



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**Élaboration et suivi d'un budget
d'investissement
Cas : SONATRACH RPC**

Présenté par :

Mme
BOUDAOUED SARAH

Encadré par :

Mme
ZEHIRA AMELLAL

Année universitaire

2024-2025

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION GÉNÉRALE..... | 1 |
| CHAPITRE I : BUDGET D'INVESTISSEMENT ET SON ÉLABORATION..... | 4 |
| Section 01 : Fondements financiers et pilotage stratégique du budget d'investissement..... | 6 |
| Section 02 : Mise en œuvre budgétaire et optimisation des investissements..... | 22 |
| CHAPITRE II : ÉLABORATION D'UN BUDGET D'INVESTISSEMENT AU SEIN DE SONATRACH..... | 39 |
| Section 01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH RPC et du cadre de stage..... | 41 |
| Section 02 : Processus d'élaboration budgétaire : étapes et enchaînement..... | 53 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE..... | 66 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents, à qui aucune dédicace ne saurait réellement rendre hommage à la hauteur de leurs sacrifices, de leur patience et de leur amour inconditionnel. Leur soutien moral, leur présence constante dans les moments difficiles comme dans les réussites, ont été pour moi une source inestimable de force. Que Dieu leur accorde santé, bonheur et longue vie.

À mes sœurs, Israa et Maria, pour leur affection et leur encouragement sincère tout au long de mon parcours.

À mon époux, pour sa patience, sa compréhension et son soutien bienveillant durant les périodes les plus exigeantes de ce travail.

À ma belle-mère, ainsi qu'à mes belles-sœurs, Lydia et Lina, pour leur gentillesse, leur confiance et leurs encouragements.

À mes grands-parents maternels, pour leur sagesse, leurs prières et leur bienveillance de tous les instants.

À mes tantes, Safia, Fetta, Lynda, Nora et à mon oncle Ammar, pour leur affection, leur écoute et leur présence.

À mes amies, Rabea et Sourour, pour leur amitié fidèle, leur soutien moral, et les moments de complicité partagés tout au long de ce parcours universitaire.

Remerciements

Avant toute chose, il convient de dire et d'écrire Elhamdoulilah, en remerciant Dieu, Le Tout-Puissant, pour la force, la patience et le courage accordés tout au long de l'accomplissement de ce travail.

Une profonde reconnaissance est adressée à Madame Amellal Zehira, encadrante de ce mémoire, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses orientations précieuses durant toutes les étapes de cette recherche.

Un remerciement sincère est également exprimé aux dirigeants ainsi qu'à l'ensemble du personnel de SONATRACH pour leur collaboration et les informations fournies.

En outre, un remerciement particulier est rendu à l'ensemble des enseignants et enseignantes ayant contribué tout au long du parcours universitaire.

Liste des schémas

| N° | Titre | Page |
|--------------|--|------|
| Schémas N°01 | Typologie des investissements selon leur finalité | 8 |
| Schémas N°02 | Objectifs stratégiques du budget d'investissement | 8 |
| Schémas N°03 | Processus d'élaboration du budget d'investissement | 11 |
| Schémas N°04 | Le cycle de vie d'un investissement | 12 |
| Schémas N°05 | Interaction investissement-financement | 16 |
| Schémas N°06 | Articulation entre stratégie et budget d'investissement | 18 |
| Schémas N°07 | Interconnexion entre le budget d'investissement et les outils de gestion | 20 |
| Schémas N°08 | Logique d'arbitrage entre financement interne et externe | 29 |

Liste des figures

| N° | Titre | Page |
|-------------|--|------|
| Figure N°01 | Répartition des investissements par nature | 46 |
| Figure N°02 | Pondération des critères de sélection budgétaire (RPC) | 55 |
| Figure N°03 | Calendrier des travaux Août - Décembre | 57 |

Liste des tableaux

| N° | Titre | Page |
|--------------|--|------|
| Tableau N°01 | Typologie des investissements selon leur nature | 7 |
| Tableau N°02 | Rôles des parties prenantes dans le processus budgétaire | 13 |
| Tableau N°03 | Comparaison des principaux critères d'évaluation des projets d'investissement | 15 |
| Tableau N°04 | Étapes du processus budgétaire d'investissement | 19 |
| Tableau N°05 | Typologie des investissements selon leur nature | 23 |
| Tableau N°06 | Corrélation entre finalité de l'investissement et méthode d'évaluation adaptée | 25 |
| Tableau N°07 | Typologie des écarts budgétaires et pistes d'interprétation | 32 |
| Tableau N°08 | Recommandations pour une gestion budgétaire performante | 37 |
| Tableau N°09 | Extrait du canevas PMT version consolidée | 49 |
| Tableau N°10 | Synthèse des responsabilités dans l'élaboration budgétaire | 54 |
| Tableau N°11 | Données financières du projet Réhabilitation stockage GPL | 58 |
| Tableau N°12 | Répartition budgétaire par lot du projet GPL | 59 |
| Tableau N°13 | Écarts observés entre pratique et théorie | 62 |
| Tableau N°14 | Apports du stage par domaines de compétences | 63 |

Liste des abréviations

| Abréviation | Signification complète |
|-------------|---|
| AC | Actual Cost (Coût Réel – méthode EVM) |
| CAF | Capacité d'Autofinancement |
| CVP | Coût-Volume-Profit (analyse de sensibilité du résultat) |
| DA | Dinar Algérien |
| DBC | Département Budget & Contrôle budgétaire |
| DCP | Direction Corporate Finances (au sein de SONATRACH) |
| DG | Direction Générale |
| EV | Earned Value (Valeur Acquise – méthode EVM) |
| EVM | Earned Value Management (gestion de la valeur acquise) |
| GPL | Gaz de Pétrole Liquéfié |
| HSE | Hygiène, Sécurité, Environnement |
| IM | Investment Management (module SAP dédié à la gestion des investissements) |
| KTP | Kondor Trade Processing (outil SAP pour le suivi des flux financiers) |
| PAI | Plan Annuel d'Investissement |
| PFI | Plan Financier d'Investissement |
| PMT | Plan Moyen Terme |
| PV | Planned Value (Valeur Planifiée – méthode EVM) |
| RPC | Raffinerie de Pétrochimie (entité de SONATRACH) |
| SAP | Systems, Applications and Products (logiciel de gestion intégré) |
| SONATRACH | Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures |
| TEP | Tonne Équivalent Pétrole |
| TIR | Taux Interne de Rentabilité |
| VAN | Valeur Actuelle Nette |
| WACC | Weighted Average Cost of Capital (Coût Moyen Pondéré du Capital) |

Résumé

Le budget d'investissement constitue un outil stratégique essentiel pour orienter les décisions à moyen et long terme dans les entreprises industrielles, en particulier dans les secteurs à forte intensité capitalistique tels que l'énergie. Ce mémoire adopte une approche à la fois théorique et pratique pour analyser les mécanismes d'élaboration, de gestion et de suivi des budgets d'investissement. Il met en évidence l'importance de la planification rigoureuse, de l'évaluation des projets, du financement adapté et du contrôle des écarts dans une logique de pilotage stratégique.

L'étude de cas réalisée au sein de SONATRACH RPC, raffinerie du groupe SONATRACH, permet de confronter les principes théoriques aux réalités du terrain. L'analyse montre que le processus budgétaire repose sur une organisation structurée, l'implication d'acteurs multiples, et l'utilisation d'outils numériques spécialisés. Malgré les contraintes liées aux procédures et aux environnements complexes, le dispositif mis en place contribue à assurer une gestion efficace et cohérente des investissements. Il favorise ainsi l'alignement entre objectifs stratégiques et ressources mobilisées, dans une perspective de durabilité et de performance.

Mots clés : Gestion budgétaire, contrôle de gestion, budget d'investissement, SONATRACH RPC, pilotage stratégique.

Abstract

The investment budget is a key strategic tool for guiding medium- and long-term decision-making in industrial enterprises, particularly in capital-intensive sectors such as energy. This thesis adopts both a theoretical and practical approach to analyze the processes involved in the preparation, management, and monitoring of investment budgets. It highlights the importance of rigorous planning, project evaluation, appropriate financing, and variance control, all within a strategic management framework.

The case study conducted within SONATRACH RPC, a key refinery of the SONATRACH group, allows for the comparison of theoretical models with real-world practices. The analysis reveals a structured budgeting process, the involvement of multiple stakeholders, and the use of specialized digital tools. Despite various constraints related to administrative procedures and operational complexity, the system in place supports effective and coherent investment management. It contributes to aligning strategic objectives with the resources deployed, fostering long-term sustainability and performance.

Keywords: Budget management, management control, investment budget, SONATRACH RPC, strategic steering.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Dans toute entreprise, le temps et l'argent ne peuvent pas être mobilisés à la légère. Chaque décision d'investissement engage des ressources importantes et peut avoir des conséquences durables sur l'activité, la stratégie, et parfois même sur la pérennité de l'organisation.

Aujourd'hui, les entreprises doivent faire preuve de rigueur dans la manière dont elles conçoivent, arbitrent et suivent leurs investissements. Ce besoin de rigueur est d'autant plus important dans les secteurs industriels, où les montants en jeu sont élevés, les projets complexes, et les délais longs. En Algérie, ce constat prend une ampleur particulière, du fait de la structure de l'économie nationale, historiquement dominée par le secteur primaire, notamment l'exploitation des ressources naturelles telles que le pétrole et le gaz. SONATRACH, entreprise publique phare, incarne cette dépendance structurelle et stratégique. Elle joue un rôle central dans l'économie algérienne et ses décisions d'investissement ont un impact macroéconomique significatif.

Dans ce contexte, l'élaboration d'un budget d'investissement ne constitue pas seulement un exercice de planification financière, mais un véritable acte de pilotage stratégique. Il suppose une approche intégrée de la gestion des ressources, reposant sur plusieurs piliers : la planification budgétaire, le choix des projets, le financement, l'exécution, mais aussi le contrôle budgétaire, qui permet d'analyser les écarts, de suivre l'évolution des projets, et d'ajuster les décisions en temps réel. La cohérence de ces dimensions est essentielle à la réussite des investissements, notamment dans les grandes entreprises publiques à forte intensité capitalistique.

La gestion du budget d'investissement soulève ainsi un ensemble de problématiques complexes, à la croisée des enjeux économiques, financiers, techniques et organisationnels. Elle repose sur un équilibre délicat entre rigueur financière, agilité décisionnelle et vision stratégique. Ces exigences multiples conduisent à formuler la problématique centrale suivante :

Comment SONATRACH RPC élabore-t-elle et suit-elle son budget d'investissement dans le cadre de son fonctionnement budgétaire ?

Une question simple en apparence, mais qui soulève de nombreuses autres interrogations :

Introduction générale

- ◆ Quelles sont les principales étapes du processus budgétaire lié aux investissements au sein de SONATRACH RPC ?
- ◆ Comment les choix d'investissement sont-ils évalués, hiérarchisés et financés dans un cadre publique et capitaliste ?
- ◆ Quels moyens et outils sont utilisés par SONATRACH RPC pour assurer le suivi et le contrôle de son budget d'investissement ?

À partir de ces interrogations, trois hypothèses de travail ont été posées :

- **Hypothèse 1** : Une planification budgétaire rigoureuse favorise la cohérence des décisions d'investissement au sein de SONATRACH RPC.
- **Hypothèse 2** : Le recours à des outils de suivi et de contrôle budgétaire contribue à une meilleure gestion et maîtrise du budget d'investissement chez SONATRACH RPC.
- **Hypothèse 3** : Une coordination efficace entre les différentes parties prenantes et l'utilisation d'outils numériques favorisent la réduction des écarts entre les prévisions et les réalisations budgétaires chez SONATRACH RPC.

Sur la base de ces hypothèses, le mémoire poursuit un objectif principal, à la fois analytique et opérationnel : Analyser les conditions de mise en œuvre d'un budget d'investissement performant dans une grande entreprise industrielle publique

Pour atteindre cet objectif, une méthodologie mixte a été adoptée, combinant une étude théorique et une analyse de terrain, notre mémoire propose donc une organisation en deux grands chapitres, chacun apportant un éclairage complémentaire.

Le premier chapitre est consacré à une étude théorique qui pose les bases théoriques et méthodologiques nécessaires à la compréhension du sujet. Il revient sur les définitions fondamentales du budget d'investissement, sur ses objectifs et ses spécificités par rapport aux autres budgets de l'entreprise. Ce chapitre revient également sur les logiques économiques et financières à l'œuvre, les contraintes auxquelles doivent faire face les décideurs, et les grands principes du pilotage budgétaire. En d'autres termes, ce premier volet examine les dimensions

Introduction générale

pratiques de la mise en œuvre budgétaire et de l'optimisation des investissements. Il s'intéresse à la classification des budgets selon leurs finalités, aux différentes sources de financement, ainsi qu'au rôle du contrôle budgétaire dans le pilotage des écarts.

Une étude ne peut se limiter à la théorie. C'est pourquoi ce deuxième chapitre présente un cas concret observé au sein de SONATRACH RPC, où j'ai effectué mon stage. Il décrit précisément le déroulement quotidien du processus budgétaire dans cette entreprise. L'analyse porte sur la manière dont les besoins des différents services sont exprimés, les méthodes utilisées pour collecter et centraliser les données, ainsi que les étapes de prise de décision relatives au budget. Le suivi du budget est détaillé depuis sa validation jusqu'à son exécution, son contrôle régulier et les ajustements apportés en fonction des écarts constatés. Cette étude de terrain met en lumière les règles et procédures internes qui guident la gestion budgétaire, en soulignant les points forts de l'organisation ainsi que ses contraintes et limites. Elle met également en avant les imprévus et difficultés rencontrés, qui viennent parfois perturber le processus prévu. L'évaluation de la mise en œuvre des outils théoriques montre dans quelle mesure ces derniers sont appliqués ou adaptés à la réalité du terrain.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Introduction

Ce premier chapitre propose une analyse conceptuelle du budget d'investissement, en tant qu'instrument de pilotage stratégique mobilisé dans les processus de décision à moyen et long terme. Il examine la place qu'occupe cet outil dans l'architecture budgétaire globale de l'organisation.

L'objectif est de clarifier les mécanismes d'élaboration, de gestion du budget d'investissement et les concepts fondamentaux, en établissant une typologie des investissements selon des critères économiques, temporels ou stratégiques, et à présenter les principales modalités de financement mobilisables.

L'approche adoptée vise à établir un cadre théorique rigoureux, permettant de mieux comprendre la portée du budget d'investissement dans la dynamique de création de valeur, à maîtriser les écarts, la cohérence avec les prévisions, et l'efficacité de l'allocation des capitaux.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Section 01 : Fondements financiers et pilotage stratégique du budget d'investissement

Le budget d'investissement joue un rôle essentiel dans la stratégie des organisations. Il dépasse la simple planification annuelle pour orienter les décisions à long terme, en distinguant clairement dépenses d'investissement et charges opérationnelles.

Dans le contexte d'instabilité économique et de volatilité des marchés, il aide à hiérarchiser les priorités, à intégrer les risques et à aligner les projets sur les objectifs de l'organisation.

Cette section présente les bases conceptuelles du processus budgétaire, en examinant comment les entreprises structurent et adaptent leurs investissements.

1.1 Définition du budget d'investissement

Le budget d'investissement peut être défini comme un outil de prévision, d'arbitrage et de gestion des dépenses destinées à acquérir, améliorer ou renouveler les éléments durables du patrimoine d'une entreprise, dans l'objectif de générer une utilité économique future.¹

Ces éléments incluent les actifs corporels (terrains, bâtiments, machines), les actifs incorporels (brevets, logiciels, marques), ainsi que les investissements financiers (prises de participation, titres de créances, etc.).

Dans une perspective financière, un investissement est une sortie de fonds immédiate en vue de réaliser des recettes différées, qui doivent être supérieures aux coûts supportés, afin de générer une valeur ajoutée nette.

Selon *Anthony et Govindarajan (2007)*, le processus d'investissement consiste à engager des ressources dans des projets dont les flux de trésorerie s'étalent sur plusieurs années, impliquant ainsi une analyse en termes de rentabilité, de risques et de durée.²

Le budget d'investissement matérialise donc la programmation et la quantification financière des projets retenus à un horizon donné (souvent annuel ou pluriannuel). Il constitue un sous-ensemble du budget global de l'organisation, et peut être intégré dans une démarche de planification stratégique ou de programmation pluriannuelle des investissements (PPI). Le budget d'investissement englobe plusieurs types d'actifs durables, chacun jouant un rôle stratégique spécifique.

¹ Doriath, J.-P., & Goujet, P. (2007). *Contrôle de gestion*. Paris : Dunod, p. 198.

² Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed., pp. 12, 24, 41). McGraw-Hill.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Le tableau suivant illustre cette typologie, en distinguant les investissements corporels, incorporels et financiers.¹ Cette classification permet d'orienter l'allocation budgétaire des ressources selon les priorités identifiées dans le cadre du plan d'investissement.

Tableau N°01 : Typologie des investissements selon leur nature

| Type d'investissement | Exemples | Objectif principal |
|-----------------------------|----------------------------------|--|
| Investissements corporels | Terrains, bâtiments, équipements | Accroître les capacités de production |
| Investissements incorporels | Logiciels, brevets, marques | Renforcer l'innovation et l'image |
| Investissements financiers | Titres, participations | Développer des synergies ou rendements |

Source : Adapté de Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed., p. 41). McGraw-Hill ; et Doriath, J.-P., & Goujet, P. (2007). *Contrôle de gestion* (5e éd., p. 76). Dunod.

1.2 Objectifs économiques, décisionnels et organisationnels du budget d'investissement

Le budget d'investissement poursuit plusieurs objectifs interdépendants :

- **Prévoir les besoins futurs** : en anticipant les renouvellements d'équipements, les projets de croissance, les évolutions réglementaires ou technologiques, le budget d'investissement permet de planifier les engagements à venir.
- **Allouer les ressources efficacement** : La priorisation budgétaire des différents projets suppose une évaluation rigoureuse de leur faisabilité, de leur rentabilité prévisionnelle et de leur conformité aux orientations du plan d'investissement.²
- **Sécuriser les engagements** : en fixant des enveloppes budgétaires validées par la direction ou les organes de gouvernance, le budget d'investissement permet de maîtriser les dérives et de renforcer le contrôle interne.

¹ Anthony & Govindarjan, *op. cit.*, p. 213.

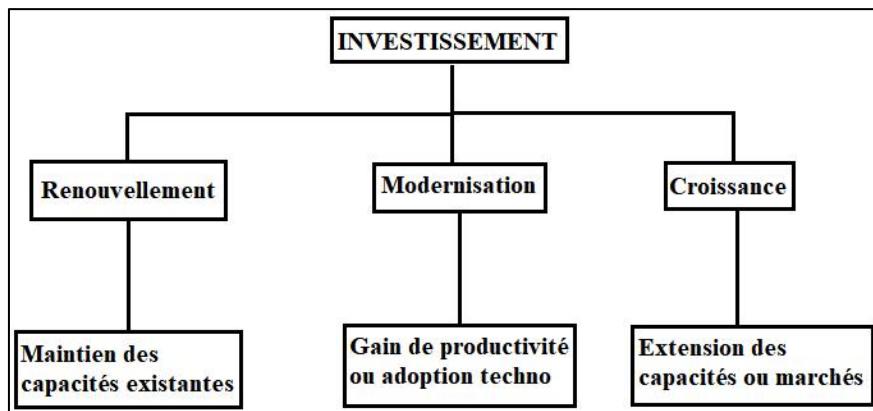
² Doriath & Goujet, *op. cit.*, p. 203.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

- **Communiquer et mobiliser :** le budget d'investissement est aussi un outil de communication interne et externe, car il traduit les orientations de moyen terme de l'entreprise et conditionne l'action des services opérationnels.¹

Le budget d'investissement poursuit des finalités stratégiques multiples, que le schéma suivant synthétise sous forme hiérarchique.

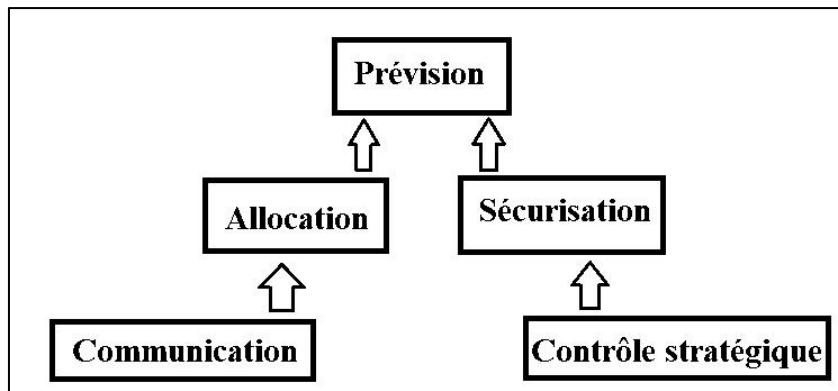
Schéma N°01: Typologie des investissements selon leur finalité



Source : Inspiré de Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines* (6e éd.). Dunod. pp. 345–346.

Il permet d'anticiper les besoins, d'allouer efficacement les ressources, de sécuriser les engagements financiers, et de renforcer la communication interne comme externe (*Anthony & Govindarajan, 2007 ; Doriath & Goujet, 2007*).²

Schéma N°02 : Objectifs stratégiques du budget d'investissement



Source : Inspiré de Doriath, J.-P., & Goujet, P. (2007). *Contrôle de gestion* (5e éd., p. 76). Dunod ; et Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed., p. 24). McGraw-Hill.

¹ Doriath & Goujet, op. cit., p. 203.

² Anthony & Govindarajan, op. cit., p. 215.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

1.3 L'élaboration du budget d'investissement : étapes, méthodes et outils

L'élaboration du budget d'investissement constitue une phase stratégique essentielle dans le processus de pilotage économique des entreprises à forte intensité capitaliste.¹

Contrairement à un budget d'exploitation, qui porte sur les opérations courantes, le budget d'investissement engage des ressources sur le long terme et implique des choix irréversibles.

1.3.1 Préparation budgétaire : cadrage stratégique et recueil des besoins

La première phase d'élaboration consiste à définir les grandes orientations d'investissement, en cohérence avec la stratégie globale de l'organisation. Ce cadrage stratégique est souvent formalisé à travers des documents d'orientation pluriannuels, tels que les plans de développement ou les plans d'investissement sectoriels.

À ce stade, les unités opérationnelles identifient leurs besoins en équipements, infrastructures ou technologies, et les traduisent en propositions chiffrées appelées “fiches projets” ou “demandes d'investissement”.²

Ces propositions sont ensuite consolidées au niveau central (par la direction financière ou la cellule budget), afin de construire un pré-budget. Ce dernier représente un inventaire initial des intentions d'investissement, hiérarchisées selon leur urgence, leur nature (remplacement, extension, innovation), ou leur impact attendu.³

1.3.2 Construction du budget : hiérarchisation, simulation et arbitrage

Une fois le cadrage établi, la direction procède à une sélection et une hiérarchisation des projets, selon une série de critères économiques, financiers et techniques. À ce stade, plusieurs outils sont mobilisés, notamment⁴ :

- L'analyse des flux de trésorerie prévisionnels, permettant d'estimer les besoins nets de financement.
- Les indicateurs classiques d'évaluation comme la valeur actuelle nette (VAN), le taux interne de rentabilité (TIR), le délai de récupération, ou l'indice de profitabilité.
- Les outils de simulation budgétaire, souvent construits sous Excel ou intégrés à des ERP tels que SAP, afin de projeter l'incidence financière des investissements sur les équilibres budgétaires globaux.

¹ Anthony & Govindarajan, *op. cit.* p. 41.

² Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2014). *Cost Accounting* (15e éd., pp. 890–891). Pearson Education.

³ Brimson, J. A. (2004). *Understanding Activity-Based Management* (p. 132). Wiley.

⁴ Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation* (3e éd., pp. 88–95). Wiley.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

1.3.3 Validation du budget : engagements, bouclage et affectation

La validation du budget d'investissement donne lieu à une décision formelle, souvent matérialisée par un comité budgétaire ou un conseil d'investissement.

À ce stade, le budget devient contraignant : les projets retenus sont inscrits dans le plan annuel (ou pluriannuel), accompagnés d'enveloppes affectées par nature, par centre, ou par projet.¹

Le “bouclage budgétaire” consiste alors à garantir l'adéquation entre les besoins de financement (ressources à engager) et les ressources disponibles (autofinancement, subventions, emprunts). Cela implique parfois des ajustements de périmètre ou des reports.²

1.3.4 Mise en œuvre et suivi : du budget à l'exécution physique et financière

Après validation, le budget d'investissement entre dans sa phase exécutoire. Les services opérationnels initient les commandes, les contrats et les opérations selon les lignes ouvertes. En parallèle, un suivi physique et financier est mis en place, avec des outils comme³:

- Les tableaux de bord budgétaires par projet.
- Les outils d'engagement et de décaissement (ex. : module KTP dans SAP).
- Les revues périodiques (mensuelles ou trimestrielles) de l'avancement des projets.

Ce suivi permet de détecter les écarts entre prévision et exécution, et de déclencher des mesures correctrices si nécessaire.

1.3.5 Outils numériques et systèmes d'aide à la décision

L'élaboration du budget d'investissement repose aujourd'hui sur une panoplie d'outils numériques intégrés. Les solutions ERP comme SAP (module IM pour “Investment Management”) permettent de gérer le cycle de vie complet des projets, depuis l'identification jusqu'au reporting.⁴

D'autres outils de simulation financière permettent de réaliser des stress tests, des analyses de scénarios, ou encore des projections dynamiques sous contraintes budgétaires.⁵

¹ Drury, C. (2013). *Management and Cost Accounting* (8e éd., p. 561). Cengage Learning.

² Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., Dalloz, M., & Salvi, A. (2017). *Finance d'entreprise* (10e éd., p. 378). Dalloz.

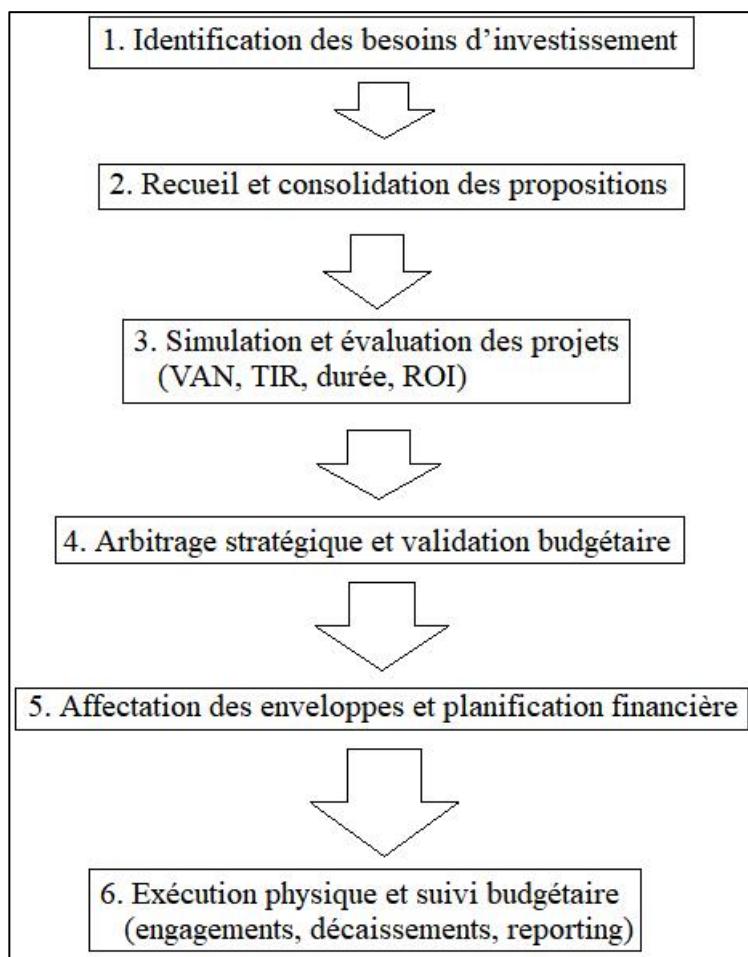
³ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization* (p. 144). Harvard Business Press.

⁴ Pike, R., & Neale, B. (2009). *Corporate Finance and Investment* (6e éd., pp. 290–292). Pearson Education.

⁵ Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of Managerial Finance* (13e éd., p. 400). Pearson.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Schéma N°03 : Processus d'élaboration du budget d'investissement



Source: Inspiré de Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed., p. 41). McGraw-Hill ; et Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion* (7e éd., p. 91). Presses Universitaires de France.

1.4 Temporalité et cycle de vie de l'investissement

La spécificité majeure du budget d'investissement réside dans sa temporalité.¹ Alors que les budgets d'exploitation sont annuels et suivent le cycle économique court de l'entreprise, les investissements s'inscrivent dans un cycle de vie long, généralement structuré en plusieurs phases :

- **Phase d'étude et de décision :** identification des besoins, formulation des objectifs, analyse de faisabilité, évaluation financière, sélection des projets.
- Phase de mise en œuvre : acquisition, construction, installation, mise en service.
- **Phase d'exploitation :** utilisation de l'actif, entretien, suivi de performance.

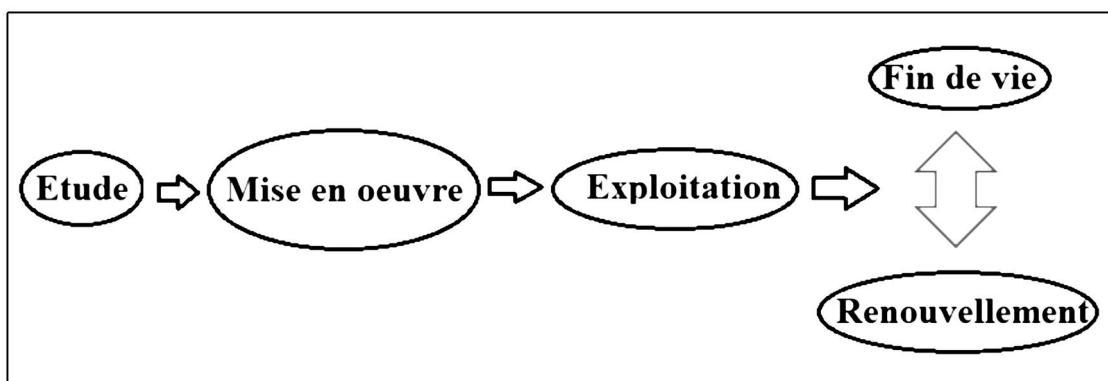
¹ Demeestère, R. (2005). *Contrôle de gestion : Méthodes et outils* (2e éd.). Paris : Éditions d'Organisation, p. 87.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

- **Phase de cession ou de renouvellement** : fin de vie de l'actif, démantèlement, remplacement.
- Chaque phase suppose des engagements budgétaires différents, ainsi que des outils de suivi adaptés.

La temporalité des investissements impose une planification spécifique sur le long terme. Le schéma suivant expose les différentes phases du cycle de vie d'un projet d'investissement, telles que présentées par *Demeestère (2005)* : étude, mise en œuvre, exploitation et fin de vie. Chacune de ces étapes correspond à des engagements financiers et des outils de gestion particuliers.

Schéma N°04 : Le cycle de vie d'un investissement



Source : Adapté de Demeestère, R. (2005). *Pratique du contrôle de gestion* (3e éd., pp. 66, 112). Foucher.

1.5 Les parties prenantes du processus budgétaire

L'élaboration du budget d'investissement mobilise un ensemble d'acteurs aux rôles complémentaires :

- La direction générale, qui fixe les orientations stratégiques et valide les projets majeurs.
- La direction financière, qui coordonne l'élaboration du budget, en assure la cohérence globale et veille à la soutenabilité financière.
- Les directions opérationnelles ou techniques, qui expriment les besoins, réalisent les études préalables, et pilotent la mise en œuvre des projets.
- Le contrôle de gestion, qui assure la fiabilité des données, l'analyse des écarts, et le reporting budgétaire.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

- Les instances de gouvernance (conseil d'administration, comité d'investissement), qui valident les projets selon leur niveau de risque ou de coût.

Ce caractère transversal du budget d'investissement en fait un outil de coordination interfonctionnelle, mais aussi un levier de dialogue entre le court terme (exploitation) et le long terme (développement stratégique).¹

L'élaboration du budget d'investissement repose sur la collaboration de multiples acteurs, comme le montre suivant. Chacun joue un rôle déterminant dans l'identification, la validation, le financement et le suivi des projets (*Doriath & Goujet, 2007*). Ce processus transversal favorise la coordination interfonctionnelle et le dialogue entre stratégie et opérationnel.

Tableau N°02 : Rôles des parties prenantes dans le processus budgétaire

| Acteur impliqué | Rôle dans le processus budgétaire |
|----------------------------|--|
| Direction générale | Fixe les priorités stratégiques, valide les grands projets |
| Direction financière | Coordonne, garantit la viabilité financière |
| Directions opérationnelles | Proposent les projets, réalisent les études techniques |
| Contrôle de gestion | Suit les écarts, analyse les performances |
| Gouvernance (CA, comité) | Approuve les projets à fort enjeu ou coût élevé |

Source : Inspiré de Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed., p. 41). McGraw-Hill ; et Doriath, J.-P., & Goujet, P. (2007). *Contrôle de gestion* (5e éd., p. 76). Dunod.

1.6 Les logiques économiques et financières encadrant les investissements budgétaires

La prise de décision en matière d'investissement repose sur une analyse approfondie des mécanismes économiques et financiers sous-jacents. Il s'agit d'évaluer, au-delà des simples besoins opérationnels, la contribution des projets à la création de valeur, à la rentabilité future, à la solvabilité de l'entreprise, mais aussi à sa pérennité. Cette section aborde les fondements économiques et financiers du budget d'investissement, en insistant sur les critères

¹ Doriath & Goujet, *op. cit.*, p. 206.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

d'évaluation des projets, les notions de rentabilité, de risque, et les interactions entre investissement et financement.

1.6.1 L'arbitrage budgétaire dans la programmation des investissements

Dans le cadre de l'élaboration du budget d'investissement, l'entreprise doit opérer des arbitrages en fonction de ses ressources disponibles, de ses priorités stratégiques et des contraintes opérationnelles. Il ne s'agit pas ici d'un choix d'investissement au sens stratégique du terme, mais d'une organisation budgétaire visant à planifier la mise en œuvre progressive des actions retenues, selon leur maturité, leur urgence et leur rentabilité attendue.

Ces arbitrages prennent généralement appui sur des outils d'aide à la décision comme les scores de priorité, les enveloppes budgétaires plafonnées par domaine d'activité, ou encore les plans d'investissement pluriannuels (PIP). L'objectif est de s'assurer que les projets retenus soient non seulement viables économiquement, mais également compatibles avec les capacités de financement et d'exécution de l'organisation.

Selon Brimson (2004), « *la planification budgétaire des investissements doit concilier la logique de rentabilité avec celle de faisabilité opérationnelle et de cohérence stratégique* ».¹

Selon leur finalité budgétaire, les investissements peuvent viser le maintien des équipements existants, leur modernisation ou leur extension, dans le cadre d'un plan d'exécution pluriannuel.

Ce processus de hiérarchisation permet de traduire la stratégie globale de l'entreprise en plans d'action concrets et chiffrés, tout en maintenant un équilibre entre performance économique, contraintes financières et objectifs de développement.

1.6.2 Rentabilité et valeur actualisée nette (VAN)

La rentabilité constitue le critère central de décision en matière d'investissement. En effet, l'entreprise doit s'assurer que les capitaux engagés dans un projet génèrent un rendement suffisant pour couvrir le coût des ressources mobilisées (coût du capital) et créer de la valeur pour les actionnaires.

La méthode la plus utilisée dans l'évaluation de projets est la Valeur Actualisée Nette (VAN), qui permet de comparer la valeur des flux futurs attendus avec le montant investi. Elle est définie comme suit :

¹ Brimson, J. A. (2004). *Handbook of activity-based cost management*. New York : McGraw-Hill. pp. 18, 42

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I$$

où :

- F_t : flux net de trésorerie généré à la période t .
- r : taux d'actualisation (souvent égal au coût moyen pondéré du capital, ou WACC).
- I : montant initial de l'investissement.
- n : durée de vie du projet.

Une VAN positive indique que le projet crée de la valeur, tandis qu'une VAN négative signale une destruction potentielle de valeur. Ce critère permet de tenir compte à la fois du temps (préférence pour le présent) et du risque (via le taux d'actualisation).¹

D'autres indicateurs peuvent compléter l'analyse, comme :

- ✓ Le taux interne de rentabilité (TIR), qui correspond au taux pour lequel la VAN est nulle
- ✓ Le délai de récupération (payback), qui mesure le temps nécessaire pour amortir l'investissement
- ✓ Le profitabilité index (indice de rentabilité), qui rapporte la somme des flux actualisés au coût initial.

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques comparées des quatre critères les plus couramment utilisés.

Tableau N°03 : Comparaison des principaux critères d'évaluation des projets d'investissement

| Critère | Définition | Avantages | Limites |
|-------------------------|---|---|---|
| VAN | Somme actualisée des flux nets futurs | Intègre la valeur temps et le risque | Sensible au choix du taux d'actualisation |
| TIR | Taux rendant la VAN nulle | Intuitif et comparable | Peut être ambigu en cas de flux irréguliers |
| Délai de récupération | Temps pour récupérer l'investissement initial | Simple et rapide | Ignore les flux post-période de retour |
| Indice de profitabilité | VAN/Investissement initial | Hiérarchise les projets à capital contraint | Moins utilisé seul dans la pratique |

Source : Adapté de Doriath, J.-P., & Goujet, P. (2007). *Contrôle de gestion* (5e éd., p. 125). Dunod.

¹ Vernimmen et al., *op. cit.*, pp. 425, 610.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

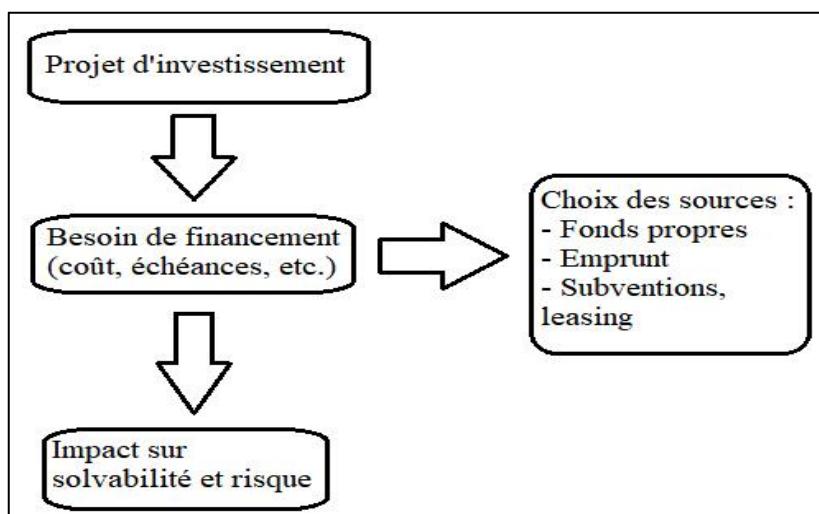
1.6.3 Cohérence entre les choix d'investissement et les options de financement

L'un des fondements financiers essentiels du budget d'investissement est le lien entre décision d'investissement et structure de financement. Tout projet d'investissement soulève la question des ressources nécessaires à sa réalisation : fonds propres, emprunts, subventions, autofinancement.

Dans un monde sans impôt ni imperfections, le mode de financement est neutre vis-à-vis de la valeur de l'entreprise.¹ Toutefois, dans la réalité, les contraintes de trésorerie, les coûts de financement, la fiscalité, et le niveau d'endettement ont un impact réel sur la faisabilité et la pertinence d'un investissement. L'entreprise doit donc veiller à :

- ✓ Assurer la compatibilité entre les flux générés par le projet et les échéances de remboursement.
- ✓ Maintenir une structure financière équilibrée, notamment un niveau de fonds propres suffisant pour absorber les pertes éventuelles.
- ✓ Respecter les covenants bancaires ou les ratios prudentiels imposés par les bailleurs de fonds.

Schéma N°05 : Interaction investissement-financement



Source : Inspiré de Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261–297 ; et Rajan, R. G., & Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? *The Journal of Finance*, 50(5), 1421–1460.

¹ Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*. *The American Economic Review*, 48(3), 261–297.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

1.7 La place du budget d'investissement dans la gestion de l'entreprise

Le budget d'investissement occupe une place stratégique dans la gestion de l'entreprise, au croisement entre planification, gestion financière, allocation des ressources, et pilotage de la performance. Il ne s'agit pas d'un simple document prévisionnel, mais d'un levier de gouvernance qui traduit les choix fondamentaux en matière de développement, d'innovation et de croissance. Cette section analyse la place du budget d'investissement dans le cycle de gestion de l'entreprise, ses interactions avec les autres outils de gestion, et son rôle dans le pilotage stratégique.

1.7.1 Le budget d'investissement comme levier d'exécution des priorités stratégiques à moyen terme

La planification stratégique est le processus par lequel une organisation définit ses orientations à long terme, ses objectifs prioritaires, et les ressources à mobiliser pour les atteindre. Le budget d'investissement constitue une déclinaison opérationnelle de cette stratégie, en ce qu'il traduit les intentions en projets concrets et chiffrés.

D'après *Lorino (2001)*, le budget d'investissement est un outil d'alignement entre les ambitions stratégiques de l'entreprise et ses capacités économiques.¹

Un projet d'investissement ne doit jamais être isolé de son contexte stratégique. Par exemple :

- un investissement productif (nouvelle ligne de production) s'inscrit dans une logique d'augmentation des parts de marché ou de réduction des coûts
- un investissement immatériel (formation, logiciels) vise à renforcer le capital humain ou informationnel
- un investissement environnemental répond à des exigences réglementaires ou de responsabilité sociétale

Cette articulation entre budget et stratégie justifie que le processus budgétaire mobilise les instances de gouvernance par exemple: comité d'investissement, direction générale, conseil d'administration, etc.²

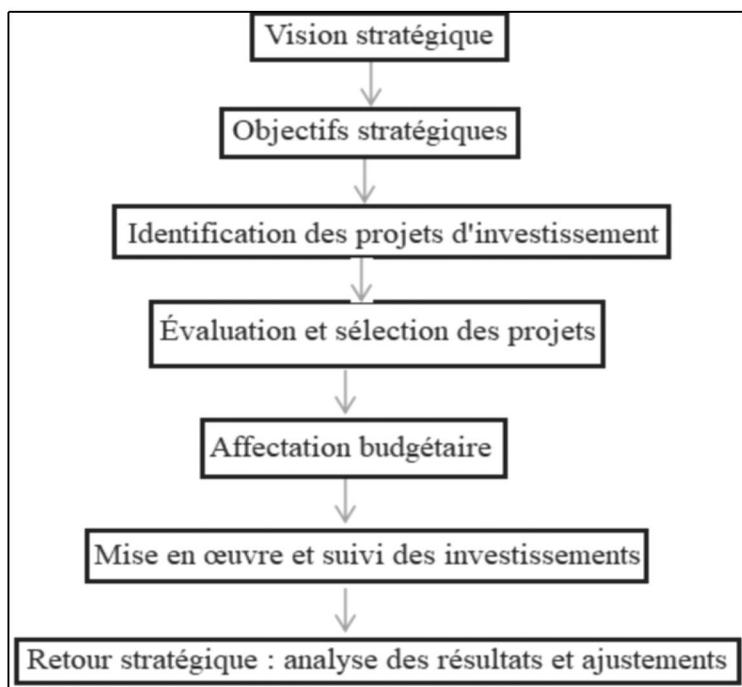
Le budget d'investissement constitue un outil de mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Le schéma N°06 illustre cette articulation dynamique entre les orientations stratégiques, les choix d'investissement, et leur déclinaison opérationnelle.

¹ Lorino, P. (2001).*Méthodes et pratiques de la performance*.Paris : Éditions d'Organisation, p. 198.

² Ibid., p. 212.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Schéma N°06 : Articulation entre stratégie et budget d'investissement



Source : Inspiré de Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les indicateurs* (2e éd., p. 120). Éditions d'Organisation.

1.7.2 Intégration du budget d'investissement dans le processus budgétaire global

Dans la plupart des entreprises structurées, le budget d'investissement est intégré dans un processus budgétaire plus large, qui comprend le budget d'exploitation (fonctionnement), le budget de trésorerie (flux financiers), et le budget global consolidé. Cette intégration permet une vision d'ensemble, garantissant la cohérence entre décisions d'investissement, prévisions d'activité, et contraintes de financement.¹

Le processus budgétaire suit généralement les étapes suivantes :

- Collecte des propositions d'investissement émanant des différents départements ou unités
- Évaluation et sélection des projets selon des critères techniques, financiers et stratégiques
- Arbitrages budgétaires réalisés par la direction générale ou un comité dédié
- Validation et intégration dans le budget global
- Mise en œuvre et suivi de l'exécution

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans ce processus. Il assure la centralisation des données, la vérification des hypothèses, l'analyse des impacts financiers, et la coordination

¹ Dejours, C. (2000). *La psychodynamique du travail*. Paris : Presses Universitaires de France, p. 145.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

entre les services. Le contrôleur de gestion agit à la fois comme facilitateur (en aidant les opérationnels à formaliser leurs besoins) et comme gardien de la cohérence globale.

L'intégration du budget d'investissement permet également d'en anticiper les conséquences sur les autres dimensions financières¹ :

- La variation du besoin en fonds de roulement (BFR).
- Les amortissements futurs,
- Le remboursements de dette,
- L'impact sur le cash-flow.

Le budget d'investissement suit un processus structuré, comprenant plusieurs phases séquentielles, décrites dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°04 : Étapes du processus budgétaire d'investissement

| Étape | Description |
|---------------------------------|---|
| 1. Recensement | Propositions de projets par les entités opérationnelles |
| 2. Pré-évaluation | Analyse technique et financière préliminaire |
| 3. Arbitrage | Sélection des projets selon les priorités stratégiques |
| 4. Validation budgétaire | Approbation par les instances de gouvernance |
| 5. Mise en œuvre | Lancement des projets et mobilisation des ressources |
| 6. Suivi et contrôle | Évaluation continue de l'exécution et gestion des écarts |
| 7. Bilan et retour d'expérience | Identification des écarts par rapport aux prévisions, et capitalisation des enseignements |

Source : Adapté de Doriath, J.-P., & Goujet, P. (2007). *Contrôle de gestion* (5e éd., p. 125). Dunod.

1.7.3 Articulation entre budget d'investissement et autres outils de pilotage

Le budget d'investissement ne peut être dissocié des autres instruments de gestion mis en œuvre dans l'entreprise. Il alimente et est alimenté par une série d'outils complémentaires qui permettent un pilotage fin des ressources, de la performance, et des risques.²

Parmi ces outils, on peut citer :

- Le plan pluriannuel d'investissement (PPI), qui permet de programmer les investissements sur plusieurs années, en fonction des orientations stratégiques.

¹ Dejours, *op. cit.*, p. 147.

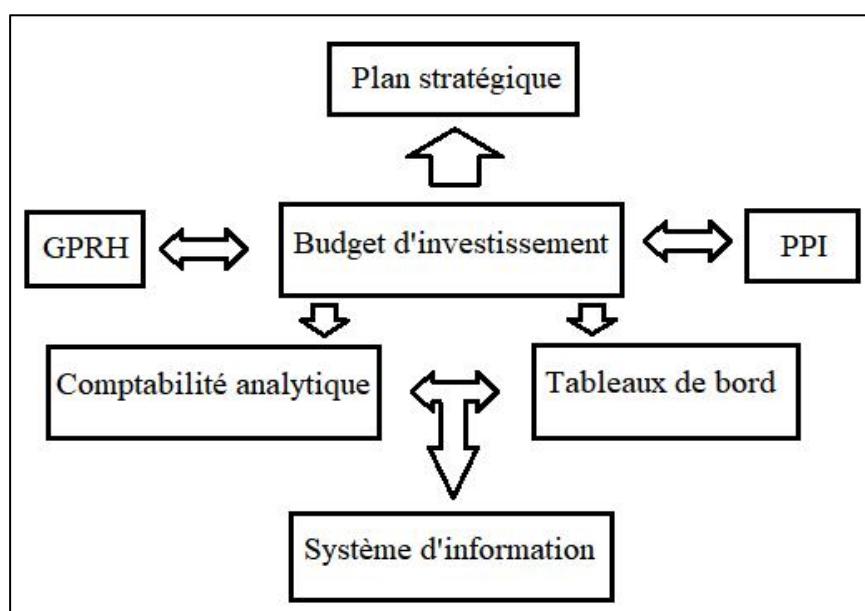
² Anthony & Govindarajan, *op. cit.*, p. 296.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

- Les tableaux de bord stratégiques, qui suivent l'avancement des projets et leurs effets sur les indicateurs clés.
- Le système de comptabilité analytique, qui ventile les coûts d'investissement et permet de mesurer leur rentabilité par centre de responsabilité.
- Le système d'information budgétaire, qui assure la traçabilité des décisions et la fiabilité des données.
- Le budget d'investissement est également étroitement lié à la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) lorsqu'il s'agit d'anticiper les besoins en formation, en compétences, ou en recrutements induits par un projet (ex. introduction d'une nouvelle technologie).

Le budget d'investissement est interconnecté à plusieurs dispositifs de gestion, comme l'illustre le schéma suivant. Cette imbrication garantit la cohérence globale de la gestion de l'entreprise.¹

Schéma N°07 : Interconnexion entre le budget d'investissement et les outils de gestion



Source : Adapté de Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion* (7e éd., p. 143). Presses Universitaires de France.

¹ Anthony & Govindarajan, *op. cit.* p. 334.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

1.7.4 Contribution du budget d'investissement à la performance financière de l'entreprise

À travers une allocation stratégique des ressources, le budget d'investissement renforce la performance de l'entreprise à différents niveaux :

- Il permet l'allocation optimale des ressources rares (financières, humaines, matérielles).
- Il favorise l'anticipation des besoins futurs, en évitant les ruptures de capacité ou les obsolescences.
- Il constitue un outil de coordination entre services, en impliquant tous les niveaux hiérarchiques dans une dynamique de projet.
- Il améliore la visibilité sur l'avenir, en réduisant l'incertitude et en facilitant la prise de décision.

La performance globale d'une entreprise repose sur sa capacité à aligner ses ressources et ses actions sur ses objectifs stratégiques.

Le budget d'investissement joue ici un rôle d'interface, en traduisant les ambitions de long terme en engagements financiers concrets.¹

Mais cette contribution n'est effective que si l'entreprise dispose d'un système de suivi et d'évaluation rigoureux (indicateurs de performance, audits d'investissement, bilans post-projet).

Le budget d'investissement ne doit pas être vu comme figé, mais comme un processus vivant, soumis à des ajustements en fonction des évolutions du contexte, à condition d'être adossé à une gouvernance rigoureuse et un système de suivi performant.²

¹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, p. 67.

² Ibid., p. 89.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Section 02: Mise en œuvre budgétaire et optimisation des investissements

L'élaboration et le contrôle des budgets d'investissement représentent des composantes essentielles de la gestion stratégique et financière de l'entreprise.

Le contrôle budgétaire joue un rôle complémentaire en permettant d'évaluer les écarts entre prévisions et réalisations, d'ajuster les actions en cours et de favoriser une amélioration continue de la performance de l'entreprise.

Cette section examine les différents types de budgets d'investissement et les mécanismes de pilotage et de suivi mis en œuvre dans une logique de performance maîtrisée.

2.1 Analyse typologique des budgets d'investissement en entreprise

Le budget d'investissement est un outil stratégique essentiel dans la gestion financière d'une entreprise. Il permet de planifier, d'évaluer et de contrôler les dépenses destinées à l'acquisition ou à l'amélioration des actifs à long terme. Cette fonction est d'autant plus critique qu'elle engage souvent des montants importants et a des répercussions sur plusieurs exercices comptables. La typologie des budgets d'investissement constitue ainsi une étape incontournable pour comprendre la diversité des pratiques budgétaires selon les objectifs poursuivis, la nature des dépenses ou encore l'horizon temporel des projets.

2.1.1 Classification des investissements

Cette classification permet aux gestionnaires d'établir des priorités et d'adapter les méthodes d'évaluation et de suivi selon la nature des investissements envisagés. Par exemple, un investissement corporel fera l'objet d'une analyse technique et logistique approfondie, tandis qu'un investissement immatériel impliquera davantage une estimation qualitative de la valeur créée. Afin de mieux appréhender la diversité des objets budgétisés, le tableau ci-dessous présente une typologie des investissements en fonction de leur nature, en soulignant les particularités budgétaires de chaque catégorie

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Tableau N°05: Typologie des investissements selon leur nature

| Nature d'investissement | Exemples courants | Particularités budgétaires |
|-------------------------|-------------------------------|--|
| Corporel | Machines, terrains, bâtiments | Facilement évaluables, amortissables |
| Incorporel | Logiciels, R&D, formation | Moins tangibles, valorisation incertaine |
| Financier | Titres, participations | Peu liés à l'exploitation directe |

Source : Inspiré de Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting* (pp. 33, 74). Brookings Institution Press ; et Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm* (3rd ed., pp. 89, 91). Oxford University Press.

La première distinction repose sur la nature des investissements réalisés. On distingue notamment :

- Les investissements corporels, qui concernent l'acquisition d'actifs physiques tangibles. Il s'agit par exemple d'achats de machines, de terrains, de bâtiments, d'outillages, ou encore de matériel informatique. Ces investissements sont facilement identifiables et évaluables, car ils se traduisent par une immobilisation matérielle inscrite à l'actif du bilan (Penrose, 1995).¹
- Les investissements incorporels, qui ne se matérialisent pas directement par des biens physiques, mais qui ont un impact durable sur la capacité de production ou la compétitivité de l'entreprise. Cela inclut notamment les dépenses en recherche et développement (R&D), les logiciels, les brevets, les marques, ou encore la formation du personnel. Bien que souvent plus difficiles à valoriser, ces investissements sont considérés comme des leviers de croissance à long terme (Lev, 2001).²
- Les investissements financiers, qui recouvrent les prises de participation dans d'autres entreprises, les acquisitions de titres ou les placements à long terme. Ils visent souvent à renforcer les liens stratégiques avec des partenaires, à contrôler d'autres entités ou à valoriser la trésorerie excédentaire de manière rentable.

¹ Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm* (3e éd.). Oxford : Oxford University Press. pp. 89, 91.

² Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Washington, DC : Brookings Institution Press. pp. 33, 74.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

2.1.2 Budgets d'investissement par finalité

Une autre typologie pertinente est fondée sur la finalité des projets d'investissement. On peut distinguer ici plusieurs catégories (*Brealey, Myers & Allen, 2011*)¹ :

- **Les investissements de remplacement** : ils visent à remplacer des actifs existants devenus obsolètes, défaillants ou inefficients. Ces investissements sont généralement moins risqués, car ils n'augmentent pas la capacité de production mais cherchent à maintenir la productivité actuelle.
- **Les investissements de capacité** : ils permettent d'augmenter le volume de production pour répondre à une demande croissante. Ces investissements peuvent se traduire par l'ajout de lignes de production, l'agrandissement des installations ou l'acquisition de nouvelles unités. Ils sont plus risqués que les investissements de remplacement car ils supposent une anticipation fiable de la croissance du marché.
- **Les investissements de modernisation** : ils concernent la mise à niveau technologique des installations existantes sans nécessairement augmenter la capacité. L'objectif est ici d'améliorer la productivité, la qualité, ou la sécurité, souvent en réduisant les coûts d'exploitation. Ce type d'investissement joue un rôle central dans la stratégie d'efficience.
- **Les investissements stratégiques** : ces projets visent à renforcer ou modifier durablement le positionnement concurrentiel de l'entreprise. Il peut s'agir de l'entrée sur de nouveaux marchés, de la diversification des produits, de l'acquisition de nouvelles technologies, ou de la réorganisation de l'ensemble de la chaîne de valeur. Ces investissements sont généralement complexes, coûteux et à rendement différé.
- **Les investissements réglementaires ou obligatoires** : imposés par des normes légales ou environnementales, ils ne génèrent pas directement de profit, mais permettent à l'entreprise de continuer à exercer son activité en conformité avec la réglementation.

L'identification de la finalité permet non seulement de prioriser les projets mais aussi de mieux justifier les choix d'investissement auprès des parties prenantes internes (direction, salariés) ou externes (actionnaires, pouvoirs publics). Chaque finalité implique un cadre d'analyse différent, notamment en matière d'évaluation du risque, de retour sur investissement et de temporalité. Le tableau N°06 propose un cadre de correspondance entre

¹ Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2011). *Principles of corporate finance* (10e éd.). McGraw-Hill. pp. 16, 327.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

les types de finalité et les indicateurs financiers ou stratégiques les plus pertinents.

Tableau N°06: Corrélation entre finalité de l'investissement et méthode d'évaluation adaptée

| Finalité de l'investissement | Indicateur privilégié | Horizon typique |
|------------------------------|-----------------------|-----------------|
| Remplacement | Coût total, délai | Court terme |
| Capacité | VAN, TRI | Moyen terme |
| Modernisation | Gains de productivité | Moyen terme |
| Stratégique | Analyse multicritère | Long terme |
| Réglementaire | Coût de conformité | Variable |

Source : Inspiré de Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2011). *Principles of corporate finance* (10th ed., p. 327). McGraw-Hill.

2.1.3 Budgets d'investissement selon l'horizon temporel

Le budget d'investissement peut également être classifié en fonction de la durée des projets concernés. Cette typologie temporelle distingue les investissements à court, moyen et long terme¹:

- Les investissements à court terme concernent des projets de petite envergure dont la réalisation s'étale sur quelques mois à un an. Ils peuvent inclure par exemple l'achat d'un véhicule, la mise à niveau d'un logiciel, ou la rénovation partielle d'un local. Ces projets sont souvent financés directement par la trésorerie disponible et nécessitent des processus de décision plus légers.
- Les investissements à moyen terme s'étendent sur une période de un à cinq ans. Ils impliquent une planification plus rigoureuse, un engagement financier plus conséquent, et un suivi budgétaire structuré. Par exemple, la modernisation d'une chaîne de production ou l'ouverture d'une nouvelle agence commerciale peuvent relever de cette catégorie.
- Les investissements à long terme dépassent généralement les cinq années. Ils correspondent aux projets les plus structurants pour l'entreprise, tels que la construction d'une nouvelle usine, la transformation digitale de grande ampleur, ou le développement international. Ces projets nécessitent des études de faisabilité approfondies, des montages financiers complexes, et des dispositifs de contrôle étendus dans le temps.

Le découpage temporel des investissements permet à l'entreprise d'adapter ses outils de

¹ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari en pays stratégie* (2e éd.). Paris : Pearson Education. pp. 55-57

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

planification et de financement. Il facilite également la gestion de portefeuille des projets en assurant une répartition équilibrée entre initiatives à effets immédiats et investissements structurants à effets différés. Il est à noter que la durée n'est pas seulement un facteur de complexité financière, mais également un paramètre influençant le risque stratégique (*Mintzberg et al., 2005*).

2.2 Modalités de financement des investissements

Le financement des investissements constitue un enjeu central pour la stratégie de développement de toute organisation. Le choix des modalités de financement influe directement sur la structure financière, la rentabilité et le niveau de risque de l'entreprise. Il existe une diversité de sources de financement mobilisables selon la nature, l'échelle, la durée et la finalité des projets d'investissement. L'analyse des modalités de financement doit ainsi permettre d'assurer un équilibre entre solvabilité, rentabilité et autonomie financière.

2.2.1 Financement interne

Le financement interne, également appelé autofinancement, repose sur la capacité de l'entreprise à financer ses investissements à partir de ses propres ressources. Cette capacité est notamment mesurée à travers la capacité d'autofinancement (CAF), c'est-à-dire l'excédent monétaire dégagé par l'activité après paiement de toutes les charges décaissables (mais avant distribution des dividendes).

Selon *Bouquin (2008)*, « *l'autofinancement est le mode de financement le plus naturel de l'investissement, car il traduit la capacité de l'entreprise à transformer sa rentabilité en croissance.* ».¹

Les principales ressources internes mobilisées sont :

- Les bénéfices non distribués, qui constituent une épargne conservée au sein de l'entreprise pour renforcer ses fonds propres.
- Les dotations aux amortissements, qui, bien qu'étant des charges comptables, permettent de dégager une trésorerie utile pour renouveler les actifs immobilisés.
- Les provisions pour risques et charges, qui peuvent parfois être réaffectées en fonction de l'évolution des besoins.

Le financement interne présente plusieurs avantages notables :

¹ Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion* (7e éd.). Paris : Presses Universitaires de France. pp. 85, 143.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

- Il préserve l'indépendance financière de l'entreprise, en évitant le recours à des partenaires externes qui pourraient exiger des garanties ou imposer des conditions.
- Il réduit le coût global du financement, puisqu'il n'implique pas de charges d'intérêts ni de dilution du capital.
- Il témoigne de la solidité de la rentabilité de l'entreprise, ce qui peut renforcer sa crédibilité auprès des investisseurs ou des prêteurs.
- Cependant, ce mode de financement peut aussi présenter des limites :
- Il est limité par la capacité bénéficiaire de l'entreprise, notamment en période de faible rentabilité.
- Il peut retarder la réalisation de projets stratégiques, si les ressources accumulées sont insuffisantes.
- Il peut conduire à une sous-optimalité de l'allocation des capitaux, si l'entreprise finance des investissements peu rentables simplement parce qu'elle dispose de liquidités.

2.2.2 Financement externe

Lorsque les ressources internes sont insuffisantes ou qu'une stratégie d'expansion rapide est envisagée, l'entreprise peut faire appel à un financement externe, qui peut être d'endettement ou de fonds propres.

■ Le financement par endettement

Ce mode de financement est fondé sur la contraction de dettes auprès de tiers, principalement des établissements bancaires ou des organismes financiers. Les formes les plus courantes incluent :

- Les emprunts bancaires à moyen ou long terme, qui sont affectés à des projets d'investissement spécifiques.
- Le crédit-bail (leasing), qui permet de financer un bien sans l'acheter immédiatement, en échange du paiement de loyers réguliers. Il est particulièrement utilisé pour les équipements techniques ou les véhicules.
- Les obligations, qui sont des titres de créance émis par l'entreprise sur le marché pour collecter des fonds auprès d'investisseurs.

Les avantages de l'endettement incluent :

- L'effet de levier financier, qui permet d'augmenter la rentabilité des capitaux propres si le taux de rendement de l'investissement est supérieur au coût de la dette (*Modigliani &*

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

*Miller, 1958).*¹

- La déductibilité des intérêts d'emprunt, qui réduit l'assiette fiscale de l'entreprise.
- La flexibilité des montages financiers, grâce à la diversité des formules disponibles.

Cependant, les inconvénients sont également importants :

- La pression sur la trésorerie, due au remboursement du capital et au paiement des intérêts.
- L'augmentation du risque financier, surtout en cas de conjoncture défavorable.
- La dépendance vis-à-vis des prêteurs, qui peuvent imposer des clauses restrictives (covenants) dans les contrats de crédit.

■ Le financement par capitaux propres

Cette forme de financement implique un renforcement des fonds propres par apport des actionnaires ou d'investisseurs externes. On distingue :

- L'augmentation de capital, par émission d'actions nouvelles souscrites par les actionnaires existants ou nouveaux.
- Le capital-risque, lorsqu'un investisseur entre au capital d'une société innovante avec une perspective de plus-value à moyen terme.
- Le capital-développement, qui concerne les entreprises plus matures en phase d'expansion.

Ce financement est souvent recommandé dans les projets à fort potentiel mais à risque élevé.

Ses avantages sont :

- L'absence d'obligation de remboursement, contrairement à un emprunt.
- Le renforcement de la solidité financière, ce qui peut améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses partenaires.
- La dilution du risque, partagé avec d'autres actionnaires.

Mais il présente aussi des inconvénients :

- La dilution du pouvoir de contrôle des actionnaires fondateurs.
- Un coût élevé du capital propre, supérieur au coût de la dette.
- Une pression accrue sur les performances financières.

¹ Modigliani & Miller, *op. cit.*, p. 261.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

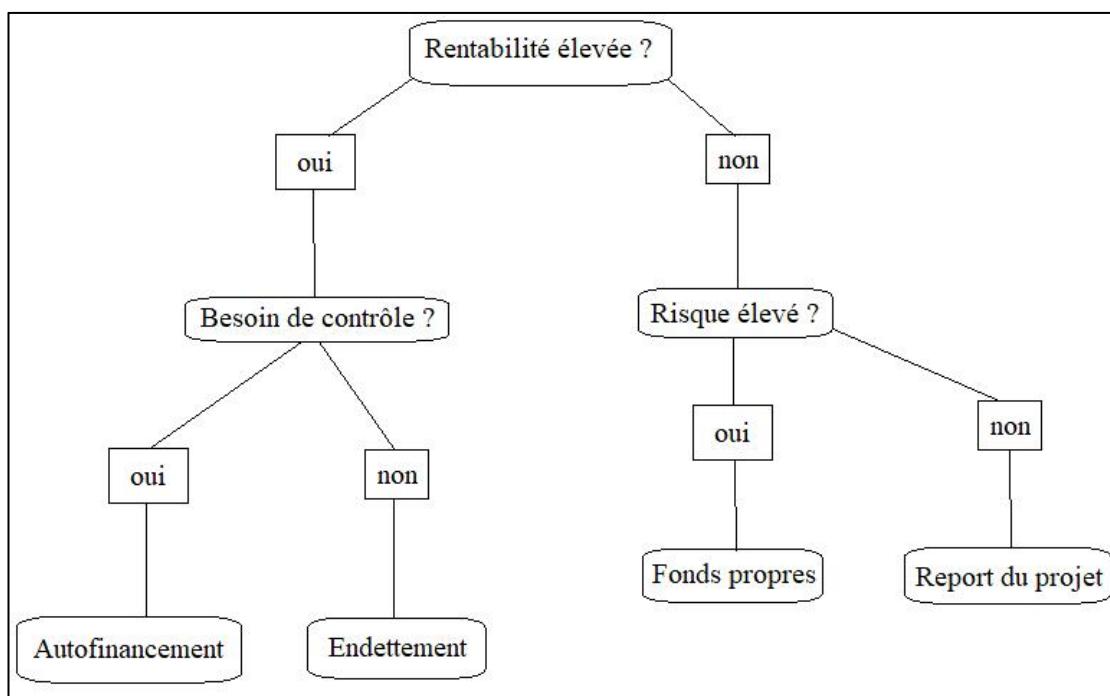
2.2.3 Analyse stratégique du financement

Le choix entre financement interne et externe ne se fait pas de manière mécanique. Il repose sur plusieurs arbitrages stratégiques, tenant compte à la fois de la situation financière de l'entreprise, de ses objectifs, du coût des différentes sources de financement, et du niveau de risque acceptable. Selon la hiérarchie des sources de financement (pecking order theory) développée par *Myers et Majluf (1984)*, les entreprises tendent à privilégier¹ :

- L'autofinancement.
- L'endettement.
- L'émission de capital.

Le schéma suivant présente la logique décisionnelle que suit une entreprise lorsqu'elle doit choisir entre différentes sources de financement, en tenant compte de ses priorités financières, de sa structure de capital et des conditions du marché.

Schéma N°08: Logique d'arbitrage entre financement interne et externe



Source : Inspiré de Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221 ; et Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261–297.

¹ Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Le choix optimal des modalités de financement repose sur une analyse multicritère intégrant notamment¹:

- **Le coût du capital :** il est essentiel de comparer le coût de la dette (après impôt) au coût des capitaux propres pour évaluer l'impact sur la rentabilité financière. La moyenne pondérée de ces coûts (WACC) est un indicateur de référence dans l'évaluation des projets (*Damodaran, 2001*).
- **La flexibilité financière :** certaines entreprises préfèrent conserver une capacité d'endettement intacte pour saisir des opportunités futures, ce qui les incite à privilégier le financement par capitaux propres.
- **Le risque financier :** un recours excessif à l'endettement peut conduire à un risque de défaut. Les entreprises cotées sont particulièrement sensibles à leur ratio d'endettement et à leur notation financière.
- **Le contrôle et la gouvernance :** les dirigeants peuvent éviter les levées de fonds externes pour ne pas diluer leur pouvoir, même si cela implique un coût d'opportunité.
- **La disponibilité des financements :** les PME, par exemple, ont souvent un accès plus difficile au marché obligataire ou au capital-risque, ce qui oriente leurs choix vers l'autofinancement ou les crédits bancaires.

2.3 Le contrôle du budget d'investissement

Le contrôle du budget d'investissement est une composante essentielle du pilotage de la performance dans l'entreprise. Il vise à garantir la bonne exécution des prévisions budgétaires, à mesurer les écarts entre les résultats attendus et les résultats réalisés, et à prendre des décisions correctives pour optimiser l'efficacité des ressources engagées. Ce processus participe ainsi pleinement au contrôle de gestion stratégique et opérationnel.

2.3.1 Définition et finalités du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire peut être défini comme un système d'observation, d'analyse et de comparaison entre les objectifs budgétés et les réalisations effectives, en vue de maîtriser les écarts et d'améliorer la gestion de l'entreprise. Pour *Bouquin (2008, p. 312)*, « *le contrôle budgétaire est un mécanisme d'apprentissage organisationnel qui permet d'identifier les déviations et de renforcer la capacité d'anticipation de l'entreprise.* ».²

Dans le cadre spécifique des investissements, le contrôle budgétaire présente plusieurs

¹ Damodaran, *op. cit.*, pp. 88, 121.

² Ibid, p. 314.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

finalités majeures :

- Assurer la conformité avec les objectifs initiaux, notamment en termes de coûts, de délais, et de résultats attendus.
- Déetecter et expliquer les écarts budgétaires, qu'ils soient favorables ou défavorables.
- Mettre en œuvre des actions correctrices, pour réorienter le projet ou ajuster les ressources.
- Améliorer la qualité des prévisions futures, grâce à l'apprentissage issu des écarts passés.
- Rendre compte aux parties prenantes, notamment les actionnaires, les directions générales.

2.3.2 Les étapes du processus de contrôle budgétaire

Le processus de contrôle budgétaire des investissements s'organise généralement en plusieurs étapes successives, qui structurent l'analyse et facilitent la prise de décision :

■ L'établissement des budgets prévisionnels

Cette première étape consiste à définir un budget d'investissement prévisionnel, détaillant les dépenses planifiées, les recettes attendues, les délais de réalisation, et les sources de financement. Le budget est souvent décomposé en tranches ou phases (études, acquisition, mise en œuvre, exploitation), afin de faciliter le suivi.

La qualité du budget initial conditionne l'efficacité du contrôle ultérieur. Il doit être réaliste, précis et documenté, et s'appuyer sur des hypothèses solides (coûts unitaires, taux d'actualisation, scénarios de risque).

■ La mise en œuvre et la collecte des données

Une fois le projet lancé, le contrôleur de gestion suit en temps réel ou à fréquence régulière l'exécution du budget, en collectant des données sur les engagements pris, les décaissements réalisés, et l'avancement physique du projet. Des tableaux de bord sont souvent utilisés à cet effet.

■ La comparaison entre prévisions et réalisations

Cette phase repose sur une analyse des écarts, c'est-à-dire la mise en parallèle entre le budget initial (ou révisé) et les résultats effectivement constatés. Les écarts sont généralement étudiés selon trois dimensions : les coûts, les délais et les résultats techniques ou économiques.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

■ L'interprétation des écarts

L'analyse doit chercher à comprendre les causes des écarts. Ceux-ci peuvent être liés :

- À une erreur d'estimation initiale (sous-évaluation des coûts).
- À un aléa externe (variation du prix des matières premières).
- À une inefficacité dans l'exécution (retards, surcoûts).
- À une modification du périmètre du projet (réévaluation des objectifs).

■ Les actions correctrices

Selon l'ampleur et la nature des écarts, des mesures correctives peuvent être décidées : renégociation de contrats, ajustement des plannings, modification de la répartition budgétaire, ou dans certains cas, arrêt ou redimensionnement du projet.

■ Le reporting et l'évaluation

Enfin, un rapport de suivi budgétaire est établi, permettant de rendre compte aux instances de gouvernance de la situation du projet. Ce rapport peut inclure des indicateurs de performance (taux d'exécution, taux de dérive budgétaire, retour sur investissement) et des recommandations pour les projets futurs.

2.3.3 Les outils d'analyse des écarts

L'analyse des écarts constitue le cœur du contrôle budgétaire. Elle repose sur des méthodes rigoureuses permettant d'identifier les causes de divergence entre budget et réalisation.

Le tableau suivant présente les principaux types d'écarts rencontrés en gestion budgétaire, accompagnés d'exemples et d'interprétations usuelles.

Tableau N°07: Typologie des écarts budgétaires et pistes d'interprétation

| Type d'écart | Définition | Exemple | Interprétation possible |
|--------------------|-------------------------------------|-----------------------------|---|
| Écart sur quantité | Écart lié à un volume inattendu | Moins de matériaux utilisés | Gain d'efficacité ou sous-exploitation |
| Écart sur prix | Différence entre coût prévu et réel | Prix matière plus élevé | Mauvaise estimation ou hausse marché |
| Écart d'efficacité | Moindre productivité que prévu | Retard de chantier | Dysfonctionnement ou mauvaise planification |

Source : Inspiré de Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion* (7e éd., p. 143). Presses Universitaires de France ; et Project Management Institute. (n.d.). *Earned Value Management (EVM) Guidelines*.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Parmi les principaux outils utilisés, on trouve :

■ L'analyse des écarts budgétaires

Elle consiste à décomposer l'écart global en sous-écart explicatifs, par exemple :

- Écart sur quantités : différence entre quantités prévues et réalisées.
- Écart sur prix ou coût unitaire : variation entre prix prévu et réel.
- Écart de rendement ou d'efficacité : lié à la productivité réelle comparée à la productivité anticipée.

■ L'analyse coût-volume-profit (CVP)

Elle est utilisée pour évaluer la sensibilité du résultat à la variation des volumes d'activité, ce qui peut s'appliquer aux projets générant des flux de revenus (ex. investissements commerciaux ou industriels).

■ L'analyse de la valeur acquise (Earned Value Management)

Particulièrement utilisée dans les projets complexes, cette méthode croise trois dimensions :

- Valeur planifiée (PV) : coût budgétaire du travail prévu.
- Valeur acquise (EV) : coût budgétaire du travail réellement accompli.
- Coût réel (AC) : dépenses réellement engagées.

Elle permet de calculer :

- l'écart de coût ($CV = EV - AC$).
- l'écart de calendrier ($SV = EV - PV$).
- Estimer la performance future du projet.¹

■ Le tableau de bord budgétaire

Outil synthétique de pilotage, le tableau de bord présente, sous forme graphique ou tabulaire, les indicateurs-clés de suivi, les alertes en cas de dérive, et les tendances d'évolution.

2.3.4 Le rôle du contrôle de gestion dans le suivi des investissements

Le contrôle de gestion joue un rôle central dans le pilotage budgétaire des investissements. Il intervient à plusieurs niveaux :

En amont, dans la définition des hypothèses de prévision, la validation de la rentabilité des

¹ Damodaran, *op. cit.*, p. 319.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

projets, et la cohérence avec les objectifs stratégiques.

Pendant la réalisation, par le suivi des engagements, la collecte d'informations, l'analyse des écarts et la coordination avec les responsables opérationnels.

En aval, par la contribution à l'évaluation de la performance du projet et au retour d'expérience. Selon *Lorino (2001)*, « *le contrôleur de gestion est le garant de la logique économique des projets d'investissement ; il s'assure que les ressources sont affectées là où elles créent le plus de valeur.* ».¹

2.3.5 Limites et conditions d'efficacité du contrôle budgétaire

Malgré son utilité, le contrôle budgétaire des investissements peut rencontrer plusieurs limites, notamment :

- La rigidité des budgets, qui peuvent devenir obsolètes en contexte instable.
- La focalisation excessive sur les coûts, au détriment de la qualité ou de l'innovation.
- Le décalage entre contrôle formel et réalité opérationnelle, notamment dans les grands projets à forte incertitude.
- Les jeux d'acteurs, où certains responsables peuvent manipuler les prévisions ou les données pour éviter les sanctions.

Pour être efficace, le contrôle budgétaire doit répondre à certaines conditions de succès :

- Une culture de transparence et de responsabilité.
- Un système d'information fiable et réactif.
- Des outils d'analyse adaptés à la complexité des projets.
- Une implication forte de la direction générale, qui donne au contrôle budgétaire un rôle stratégique.

2.4 Synthèse et implications pour la gestion budgétaire

La gestion budgétaire des investissements constitue une fonction stratégique essentielle pour toute entreprise, notamment dans les secteurs à forte intensité capitalistique comme l'énergie, l'industrie ou les infrastructures. À travers l'analyse développée dans ce chapitre, plusieurs éléments clés émergent, permettant de dégager les enseignements fondamentaux et d'identifier les implications concrètes pour la pratique de la gestion budgétaire.

¹ Lorino, *op. cit.*, pp. 47, 120.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

2.4.1 Dimensions clés du budget d'investissement

L'analyse théorique du budget d'investissement a permis de dégager trois grandes dimensions interdépendantes : la typologie des investissements, les modalités de financement et le contrôle budgétaire. Chacune de ces dimensions comporte des enjeux spécifiques qui conditionnent la réussite globale de la politique d'investissement.

■ Diversité et finalité des investissements

Le budget d'investissement recouvre une variété de natures et d'objectifs. On distingue notamment les investissements corporels, incorporels et financiers.¹

Ces investissements peuvent viser la croissance de l'activité, la réduction des coûts, l'innovation, la sécurité ou encore la conformité réglementaire.

Cette diversité implique que les choix budgétaires soient hiérarchisés selon des critères de rentabilité, de priorité stratégique, et de disponibilité des ressources. Il ne s'agit pas seulement d'allouer des fonds, mais de sélectionner les projets porteurs de valeur ajoutée pour l'organisation à court, moyen et long terme.

■ Arbitrage et ingénierie financière

La question du financement des investissements est un second axe central. Elle soulève des problématiques d'arbitrage entre autofinancement, endettement et apport en capital.²

Chaque mode de financement présente des avantages, des coûts, et des implications en termes de contrôle et de risque.

L'ingénierie financière devient alors un levier d'optimisation, en permettant de structurer des combinaisons adaptées au profil de chaque projet. Par ailleurs, l'évaluation de la rentabilité d'un investissement (VAN, TRI, délai de récupération) est indispensable pour sécuriser le choix et justifier les ressources mobilisées.³

■ Suivi et pilotage des réalisations

Enfin, le contrôle budgétaire constitue l'outil de pilotage principal pour assurer la cohérence entre prévisions et réalisations. Il repose sur une analyse systématique des écarts, une remontée d'information fiable, et des actions correctives réactives.

Il doit permettre non seulement de maîtriser les dérives, mais aussi de capitaliser l'expérience acquise pour améliorer les pratiques futures.⁴

¹ Lorino, *op. cit.*, p. 148.

² Ibid., p. 154.

³ Kaplan & Norton, *op. cit.*, pp. 99, 110.

⁴ Doriath, J.-P., & Goujet, J. (2007). *Contrôle de gestion* (3e éd.). Vuibert. pp. 58, 125.

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Dans ce contexte, le rôle du contrôle de gestion apparaît crucial, à la croisée des dimensions financières, techniques et stratégiques.

2.4.2 Recommandations pour une gestion budgétaire performante

Sur la base de cette analyse, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour améliorer la gestion budgétaire des investissements dans les organisations publiques et privées :

■ Instaurer une gouvernance claire des projets d'investissement

Il est essentiel de mettre en place une gouvernance structurée, associant les directions financières, techniques, opérationnelles et stratégiques.¹

Cela permet d'assurer une cohérence entre les objectifs de l'investissement et les capacités organisationnelles.

Chaque projet d'investissement devrait faire l'objet d'une fiche d'évaluation formalisée, validée par un comité d'investissement selon des critères partagés.

■ Améliorer la qualité des prévisions budgétaires

Les erreurs de prévision constituent l'un des principaux risques de dérive budgétaire. Pour les limiter, il convient d'utiliser des méthodes d'estimation robustes, fondées sur des données historiques, des benchmarks sectoriels, et des hypothèses justifiées.

Il est également recommandé de procéder à des revues de faisabilité indépendantes, afin de sécuriser les hypothèses avant l'allocation des fonds.²

■ Mettre en place un système d'information performant

Un système de gestion budgétaire intégré est indispensable pour assurer la fiabilité, la traçabilité et la transparence des données. Il doit permettre une visualisation synthétique de l'état d'avancement des projets, des engagements et des dépenses.³

Les outils numériques doivent être adaptés à la taille et à la complexité de l'organisation, tout en étant accessibles aux parties prenantes concernées.

■ Renforcer les compétences en gestion de projet et contrôle de gestion

La qualité de la gestion budgétaire dépend fortement des compétences humaines mobilisées. Il

¹ Doriath & Goujet, *op. cit.*, p. 106.

² Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York : HarperBusiness. pp. 18, 52.

³ Idem

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

est donc important de former les équipes au pilotage de projets d'investissement, à l'analyse des écarts, à la maîtrise des coûts et aux techniques d'évaluation financière.¹

L'interdisciplinarité entre ingénieurs, gestionnaires et financiers est un facteur clé de réussite.

■ Promouvoir une culture du suivi et de l'évaluation

Le contrôle budgétaire ne doit pas être perçu comme un outil de sanction, mais comme un outil qui convient de promouvoir une culture du retour d'expérience, par la mise en place de bilans post-investissement, d'audits internes, et de bases de données de projets.

Cette démarche permet de capitaliser sur les erreurs et les succès pour améliorer les processus futurs. L'intégration des recommandations suivantes peut fortement améliorer l'efficience de la gestion budgétaire des investissements, tout en renforçant la transparence, la performance et l'agilité organisationnelle.

Tableau N°08: Recommandations pour une gestion budgétaire performante

| Domaine | Recommandation clé | Impact attendu |
|-----------------------|--|-------------------------------|
| Gouvernance | Comité d'investissement structuré | Alignement stratégique |
| Prévisions | Hypothèses robustes et actualisées | Moins de dérives budgétaires |
| Système d'information | ERP intégré, suivi en temps réel | Meilleure réactivité |
| Contrôle de gestion | Analyse des écarts, reporting régulier | Apprentissage organisationnel |
| Évaluation | Bilan post-investissement | Capitalisation des projets |

Source : Inspiré de Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les indicateurs* (2e éd., p. 120). Éditions d'Organisation ; Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action* (p. 99). Harvard Business Press ; et Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion* (7e éd., p. 143). Presses Universitaires de France.

¹ KPMG. (2022). *ESG budgeting guide: Structuring responsible finance*. KPMG Publications. pp. 8–12

Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration

Conclusion

Au terme de ce premier chapitre la typologie des investissements révèle l'importance d'un arbitrage permanent entre contraintes financières, priorités stratégiques et objectifs de performance.

Les dispositifs de suivi et de contrôle étudiés constituent des outils essentiels de pilotage, notamment en contexte incertain ou fortement capitaliste.

Le chapitre suivant portera sur l'application de ces pratiques à travers un cas réel au sein de l'entreprise SONATRACH en analysant les mécanismes d'élaboration, d'exécution et de suivi du budget d'investissement dans un environnement opérationnel concret.

**Chapitre II : Élaboration d'un budget
d'investissement au sein de
SONATRACH**

Introduction

Dans le contexte de cette recherche, ce deuxième chapitre se consacre à la gestion du budget d'investissement au sein de la Raffinerie de PétroChimie (RPC), un acteur industriel majeur appartenant au groupe SONATRACH.

Ce chapitre vise à analyser le processus d'élaboration du budget d'investissement tel qu'il est appliqué à la RPC, en mettant en évidence ses principales étapes, ses acteurs, ainsi que les outils mobilisés.

À travers cette étude, il s'agit de mieux comprendre les mécanismes internes d'élaboration budgétaire dans un environnement complexe et fortement encadré.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Section 01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH RPC et du cadre de stage

Dans une optique d'immersion professionnelle au cœur d'un système de gestion budgétaire complexe, cette première section vise à introduire l'environnement organisationnel dans lequel le stage a été réalisé.

Elle s'attache à décrire l'entité d'accueil, ses structures internes, le service précis d'affectation ainsi que les missions menées.

Cette contextualisation permet de mieux comprendre le cadre opérationnel du processus budgétaire étudié.

1.1 Présentation générale de SONATRACH

SONATRACH est une entreprise publique stratégique qui mérite une analyse approfondie:

1.1.1 Origine, création et mission de SONATRACH

La société nationale SONATRACH a été créée le 31 décembre 1963 par ordonnance gouvernementale, dans le contexte de la reconstruction économique post-indépendance de l'Algérie. Elle visait à récupérer progressivement la souveraineté sur les ressources naturelles du pays, en particulier les hydrocarbures, précédemment exploités par des compagnies étrangères. Dès sa création, SONATRACH a eu pour mission de gérer, exploiter et développer les ressources pétrolières et gazières nationales, dans une optique de valorisation économique et de développement stratégique.¹

SONATRACH s'est imposée au fil des décennies comme un acteur central de l'économie algérienne. Elle joue un rôle structurant dans la mise en œuvre des politiques énergétiques nationales et dans la génération des recettes d'exportation du pays. En tant qu'entreprise publique à caractère économique (EPE) sous forme de société par actions (SPA), elle combine une logique industrielle avec des impératifs de service public et de souveraineté nationale.²

1.1.2 Organisation globale et domaines d'activités

SONATRACH est une entreprise intégrée verticalement, opérant sur l'ensemble de la chaîne de valeur des hydrocarbures : exploration, production, transport, transformation, stockage et

¹ Hache, E. (2014). *Les marchés de l'énergie*. Paris : Presses de Sciences Po, p. 36.

² Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion* (7e éd.). Paris : PUF, p. 17.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

commercialisation. Cette organisation intégrée lui confère une autonomie fonctionnelle élevée, une capacité de coordination stratégique, et une position concurrentielle significative sur les marchés régionaux et internationaux.¹

Les activités de SONATRACH sont réparties entre quatre grands pôles :

- Exploration & Production : Prospection géologique, forage, extraction de pétrole et de gaz naturel.
- Transport par canalisation : Réseaux de pipelines reliant les champs aux centres de transformation et d'exportation.
- Transformation (raffinage, liquéfaction, pétrochimie) : Traitement du brut, production de carburants, séparation des gaz, fabrication de dérivés chimiques.
- Commercialisation : Vente sur le marché national, exportation, trading international.
- Chacun de ces pôles est structuré autour d'entités spécialisées, de filiales et de partenariats, avec une gouvernance centralisée assurée par le siège situé à Alger (voir annexe 1).

1.2 Présentation de la Raffinerie de Pétrochimie (RPC)

La Raffinerie de Pétrochimie (RPC) constitue l'une des principales unités industrielles de SONATRACH dans le domaine du raffinage. Située à la périphérie de la ville d'Alger, cette entité stratégique est chargée du traitement du pétrole brut en produits finis : carburants (essence, gasoil, kérosène), GPL, lubrifiants, bitumes et autres dérivés.²

La RPC joue un rôle clé dans l'approvisionnement du marché intérieur, notamment dans la région Est du pays. Elle contribue également à la stabilité des stocks nationaux, à l'exportation de certains produits raffinés, et à l'équilibre logistique des flux pétroliers internes.

Techniquement, la RPC dispose d'une capacité de traitement importante, avec plusieurs unités intégrées³ :

- Distillation atmosphérique et sous vide,
- Désulfuration des distillats moyens,
- Unité de reformage catalytique,
- Stations de pompage et de stockage,
- Réseaux d'utilités industrielles.

¹ Giraud, P.-N. (2012). *L'inégalité du monde : économie du monde contemporain*. Paris : Gallimard, p. 62.

² Lasserre, F. (2010). *Géopolitique des ressources naturelles*. Paris : Armand Colin, p. 129.

³ Ibid., p. 132.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

1.2.1 Positionnement de la RPC dans le groupe SONATRACH

La RPC est rattachée à la Direction Finance Activité Raffinage & Pétrochimie de SONATRACH (voir annexe 2), qui coordonne les différentes raffineries nationales (Skikda, Arzew, Hassi Messaoud, etc.). Elle bénéficie d'une autonomie de gestion partielle, notamment pour les aspects techniques, les recrutements, et l'exécution budgétaire, tout en étant soumise à une supervision rigoureuse des instances centrales. Dans ce cadre, la direction de la RPC est responsable de¹ :

- La planification opérationnelle annuelle,
- L'élaboration du budget d'investissement,
- L'exécution et le suivi financier des projets,
- Le reporting périodique vers les directions centrales.

1.2.2 Spécificités du contexte budgétaire à la RPC

Le contexte budgétaire de la RPC est marqué par plusieurs caractéristiques qui en font un terrain d'analyse privilégié² :

- Montants d'investissement élevés, souvent en centaines de millions de dinars.
- Multiplicité des projets simultanés, répartis sur plusieurs années.
- Contraintes réglementaires fortes, liées aux normes HSE, aux marchés publics, et aux procédures de décaissement.
- Nécessité de coordination interservices, pour intégrer les contraintes techniques, logistiques, financières et contractuelles.

1.2.3 Logique générale de structuration de l'unité

L'activité de la Raffinerie de Pétrochimie (RPC) repose sur une organisation hiérarchisée, articulée selon une logique fonctionnelle et opérationnelle. Cette structuration vise à assurer un pilotage efficace des opérations industrielles, une maîtrise rigoureuse des risques, ainsi qu'un alignement permanent avec les objectifs du groupe SONATRACH.

À la tête de la RPC se trouve un Directeur d'unité, nommé par la Vice-Présidence Activité Raffinage & Pétrochimie, et investi d'une autorité de coordination sur l'ensemble des départements internes.

¹ SONATRACH. (2023). *Document interne – Organisation fonctionnelle de la RPC*. Alger : Activité Raffinage & Pétrochimie, p. 5.

² Ibid., p. 7.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Il est assisté par plusieurs directeurs adjoints ou chefs de départements, chacun en charge d'un domaine de spécialité stratégique : production, maintenance, sécurité, ressources humaines, finances, projets et planification.¹

Le mode de fonctionnement adopté est matriciel : les départements techniques sont liés à des fonctions centrales transverses (planification, HSE, RH), ce qui permet une synergie entre le pilotage vertical (commandement hiérarchique) et les processus horizontaux (flux de gestion, collaboration interservices).²

1.2.4 Directions administratives et support

Autour du noyau technique gravite une série de directions dites “support”, essentielles au bon fonctionnement administratif et financier de l'unité.³

Il s'agit notamment de⁴ :

- La Direction des Ressources Humaines, qui gère le recrutement, les carrières, la formation, la discipline, et le dialogue social. Elle est aussi impliquée dans les audits RH, la gestion de la masse salariale et les besoins en compétences.
- La Direction Juridique et Contrats, qui assure la sécurisation des engagements contractuels de la RPC. Elle valide les appels d'offres, suit les litiges éventuels, et veille à la conformité des marchés avec la réglementation en vigueur.
- La Direction des Achats et Logistique, chargée de l'approvisionnement des pièces, des matières premières, des services externes, ainsi que de la gestion des stocks, des entrepôts et des flux logistiques.
- La Direction Finances, qui regroupe la comptabilité, la trésorerie, le contrôle budgétaire et la gestion des engagements. Elle assure la cohérence financière de l'unité, le respect des plafonds budgétaires, la liaison avec les banques, et le suivi des règlements.

1.3 Présentation du département Budget & Contrôle budgétaire

Dans ce dispositif, le département Budget & Contrôle budgétaire occupe une place centrale. Il est chargée de piloter l'ensemble du processus budgétaire, depuis la collecte des besoins jusqu'au suivi de l'exécution.⁵

¹ SONATRACH. (2022). *Guide HSE Raffinage*. Alger : Département HSE RPC, p. 13.

² Mintzberg, H. (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation, p. 88.

³ Bernard, M. (2020). *Gestion des ressources humaines dans le secteur public*. Paris : Dunod, p. 73.

⁴ SONATRACH. (2021). *Manuel juridique des contrats*. Alger : Direction Juridique Centrale, p. 4.

⁵ SONATRACH. (2023). *Note de mission – Département Budget & Planification RPC*. Direction RPC, p. 2.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Il structure les flux d'information budgétaire, établit les canevas de planification, organise les arbitrages, et produit les rapports de synthèse à destination de la direction de l'unité et des instances centrales SONATRACH.¹

Ses fonctions sont transverses à tous les autres services : chaque direction (technique, maintenance, projets, etc.) exprime ses besoins, mais c'est le département Budget & Contrôle budgétaire qui les valide, les consolide et les intègre dans les plans PMT et PAI.

1.3.1 Positionnement stratégique du département dans la RPC

Le département Budget & Contrôle budgétaire est un composant centrale de l'architecture administrative et financière de la RPC. Placé sous l'autorité directe de la Direction Générale de l'unité, elle entretient des liens fonctionnels étroits avec la Direction Financière, la Direction des Projets, ainsi que l'Activité Raffinage & Pétrochimie du groupe SONATRACH. Son rôle dépasse largement celui d'un simple service administratif. Elle agit comme un levier de pilotage stratégique, en garantissant l'alignement entre les orientations budgétaires du groupe et les priorités opérationnelles exprimées par les différents départements de la RPC. En cela, elle est au carrefour de la stratégie, de la technique et de la finance (voir annexe 3).

1.3.2 Missions principales du département Budget & Contrôle budgétaire

La mission fondamentale du DBC est d'assurer la conception, la planification, la gestion et le suivi des budgets d'investissement de la Raffinerie. Cela inclut la définition des enveloppes, la structuration des plans budgétaires à court et moyen termes, l'analyse des prévisions, la gestion des écarts et la rédaction des rapports budgétaires périodiques.

Ses missions peuvent être regroupées en cinq grands blocs fonctionnels :

- Planification budgétaire : Élaboration des Plans Moyens Terme (PMT) et des Plans Financiers d'Investissement (PFI), en concertation avec les autres directions techniques.
- Arbitrage et consolidation : Analyse des besoins, hiérarchisation des priorités, adaptation aux enveloppes disponibles, et production de scénarios budgétaires réalistes.
- Suivi d'exécution : Contrôle mensuel et trimestriel de l'état d'avancement des projets, identification des écarts, suivi des taux d'engagements et de décaissements.
- Reporting et communication : Rédaction des tableaux de bord, transmission des données aux structures centrales, réponse aux demandes d'audit.
- Appui aux prises de décision : Fourniture de données fiables et structurées aux comités de pilotage pour orienter les choix stratégiques.

¹ SONATRACH, *Op.cit.*, p. 4.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Le service est animé par un Chef de service, assisté d'un adjoint. Il est en contact régulier avec les coordinateurs budgétaires des autres départements, ainsi qu'avec les référents SAP et KTP de l'unité.

1.3.3 Outils et supports opérationnels utilisés

Pour assurer sa mission, le département Budget & Contrôle budgétaire s'appuie sur une boîte à outils structurée et adaptée aux exigences du groupe.¹

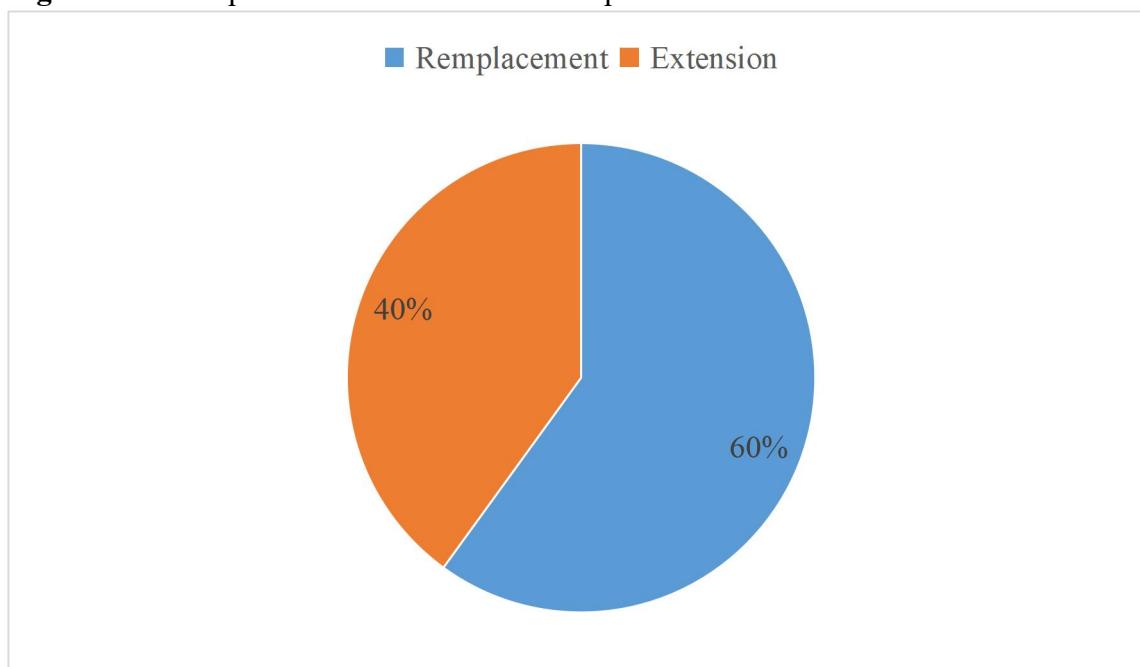
Les principaux instruments mobilisés sont :

- Canevas PMT et PFI (au format Excel), contenant des onglets par opération, des prévisions annuelles, des indicateurs de performance et des champs de commentaires.
- Logiciel SAP, utilisé pour la gestion des engagements, la génération de rapports comptables et la validation des bons de commande.²
- Plateforme KTP, dédiée au suivi des flux de trésorerie, à l'anticipation des décaissements, et à la simulation des scénarios financiers.
- Tableaux de suivi d'écart, renseignés mensuellement, avec les écarts entre prévision et réalisation (en valeur et en pourcentage), commentés pour chaque opération significative.³

1.4 Les grandes catégories d'investissements à la RPC

La RPC met en œuvre une typologie structurée de ses projets d'investissement, permettant de classer et prioriser les opérations selon leur nature, leur objectif stratégique, et leur urgence opérationnelle (voir annexe 13).

Figure N°01: Répartition des investissements par nature



Source : Réalisation personnelle à partir des documents internes (voir annexe 5)

¹ SONATRACH. (2023). *Canevas budgétaire PFI-PMT 2024–2028*. Alger : DBC RPC, p. 1.

² SAP. (2022). *Documentation interne SAP Module FI*. SONATRACH RPC, p. 6.

³ KTP. (2023). *Manuel utilisateur – Kondor Trade Processing (KTP)*. SONATRACH, p. 12.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Les principales catégories identifiées sont :

■ Investissements de renouvellement

Ils visent à remplacer des équipements arrivés en fin de cycle de vie, devenus obsolètes ou présentant des risques de défaillance. *Exemple* : remplacement de pompes critiques, renouvellement de réseaux électriques internes.

■ Investissements de modernisation

Ils correspondent à l'intégration de technologies plus avancées pour améliorer les performances, la fiabilité, et l'automatisation des installations. Exemple : installation de systèmes de supervision numérique, automatisation des unités ATEX.

■ Investissements d'expansion

Ces projets permettent d'augmenter la capacité de production ou de diversifier les produits. Ils sont liés à des objectifs de croissance ou de conquête de nouveaux marchés. Exemple : ajout d'une unité de traitement du GPL ou de reformage catalytique.

■ Investissements liés à la sécurité (HSE)

Ils concernent les mesures préventives ou correctives en matière d'hygiène, sécurité et environnement. Ils sont souvent imposés par des audits internes, des inspections réglementaires, ou des incidents signalés. Exemple : système de détection incendie, confinement des produits chimiques.

■ Investissements infrastructurels

Ils incluent les projets d'aménagements, de travaux de génie civil, ou de réhabilitation des bâtiments administratifs, de stockage, ou des voies d'accès.¹

1.4.1 Hiérarchisation des projets : grille de priorité

Chaque projet d'investissement fait l'objet d'une évaluation multicritère, à partir de laquelle une priorité est attribuée² :

- ✓ Critique : Projets indispensables à la continuité des opérations ou à la sécurité des personnes.
- ✓ Prioritaire : Projets à fort impact économique ou stratégique à court terme.
- ✓ Différrable : Projets envisageables selon la disponibilité budgétaire et les contraintes techniques.
- .

¹ SONATRACH. (2023). *Typologie des projets d'investissement*. DBC RPC, p. 2.

² Ibid., p. 4.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

1.4.2 Articulation entre vision pluriannuelle et annuelle

La stratégie d'investissement est structurée autour de deux documents principaux :

- Le Plan Moyen Terme (PMT), qui recense l'ensemble des projets prévus sur une période de cinq ans. Il présente pour chaque opération : les objectifs, le budget prévisionnel, le calendrier de réalisation, et le statut d'avancement.
- Le Plan Annuel d'Investissement (PAI), qui découle du PMT et ne retient que les opérations devant être engagées ou poursuivies dans l'année budgétaire en cours. Il tient compte des crédits réellement disponibles, des engagements contractuels en cours, et des taux de réalisation antérieurs.

1.4.3 Alignement stratégique avec les objectifs du groupe

Tous les projets inscrits dans le PFI ou le PMT doivent répondre à au moins un des objectifs stratégiques du groupe SONATRACH, notamment¹:

- ✓ Augmenter la capacité de production locale.
- ✓ Réduire la dépendance aux importations.
- ✓ Améliorer la sécurité industrielle.
- ✓ Optimiser les coûts d'exploitation.

1.5 Cadre du stage et outils mobilisés

Présentation du contexte du stage ainsi que les principaux outils et méthodes utilisés pour accomplir les missions:

1.5.1 Objectifs pédagogiques et opérationnels du stage

Le stage réalisé au sein du département Budget & Contrôle budgétaire de SONATRACH RPC s'inscrit dans le cadre du mémoire de fin d'études de Master en Audit et Contrôle de Gestion. Il poursuit un double objectif : d'une part, permettre la mise en pratique des acquis théoriques, d'autre part, contribuer de manière active aux travaux budgétaires d'une entité industrielle stratégique.

1.5.2 Logique documentaire et architecture des outils budgétaires

Le pilotage du budget d'investissement chez SONATRACH RPC repose sur une infrastructure documentaire robuste et une panoplie d'outils numériques interconnectés. Cette

¹ SONATRACH. (2022). *Charte environnementale du groupe*. Alger : Direction Environnement, p. 3.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

organisation documentaire, à la fois rigide et adaptable, reflète la volonté du groupe de garantir une traçabilité complète des données financières, une fiabilité des prévisions et une capacité d'analyse réactive face aux écarts.

Le département Budget & Contrôle budgétaire travaille au croisement de plusieurs référentiels : les canevas fournis par la maison mère SONATRACH, les outils spécifiques développés localement (fichiers Excel enrichis), les logiciels institutionnels (SAP, KTP), et les procédures internes normées (plans de décaissement, logigrammes de validation, modèles de suivi).

1.5.3 Les canevas budgétaires : structure et utilité

Les canevas constituent les supports de base du processus budgétaire. Ils sont conçus pour assurer l'uniformité de la collecte de données, la compatibilité des fichiers à l'échelle du groupe, et la cohérence des suivis dans le temps. Deux modèles principaux sont utilisés :

- Le Plan Financier d'Investissement (PFI), canevas de prévision à court terme, organisé par opération, année, direction d'exécution, source de financement et catégorie comptable.
- Le Plan Moyen Terme (PMT), canevas pluriannuel qui reprend les opérations sur une période de 5 ans, en distinguant les montants cumulés, les restes à engager, et les taux de consommation.

Chaque canevas comprend plusieurs onglets : synthèse par direction, détail par projet, plan de décaissement annuel (voir annexe 6), tableaux d'arbitrage, graphiques de comparaison. Des cellules protégées permettent de limiter les erreurs de saisie, tandis que des macros intégrées automatisent le calcul des totaux, des écarts, et des indicateurs clés. Un extrait représentatif d'un tableau utilisé est présenté ci-après.

Tableau N°09: Extrait du canevas PMT version consolidée.

| CP2K | Intitulé de l'opération | Année Démarrage | Montant global (kDA) | Réalisé N-1 | Prévision N | Écart | Commentaire |
|---------|------------------------------|-----------------|----------------------|-------------|-------------|--------|-----------------------|
| 2300147 | Remplacement four unité ATEX | 2023 | 88 000 | 42 500 | 45 000 | +2 500 | Décalage fournisseurs |

Source: Réalisation personnelle à partir des activités effectuées au sein du département Budget & Contrôle budgétaire.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

1.5.4 SAP : outil de gestion financière et comptable

SAP (Systems, Applications and Products) est l'ERP utilisé par SONATRACH pour la gestion financière. Dans le cadre du budget d'investissement, il sert à :

- Valider les engagements budgétaires.
- Lancer les bons de com mande.
- Suivre les paiements.
- Extraire les rapports comptables par période, par projet ou par fournisseur.

J'ai pu observer les principales transactions utilisées dans SAP (ME23N pour la consultation des commandes, FBL3N pour les comptes, KOB1 pour les postes budgétaires) et l'analyse des écarts entre les engagements dans SAP et les montants prévus dans les canevas PMT/PFI.

1.5.5 KTP : suivi des flux de trésorerie

KTP (Kondor Trade Processing) est l'outil de suivi des flux de décaissement. Il permet de planifier les sorties de trésorerie en fonction des échéanciers fournis par les directions techniques, de vérifier la disponibilité des crédits, et de croiser les données avec celles issues de SAP.¹ Bien qu'un accès complet aux interfaces utilisateurs n'ait pas été obtenu, plusieurs sessions de démonstration ont permis de comprendre le fonctionnement des modules principaux, notamment :

- L'édition des plans de décaissement.
- La gestion des flux prévisionnels par projet (voir annexe 7).
- Le rapprochement entre prévision et trésorerie réelle.
- La validation des ordres de paiement.

1.5.6 Tableaux de suivi mensuel et analyse des écarts

En complément des outils institutionnels, des fichiers Excel de suivi mensuel sont utilisés. Ces tableaux renseignent pour chaque opération les montants prévus, réalisés, engagés, ainsi que le pourcentage d'exécution. Ils permettent de générer des alertes automatiques dès que l'écart dépasse un seuil (généralement 10 à 15 %).

1.5.7 Documents de procédure et logigrammes

Plusieurs documents internes codifient les procédures budgétaires.² Parmi eux figurent :

¹ KTP. (2023). *Manuel utilisateur – Kondor Trade Processing (KTP)*. SONATRACH, p. 9.

² SONATRACH. (2023). *Procédure budgétaire N°013/DBC*. Alger. Direction RPC, p. 5.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

- Le guide d'élaboration du PFI.
- La procédure de gestion des décaissements.
- Les notes internes d'arbitrage.

1.5.8 Synthèse sur l'intégration des outils dans la pratique budgétaire

L'utilisation coordonnée de ces outils permet à le département Budget & Contrôle budgétaire de :

- Maintenir une cohérence des chiffres entre les différents services.
- Produire un reporting structuré, fiable et actualisé.
- Soutenir les prises de décision avec des données chiffrées consolidées.

1.6 Rôle dans les activités budgétaires

Description des responsabilités et des tâches spécifiques que j'ai assumées lors des différentes activités liées à la gestion budgétaire.

1.6.1 De l'observation à la participation

Le stage au sein du département Budget & Contrôle budgétaire de SONATRACH RPC s'est distingué par mon implication progressive dans le cycle budgétaire. Dans l'étude d'un projet réel (traité dans la deuxième section), certains documents nous ont été accordé pour l'observation du déroulement de ce projet qui aident à la familiarisation avec les outils et procédures internes.

1.6.2 Suivi de l'exécution budgétaire et reporting

L'intégration aux travaux de suivi de l'exécution physique et financière des projets a ensuite été réalisée. Ce volet comprenait :

- L'actualisation mensuelle des tableaux de suivi.
- Le calcul des taux d'engagement et des écarts.
- L'analyse des retards de décaissement.
- La rédaction de fiches d'alerte sur les projets en difficulté.

1.6.3 Retour réflexif sur l'expérience

Ce stage a constitué une expérience d'apprentissage immersive, offrant l'opportunité rare d'entrer dans le cœur des pratiques budgétaires d'un acteur économique majeur.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Il a permis de confronter les concepts appris en formation à la réalité des contraintes de terrain, de découvrir les enjeux humains, techniques et organisationnels de la gestion budgétaire, et de se situer en tant qu'acteur dans un système complexe.

Cette expérience, à la fois exigeante et formatrice, a renforcé mes compétences professionnelles, posé les bases d'une réflexion personnelle sur les métiers du contrôle budgétaire, de la planification stratégique, et du pilotage de la performance dans les grandes organisations publiques.

Section 02 : Processus d'élaboration budgétaire : étapes et enchaînement

La gestion budgétaire des investissements constitue une composante stratégique majeure pour toute entreprise.

Dans un contexte industriel complexe comme celui de SONATRACH RPC, elle ne se résume pas à une simple projection chiffrée, mais s'inscrit dans une démarche globale de planification, d'optimisation des ressources, de maîtrise des risques et de pilotage de la performance.

Cette section vise à exposer de manière détaillée, sur la base d'une observation de terrain, le déroulement du processus d'élaboration budgétaire au sein de l'organisation.

2.1 Fondements normatifs du processus budgétaire à SONATRACH

Le processus budgétaire d'investissement au sein de SONATRACH est encadré par un ensemble de documents normatifs et de procédures internes. Ces derniers sont émis par la Direction Corporate Finances (DCP-FIN), qui fixe chaque année un calendrier de planification, des modèles de canevas obligatoires, ainsi que des notes d'orientation précisant les priorités stratégiques du groupe.

À l'échelle de la RPC, le département Budget & Contrôle budgétaire (DBC) est responsable de la mise en œuvre de ce processus. Il adapte les instructions centrales aux réalités du terrain, coordonne les échanges entre les départements internes, et s'assure de la cohérence des données transmises.¹

Le processus d'élaboration budgétaire est cyclique, pluri-étagé et séquencé. Il se déploie selon un enchaînement rigoureux d'étapes, impliquant des validations progressives à différents niveaux de responsabilité.²

¹ SONATRACH. (2023). *Procédure d'élaboration du PMT*. DBC RPC, p. 5.

² Berland, N. (2009). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris : Vuibert, p. 101.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Tableau N°10: Synthèse des responsabilités dans l'élaboration budgétaire

| Étape du processus | Acteur principal | Outils et documents mobilisés |
|--------------------------------|---------------------------------|---|
| Recueil des besoins | Directions techniques | Fiches projets, notes HSE |
| Structuration et consolidation | Cellule Planification (DBC) | Canevas Excel (PMT/PFI) |
| Arbitrage budgétaire | Direction Générale RPC | Tableaux de priorisation, simulations Excel |
| Validation centrale | DCP-FIN (Corporate) | PMT consolidé, synthèse d'arbitrage |
| Suivi d'exécution | DBC + Cellule KTP + Cellule SAP | SAP, KTP, rapports mensuels |

Source : Réalisation personnelle à partir des procédures internes et organigramme RPC – Département Budget & Contrôle budgétaire.

2.1.1 Phase 1 : Collecte et structuration des besoins d'investissement

Cette phase constitue la base du processus budgétaire. Chaque direction technique (production, maintenance, sécurité, projets, HSE, etc.) est appelée à formuler ses besoins en investissement pour l'exercice à venir (et les quatre suivants, dans le cadre du PMT). Les besoins sont exprimés sous forme de fiches projets, comportant les informations suivantes :

- Objectif du projet (exploitation, sécurité, performance...).
- Description technique.
- Montant estimatif et ventilation annuelle.
- Justification stratégique (extrait d'audit, rapport HSE, diagnostic technique, etc.).
- Échéancier prévisionnel de réalisation.

Le DBC accompagne cette phase en organisant des réunions de cadrage avec chaque direction, afin de clarifier les attentes, d'expliquer les contraintes budgétaires, et d'uniformiser la présentation des projets.¹

Une fois collectées, les fiches sont intégrées dans les canevas PMT et PFI, respectivement à horizon pluriannuel et annuel.²

¹ SONATRACH. (2023). *Canevas budgétaire PFI-PMT 2024–2029*, op. cit., p. 6.

² Berland, N. (2009). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris : Vuibert, p. 103.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

2.1.2 Phase 2 : Pré-consolidation et premières vérifications

Après intégration dans les canevas, une première phase de contrôle technique et arithmétique est engagée par la cellule Planification du DBC. Elle vise à :

- ✓ Déetecter les doublons ou les oublis.
- ✓ Vérifier les montants, formules et règles de ventilation.
- ✓ Identifier les incohérences entre la description du projet et les montants proposés.
- ✓ Préparer un tableau de synthèse par direction, par catégorie et par priorité.

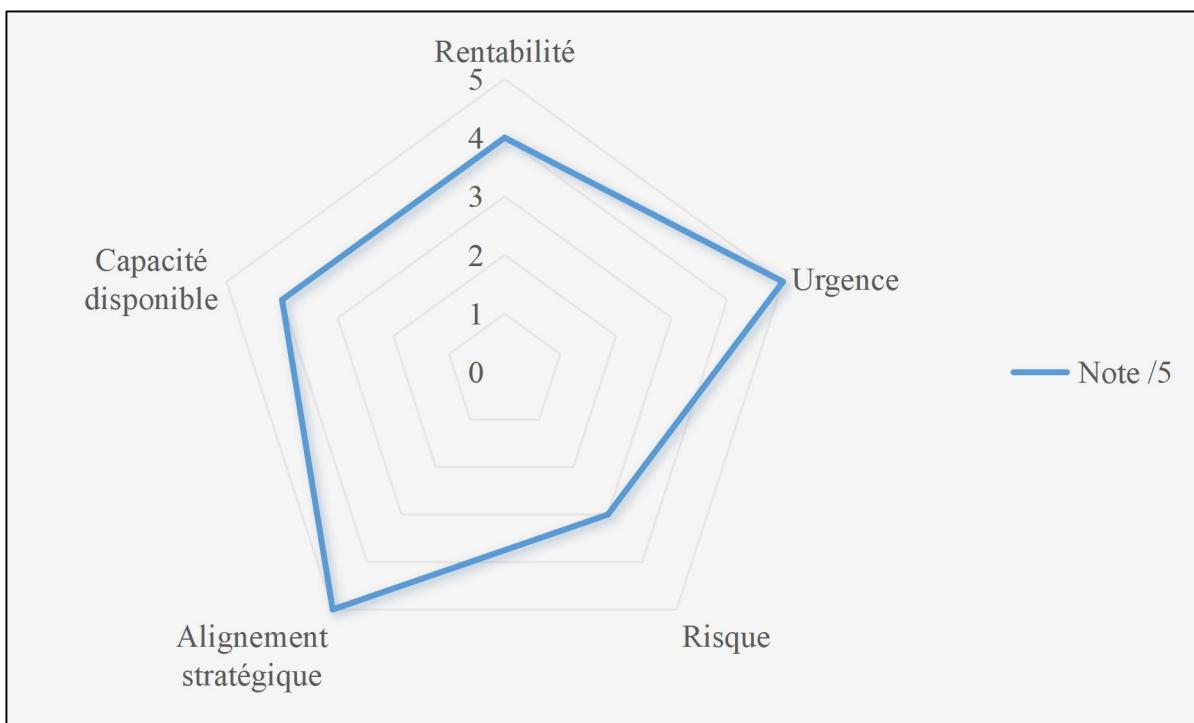
2.1.3 Phase 3 : Arbitrage budgétaire interne

Une fois les besoins consolidés, la Direction RPC organise des réunions d'arbitrage, pilotées par la Direction Générale, avec la participation de toutes les parties prenantes (voir annexe 8).

Cette phase vise à :

- Prioriser les projets en fonction de leur criticité.
- Ajuster les montants à l'enveloppe indicative fournie par la DCP-FIN.
- Proposer des regroupements, des suppressions ou des reprogrammations.
- Simuler des scénarios (réduction de 10 %, 20 %, gel temporaire de certains projets).

Figure N°02: Pondération des critères de sélection budgétaire (RPC)



Source : Reproduite à partir des documents internes du département Budget & Contrôle budgétaire.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

2.1.4 Phase 4 : Validation institutionnelle et transmission

Les canevas définitifs, une fois ajustés et validés en interne, sont transmis à l'Activité Raffinage & Pétrochimie, puis à la DCP-FIN. Cette transmission s'accompagne de documents justificatifs :

- Tableaux récapitulatifs signés.
- Synthèses par typologie de projets.
- Notes explicatives sur les écarts par rapport à l'année précédente.
- Justifications techniques et stratégiques pour les projets majeurs.

La validation centrale peut donner lieu à des observations, des retours correctifs ou des demandes de précisions. Le DBC est alors chargé de répondre dans les délais impartis.

Une fois approuvés, les plans sont intégrés dans la base de données centrale de SONATRACH et deviennent référentiels officiels pour l'année budgétaire à venir.

2.1.5 Phase 5 : Répartition des crédits et ouverture budgétaire

Dès le début de l'exercice suivant, les crédits budgétaires sont répartis par direction, par projet et par poste de dépense. Cette étape est pilotée conjointement par la Direction Finances et le département Budget & Contrôle budgétaire.

Un plan de décaissement prévisionnel est établi, en lien avec la cellule KTP, pour anticiper les sorties de trésorerie (voir annexe 9). Il est mis à jour chaque mois en fonction de l'état d'exécution physique des projets.

La cellule SAP est sollicitée pour l'ouverture des lignes budgétaires, la validation des engagements, et l'édition des bons de commande.

2.1.6 Phase 6 : Mise en œuvre et suivi

Une fois les crédits ouverts, chaque direction exécute les projets selon le calendrier établi.¹ Le DBC assure un suivi mensuel des réalisations, à travers des tableaux d'avancement renseignés par les départements techniques (voir annexe 10).

Les données sont croisées avec les engagements SAP, les flux de paiement (via KTP), et les rapports de terrain. En cas de retard, de blocage administratif ou de surcoût, des fiches d'alerte sont émises, analysées et traitées en réunion de suivi.

¹ SONATRACH. (2023). *Modèle de tableau de suivi PMT*. DBC RPC, p. 3.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

Figure N°03: Calendrier des travaux Août - Décembre

| Actions | Aout | Sept. | | | Oct. | | Nov | | | Déc. | |
|---|----------|-------|----|----|------|----|-----|----|----|------|----|
| | 01 au 31 | 01 | 10 | 15 | 01 | 20 | 02 | 15 | 20 | 15 | 31 |
| ▪ Elaboration Elaboration des projets de plan de décaissement des investissements et le budget d'exploitation par les Activités et Structures ; | | | | | | | | | | | |
| ▪ Transmission Transmission des projets de plans et budget, à la DCP-Finances | | | | | | | | | | | |
| ▪ Clarification : Organisation des réunions avec les Activités et Structures pour validation des plans et les budgets | | | | | | | | | | | |
| ▪ Validation : Validation finale par le premier responsable de chaque Activité et Structure et transmission à la DCP Finances. | | | | | | | | | | | |
| ▪ Arbitrage : Arbitrage par le Comité Exécutif des plans et des budgets | | | | | | | | | | | |
| ▪ Approbation Présentation aux Organes Sociaux de SONATRACH des projets de plans et budgets de l'Entreprise pour approbation. | | | | | | | | | | | |
| ▪ Notification : Après approbation et signature des décisions. | | | | | | | | | | | |

Source: Document interne SONATRACH RPC, Volet finance, exercice 2024.

2.2 Cas concret d'investissement : étude chiffrée d'un projet réel

La présentation détaillée du projet d'investissement choisi sera désormais effectuée, en exposant ses caractéristiques ainsi que son contexte spécifique:

2.2.1 Présentation du projet sélectionné

Le projet retenu pour cette étude est celui de la réhabilitation de l'unité de stockage GPL au sein de la RPC. Il s'agit d'une opération d'envergure moyenne, classée prioritaire, figurant au Plan Financier d'Investissement (PFI) 2024, et reconduite dans le Plan Moyen Terme 2025–2029.

L'objectif de ce projet est de remettre en conformité les capacités de stockage du gaz de pétrole liquéfié (GPL), en réponse à plusieurs constats établis lors d'audits internes et externes :

- Corrosion avancée sur les parois internes de certaines sphères de stockage,
- Obsolescence des instruments de mesure et de sécurité,

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

- Inadéquation partielle avec les normes HSE en vigueur.

Le projet répond à une triple logique :

- Technique : assurer la continuité de l'exploitation sans risque d'incident,
- Réglementaire : se conformer aux exigences de l'Inspection Technique de SONATRACH,
- Stratégique : garantir une capacité de stockage suffisante pour absorber les pics de production ou les délais logistiques.

2.2.2 Données chiffrées du projet

Les données financières suivantes ont été extraites du canevas PFI 2024 et actualisées dans le PMT 2025–2029.

Tableau N°11: Données financières du projet Réhabilitation stockage GPL

| Paramètre | Valeur prévue initialement |
|----------------------------|----------------------------|
| Montant total prévisionnel | 45 000 000 DA |
| Début d'exécution | 2024 (T1) |
| Fin prévue | 2025 (T2) |
| Montant engagé (à T4 2024) | 42 800 000 DA |
| Réalisé physique | 91 % |
| Taux de décaissement | 86 % |

Source: Réalisation personnelle à partir des activités effectuées au sein du département Budget & Contrôle budgétaire.

Le projet a été inscrit sous la priorité “Critique” dès la phase d’arbitrage budgétaire, en raison de ses implications sur la sécurité et l’environnement. Il a été soumis à une validation rapide par la Direction RPC, avec appui argumenté auprès de la DCP-FIN.

2.2.3 Détails techniques de l'opération

L'opération s'est structurée autour de plusieurs lots techniques :

■ Lot 1 – Diagnostic technique initial

- Inspection par ultrasons des cuves.
- Mesure d'épaisseur des parois.
- Étude de vulnérabilité structurelle.

■ Lot 2 – Travaux de réhabilitation

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

- Démontage partiel des équipements.
- Traitement anti-corrosion.
- Remplacement des vannes et soupapes de sécurité.

■ Lot 3 – Modernisation des instruments de contrôle

- Mise en place de capteurs de niveau et de pression connectés.
- Intégration des systèmes au SCADA local.
- Formation des agents sur les nouveaux instruments.

■ Lot 4 – Essais de remise en service et validation HSE

- Remplissage test.
- Contrôle des pertes et fuites.
- Rapport de conformité signé par l'auditeur HSE RPC.

Les documents de suivi du projet (ordres de service, états SAP) ont été mis à jour à chaque étape du processus.

Tableau N°12: Répartition budgétaire par lot du projet GPL

| Lot technique | Part du budget total (%) | Commentaire technique |
|---------------------------------------|--------------------------|--|
| Diagnostic technique initial | 12 % | Inspection ultrasons, mesures d'épaisseur |
| Travaux de réhabilitation | 45 % | Traitement anti-corrosion, remplacement vannes |
| Modernisation instruments de contrôle | 25 % | SCADA, capteurs, formation |
| Essais de remise en service | 18 % | Tests de pression, validation HSE |

Source : Réalisation personnelle à partir de des activités effectuées au sein du département Budget & Contrôle budgétaire.

2.2.4 Suivi financier du projet

Le suivi du projet a été assuré via plusieurs outils¹ :

- SAP : pour le suivi des engagements et des paiements aux fournisseurs.
- KTP : pour la planification des décaissements mensuels.
- Canevas de suivi interne : pour la comparaison entre le réalisé physique et financier.

¹ SAP, *op. cit.*, p. 14.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

2.2.5 Analyse de la performance du projet

L'évaluation du projet se fait à partir de trois dimensions complémentaires :

- Performance financière
- Écart budgétaire final : +2,2 %
- Absence de dépenses non prévues (ni avenir majeur)
- Performance physique
- Taux de réalisation : 91 %
- Respect des délais sur 3 des 4 lots
- Performance documentaire
- Dossiers complets : bons de commande, PV de réception, rapports HSE
- Bonne intégration des données dans les tableaux de suivi PMT

2.2.6 Enseignements issus de l'étude de cas

Cette opération illustre de manière exemplaire le fonctionnement réel du processus budgétaire à la RPC¹. Elle met en évidence plusieurs bonnes pratiques :

- L'importance d'un diagnostic technique pré-budgétaire pour justifier les besoins.
- L'impact positif d'un suivi rapproché et documenté sur la maîtrise financière.
- La valeur ajoutée du pilotage croisé Excel–SAP–KTP dans la réduction des écarts.
- Elle révèle également quelques marges d'amélioration, notamment :
- Le besoin d'améliorer la synchronisation entre engagement SAP et décaissement KTP.
- La nécessité de standardiser davantage les fiches projets pour éviter les réécritures.

2.3 Analyse et interprétations

L'analyse détaillée des données du projet est présentée ici, accompagnée d'une explication de la méthodologie et des principes de l'étude.

2.3.1 Introduction à la démarche

Le stage effectué au sein du département Budget & Contrôle budgétaire de SONATRACH RPC a constitué bien plus qu'une immersion dans un environnement professionnel qui a représenté une expérience formatrice complète, à la fois sur le plan technique, méthodologique, organisationnel et humain.

¹ KTP, *op. cit.*, p. 16.

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

2.3.2 Appropriation des logiques de fonctionnement d'un système budgétaire intégré

Au-delà des outils, le stage a permis de comprendre les mécanismes réels de fonctionnement d'un système budgétaire intégré dans une entreprise publique à gouvernance centralisée (voir annexe 11). Cette appropriation a reposé sur :

- ✓ L'observation des circuits de validation budgétaire,
- ✓ La participation à des arbitrages interservices.
- ✓ La contribution à l'analyse des écarts (voir annexe 12).
- ✓ L'interaction avec les cellules finances, projets et HSE.

2.3.3 Mise en situation professionnelle dans un contexte réel

Le stage a offert une mise en situation professionnelle authentique, caractérisée par :

- ✓ Des délais stricts.
- ✓ Des responsabilités concrètes.
- ✓ Des livrables attendus et exploités.
- ✓ Un encadrement professionnel exigeant mais bienveillant.

Cette expérience a permis de tester la capacité d'adaptation, de renforcer l'autonomie, la rigueur, la communication interpersonnelle et la gestion du stress. Ce sont là des compétences transversales essentielles pour l'exercice futur de responsabilités dans des environnements complexes.

2.3.4 Développement d'une posture critique et réflexive

Un autre apport majeur du stage a été l'occasion de développer une posture réflexive, c'est-à-dire la capacité à :

- ✓ Prendre du recul sur les outils utilisés,
- ✓ Identifier les points forts et les failles d'un système,
- ✓ Comparer la pratique aux modèles enseignés en formation,
- ✓ Formuler des propositions d'amélioration argumentées.

Cette posture, essentielle pour toute fonction d'encadrement ou d'analyse, a été favorisée par l'accompagnement du tuteur professionnel, la documentation disponible, et les tâches confiées (réécriture de rapports, création d'outils, participation aux diagnostics).

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

2.3.5 Lien entre formation académique et expérience pratique

Le stage a offert une confrontation directe entre les savoirs académiques (budgétisation, contrôle de gestion, planification stratégique, tableaux de bord) et la réalité d'une grande organisation publique.

Tableau N°13: Écarts observés entre pratique et théorie

| Élément comparé | Approche théorique | Réalité observée à la RPC |
|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Formalisation des fiches projets | Normalisée, standardisée | Présentation variable selon direction |
| Délai de validation budgétaire | Délai court et séquentiel | Nombreux retards hiérarchiques |
| Planification budgétaire | Linéaire et prédictive | Itérative et adaptative |
| Outils d'analyse | Tableaux de bord automatisés | Excel manuel + croisement SAP-KTP |
| Communication interservices | Fluide, structurée | Complexe, parfois informelle |

Source : Réalisation personnelle à partir des activités effectuées au sein du département Budget & Contrôle budgétaire.

Plusieurs constats peuvent en être tirés :

- ✓ Les concepts sont transposables mais nécessitent adaptation au contexte.
- ✓ La gestion budgétaire réelle est plus itérative, collaborative et empirique que linéaire.
- ✓ Les écarts théorie/pratique ne sont pas des anomalies, mais des révélateurs des contraintes spécifiques (institutionnelles, humaines, techniques).
- ✓ La complémentarité entre les modèles théoriques et les pratiques empiriques est un levier d'enrichissement mutuel.

2.3.6 Projection professionnelle et choix de carrière

Le stage a permis d'affiner sa vision du métier de contrôleur budgétaire dans un contexte industriel, et de se positionner plus clairement par rapport à ses aspirations professionnelles.

À l'issue du stage, plusieurs perspectives ont émergé :

- ✓ L'envie de travailler dans des environnements à forte intensité technique,
- ✓ L'intérêt pour les fonctions de pilotage stratégique et d'analyse financière,
- ✓ Le souhait de contribuer à des démarches d'amélioration continue,

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

- ✓ L'ambition d'évoluer vers des fonctions de responsabilité budgétaire, avec un regard orienté à la fois sur la performance et sur la rigueur des processus (voir annexe 13).

Tableau N°14: Apports du stage par domaines de compétences

| Domaine | Compétences acquises |
|--------------------|---|
| Techniques | SAP, Excel, PFI, PMT, KTP, lecture de documents budgétaires |
| Méthodologiques | Consolidation, reporting, suivi des écarts, codification |
| Organisationnelles | Planification, coordination interservices, respect des délais |
| Personnelles | Autonomie, rigueur, communication, gestion des priorités |
| Réflexives | Analyse critique, confrontation théorie/pratique, recommandations |

Source : Réalisation personnelle à partir du bilan de stage et des activités effectuées au sein du département Budget & Contrôle budgétaire.

2.4 Limites observées

Pendant le stage au sein du département Budget & Contrôle budgétaire de la RPC, il a été possible de mieux comprendre comment se passe réellement le processus budgétaire. Sur le papier, tout semble bien organisé, avec des étapes claires et un calendrier précis. Mais sur le terrain, c'est souvent plus compliqué.

La première difficulté constatée concerne le respect des délais. Normalement, chaque direction doit envoyer ses fiches projets à une date bien définie. Cependant, ces documents arrivent souvent en retard, parfois incomplets, nécessitant plusieurs relances. De plus, les réunions d'arbitrage dépendent de la disponibilité des responsables, ce qui ralentit encore le processus. Cela engendre un décalage entre le planning prévu et la réalité opérationnelle. Même les projets urgents peuvent ainsi prendre du retard.

Des problèmes ont également été constatés lors de l'exécution des projets.. Même si le budget est validé et les bons de commande sont enregistrés dans SAP, certaines opérations prennent du temps à démarrer. Il peut y avoir des retards dans la logistique, des fournisseurs indisponibles, ou des difficultés de coordination entre les différents services. Les outils

Chapitre II : Élaboration d'un budget d'investissement au sein de SONATRACH

permettent de suivre les dépenses, mais ils ne montrent pas toujours l'état réel du chantier ou de l'activité. Cela complique le suivi global.

Côté outils, SAP, KTP et Excel sont très utilisés. Mais ces systèmes ne sont pas toujours bien synchronisés. Parfois, une mise à jour est faite sur un outil mais pas sur l'autre. Il faut donc vérifier les informations plusieurs fois, ce qui prend du temps et peut créer des erreurs dans le reporting.

Un autre point constaté est que le service budgétaire consacre beaucoup de temps à corriger les fiches projets transmises par les autres directions. Ces documents comportent fréquemment des erreurs, des montants mal calculés ou des justifications peu claires. Cela révèle que certains contributeurs ne maîtrisent pas pleinement les exigences du budget, probablement en raison d'un manque de formation sur les modèles à remplir.

Il convient également de préciser que la durée du stage était relativement courte, ce qui ne permet pas un apprentissage approfondi. L'accès aux documents internes est souvent restreint. En général, un stage dans ce service permet principalement de consulter certains documents et d'observer, sans toutefois offrir une véritable expérience professionnelle. La participation aux prises de décisions ou aux tâches importantes reste souvent limitée.

Au final, il apparaît que pour que le système budgétaire fonctionne efficacement, il ne suffit pas d'avoir des procédures et des outils. Il faut aussi que tout le monde s'implique, que les échanges entre les services soient clairs, et qu'on anticipe les problèmes dès le début.

Conclusion

L'étude réalisée dans ce chapitre pratique a révélé l'organisation systématique du processus budgétaire au sein de SONATRACH RPC, ainsi que la liaison fonctionnelle entre les moyens numériques, les intervenants internes et les voies décisionnelles.

Le traitement actif des données budgétaires, le processus de décision interne et le suivi des écarts ont permis une évaluation précise des facteurs de performance et des points de congestion du système.

En conclusion, ce chapitre permet de conclure que le processus budgétaire à la RPC, bien qu'abouti sur le plan formel, gagnerait en efficacité par l'introduction de mécanismes d'allégement décisionnel, de digitalisation accrue et de renforcement de la formation budgétaire des équipes opérationnelles. Il constitue ainsi une base solide pertinente pour alimenter une réflexion académique sur la gouvernance financière des investissements dans les entreprises publiques à forte intensité capitalistique et sur les conditions d'une meilleure articulation entre performance économique et rigueur budgétaire.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un contexte économique national et international marqué par l'instabilité des marchés, la volatilité des prix des ressources énergétiques et la pression croissante sur les finances publiques, la maîtrise des investissements constitue un levier stratégique majeur pour les entreprises industrielles publiques. Le pilotage rigoureux du budget d'investissement apparaît ainsi comme une exigence incontournable, tant pour assurer une allocation optimale des ressources que pour garantir la pérennité et la rentabilité des projets engagés.

Notre mémoire s'est donc inscrit dans cette dynamique de réflexion, en analysant les modalités d'élaboration et de suivi du budget d'investissement au sein de SONATRACH RPC, l'une des entités clés du secteur énergétique algérien.

La problématique centrale posée dans ce travail visait à comprendre : « **Comment SONATRACH RPC élabore-t-elle et suit-elle son budget d'investissement dans le cadre de son fonctionnement budgétaire ?»**

Cette interrogation générale a été déclinée en plusieurs axes : l'étude des différentes étapes du processus budgétaire, l'identification des outils mobilisés pour évaluer et suivre les projets, l'analyse du rôle des différents acteurs impliqués, ainsi que l'évaluation de l'écart éventuel entre les procédures formalisées et les pratiques observées sur le terrain. Pour y répondre, une méthodologie mixte combinant l'analyse documentaire, l'observation directe et les entretiens a été adoptée.

Les résultats obtenus à travers l'étude de cas menée au sein de SONATRACH RPC ont permis de mettre en lumière plusieurs constats. Loin d'être une simple formalité administrative, le budget d'investissement constitue un véritable outil de pilotage stratégique. Il mobilise des compétences techniques, financières et organisationnelles, et fait l'objet d'un processus de validation impliquant plusieurs niveaux de gouvernance. L'entreprise s'appuie sur des procédures claires et des outils numériques intégrés, notamment le système SAP et son module IM, pour planifier, arbitrer et suivre ses investissements. Le rôle actif des directions opérationnelles et de la direction financière dans ce processus témoigne de la volonté de renforcer l'alignement entre les choix budgétaires et les priorités stratégiques de l'entreprise.

Conclusion générale

À la lumière de ces résultats, les hypothèses formulées au début du travail ont été confrontées à la réalité du terrain :

Hypothèse 01 : « Une planification budgétaire rigoureuse favorise la cohérence des décisions d'investissement au sein de SONATRACH RPC ». Cette hypothèse a été confirmée car :

L'étude montre que la structuration du processus budgétaire, la clarté des étapes à suivre et l'implication des acteurs clés permettent d'aboutir à des décisions plus cohérentes et mieux justifiées.

Hypothèse 02 : « Le recours à des outils de suivi et de contrôle budgétaire contribue à une meilleure gestion et maîtrise du budget d'investissement chez SONATRACH RPC ». Cette hypothèse n'était pas confirmée car :

Bien que des outils financiers et numériques soient effectivement utilisés, tels que le système SAP, l'étude révèle que des limites subsistent dans l'exploitation systématique des indicateurs d'évaluation, comme la VAN ou le TRI, ainsi que dans la coordination entre les services.

Hypothèse 3 : « Une coordination efficace entre les différentes parties prenantes et l'utilisation d'outils numériques favorisent la réduction des écarts entre les prévisions et les réalisations budgétaires chez SONATRACH RPC ». Cette hypothèse n'a été que partiellement confirmée car :

Malgré l'existence d'outils numériques et d'une volonté affichée de digitaliser les procédures, des dysfonctionnements persistent. Ils sont liés notamment à la lourdeur administrative, aux délais de validation et à une communication encore perfectible entre certains services.

Ces constats permettent de dégager une synthèse articulée autour de deux axes : d'un côté, une professionnalisation réelle et visible du processus budgétaire, soutenue par des référentiels, des outils performants et une implication croissante des acteurs ; de l'autre, des défis à relever pour fluidifier davantage les circuits de validation, renforcer la communication transversale et automatiser certaines tâches répétitives.

Conclusion générale

Recommandations :

À la lumière de ces analyses, nous pouvons formuler quelques recommandations pour corriger les dysfonctionnements identifiés. Il serait pertinent de :

- Développer des dispositifs de communication horizontale plus efficaces, afin de limiter les déperditions d'information entre les services opérationnels et les services support.
- Renforcer la formation continue des gestionnaires et techniciens sur les outils numériques de planification et de suivi budgétaire.
- Automatiser davantage les opérations de consolidation budgétaire, en réduisant l'intervention humaine dans les tâches répétitives, ce qui permettrait de consacrer plus de temps à l'analyse stratégique.
- Intégrer dans le processus budgétaire des indicateurs de performance post-investissement pour évaluer la rentabilité réelle des projets a posteriori.

Toutefois, une posture critique s'impose quant à la portée et aux limites de cette étude. En premier lieu, le travail repose sur une seule étude de cas, limitant ainsi la généralisation des résultats. En second lieu, des contraintes liées à la confidentialité des données financières ont restreint l'analyse quantitative approfondie de certains projets. En outre, la durée limitée du stage a empêché un suivi longitudinal complet de toutes les phases du cycle budgétaire. Enfin, le fait que les données aient été recueillies dans le cadre d'un stage pourrait avoir influencé certains échanges et observations.

Malgré ces limites, ce travail ouvre des horizons prometteurs pour de futures recherches. Il serait enrichissant d'effectuer une étude comparative sur plusieurs entités du groupe SONATRACH ou d'autres entreprises publiques algériennes afin d'identifier les convergences et les divergences en matière de gestion budgétaire. Une enquête quantitative auprès d'un échantillon plus large d'acteurs budgétaires permettrait aussi de mieux comprendre les représentations et les pratiques. L'analyse des impacts à long terme des investissements sur la performance globale de l'entreprise ,tant en termes de résultats financiers que de création de valeur durable, constituerait également un axe de recherche pertinent.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

● Ouvrages

1. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12^e éd.). McGraw-Hill.
2. Bernard, M. (2020). *Gestion des ressources humaines dans le secteur public*. Paris : Dunod.
3. Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion* (7^e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
4. Brimson, J. A. (2004). *Handbook of activity-based cost management*. New York : McGraw-Hill.
5. Brimson, J. A. (2004). *Understanding Activity-Based Management*. Wiley.
6. Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation* (3^e éd.). Wiley.
7. Dejours, C. (2000). *La psychodynamique du travail*. Paris : Presses Universitaires de France.
8. Demeestère, R. (2005). *Contrôle de gestion : Méthodes et outils* (2^e éd.). Paris : Éditions d'Organisation.
9. Doriath, J.-P., & Goujet, P. (2007). *Contrôle de gestion*. Paris : Dunod.
10. Doriath, J.-P., & Goujet, J. (2007). *Contrôle de gestion* (3^e éd.). Vuibert.
11. Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York : HarperBusiness.
12. Drury, C. (2013). *Management and Cost Accounting* (8^e éd.). Cengage Learning.
13. Giraud, P.-N. (2012). *L'inégalité du monde : économie du monde contemporain*. Paris : Gallimard.
14. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of Managerial Finance* (13^e éd.). Pearson.
15. Hache, E. (2014). *Les marchés de l'énergie*. Paris : Presses de Sciences Po.
16. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2014). *Cost Accounting* (15^e éd.). Pearson Education.
17. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press.
18. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston : Harvard Business Press.
19. Lasserre, F. (2010). *Géopolitique des ressources naturelles*. Paris : Armand Colin.
20. Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Washington, DC : Brookings Institution Press.

Bibliographie

21. Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris : Éditions d'Organisation.
22. Mintzberg, H. (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
23. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari en pays stratégie* (2^e éd.). Paris : Pearson Education.
24. Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm* (3^e éd.). Oxford : Oxford University Press.
25. Pike, R., & Neale, B. (2009). *Corporate Finance and Investment* (6^e éd.). Pearson Education.
26. Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., Dallocchio, M., & Salvi, A. (2017). *Finance d'entreprise* (10^e éd.). Paris : Dalloz.

● Articles scientifiques

1. Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261–297.
2. Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221.

● Rapports

1. Berland, N. (2009). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris : Vuibert.
2. KPMG. (2022). *ESG budgeting guide: Structuring responsible finance*. KPMG Publications.
3. SAP. (2022). *Documentation interne SAP Module FI*. SONATRACH RPC.
4. KTP. (2023). *Manuel utilisateur – Kondor Trade Processing (KTP)*. SONATRACH.

Bibliographie

● Sites web / Ressources électroniques

ConseilAudit. (s.d.). Définition de la gestion et planification budgétaire. <https://www.conseilaudit.com> [Dernière consultation : 21 mai 2025, 14h00].

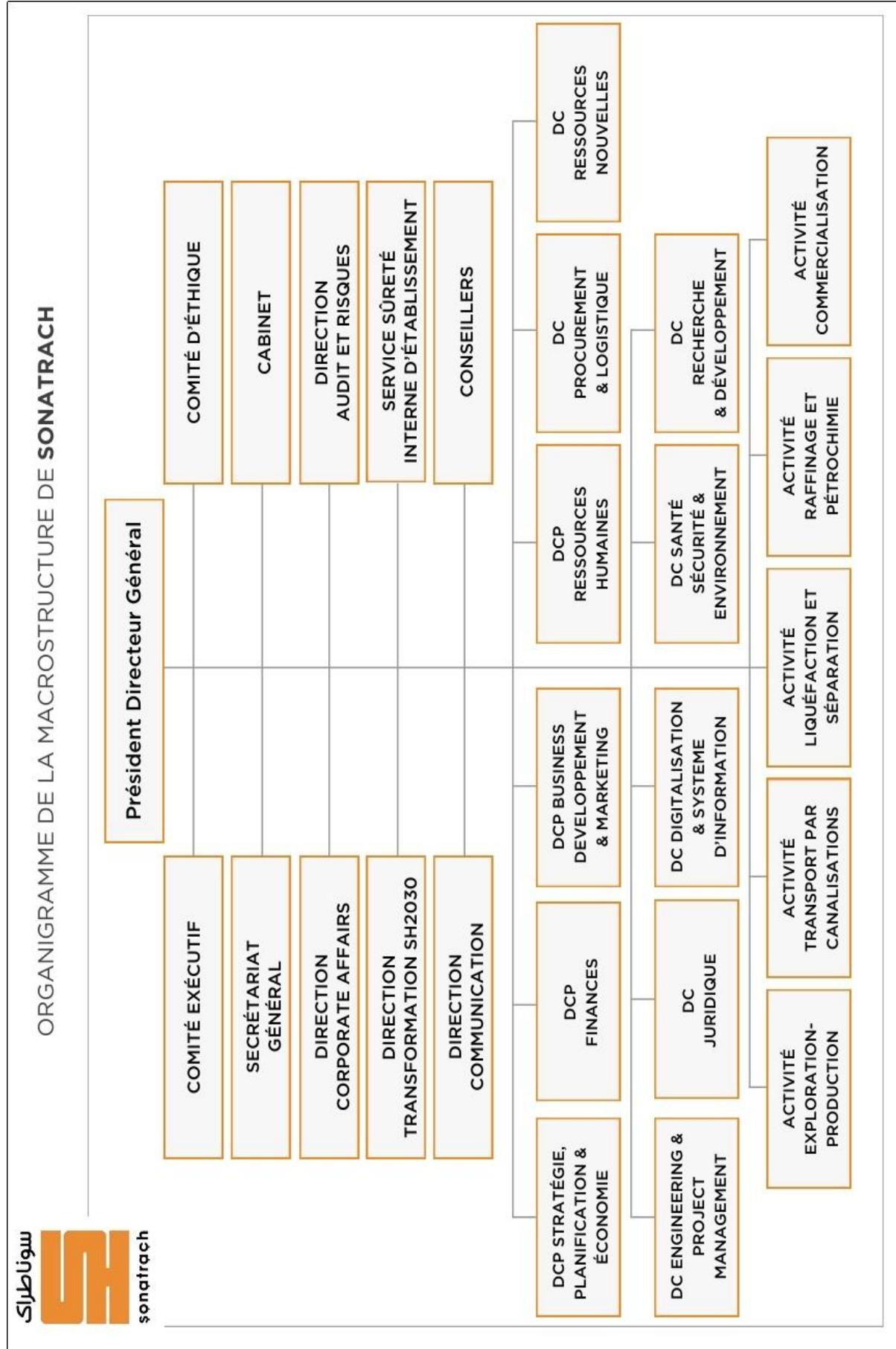
● Documents internes

1. KTP. (2023). *Manuel utilisateur – Kondor Trade Processing (KTP)*. SONATRACH.
2. SAP. (2022). *Documentation interne SAP Module FI*. SONATRACH RPC.
3. SONATRACH. (2021). *Manuel juridique des contrats*. Alger : Direction Juridique Centrale.
4. SONATRACH. (2022). *Charte environnementale du groupe*. Alger : Direction Environnement.
5. SONATRACH. (2022). *Guide HSE Raffinage*. Alger : Département HSE RPC.
6. SONATRACH. (2023). *Canevas budgétaire PFI-PMT 2024–2028*. Alger : DBC RPC.
7. SONATRACH. (2023). *Canevas budgétaire PFI-PMT 2024–2029*. Alger : DBC RPC.
8. SONATRACH. (2023). *Document interne – Organisation fonctionnelle de la RPC*. Alger : Activité Raffinage & Pétrochimie.
9. SONATRACH. (2023). *Modèle de tableau de suivi PMT*. DBC RPC.
10. SONATRACH. (2023). *Note de mission – Département Budget & Planification RPC*. Direction RPC.
11. SONATRACH. (2023). *Procédure budgétaire N°013/DBC*. Alger : Direction RPC.
12. SONATRACH. (2023). *Procédure d'élaboration du PMT*. DBC RPC.
13. SONATRACH. (2023). *Typologie des projets d'investissement*. DBC RPC.

Annexes

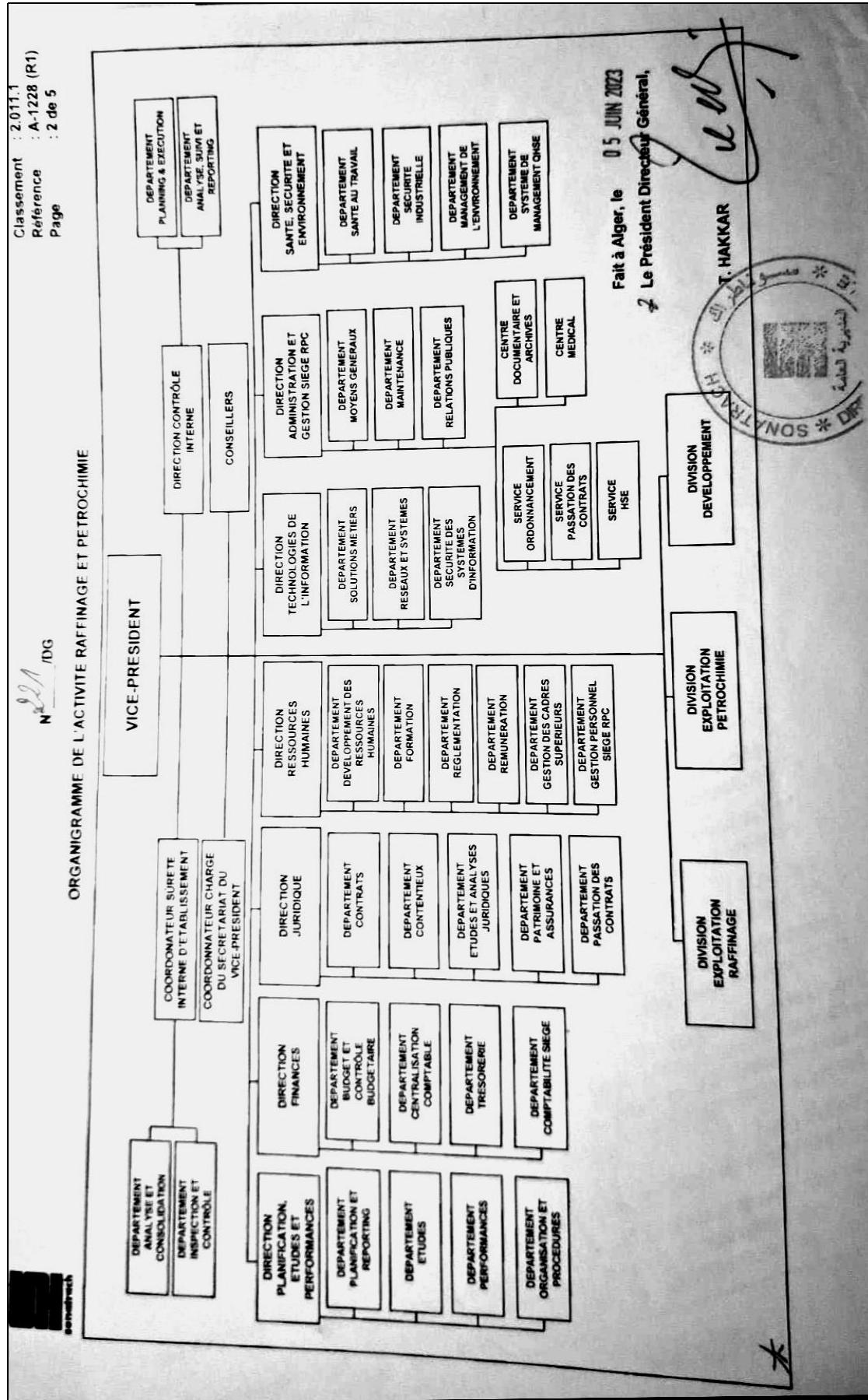
Annexes

Annexe N°1



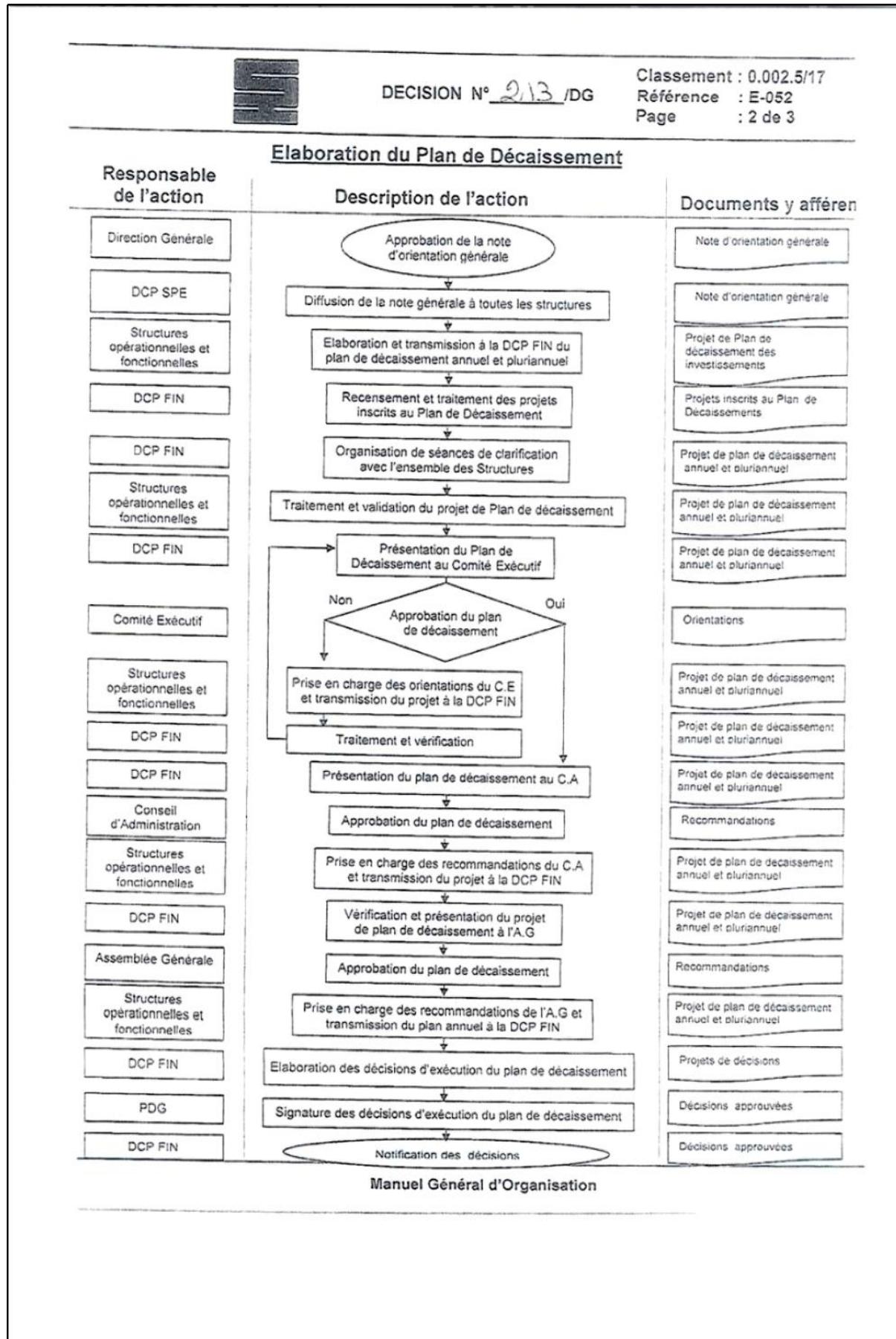
Annexes

Annexe N°2



Annexes

Annexe N°3



Annexes

Annexe N°4

Classement 1.014,4
Référence D-1079
Page 12 de 59

Plan de Décaissement des Investissements 2024

Activité Raffinage et Pétrochimie
Division Exploitation Pétrochimie

મુખ્ય

| Milliers de DZD 1\$US ≈ 140 DZD | Déclassement 2024 | | | | | | | | | | Sur engagements de l'exercice 2024 | | | Sur engagements 2023 & suivants | | |
|--|------------------------------------|-----------------|-----------------|---|-----------------|-----------------|--|-----------------|-----------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--------|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------|--------|
| | Total (1)* Autofinancement 2024 | | | Facturation sur engagements antérieurs (2) | | | Libération de retenues de garanties (3) | | | Imputables au projet lui-même (4) | | | Imputables à d'autres projets (5) | | | |
| | Total | Dont Devises | Dont Devises | Total | Dont Devises | Dont Devises | Total | Dont Devises | Dont Devises | Total | Dont Devises | Total | Dont Devises | Total | Dont Devises | |
| Total Projets En Cours | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SPI01000202 LA FOURNITURE, L'INSTALLATION ET LA MISE EN SERVICE D'UN GROUPE DE REFRIGÉRATION D'UNE CAPACITÉ NUMÉRIQUE DC UNI (exercice 2022) | 243 | | | 30 256 | | | 30 256 | | | 243 | | | | | | |
| SPI01000241 Fourniture, supervision et mise en service d'une absorption (exercice 2022) | 1 291 | 1 296 | 1 291 | 1 296 | 1 291 | 1 296 | 1 296 | 1 291 | 1 296 | 1 482 | 1 482 | 1 482 | 1 482 | 1 482 | 1 482 | 1 482 |
| CP12160004 Fourniture, supervision et mise en service d'une absorption (exercice 2023) | 52 844 | 52 752 | 52 752 | 52 844 | 52 752 | 52 752 | 52 752 | 52 752 | 52 752 | 770 | 770 | 770 | 770 | 770 | 770 | 770 |
| CP12200006 02 POSTE A SOUDER PROFESSIONNEL TRACTABLE A 04 ROL APPAREILS ET MATERIELS DE LABO (exercice 2020) | 19 656 | | | | | | | | | 17 690 | | | | | | |
| CP12200111 APPAREILS ET MATERIELS DE LABO (exercice 2020) | 775 | | | 740 | | | 775 | | | 740 | | | | | | |
| CP1220014 ACQUISITION CANON MATÉ. ANTI INCENDIE (exercice 2022) | 16 | 11 | 16 | 11 | 16 | 11 | 16 | 11 | 16 | 10 472 | 10 472 | 10 472 | 10 472 | 10 472 | 10 472 | 10 472 |
| CP12210111 RENOVATION DES DEUX SOUS STATIONS ELECTRIQUES POL ETIAGES, FOURNITURE ET REALISATION D'UNE ALIMENTATION CHAÎNE (exercice 2022) | 79 091 | | | | | | | | | 79 091 | | | | | | |
| CP1221012 ETUDES, FOURNITURE ET REALISATION DE LA LIGNE DE GAZ COMPLEXE CP12Z de 16 AMENAGEMENT SALLE DE CONTROLE UNITE METHANOL (exercice 2022) | 90 110 | | | | | | | | | 90 110 | | | | | | |
| CP1221013 CHANGEMENT DE LA LIGNE DE GAZ COMPLEXE CP12Z de 16 AMENAGEMENT SALLE DE CONTROLE UNITE METHANOL (exercice 2022) | 2 151 | | | | | | | | | 2 151 | | | | | | |
| CP1221014 ETUDE POUR L'INSTALLATION D'UN SYSTEME DE TRAITEMENT APPAREILS ET MATERIELS DE LABO (exercice 2022) | 511 | | | | | | | | | 511 | | | | | | |
| CP1222010 EXTENSION CIRCUIT TELESURVEILLANCE ZONE D'EXPLOITATION (exercice 2022) | 53 038 | | | | | | | | | 53 708 | | | | | | |
| CP1222200 ONDULEURS (exercice 2022) | 5 552 | | | | | | | | | 5 552 | | | | | | |
| CP1222240 IMPRIMANTE MULTIFONCTION A4 NB (exercice 2022) | 2 500 | | | | | | | | | 2 500 | | | | | | |
| CP1222270 RESONDANCE ET FILMBULATION RESEAU INFORMATIQUE (exercice 2022) | 7 000 | | | | | | | | | 7 000 | | | | | | |
| CP1222280 ACQUISITION ECHANGEUR H200 (exercice 2022) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CP1223003 GROUPES MOTO-VENTILATEUR (exercice 2022) | 30 493 | | | 23 457 | | | 23 457 | | | 30 493 | | | | | | |
| CP1223006 ACQUISITION ET INSTALLATION DES GENERATEUR DEVERGEO (exercice 2022) | 19 130 | | | 19 102 | | | 19 102 | | | 19 130 | | | | | | |
| CP1223008 ACQUISITION D'UN CHARIOT ELEVATEUR 3T (exercice 2022) | 5 000 | | | | | | | | | 5 000 | | | | | | |
| CP1223008 ACQUISITION D'UN SERPENTIN POUR FOUR B102 UNITE 100 (exercice 2022) | 8 595 | | | 8 579 | | | 8 565 | | | 8 579 | | | | | | |
| CP1223009 ETUDES FEED CHOIX EPC unité UFC 85 (exercice 2022) | 280 378 | | | 201 538 | | | 3 348 | | | 280 378 | | | | | | |
| CP1223010 AMENAGEMENT DE LA CANTINE (exercice 2022) | 813 | | | | | | | | | 813 | | | | | | |
| CP1223012 UN 01 VEHICULE FOURGON (exercice 2023) | 7 630 | | | | | | | | | 7 630 | | | | | | |
| CP1223014 PC DE BUREAU (exercice 2023) | 25 000 | | | | | | | | | 25 000 | | | | | | |
| CP1223015 ACQUISITION DE TELEPHONE IP ET LA POR DU SYSTEME DE (exercice 2023) | 6 000 | | | | | | | | | 6 000 | | | | | | |
| CP1223016 ACQUISITION D'UNE SOLUTION FIREWALL (exercice 2023) | 1 500 | | | | | | | | | 1 500 | | | | | | |
| CP1223017 ACQUISITION KIT ET ACCESSOIRES VISIOCONFERENCE (exercice 2023) | 2 000 | | | | | | | | | 2 000 | | | | | | |

Annexes

Annexe N°5



POLE PETROCHIMIE

COMPLEXE CP2K

liste des projets non pris et qui concerne la phase signature du contrat

| <u>Projet</u> | Plan annuel 2023 (Physique Valorisé) | |
|---|---|---------------|
| | TOTAL | Dont |
| Total Projets | 19,609 | 10,252 |
| VÉHICULE DE PREMIER SECOURS VPI | 1,979 | 1,523 |
| PRESSE HYDRAULIQUE AUTOMATIQUE À THERMOCOMPRESSION POUR LABORATOIRE | 130 | 113 |
| MOTO POMPE DE TRANSFERT ETHYLENE | 800 | 785 |
| 02 VANNES MOTORISÉ ISOLEMENT BAC ETHYLENE E-FB801 EMOV 801- 802 | 1,287 | 990 |
| 02 VANNES MOTORISÉES J-MOV 171 | 566 | 435 |
| PALANS MONORAILS | 5,000 | |
| ANALYSEUR TRANSFER POUDRE (CLOSED LOOP) | 50 | 49 |
| ANALYSEUR AT13020 DE LA COLONNE DE PURIFICATION | 161 | 158 |
| VANNES D'ALIMENTATION CHAUDIÈRE FCV 319 | 180 | 148 |
| LOT DE VANNES MANUELLES | 52 | 50 |
| MODERNISATION DE LA PARTIE CONTRÔLE DU SYSTÈME DCS FOXBORO | 1,430 | 1,400 |
| ACQUISITION ET MISE EN SERVICE DES ANALYSEURS DE FUMÉES | 560 | 549 |
| ETUDE ET RÉALISATION D'UNE EXTENSION DU CENTRE MÉDECINE DU TRAVAIL | 400 | |
| LIGNE AUTOMATIQUE D'ENSACHAGE | 2,400 | 2,350 |
| RÉNOVATION SYSTÈME DÉTECTION ET ALARME INCENDIE COMPLEXE CP2K | 2,400 | |
| MOTEUR DE LA POMPE ANTI-INCENDIE 673-446 | 2,215 | 1,704 |

Annexes

Annexe N°6



DECISION N° 213 /DG

Classement : 0.002.5/17
Référence : E-052
Page : 2 de 2

CANEVAS DU PLAN DE DECAISSEMENT ANNUEL

| Plan de Décaissement année N | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|----------------|-------------------------------------|----------------|-------|------------------------------------|-------|----------------|------------------------|----------------|-------|----------------|--|
| Milliers de DA (1\$US = X DA) | Plan annuel année N | Décaissements année N | | | | | | | | | | | | |
| | | Total (1) (Autofinancement année N) (1+2+3+4+5+6) | | Sur engagements N-1 & antérieurs | | | Sur engagements de l'exercice N | | | Sur engagements N+1 | | | | |
| | | Total | Dont devise | Total | Dont devise | Total | Dont devise | Total | Dont devise | Total | Dont devise | Total | Dont devise | |
| Code Initié Projet Total Dont devise | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

CANEVAS DU PLAN DE DECAISSEMENT PLURIANNUEL

| Activités | N | | N+1 | | N+2 | | N+3 | | N+4 | |
|-----------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
| | Dinars | Devises |
| | Total | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Fait à Alger, le 03/08/2017

Le Président Directeur Général,

A. OULD KADDOUR

fk

Manuel Général d'Organisation

Annexes

Annexe N°7

Deglobalisation de la prévision

| | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Physique valorisé | 10500 | 10500 | 13500 | 10500 | 9002 | 15000 | 13500 | 11999 | 15000 | 15000 | 13500 | 11999 |
| Enveloppe financière | 0 | 36537 | 0 | 27403 | 0 | 18269 | 0 | 36537 | 0 | 36538 | 0 | 27406 |

Annexes

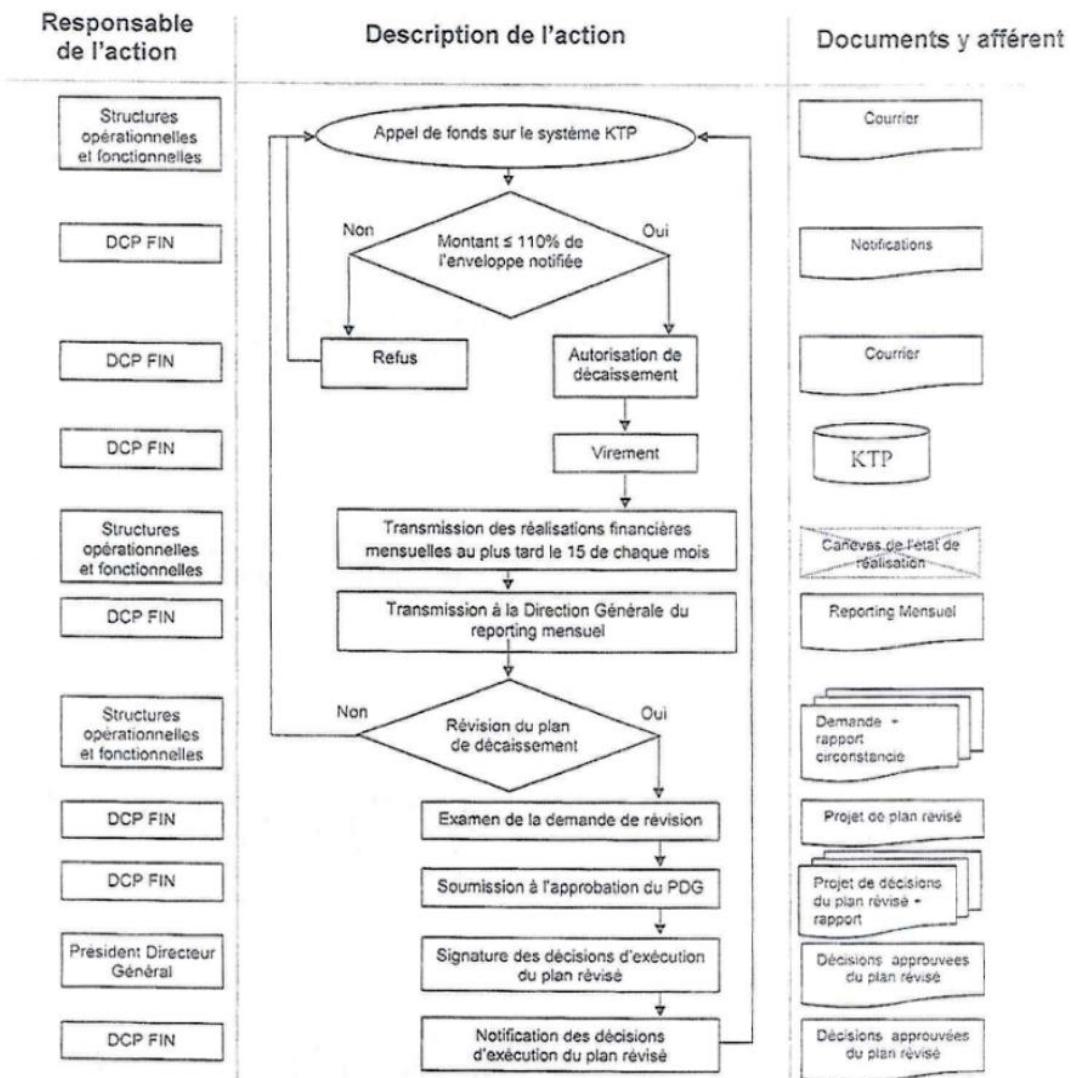
Annexe N°8



DECISION N° 213 /DG

Classement : 0.002.5/17
Référence : E-052
Page : 3 de 3

Exécution du Plan de Décaissement et reporting



Fait à Alger, le 03 Aôut 2017

Le Président Directeur Général,

A. OULD KADDOUR

Manuel Général d'Organisation

Annexes

Annexe N°9



DECISION N° 213 /DG

Classement : 0.002.5/17

Référence : E-052

Page : 3 de 6

1.5. PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN DE DECAISSEMENT ET LE SUIVI DE SON EXECUTION

L'élaboration du Plan de Décaissement annuel et pluriannuel des projets d'investissement est déclenché simultanement avec le processus d'élaboration du PMT et du Plan Annuel de la Société, selon la chronologie ci-après :

- 1- Elaboration de la note d'orientation générale ;
- 2- Elaboration des projets de Plan de Décaissement annuel et pluriannuel
- 3- Notification du Plan de Décaissement.

1.5.1. Note d'Orientation générale

La Direction Générale élabore, en collaboration avec les Structures Centrales, chargées de la coordination et du contrôle de la campagne budgétaire (DCP SPE, DCP FIN et DCP RHU), une note d'orientation générale. Celle-ci, est diffusée à toutes les Structures de la Société.

L'objectif de la note d'orientation générale est de mettre en exergue les grandes lignes de la stratégie de la Société, basée sur les orientations du Comité Exécutif pour les cinq (05) prochaines années.

Les hypothèses génériques du PMT, les orientations spécifiques aux différents volets ainsi que le calendrier des travaux sont définis dans cette note d'orientation.

Le 2ème chapitre de la note d'orientation générale concerne les volets financement et exploitation dont la DCP FIN est chargée de la cohérence du projet de plan consolidé relatif à ce volet.

1.5.2. Plan de Décaissement annuel et pluriannuel

L'élaboration des projets du PMT et du Plan Annuel se fait par la déclinaison de la note d'orientation sur les structures fonctionnelles et opérationnelles de la Société. Cette étape se déroule du début du mois de juillet au début du mois d'octobre de l'année N-1, conformément à la procédure d'élaboration du PMT et du Plan Annuel et du suivi de son exécution. (Cf. décision E008-n°129).

Parallèlement à l'élaboration du budget annuel et du PMT (élaborés par la DCP SPE), le Plan de Décaissement est élaboré pour chaque projet d'investissement et doit tenir compte de la note d'orientation spécifique au volet finances qui fixe les règles générales à suivre pour le financement des investissements pour chaque exercice.

Annexes

Annexe N°10

Suivi mensuel du plan annuel financière

| | Prévision | Réalisation | Écart | Taux de réalisation |
|----------------------|-----------|-------------|--------|---------------------|
| Mois de février | 36537 | 17236 | -19301 | 47% |
| Cumule à fin février | 36537 | 17236 | -19301 | 47% |

Annexes

Annexe N°11

sonatrach

Nº 01 /DCP-FIN

Classement : 1.05.5
Référence : FIN-E-01
Page : 2 de 2

(*) Observation : date et motif de rejet éventuellement

Fait à Alger, le 31 DEC. 2016
Le Directeur Exécutif Finances,

M. KARUBI

Manuel Interne d'Organisation

Annexes

Annexe N°12

8 / 8
Tableau EXL / 10

Fiche Technique Projet

DEGLOBALISATION DE L'ANNEE 2020

Deglobalisation Financier Global

| Nature de l'investissement | Total année | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Aout | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|----------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV | KDA dont DEV |
| 102690 | 0 | 0 | 36537 | 0 | 0 | 2.103 | 0 | 0 | 10205 | 0 | 0 | 36537 | 0 |
| Total | 102690 | 0 | 0 | 36537 | 0 | 0 | 2.103 | 0 | 0 | 10205 | 0 | 0 | 36537 |

STC : GG1

| Nature de l'investissement | Total année | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Aout | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | KDA dont DEV |
| 54807 | 0 | 0 | 0 | 10961 | 0 | 0 | 1221 | 0 | 0 | 5481 | 0 | 0 | 10961 |
| Total | 54807 | 0 | 0 | 10961 | 0 | 0 | 1221 | 0 | 0 | 5481 | 0 | 0 | 10961 |

STC : OB1/OG1

| Nature de l'investissement | Total année | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Aout | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | KDA dont DEV |
| 12783 | 0 | 0 | 0 | 25576 | 0 | 0 | 1182 | 0 | 0 | 12786 | 0 | 0 | 25576 |
| Total | 12783 | 0 | 0 | 25576 | 0 | 0 | 1182 | 0 | 0 | 12786 | 0 | 0 | 25576 |

19165

Annexes

Annexe N°13

Table des matières

Table des matières

SOMMAIRE

Dédicaces

Remerciements

Liste des schémas

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION GÉNÉRALE | 1 |
| Chapitre I : Budget d'investissement et son élaboration..... | 5 |
| Introduction du chapitre..... | 6 |
| Section 01 : Fondements financiers et pilotage stratégique du budget d'investissement | 6 |
| 1.1 Définition du budget d'investissement..... | 6 |
| 1.2 Objectifs économiques, décisionnels et organisationnels du budget d'investissement..... | 7 |
| 1.3 L'élaboration du budget d'investissement : étapes, méthodes et outils..... | 9 |
| 1.3.1 Préparation budgétaire : cadrage stratégique et recueil des besoins..... | 10 |
| 1.3.2 Construction du budget : hiérarchisation, simulation et arbitrage..... | 10 |
| 1.3.3 Validation du budget : engagements, bouclage et affectation..... | 11 |
| 1.3.4 Mise en œuvre et suivi : du budget à l'exécution physique et financière..... | 11 |
| 1.3.5 Outils numériques et systèmes d'aide à la décision..... | 11 |
| 1.4 Temporalité et cycle de vie de l'investissement..... | 12 |
| 1.5 Les parties prenantes du processus budgétaire..... | 13 |
| 1.6 Les logiques économiques et financières encadrant les investissements budgétaires..... | 14 |
| 1.6.1 L'arbitrage budgétaire dans la programmation des investissements..... | 15 |
| 1.6.2 Rentabilité et valeur actualisée nette (VAN)..... | 15 |
| 1.6.3 Cohérence entre les choix d'investissement et les options de financement..... | 17 |
| 1.7 La place du budget d'investissement dans la gestion de l'entreprise..... | 18 |
| 1.7.1 Le budget d'investissement comme levier d'exécution des priorités stratégiques à moyen terme..... | 18 |
| 1.7.2 Intégration du budget d'investissement dans le processus budgétaire global..... | 19 |
| 1.7.3 Articulation entre budget d'investissement et autres outils de pilotage..... | 20 |
| 1.7.4 Contribution du budget d'investissement à la performance financière de l'entreprise.... | 22 |
| 1.8 Le secteur industriel en Algérie : enjeux et spécificités..... | 22 |
| Section 02 : Mise en œuvre budgétaire et optimisation des investissements..... | 23 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 2.1 Analyse typologique des budgets d’investissement en entreprise..... | 23 |
| 2.1.1 Classification des investissements..... | 23 |
| 2.1.2 Budgets d’investissement par finalité..... | 25 |
| 2.1.3 Budgets d’investissement selon l’horizon temporel..... | 26 |
| 2.2 Modalités de financement des investissements..... | 27 |
| 2.2.1 Financement interne..... | 27 |
| 2.2.2 Financement externe..... | 28 |
| 2.2.3 Analyse stratégique du financement..... | 30 |
| 2.3 Le contrôle du budget d’investissement..... | 31 |
| 2.3.1 Définition et finalités du contrôle budgétaire..... | 31 |
| 2.3.2 Les étapes du processus de contrôle budgétaire..... | 32 |
| 2.3.3 Les outils d’analyse des écarts..... | 33 |
| 2.3.4 Le rôle du contrôle de gestion dans le suivi des investissements..... | 34 |
| 2.3.5 Limites et conditions d’efficacité du contrôle budgétaire..... | 35 |
| 2.4 Synthèse et implications pour la gestion budgétaire..... | 35 |
| 2.4.1 Dimensions clés du budget d’investissement..... | 36 |
| 2.4.2 Recommandations pour une gestion budgétaire performante..... | 37 |
| Conclusion du chapitre..... | 39 |
| Chapitre II : Élaboration d’un budget d’investissement au sein de SONATRACH..... | 40 |
| Introduction du chapitre..... | 41 |
| Section 01 : Présentation de l’entreprise SONATRACH RPC et du cadre de stage..... | 42 |
| 1.1 Présentation générale de SONATRACH..... | 42 |
| 1.1.1 Origine, création et mission de SONATRACH..... | 42 |
| 1.1.2 Organisation globale et domaines d’activités..... | 42 |
| 1.2 Présentation de la Raffinerie de Pétrochimie (RPC)..... | 43 |
| 1.2.1 Positionnement de la RPC dans le groupe SONATRACH..... | 44 |
| 1.2.2 Spécificités du contexte budgétaire à la RPC..... | 44 |
| 1.2.3 Logique générale de structuration de l’unité..... | 44 |
| 1.2.4 Directions administratives et support..... | 45 |
| 1.3 Présentation du département Budget & Contrôle budgétaire..... | 45 |
| 1.3.1 Positionnement stratégique du département dans la RPC..... | 46 |
| 1.3.2 Missions principales du département Budget & Contrôle budgétaire..... | 46 |
| 1.3.3 Outils et supports opérationnels utilisés..... | 47 |
| 1.4 Les grandes catégories d’investissements à la RPC..... | 46 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| 1.4.1 Hiérarchisation des projets : grille de priorité..... | 47 |
| 1.4.2 Articulation entre vision pluriannuelle et annuelle..... | 48 |
| 1.4.3 Alignement stratégique avec les objectifs du groupe..... | 48 |
| 1.5 Cadre du stage et outils mobilisés..... | 48 |
| 1.5.1 Objectifs pédagogiques et opérationnels du stage..... | 48 |
| 1.5.2 Logique documentaire et architecture des outils budgétaires..... | 48 |
| 1.5.3 Les canevas budgétaires : structure et utilité..... | 49 |
| 1.5.4 SAP : outil de gestion financière et comptable..... | 50 |
| 1.5.5 KTP : suivi des flux de trésorerie..... | 50 |
| 1.5.6 Tableaux de suivi mensuel et analyse des écarts..... | 50 |
| 1.5.7 Documents de procédure et logigrammes..... | 50 |
| 1.5.8 Synthèse sur l'intégration des outils dans la pratique budgétaire..... | 51 |
| 1.6 Rôle dans les activités budgétaires..... | 51 |
| 1.6.1 De l'observation à la participation..... | 51 |
| 1.6.2 Suivi de l'exécution budgétaire et reporting..... | 51 |
| 1.6.3 Retour réflexif sur l'expérience..... | 51 |
| Section 02 : Processus d'élaboration budgétaire : étapes et enchaînement..... | 53 |
| 2.1 Fondements normatifs du processus budgétaire à SONATRACH..... | 53 |
| 2.1.1 Phase 1 : Collecte et structuration des besoins d'investissement..... | 54 |
| 2.1.2 Phase 2 : Pré-consolidation et premières vérifications..... | 55 |
| 2.1.3 Phase 3 : Arbitrage budgétaire interne..... | 55 |
| 2.1.4 Phase 4 : Validation institutionnelle et transmission..... | 56 |
| 2.1.5 Phase 5 : Répartition des crédits et ouverture budgétaire..... | 56 |
| 2.1.6 Phase 6 : Mise en œuvre et suivi | 56 |
| 2.2 Cas concret d'investissement : étude chiffrée d'un projet réel..... | 57 |
| 2.2.1 Présentation du projet sélectionné..... | 57 |
| 2.2.2 Données chiffrées du projet..... | 58 |
| 2.2.3 Détails techniques de l'opération..... | 58 |
| 2.2.4 Suivi financier du projet..... | 59 |
| 2.2.5 Analyse de la performance du projet..... | 60 |
| 2.2.6 Enseignements issus de l'étude de cas..... | 60 |
| 2.3 Analyse et interprétations..... | 60 |
| 2.3.1 Introduction à la démarche..... | 60 |
| 2.3.2 Appropriation des logiques de fonctionnement d'un système budgétaire intégré..... | 61 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 2.3.3 Mise en situation professionnelle dans un contexte réel..... | 61 |
| 2.3.4 Développement d'une posture critique et réflexive..... | 61 |
| 2.3.5 Lien entre formation académique et expérience pratique..... | 62 |
| 2.3.6 Projection professionnelle et choix de carrière..... | 62 |
| 2.4 Limites observées dans le dispositif budgétaire..... | 63 |
| Conclusion du chapitre..... | 65 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE..... | 66 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |