

Université Abderrahmane Mira – Bejaïa



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème :

Gestion budgétaire : Analyse des écarts

Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)

Réalisé par :

Lisa TARIL

Encadré par :

Dr. Sonia KHERBACHI

Année Universitaire : 2020 - 2021

« La reconnaissance est la mémoire du cœur »

Hans Christian Andersen

Je tiens tout d'abord à remercier grandement mon enseignante et directrice de ce mémoire de master, le Dr. Sonia KHERBACHI, pour sa disponibilité, son accompagnement et ses conseils tout au long de ce mémoire. Je suis ravie d'avoir pu travailler sous sa direction, car outre son apport et impact scientifique, elle a toujours été présente pour me conseiller au cours de l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie toute l'équipe de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa pour son accueil. Une reconnaissance particulière va vers M. BARCHICHE Salim pour son aide et M. MADI Abdelhakim pour sa grande patience et ses conseils tout le long de la période de mon stage pratique en entreprise.

Je saisis également cette opportunité afin de remercier toute l'équipe pédagogique de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion qui a contribué à ma formation.

Enfin, je souhaite témoigner ma gratitude à ma famille pour son soutien inconditionnel. Ainsi qu'à toutes les personnes ayant contribué à la réalisation de ce travail.

ACA	Accounting control and audit
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BMT	Bejaia Mediterranean Terminal
CA	Chiffre d'affaires
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés
CU	Coût Unitaire
DA	Dinar Algérien
DC	Direction Capitainerie
DDD	Direction Domaine et Développement
DFC	Direction Finance et Comptabilité
DGM	Direction Gare Maritime
DMA	Direction Manutention et Acconage
DR	Direction Remorquage
E/Q	Écart sur Quantité
E/P	Écart sur Prix
EPB	Entreprise Portuaire de Béjaïa
EVP	Equivalent Vingt Pieds
FR	Fonds de Roulement
KDA	Kilo Dinar Algérien
N°	Numéro
PDR	Pièce De Rechange
T	Tonne
UM	Unité Monétaire
ZLEP	Zone Logistique Extra Portuaire

Tableau n°01 : Différentes optiques de la comptabilité générale et analytique.....	10
Tableau n°02 : Présentation de quelques causes d'écart et leurs actions correctives.....	30
Tableau n°03 : Trafic portuaire prévisionnel.....	41
Tableau n°04 : Chiffre d'affaires prévisionnel.....	42
Tableau n°05 : autres produits opérationnels.....	44
Tableau n°06 : Répartition des produits financiers.....	45
Tableau n°07 : Charges des activités ordinaires par nature	45
Tableau n°08 : Achats par nature.....	47
Tableau n°09 : Budget des investissements.....	47
Tableau n°10 : Budget de trésorerie.....	48
Tableau n°11 : Compte de résultat par nature.....	50
Tableau n°12 : Suivi budgétaire au niveau de l'EPB.....	52
Tableau n°13 : Contrôle du trafic portuaire au niveau de l'EPB.....	53
Tableau n°14 : Contrôle du trafic bateau au niveau de l'EPB.....	53
Tableau n°15 : Contrôle du trafic conteneurs au niveau de l'EPB.....	54
Tableau n°16 : Contrôle du chiffre d'affaires au niveau de l'EPB.....	54
Tableau n°17 : Contrôle du budget des frais généraux.....	56
Tableau n°18 : Contrôle du budget des approvisionnements.....	58
Tableau n°19 : Contrôle du budget des investissements.....	60
Tableau n°20 : Contrôle du budget de trésorerie.....	60
Tableau n°21 : Contrôle du compte de résultat.....	62

Figure n°01 : Le triangle du contrôle de gestion.....	8
Figure n°02 : Procédure du contrôle budgétaire.....	29
Figure n°03 : Positionnement géographique de l'EPB.....	36
Figure n°04 : Organigramme de l'EPB.....	38
Figure n°05 : Répartition du chiffre d'affaires prévisionnel de 2020.....	44
Figure n°06 : Représentation graphique des réalisations et prévisions du chiffre d'affaires pour l'année 2020.....	55
Figure n°07 : Représentation graphique des réalisations et prévisions des frais généraux pour l'année 2020.....	57
Figure n°08 : Représentation graphique des réalisations et prévisions des approvisionnements pour l'année 2020.....	59

Sommaire

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	1
Chapitre I : Gestion budgétaire, instrument de contrôle de gestion	3
Section 01 : Notions générales sur le contrôle de gestion	3
Section 02 : Généralités sur la gestion budgétaire	11
Chapitre II : Vers une analyse de la gestion budgétaire	18
Section 01 : Contrôle budgétaire	19
Section 02 : Analyse des écarts budgétaires	24
Chapitre III : Illustration pratique au sein de l'EPB	32
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	33
Section 02 : Articulation budgétaire au sein de l'entreprise	41
Section 03 : Suivi budgétaire et analyse des écarts au sein de l'EPB	51
Conclusion générale	65

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction générale

En raison de la dynamique du développement des technologies, de nos jours et dans le monde, la compétition nationale et la mondialisation croissante de l'économie, les entreprises sont de plus en plus confrontées à une concurrence intensive. Afin que les entreprises, du secteur public ou privé, s'adaptent le mieux à la réalité du monde économique, elles se doivent de rester performantes. Nonobstant, la performance de l'entreprise qui se réfère à la capacité de conduire, guider et piloter une action dans le but d'obtenir des résultats conformément à des objectifs préétablis en minimisant et/ou en rentabilisant le coût des processus et des ressources mis en œuvre.

Le contrôle de gestion se compose de plusieurs outils tels que la comptabilité générale et analytique, le tableau de bord, la gestion budgétaire, etc. Il repose sur des principes de base. Il s'agit de méthodes bien élaborées qui traduisent un programme d'actions chiffrées qui sont les budgets, en comparant les prévisions des entreprises aux réalisations puis en réalisant des écarts afin d'effectuer un contrôle budgétaire et mettre en œuvre des actions correctives en cas de nécessité.

Le contrôle budgétaire quant à lui est, l'outil incontournable et phare de la gestion budgétaire. Il consiste en la comparaison des résultats réels et des prévisions figurant sur les budgets. En revanche, La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel à court terme, qui consiste à convertir les orientations stratégiques des membres de la direction en budgets. Elle aide à élaborer et développer des prévisions, des budgets, et calculer des écarts afin d'analyser et d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs établis. C'est un outil de contrôle de gestion, d'aide à la décision et de gestion des conflits potentiels de garantir de la performance et de la survie de l'entreprise.

La question centrale est d'analyser le rôle de la gestion budgétaire au sein d'une entreprise. Ce qui amène à la problématique suivante :

« La gestion budgétaire pratiquée au sein d'une entreprise permet-elle de faire converger les résultats vers les objectifs fixés ? »

Pour comprendre et répondre à cette problématique une recherche bibliographique approfondie est réalisée d'une part et un stage est effectué à l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) d'autre part.

Dans le cadre du stage, la place occupée par la gestion budgétaire dans l'EPB sera analysée. Nous examinerons également comment la gestion budgétaire aide-t-elle les dirigeants à prendre des décisions qui améliorent la situation économique de l'EPB.

Dans le contexte de notre recherche, les hypothèses formulées sont les suivantes :

Première hypothèse : Une bonne gestion budgétaire place les dirigeants en position favorable pour déceler les opportunités et prévenir les risques, sachant qu'à l'EPB, l'élaboration du budget suit les principes du droit budgétaire : l'universalité, l'équilibre et l'annualité.

Deuxième hypothèse : La gestion budgétaire est un outil de gestion efficace pour l'EPB, étant donné qu'il permet à l'entreprise de traduire ses objectifs fixés sous forme de budgets prévisionnels, et de les atteindre.

L'intérêt porté à ce sujet est inspiré par le désir de contribuer au succès du système de gestion de l'EPB en faisant une étude de son système budgétaire car il s'agit de l'un des outils élaborés pour la gestion saine de l'entreprise. Par ailleurs, cette étude permet d'approfondir les connaissances acquises sur le plan théorique et de les confronter à la pratique.

Compte tenu de nos objectifs et pour mener à bien notre travail, nous avons structuré celui-ci en trois chapitres : le premier chapitre fera l'objet d'une présentation générale de la gestion budgétaire à travers laquelle nous présentons les différents concepts théoriques liés au contrôle de gestion et à la gestion budgétaire. Le deuxième chapitre porte sur un aperçu sur le contrôle budgétaire ainsi qu'une analyse des écarts budgétaires. Le troisième chapitre quant à lui est réservé au cas d'application à travers lequel nous présentons l'organisme d'accueil l'EPB, et l'application de la gestion budgétaire au sein de cette entreprise.

Chapitre I :
Gestion budgétaire, instrument de contrôle de gestion

Sommaire

Introduction	3
Section 1 : Notions générales sur le contrôle de gestion.....	3
1. Définitions du contrôle de gestion.....	4
2. Objectifs du contrôle de gestion.....	7
3. Contrôleur de gestion.....	8
4. Outils de contrôle de gestion.....	9
Section 2 : Généralités sur la gestion budgétaire.....	11
1. Définition de la gestion budgétaire	11
2. Rôle de la gestion budgétaire.....	12
3. Limites de la gestion budgétaire.....	13
4. Processus budgétaire.....	14
4.1. Définition du budget.....	14
4.2. Objectifs du budget.....	15
4.3. Types de budgets.....	15
Conclusion.....	17

Introduction

Le contrôle de gestion d'une entreprise revient à la prise d'un certain nombre de mesures décisionnelles, qui engagent l'avenir de l'entreprise sur le court, le moyen et le long terme, dans le but de lui assurer sa croissance, sa rentabilité et sa pérennité. Cela implique de permanents efforts d'observation, d'analyse, d'organisation, de vérification, de maîtrise et de pilotage des activités de l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs.

Ce chapitre est scindé en deux sections : la première est consacrée à l'explication des différentes notions du contrôle de gestion et la deuxième porte sur la gestion budgétaire, l'outil incontournable de contrôle de gestion.

Section 1 : Notions générales sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est connu comme le processus primordial qui participe au suivi et à l'évaluation de la performance de l'entreprise. Le contrôle de gestion est souvent perçu comme le domaine d'« expertise du chiffre ». Il répond essentiellement aux différents besoins des dirigeants afin de les aider à maîtriser et piloter la gestion de leur entreprise.

Dans cette section, nous présentons quelques définitions du contrôle de gestion d'après certains auteurs, ses objectifs ainsi que ses outils.

1. Définitions du contrôle de gestion

Comme la majorité des outils de gestion contemporains, le contrôle de gestion est né au seuil des années vingt aux États Unis d'Amérique, suite à l'évolution du monde technique et économique. Il s'est d'abord focalisé sur des éléments quantitatifs et financiers (budgets), et à partir des années quatre-vingt ses pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises. Comparativement à d'autres fonctions de l'entreprise, le contrôle de gestion est une fonction transversale et un processus de pilotage des entreprises.

Dans le concept de « contrôle de gestion », deux termes peuvent être distingués : « contrôle » et « gestion ». Ils sont définis comme suit :

Contrôle : notion qui signifie l'action de « vérifier », « surveiller », « maîtriser » et « piloter ». Ceci dit, « Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés dans le but de savoir s'il y a concordance ou divergence. Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour en amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises »¹. Donc, l'action de contrôle a pour but d'ajuster le processus en cours voire même revenir en amont pour le rectifier. Pour une entreprise, un contrôle est effectué afin de répondre à des normes. C'est un contrôle de régularité qui participe au « processus de la gestion ».

Gestion : cette notion signifie l'action de « gérer », « diriger » et « organiser » certaines actions. Les exemples de gestions sont : la gestion d'un stock, la gestion des ressources humaines, la gestion commerciale, etc. La gestion est la traduction du mot anglais « *management* ». La gestion consiste à utiliser de façon optimale des ressources limitées fournies au gestionnaire afin d'atteindre les objectifs prédéfinis.

¹[En ligne], [Consulté le 13/04/2021], disponible sur : [Concepts clés du contrôle de gestion \(xn--apprendreconomie-ijb.com\)](http://Concepts clés du contrôle de gestion (xn--apprendreconomie-ijb.com)).

Selon **Tabatoni** et **Jarniou** (1975) : « gérer, c'est finaliser, organiser, animer ». Gérer consiste à prendre des décisions dans le but d'atteindre un objectif en utilisant au mieux les ressources disponibles.²

Contrôle de gestion : sa définition varie selon les périodes et les auteurs. Les définitions suivantes montrent les différents aspects du contrôle de gestion. Autrement dit, le contrôle de gestion est un processus qui comprend des outils et des méthodes de calcul et d'analyse, tant quantitatifs que qualitatifs. Ces outils sont utilisés afin de piloter et de contrôler les produits, les activités et les processus d'une organisation. Outre la connaissance des coûts, le contrôle de gestion cherche à aider les décisions tactiques et stratégiques, à organiser et à améliorer le fonctionnement des activités, à soutenir les changements, à orienter les acteurs, à aider la réflexion et à orienter toutes les variables managériales de la performance globale.

Selon **Berland** (2004) : «le contrôle de gestion est l'ensemble des pratiques créatrices d'ordre et de sens reposant sur l'exploitation de données chiffrées financières et non financières, visant à orienter les comportements des acteurs (prise de décision, pilotage et coordination entre entités, rétroaction et apprentissage) »³

Cette définition est proche de celle donnée par **FORGET** (2005) à savoir « ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise »⁴. En effet, les dirigeants des entreprises prennent des décisions en fonction des exigences de l'entreprise et du marché. La fonction du contrôle de gestion est le conseiller de la direction.

Selon les auteurs ci-dessous, les définitions suivantes montrent les différents aspects du contrôle de gestion :

² [En ligne], [Consulté le 13/04/2021], disponible sur : [Concepts clés du contrôle de gestion \(xn--apprendreconomie-jqb.com\)](http://xn--apprendreconomie-jqb.com).

³ Berland, N. « *Le contrôle de gestion* », 1^{re} édition, Paris, 2014, p. 3.

⁴ Forget, J. « *Gestion budgétaire, Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », 2005, p. 17. [En ligne], [Consulté le 11/04/2021], disponible sur : [books_793_0.pdf\(dphu.org\)](http://books_793_0.pdf(dphu.org)).

Pour **Anthony** (1965), « le contrôle de gestion (*management control*) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »⁵

Plus tard, en 1988. Le même auteur donne la définition suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation »⁶

Pour **Simons**, (1995), le contrôle de gestion est défini comme : « les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »⁷

Ou encore, le contrôle de gestion est défini comme : « le **processus** par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »⁸

Il est important de mentionner que le contrôle de gestion ne peut pas être considéré comme quelque chose de fixe. Il est évolutif et est en mesure de s'adapter aux besoins et aux moyens de l'entreprise.

Pour **Bouquin**, (2010) : « le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont et ont été cohérents. Il finalise, pilote, post évalue. »⁹

Pour **Giraud** et **Zarlowski**, (2016) : le contrôle de gestion est une « démarche de pilotage de la performance d'une entreprise. »¹⁰, il représente « un processus dynamique composé de deux grandes phases : la planification et l'analyse des résultats. »¹¹

⁵ Berland, N. « *Le contrôle de gestion* », 1^{re} édition, Paris, 2014, p. 4.

⁶ Berland, N. « *Le contrôle de gestion* », 1^{re} édition, Paris, 2014, p. 4-5.

⁷ Berland, N. « *Le contrôle de gestion* », 1^{re} édition, Paris, 2014, p. 5.

⁸ [En ligne], [Consulté le 02/05/2021], disponible sur : [La définition du contrôle de gestion : quelques généralités - WikiMemoires.](#)

⁹ Berland, N. « *Le contrôle de gestion* », 1^{re} édition, Paris, 2014, p. 5.

¹⁰ Giraud, F et Zarlowski, P. « *Les fondamentaux du contrôle de gestion principes et outils* », édition Pearson, Paris, 2016, p. 24.

¹¹ Giraud, F et Zarlowski, P. « *Les fondamentaux du contrôle de gestion principes et outils* », édition Pearson, Paris, 2016, p. 24.

2. Objectifs du contrôle de gestion

A la lumière des définitions précédentes, il s'avère que le contrôle de gestion occupe une place fondamentale au centre de tout les flux d'information de l'entreprise. Son principal objectif est la performance. Il veille également à optimiser la manière de diriger l'entreprise, de la guider pour atteindre ses buts, et réaliser son objectif final dans de bonnes conditions. Lors de la mise en œuvre de stratégies, le contrôle de gestion vise : l'efficacité, l'efficience et l'économie.

- **Efficacité** : elle se détermine par rapport aux objectifs prédéfinis et indique à quel point les objectifs sont atteints et ce, indépendamment des coûts de production ;
- **Efficience** : elle se détermine par la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre dans l'atteinte des objectifs fixés ;
- **Économie** : elle représente les acquisitions de ressources correspondant aux critères : moindre coût, moments et lieux opportuns, quantité et qualité conforme aux normes établies.

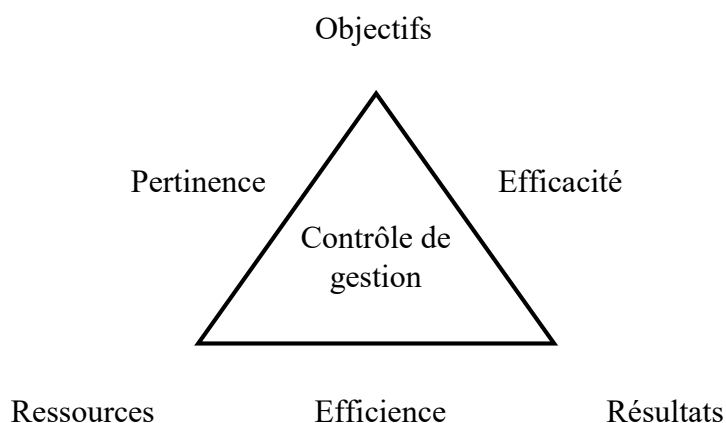
Les objectifs fondamentaux du contrôle de gestion peuvent être résumés comme suit :

- Contribuer à la définition, au développement et à la mise en œuvre de la stratégie ;
- Préparer une allocation maximale des ressources en fonction des objectifs à court terme et des objectifs stratégiques ;
- Mesurer la performance de l'entreprise ;
- Gérer les activités et entreprendre des mesures correctives.

Le contrôle de gestion a un triple rôle : (1) Aider à la bonne prise de décision ; (2) Conduire les actions ; et (3) Évaluer les performances.

Le triangle du contrôle de gestion¹² (Figure 01) relie les ressources (moyens) allouées, les objectifs fixés et les réalisations constatées. La relation entre les objectifs et les ressources correspond à la mesure de la qualité du service rendu aux utilisateurs.

Figure n°01 : Le triangle du contrôle de gestion



Le triangle du contrôle de gestion illustre les trois dimensions de la performance :

- La pertinence interroge l'adéquation entre la nature du problème à résoudre et le type d'intervention mise en œuvre ;
- L'efficience met en rapport les ressources (matérielles, humaines et financières) mises en œuvre, et les effets de l'intervention ;
- L'efficacité est la réalisation des objectifs d'une intervention en comparant les effets obtenus aux effets attendus.

3. Contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est chargé de la récolte de données économiques et financières ainsi que de l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations. Il doit savoir anticiper les résultats de son entreprise afin de prévoir les actions correctives nécessaires pour améliorer sa performance. Sa principale mission consiste en la production d'analyses

¹² [En ligne], [Consulté le 24/05/2021], disponible sur : [le-triangle-de-la-performance.png \(671×410\) \(leblogimmo.info\)](http://leblogimmo.info).

économiques et financières d'une entreprise, lui permettant le pilotage opérationnel et stratégique de celle-ci.

Le contrôleur de gestion veille à la rentabilité et à la performance de l'entreprise. Il participe à l'élaboration du budget de l'année suivante en étroite collaboration avec les différents métiers¹³. Finalement, le contrôleur de gestion est directement rattaché au dirigeant (à la direction générale). Il est également lié à la direction financière. Etant entouré d'une équipe chargée de réceptionner, de traiter, d'analyser, d'exploiter et de retransmettre à d'autres, les informations reçues, et d'anticiper des actions correctives. Le contrôleur de gestion occupe un poste à part entière dans l'entreprise, et a un pouvoir égal à toutes les directions situées sous la direction générale.

4. Outils de contrôle de gestion

Afin de comparer les **prévisions** aux **réalisations** de l'entreprise, le contrôle de gestion utilise des données issues de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique (coûts constatés, standards ou préétablis).

Les outils de contrôle de gestion visent à la conduite et à la bonne maîtrise d'une organisation, on distingue :

- a. La comptabilité générale (financière) :** C'est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies¹⁴. Elle sert principalement à éclairer les décisions internes de l'entreprise, elle aide les managers à la bonne prise de décision.
- b. La comptabilité analytique :** elle est issue de la comptabilité générale, c'est une méthode de traitement des données. Elle se focalise sur l'élaboration d'informations destinées à des utilisateurs internes à l'entreprise. Elle porte en particulier sur le contrôle et l'analyse des coûts, et a une vocation générale d'aide à la décision. Autrement dit, c'est un outil d'analyse, qui permet aux gestionnaires de prendre les bonnes décisions.

¹³ [En ligne], [Consulté le 16/04/2021], disponible sur : [Fiche métier Contrôleur de gestion \(H/F\) : fiche de poste et offres d'emploi \(lindustrie-recrute.fr\)](#)

¹⁴ [En ligne], [Consulté le 22/05/2021], disponible sur : [Rapport de lecture sur mesurer et piloter la performance | Etudier](#)

Selon **Dumenil** (2018), la différence entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale peut être classée comme suit :

Tableau n°01 : Différentes optiques de la comptabilité générale et analytique

	Comptabilité générale	Comptabilité analytique
Objectif	Recherche d'un résultat global et de synthèse (comptabilité à but juridique et financier).	Recherche des coûts et résultats analytiques (comptabilité à but économique).
Statut	Comptabilité de synthèse juridiquement obligatoire.	Comptabilité analytique à caractère facultatif, mais nécessaire.
Méthodes et temporalité	Comptabilité légale basée sur la notion d'exercice comptable annuel.	Fourniture des renseignements à intervalles de temps très rapprochés (chaque mois par exemple). Possibilité d'approximation des calculs et rapidité nécessaire des renseignements. ¹⁵

- c. La gestion budgétaire** : c'est l'un des outils les plus efficaces du contrôle de gestion, c'est un mode de gestion des prévisions à court terme. Il a pour but, la traduction des décisions prises par les responsables en budgets (prévisions chiffrées). La gestion budgétaire est utilisée afin de comparer les prévisions (les résultats attendus) et les réalisations (les résultats obtenus) et établir des écarts dans le but d'apporter des actions correctives.
- d. Le tableau de bord** : c'est un outil de contrôle budgétaire. Il permet d'effectuer des récapitulatifs des indicateurs de pilotage d'ordre (technique, commercial ou financier). Il est sous forme de tableaux, surveillés en permanence par les responsables, afin de réagir

¹⁵ Dumenil, M. « *Le contrôle de gestion* », GERESO, 2018, p. 32.

le plus rapidement possible en cas d'écarts et d'éloignement par rapport aux objectifs fixés.

Section 2 : Généralités sur la gestion budgétaire

La gestion d'une entreprise consiste à mettre en œuvre des ressources en vue d'atteindre des objectifs fixés au préalable. Son rôle est de prévoir, c'est-à-dire planifier à moyen et long terme et de s'adapter aux changements à court terme.

Dans l'entreprise la planification est importante. La gestion budgétaire est l'outil le plus approprié dans le processus de planification et donc d'organisation des activités de l'entreprise. Elle représente une vision technique du contrôle de gestion.

1. Définition de la gestion budgétaire

Connue principalement comme un instrument de contrôle de gestion, c'est également un outil de pilotage et de planification des recettes et des dépenses prévues par une entreprise pour une période donnée. La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »¹⁶. Autrement dit, la gestion budgétaire est représentée par un ensemble de prévisions chiffrées principalement financières. C'est l'outil qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et d'améliorer sa performance économique.

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise¹⁷. Elle repose sur trois concepts :

- **la prévision** : c'est une prise en compte de certaines données historiques afin de mettre en œuvre un plan budgétaire global pour une période à venir ;
- **la budgétisation** : elle consiste à mettre en rapport les objectifs attendus et les moyens disponibles pour les atteindre ;
- **le contrôle budgétaire** : il consiste à établir des normes (critères) qui déterminent si les objectifs ont été atteints ou non.

¹⁶ [En ligne], [Consulté le 16/04/2021], disponible sur : [La gestion budgétaire : principes, méthode, intérêts et limites \(tifawt.com\)](#).

¹⁷ [En ligne], [Consulté le 16/04/2021], disponible sur : [Le budget : définition, rôles et Objectifs du budget - WikiMemoires](#).

Ce dernier concept consiste principalement à comparer les dépenses et recettes prévisionnelles aux dépenses et recettes réelles.

Selon **Dumenil** (2018), la gestion budgétaire est la manière dont le système budgétaire est réalisé et utilisé, plus particulièrement :

- Le degré de connexion du budget à des plans d'action ;
- Le niveau de difficulté des objectifs ;
- Le niveau de participation des responsables opérationnels à la définition des objectifs, à l'analyse des écarts, à la réalisation des re-prévisions ;
- Le respect du budget comme base strict (ou pas du tout, ou partielle) de l'évaluation des performances, voire de la rémunération des responsables budgétaires ;
- Le degré de connexion du budget avec les orientations stratégiques.¹⁸

En d'autres termes, c'est un système de gestion prévisionnelle qui permet d'améliorer la performance économique de l'entreprise, et de faciliter la communication entre ses différentes structures.

Cette modalité de gestion prévisionnelle consiste à :

- Définir les objectifs estimés par l'entreprise ;
- Organiser les prévisions sous forme de budgets englobant toutes les activités de l'entreprise ;
- Effectuer un contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget prévu.

2. Rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire dispose de plusieurs rôles :

- C'est un outil d'évaluation, de mesure et d'amélioration de la performance de l'entreprise ;

¹⁸ Dumenil, M. « *Le contrôle de gestion* », GERESO, 2018, p. 84.

- C'est un outil facilitant la communication et motivant pour le personnel des différents départements services de l'entreprise ;
- C'est l'outil de pilotage qui permet aux responsables de repérer les écarts afin de mettre en place des actions correctives.

Ses principaux intérêts sont :

- Mieux connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise et améliorer sa réactivité par l'anticipation des résultats ;
- Engager le personnel opérationnel et forcer la coordination des actions.
- Mieux comprendre l'environnement de l'entreprise afin de préparer son avenir ;
- Déterminer sa place dans le future en tenant compte de ses objectifs et des moyens disponibles pour leur atteinte.

La **gestion budgétaire** comprend différentes missions, les principales sont :

- l'établissement du budget prévisionnel ;
- la négociation budgétaire avec la hiérarchie ou les clients ;
- le pilotage et le suivi du budget ;
- l'analyse des écarts budgétaires.

3. Limites de la gestion budgétaire

Les limites de la gestion budgétaire sont diverses, les plus courantes sont :

- La désignation des responsabilités, les contrôles peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ¹⁹

¹⁹ [En ligne], [Consulté le 18/05/2021], disponible sur : [La gestion budgétaire : principes, méthode, intérêts et limites \(tifawt.com\)](http://tifawt.com)

- La structure budgétaire est largement basée sur des modèles antérieurs. Cela peut pérenniser les éléments budgétaires inefficaces. C'est particulièrement vrai pour tous les budgets fonctionnels ;
- La liberté accordée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, et ainsi nuire à la stratégie de l'entreprise et à ses intérêts globaux ;
- Les changements dans l'environnement rendent la construction du budget obsolète. Le suivi doit être constant pour adapter les programmes d'actions et les prévisions.

4. Processus budgétaire

Le processus budgétaire est le cœur des activités de contrôle de gestion. Il permet de formuler la stratégie de l'entreprise, d'allouer ses ressources et de déterminer ses objectifs.

4.1. Définition du budget

Les prévisions en économie d'entreprise sont appelées « budgets ». La gestion prévisionnelle signifie la gestion budgétaire de l'entreprise. Exprimé principalement en termes financiers, le budget est l'outil de gestion qui contrôle, coordonne, évalue, planifie, pilote et prévoit à court terme. Il est communément défini comme : « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé »²⁰. Il aide à : (i) la prédéfinition des objectifs annuels ; (ii) la prise de décision ; (iii) la prévision (anticipation) des produits (recettes) et des charges (dépenses) de l'entreprise, en d'autres termes, ses prévisions financières.

Selon **Giraud** et **Zarlowski**, (2016), le budget est défini comme une : « expression détaillée à un an du plan opérationnel. C'est un ensemble de plans d'action coordonnés pour atteindre un objectif fixé dans le cadre du plan opérationnel ainsi que l'évaluation et la traduction financière de ces plans d'action. Les budgets sont élaborés pour et avec chacun des centres de responsabilité de l'entreprise ou de l'organisation. »²¹

²⁰ [En ligne], [Consulté le 16/04/2021], disponible sur : [une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé - Bing](#)

²¹ Giraud, F et Zarlowski, P «*Les fondamentaux du contrôle de gestion principes et outils* », édition Pearson, Paris, 2016, p. 232.

Pour **Dumenil** (2018), le budget est « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels »²²

Le budget est la présentation des différentes recettes et dépenses de l'entreprise pour une période donnée. Il contribue au pilotage des activités de l'entreprise.

4.2. Objectifs du budget

Ayant pour principal objectif la gestion des équilibres financiers, les budgets sont depuis longtemps présentés comme la traduction à court-terme des objectifs stratégiques et des moyens nécessaires à leur atteinte. Les objectifs du budget peuvent être résumés comme suit :

- L'estimation détaillée des charges et produits pour une période donnée, suivie d'une évaluation de la situation financière à la fin de la période en question ;
- L'élaboration, d'un plan d'action efficace afin de faciliter la réalisation des estimations budgétaires ;
- L'établissement de repères pour comparer les résultats réels avec les prévisions budgétaires, et analyser et interpréter les écarts (différences) par secteur ;
- L'amélioration du processus d'élaboration des futurs budgets afin que les gestionnaires s'inspirent des rapports d'évaluation.

Pour **Giraud et Zarlowski**, (2016) : « le budget est l'aboutissement d'une démarche volontariste de l'entreprise pour améliorer sa performance dans le cadre des objectifs du plan. La qualité du budget dépend avant tout d'une bonne définition d'objectifs et de plans d'actions cohérents ». ²³

4.3. Types de budgets

L'entreprise prépare et met en œuvre différents budgets pour gérer efficacement sa trésorerie et atteindre ses objectifs fixés. Il existe plusieurs types de budgets, nous citons :

²² Dumenil, M. « *Le contrôle de gestion* », GERESO, 2018, p. 83.

²³ Giraud, F et Zarlowski, P. « *Les fondamentaux du contrôle de gestion principes et outils* », édition Pearson, Paris, 2016, p. 233.

a. Budget des ventes

Ce budget est la clé pivot de toute la gestion budgétaire d'une entreprise. Il est nécessaire pour évaluer le nombre et la valeur des ventes et des opérations commerciales futures, sources de revenus indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

Autrement dit, la gestion budgétaire des ventes peut être définie comme étant : « un chiffrage en volume et en valeurs permettant de situer le niveau d'activité des services commerciaux »²⁴.

b. Budget de production

C'est le budget relatif au budget des ventes, étant donné qu'il consiste à calculer le coût de fabrication de la quantité (nombre) de produits qu'une entreprise envisage de vendre (ventes prévisionnelles). Il permet ainsi d'analyser les coûts et de les comparer aux produits et aux résultats attendus. Ce budget est absent pour les entreprises prestataires de services (commerciales).

c. Budget des approvisionnements

Ce budget est beaucoup plus présent dans les entreprises qui vendent et produisent des biens contrairement à celles qui produisent des services

Il a pour principal objectif l'assurance de la gestion optimale des stocks de matières premières, de marchandises, de produits ou autres approvisionnements afin d'éviter les ruptures de stocks.

Pour un bon établissement du budget des approvisionnements, il est nécessaire d'avoir connaissance : du prix d'achat des produits ; des dates d'achat (ou de commande) ; des quantités à acheter ; des dates probables de livraison et des dates envisagées pour la vente.

d. Budget des investissements

Ce budget fait référence aux dépenses qui affectent les actifs d'une entreprise ou d'une organisation, dans le but de modifier considérablement son cycle d'exploitation.

²⁴ [Enligne], [Consulté le 29/04/2021], disponible sur : <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537e0f8b15fae.pdf>

Essentiellement, l'investissement nécessite une planification pluriannuelle des acquisitions et des financements. Le budget des investissements détaille mois par mois les éléments du plan de financement.

e. Budget de trésorerie

Ce budget permet de vérifier les capacités financières de l'entreprise ainsi que la cohérence entre son fonds de roulement (FR) et son besoin en fonds de roulement (BFR). C'est la conversion des charges et des produits de tous les budgets antérieurs, en encaissements et décaissements. Afin que toute entreprise puisse assurer sa solvabilité, optimise sa performance et son résultat, elle doit prévoir ses flux financiers.

Conclusion

Le but principal de ce chapitre est d'accentuer le rôle de la gestion budgétaire dans la gestion, la décision et le contrôle des résultats obtenus au sein d'une entreprise, tout en s'adaptant aux moyens disponibles, ainsi qu'aux objectifs poursuivis. C'est un outil indispensable pour la prise de décision des entreprises.

L'établissement d'un contrôle de gestion au sein d'une entreprise passe par la maîtrise de la technique budgétaire. Par conséquent, la gestion budgétaire est indispensable pour une gestion rationnelle de l'entreprise. Ses objectifs visent à l'amélioration des performances et à la pérennité de l'entreprise.

Chapitre II :
Vers une analyse de la gestion budgétaire

Sommaire

Introduction	18
Section 1 : Contrôle budgétaire.....	19
1. Définition du contrôle budgétaire	19
2. Objectifs du contrôle budgétaire.....	20
3. Caractéristiques d'un contrôle budgétaire	20
4. Rôle du contrôle budgétaire	21
5. Principes du contrôle budgétaire	21
6. Étapes du contrôle budgétaire.....	22
7. Qualité d'un bon contrôle budgétaire.....	23
8. Limites du contrôle budgétaire	24
Section 2 : Analyse des écarts budgétaires	24
1. Définition d'un écart budgétaire.....	24
2. Principes d'élaboration des écarts budgétaires	25
3. Typologie des écarts budgétaires	26
4. Objectifs de l'analyse des écarts.....	28
5. Mise en œuvre des actions correctives	29
Conclusion.....	30

Introduction

Connu comme étant la dernière étape de la gestion budgétaire, et l'outil de vérification de la performance des différents centres de responsabilité, le contrôle budgétaire permet une fois l'élaboration des différents budgets réalisée, d'effectuer un suivi budgétaire. Ce dernier nécessite de comparer les réalisations avec les prévisions à une date donnée, et d'analyser les écarts dégagés, de comprendre leurs principales causes pour y remédier (écart défavorable) en formulant des actions correctives adéquates, ou en tirer d'avantage (écart favorable).

Ce chapitre est subdivisé en deux sections, dans la première section nous traitons le contrôle budgétaire et dans la deuxième section nous effectuons l'analyse des écarts budgétaires.

Section 1 : Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est aujourd'hui l'une des techniques les plus répandues et les plus pratiques, utilisée principalement dans toutes les entreprises. Le pilotage grâce au contrôle budgétaire, nécessite la mise en œuvre d'une structure adéquate fondée sur des centres de responsabilité.

Dans cette section nous présentons la notion de contrôle budgétaire ainsi que ses objectifs, ses caractéristiques, son rôle et ses limites.

1. Définition du contrôle budgétaire

L'auteur **M. Gervais** définit le contrôle budgétaire comme la « comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher la (ou les) cause (s) d'écart ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires »²⁵.

Le contrôle budgétaire est utilisé dans le but de déterminer les mesures dans lesquelles une organisation atteint ses objectifs. Des comparaisons régulières des réalisations de l'entreprise par rapport à ses prévisions doivent être effectuées afin d'évaluer les écarts qui en résultent.

Selon **Dumenil** (2018), « le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions. Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctrices... le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification. Il permet de mettre en évidence la performance des différents centres de responsabilité »²⁶.

²⁵ ALAZARD, C et SÉPARI, S. « Contrôle de gestion : manuel & applications », 5^{ème} édition, DUNOD, 2018, p. 278.

²⁶ DUMENIL, M. « *Le contrôle de gestion* », 3^{ème} édition, GERESO, 2018, p. 93.

Autrement dit, le contrôle budgétaire est une comparaison périodique des prévisions et des réalisations budgétaires, afin de pouvoir effectuer une analyse des écarts, et ainsi prendre les mesures correctives nécessaires.

Le contrôle budgétaire fait apparaître les écarts entre les réalisations et les prévisions, tout en identifiant les causes de ces écarts. Le contrôle budgétaire permet d'informer les responsables sur le degré de réalisation des budgets.

Afin de contrôler leur performance et de mesurer leurs déviations, les entreprises instaurent des budgets réels et prévisionnels.

2. Objectifs du contrôle budgétaire

Les finalités du contrôle budgétaire sont multiples, elles peuvent être résumées comme suit :

- L'amélioration de la performance économique de l'entreprise qui permet aux gestionnaires d'agir plus rapidement aux variables contrôlables ;
- La confrontation périodique entre les données préétablies (prévisions), et les réalisations (résultats réels) ;
- Le calcul des écarts, leur analyse et leur explication qui doivent susciter des mesures correctives ;
- Le pilotage des activités et la maîtrise du budget ;
- L'optimisation de l'utilisation des ressources ;
- L'appréciation de l'activité des responsables budgétaires.

3. Caractéristiques d'un contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet la gestion et l'anticipation des écarts constatés et ainsi de comprendre l'origine des résultats générés. Ses principales caractéristiques sont :

- Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion, il fait apparaître les écarts entre les réalisations et les prévisions tout en identifiant leurs causes. Dans certaines entreprises, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire ;

- Le contrôle budgétaire suggère des mesures correctives adéquates afin d'éviter les déviations à l'avenir ;

- Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif qui s'intéresse à la période passée de l'entreprise, en effectuant des comparaisons entre les réalisations et les prévisions et en analysant les principales causes des écarts.

4. Rôle du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire peut être utilisé de diverses manières, selon la fonction de l'entreprise qu'elle soit à tendance de planification stratégique, à contrôle stratégique ou à contrôle financier. En effet, toutes les entreprises n'ont pas les mêmes problèmes à résoudre, ainsi, le contrôle budgétaire sert de manière plus globale à coordonner les différentes productions de l'entreprise, de manière à répartir l'ensemble des ressources disponibles de façon optimales, pour que les activités de cette structure concordent et soient cohérentes.

D'après quelques auteurs de la gestion budgétaire, **Barret** et **Otley** s'accordent à dire que le contrôle budgétaire est un moyen de prévision et de communication au sein de l'entreprise.

En outre, les termes qui reviennent et qui font références au contrôle budgétaire sont : la planification, les prévisions, la coordination, la motivation, et enfin l'évaluation.

Pour **Bouquin** (2001) le contrôle de gestion est :

- Un instrument de coordination et de communication ;
- Un outil essentiel de gestion prévisionnelle ;
- Un outil de délégation et de motivation.²⁷

5. Principes du contrôle budgétaire

Pour qu'un contrôle budgétaire soit pertinent :

²⁷ Berland, N. « *Mesurer et piloter la performance* », 2009, p. 77. [En ligne], consulté le [20/06/2021] disponible sur : bibliotheque.pssfp.net/livres/MESURER_ET_PILOTER_LA_PERFORMANCE.pdf.

- Il doit être basé sur tous les budgets mis en œuvre par l'entreprise afin de formaliser le fonctionnement à court terme de l'entreprise en question dont la gestion doit être testé dans des conditions difficiles, voire extrêmes ;
- Il nécessite des données pour l'élaboration des budgets, et aussi pour le calcul des réalisations. Celles-ci font appel à tous les systèmes d'information comptable de l'entreprise.

6. Étapes du contrôle budgétaire

De manière générale, le contrôle peut passer par ces trois étapes :

- a. Le contrôle avant l'action (à priori) :** ce contrôle a pour principale mission, l'amélioration des conditions de préparation de l'action. Il consiste ainsi à :
 - Vérifier la cohérence des hypothèses retenues pour l'élaboration des budgets avec les objectifs fixés à court, moyen et long terme ;
 - Anticiper les conséquences des décisions budgétaires avant de passer à l'action.
- b. Le contrôle pendant l'action (concomitant) :** ce contrôle a pour but de repérer les décalages entre les réalisations et les prévisions de manière à ce que les actions correctives nécessaires soient mises en œuvre au fur et à mesure. Afin de réaliser ce contrôle, les informations sur les réalisations doivent être fournies aux opérationnels de façon rapide et permanente. Avant la mise en œuvre des actions correctives, et afin d'expliquer les causes des écarts, des analyses complémentaires peuvent être nécessaires.
- c. Le contrôle après l'action (à posteriori) :** arrivé à cette étape de contrôle, le but n'est plus d'améliorer les actions, mais plutôt de présenter un bilan final de la période budgétaire, qui va permettre d'expliquer et d'analyser les écarts, de mettre à niveau les normes techniques, et de fiabiliser les prévisions. Ce contrôle consiste principalement à mesurer les résultats obtenus et évaluer la performance des responsables qui s'inscrit

dans le processus d'évaluation de l'entreprise (rapport entre la gestion du personnel et le contrôle budgétaire).

7. Qualité d'un bon contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire repose sur la mise en place d'un système d'information de gestion, ce système doit avoir les caractéristiques suivantes :

a. Rapidité

Si les responsables opérationnels doivent prendre des décisions à la suite du suivi budgétaire, les informations nécessaires doivent être fournies rapidement. Afin d'améliorer la disponibilité des informations, il peut s'avérer utile de renoncer à une précision extrême pour recourir à certaines estimations. En effet, une information très précise mais obtenue tardivement ne permet pas au suivi budgétaire d'atteindre son but.

b. Fiabilité

La rapidité ne doit, pas conduire l'entreprise à obtenir une information disponible quasi immédiatement mais totalement fautive. L'information doit être de qualité. Toute la difficulté pratique du contrôle de gestion consiste à trouver un optimum entre **rapidité** et **fiabilité**.

c. Coût modéré

Il faut tenir compte :

- Du coût de mise en place de l'organisation, car le suivi budgétaire doit reposer sur une organisation adéquate basée sur les centres de responsabilité, un système d'information et la formation du personnel ;
- De son coût de fonctionnement pour la saisie et le traitement des données ;

- Du temps consacré à l'élaboration et au suivi du système par les responsables concernés.²⁸

8. Limites du contrôle budgétaire

Les limites les plus courantes sont les suivantes :

- Le contrôle budgétaire exige parfois la réactivité, il peut cependant être trop tardif étant donné qu'il est effectué à posteriori ;
- Le contrôle budgétaire peut être perçu comme une obligation procédurale sans avantage pour l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ceci car il fournit une expression financière de la performance qui pour les acteurs met de côté les performances qualitatives et qui est donc sans intérêt ;
- Les objectifs budgétaires peuvent ne jamais être atteints étant donné que l'avenir est imprévisible.

Section 2 : Analyse des écarts budgétaires

Retournons à la définition du contrôle budgétaire, nous y expliquons qu'il faut y déterminer les écarts ainsi que leurs causes. Dans cette section, nous présentons la signification d'un écart budgétaire, les principes et typologies des écarts. Puis nous passons à l'analyse des écarts, ses principes, ses types et ses objectifs.

1. Définition d'un écart budgétaire

L'écart est la « différence entre une norme de référence et une grandeur calculée à partir de données réellement constatées ». ²⁹

L'écart est la différence entre deux valeurs. Après le calcul de chaque écart, il est nécessaire de préciser si le résultat obtenu est favorable ou défavorable, et par la suite

²⁸ [En ligne], consulté le [22/06/2021] disponible sur : [\(PDF\) LE CONTROLE DE GESTION ET LE TABLEAU DE BORD CHAPITRE I : ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION Section I : Aspects généraux du contrôle de gestion | meryem afryad - Academia.edu.](#)

²⁹ [En ligne], consulté le [22/06/2021] disponible sur : [GESTION BUDGETAIRE PREVOIR ET CONTROLER LES ACTIVITES DE L'ENTREPRISES.pdf \(pssfp.net\).](#)

d'interpréter les écarts obtenus en expliquant leurs causes. En cas de dérive (écart défavorable) par rapport aux prévisions, des mesures correctives peuvent être prises afin de rétablir la trajectoire.

L'écart budgétaire est la comparaison entre les réalisations et les prévisions de l'entreprise sur une même période, il se calcule comme suit :

$$\text{Écart} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$$

Le résultat de l'écart peut être positif (défavorable) ou négatif (favorable).

$$\text{Écarts en \%} = \frac{\text{Réalizations} - \text{Prévisions}}{\text{Prévisions}} \times 100$$

2. Principes d'élaboration des écarts budgétaires

Les principes d'élaboration des écarts sont les suivants :

Principe 1 : l'écart est de faire la différence entre la valeur réelle d'une donnée étudiée, et la valeur budgétée de cette même donnée.

Principe 2 : l'écart est défini par des valeurs favorables ou défavorables dont les signes sont soit positifs (+) ou négatifs (-).

Principe 3 : la décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une seule composante par sous écart calculé : une donnée constituée de n composantes oblige à la mise en évidence de n sous écarts.³⁰

Principe 4 : selon la position du plan comptable général dans la méthode des coûts préétablis, toute donnée composée du produit d'un élément monétaire par un élément exprimant un volume doit être décomposée en deux écarts : l'écart sur quantité et l'écart sur prix, comme suit :

³⁰ [En ligne], consulté le [22/06/2021] disponible sur : [Le contrôle budgétaire : Eléments théoriques \(mawarid.ma\)](http://mawarid.ma).

$$\text{Écart sur quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévisionnelle}) \times \text{Prix prévisionnel}$$

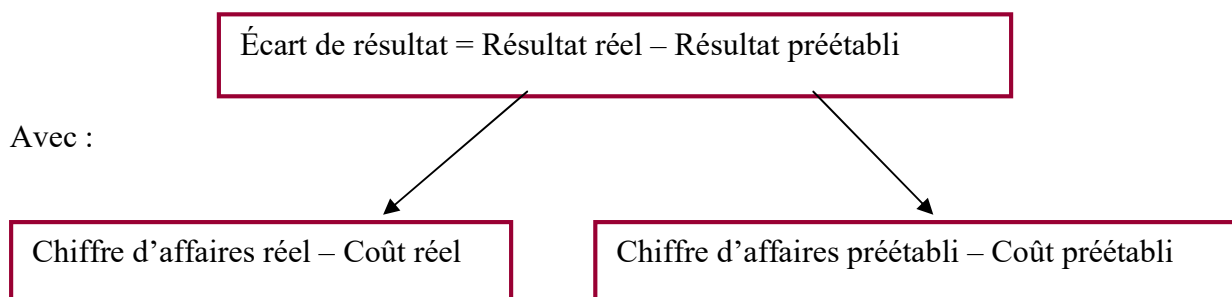
$$\text{Écart sur prix} = (\text{Prix réel} - \text{Prix prévisionnel}) \times \text{Quantité réelle}$$

3. Typologie des écarts budgétaires

Les écarts existants sont les suivants :

- a. **Écart de résultat** : c'est l'écart de base du contrôle budgétaire, il est réparti en écart de marge et écart sur coûts. Cet écart traduit en termes financiers la performance d'un produit ou de l'entreprise, étant donné qu'il apporte une première information sur la réalisation de l'objectif global de rentabilité.

L'écart de résultat mesure l'irrégularité de la performance globale à court terme. C'est la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli. Il se calcule comme suit :



- b. **Écart sur marge** : cet écart est égal à la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue. Il peut être calculé comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Écart sur marge} = \\ \text{Marge sur coût préétabli de la production réelle} - \text{Marge sur coût préétabli de la production prévue} \\ = (M_R \times Q_R) - (M_P \times Q_P) = (P_R - CU_P) \times Q_R - (P_P - CU_P) \times Q_P \end{aligned}$$

Avec :

M_R : Marge réelle ;

M_P : Marge prévue ;

CU_P : Coût unitaire prévu.

Q_R : Quantité réelle ; Q_P : Quantité prévue ;

P_R : Prix réel ; P_P : Prix prévu ;

Cet écart est principalement dû à :

- Des variations des marges unitaires ;
- Des variations des quantités vendues ;
- Des modifications de la composition des ventes entre les réalisations et les prévisions.

c. **Écart de chiffre d'affaires** : c'est la différence entre la valeur du chiffre d'affaires réelle et celle du chiffre d'affaires prévu. Cet écart est calculé comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Écart de chiffre d'affaire} &= \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires prévu} \\ &= CA_R - CA_P = (P_R \times Q_R) - (P_P \times Q_P) \end{aligned}$$

Avec :

CA_R : Chiffre d'affaires réel ;

CA_P : Chiffre d'affaires prévu ;

P_R : Prix réel ;

P_P : Prix prévu ;

Q_R : Quantité réelle ;

Q_P : Quantité prévue.

L'écart sur chiffre d'affaires se décompose en deux (02) sous écarts : l'écart sur prix et l'écart sur quantité. L'explication des sous-écarts n'est pas toujours chiffrable

$$E/Q = \sum (Q_R - Q_P) P_P$$

$$E/P = \sum (P_R - P_P) Q_R$$

La cause de cet écart provient principalement d'une variation de prix imprévue (ou du taux de change), d'une rupture de stock ou d'une mauvaise politique d'approvisionnement. En

outre, concernant la qualité, la cause de cet écart provient généralement d'un défaut de qualité, de rebuts et déchets, ou d'une mauvaise définition des standards.

En gestion budgétaire, le plus important en plus du calcul des écarts, c'est leur interprétation. L'analyse des écarts consiste à comparer et expliquer les divergences entre les résultats réels et prévus, et ainsi de prendre les mesures correctives visant à les réduire, voire les éliminer. L'écart sur budget est la différence entre les réalisations et les prévisions. Cela donne soit :

- Un résultat négatif qui est favorable, ce qui implique que le budget réel est inférieur au budget prévisionnel ;
- Un résultat positif qui est défavorable, ce qui implique que le budget réel est supérieur au budget prévisionnel.

Selon **Giraud et Zarlowski**, (2016) : « l'analyse des résultats repose principalement sur la mise en évidence et l'analyse des écarts entre le réalisé et le prévu »³¹.

4. Objectifs de l'analyse des écarts

Afin d'être un outil de prévision efficace, le suivi des écarts doit remettre en cause les normes techniques : des écarts récurrents sur certaines terminologies doivent conduire à des réflexions sur les méthodes de définition des normes techniques.

Les principaux objectifs de l'analyse des écarts sont les suivants :

- Rechercher les origines (causes) des écarts et mesurer leur incidence ;
- Signaler aux acteurs afin qu'ils prennent les actions correctives nécessaires.

Les écarts ont pour rôle la mise en évidence des phénomènes, mais ils ne sont pas porteurs de leurs explications. Afin d'interpréter les écarts, il convient d'identifier l'origine des divergences (écarts) par rapport aux prévisions. Ce qui permettra d'apporter des actions correctives dans une perspective d'amélioration.

³¹ Giraud, F et Zarlowski, P. « *Les fondamentaux du contrôle de gestion principes et outils* », édition Pearson, Paris, 2016, p. 270.

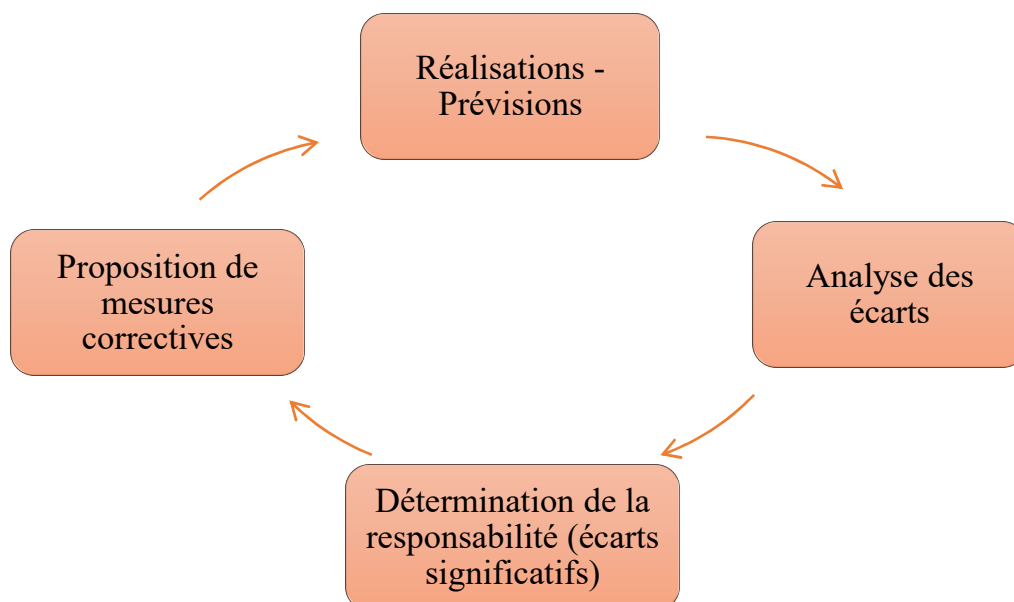
5. Mise en œuvre des actions correctives

Une action corrective doit être rapide et adaptée pour qu'elle soit efficace car si elle est trop tardive elle risque d'aboutir à des résultats indésirables. L'objet principal du contrôle n'est pas la sanction des défaillances, mais plutôt de faire en sorte qu'elles ne se reproduisent plus, et ce en apportant des actions correctives dans le but d'améliorer la situation. Afin de mettre en œuvre ces actions correctives, il faut d'abord réviser les prévisions qui ne se sont pas réalisées pour ensuite passer aux actions correctives nécessaires à l'amélioration (Figure 02).

La mise en œuvre des actions correctives s'effectue soit :

- Avant que l'opération ne soit achevée ;
- Après l'avoir comparé aux prévisions, c'est-à-dire, mettre en place une nouvelle action.

Figure n°02 : Procédure du contrôle budgétaire



Source : établie par Hutin, H. « *Toute la finance d'entreprise en pratique* », 2^{ème} édition d'organisation, France, 2002, p. 687.

Selon **Doriath et Goujet**³², il existe de multiples causes d'écarts et plusieurs actions correctives, elles sont présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n°02 : Présentation de quelques causes d'écarts et leurs actions correctives

Causes d'écarts	Types d'actions
<p align="center">Défaut de prévision</p> <p>Exemple : croissance de marché surévaluée.</p>	<p>Nouvelle action : lancement d'une campagne commerciale agressive OU</p> <p>Nouvelle stratégie : concurrence par la différenciation du produit et non plus par les prix.</p>
<p align="center">Modification définitive de l'environnement</p> <p>Exemple : loi sur la réduction de temps de travail.</p>	<p>Recrutement des nouveaux fonctionnaires ou motiver les salaires pour produire plus.</p>
<p align="center">Erreur humaine</p> <p>Exemple : défaut de réglage d'une machine.</p>	<p>Erreur accidentelle non inertielle : aucune correction, erreur liée à l'incompétence d'un salarié, nouvellement recruté : formation de ce salarié.</p>
<p align="center">Erreur matérielle</p> <p>Exemple : important taux de rebut lié au manque de qualité des matières.</p>	<p>Changement de fournisseur.</p>

Source : Doriath, B et Goujet, C. « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Dunod, Paris, 2007, p. 206.

Conclusion

Le but de ce chapitre est d'accentuer l'importance du contrôle budgétaire. En effet, la mise en place dans l'entreprise d'un contrôle apte à faire décliner la stratégie par les responsables de tous les niveaux passe par la maîtrise de la technique budgétaire.

³² Doriath, B et Goujet, C. « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Dunod, Paris, 2007, p. 206.

L'analyse des écarts aide l'entreprise à constater le degré de réalisation de ses budgets. Pour se faire, les responsables comparent les réalisations aux prévisions puis étudient les causes des divergences obtenues afin de mettre en évidence les écarts qui nécessitent des actions correctives.

Chapitre III :
Illustration pratique au sein de l'EPB

Sommaire

Introduction	32
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	33
1. Historique et cadre juridique de l'EPB	33
2. Implantation géographique du port de Bejaia.....	35
3. Missions et activités de l'entreprise	36
4. Organisation de l'entreprise.....	38
Section 2 : Articulation budgétaire au sein de l'entreprise	41
1. Budget des ventes.....	41
1.1. Trafic portuaire prévisionnel	41
1.2. Chiffre d'affaires	42
1.3. Produits financiers	45
2. Budgets des frais généraux	45
3. Budget des approvisionnements.....	46
4. Budget des investissements	47
5. Budget de trésorerie	48
Section 3 : Suivi budgétaire et analyse des écarts au sein de l'EPB.....	51
1. Suivi budgétaire.....	52
2. Contrôle budgétaire	53
a. Budget des ventes.....	53
b. Budget des frais généraux	56
c. Budget des approvisionnements.....	58
d. Budget des investissements	59
e. Budget de trésorerie.....	60
Conclusion.....	63

Introduction

Afin de soutenir le contenu proposé dans le corpus théorique et de mettre en pratique nos connaissances, une étude de cas a été menée. L'entreprise que nous avons choisie pour réaliser cette étude est une entreprise de prestation de service, et c'est l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB). Cette étude est une étape essentielle et un passage obligatoire. Par conséquent, c'est ce que nous allons voir dans ce troisième et dernier chapitre.

Nous avons jugé utile de subdiviser ce dernier chapitre en trois sections. La première est dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil, notamment l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB). La deuxième fait l'objet d'une présentation de l'articulation budgétaire au sein de cette entreprise. Et, la troisième est consacrée à l'analyse des écarts.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous présentons l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), son historique, suivie d'une énumération de ses missions et ses activités et enfin sa présentation organique.

1. Historique et cadre juridique de l'EPB

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de **10 000 ans**, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

Dans l'antiquité, *Amsyouen*, habitants des flans surplombant la côte, ne fréquentaient la côte que pour pêcher. Les premières nefes qui visitèrent nos abris naturels furent les phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.

La *Saldæ* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au **11^{ème}** siècle que la berbère *Begaieth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci de Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages du port débuta en **1834**, Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent entamés en **1870** et ceux d'accostage en **1879**. La construction de l'ancien port fut achevée en **1911**. C'est en **1960** que fût chargé le 1^{er} pétrolier au port de Bejaia. Le nouveau quai long de 300 m fût achevé à son tour en **1987**.

L'aménagement moderne des espaces et des installations spécialisées, l'implantation de nouvelles industries et l'introduction d'outils modernes de gestion ont fait évoluer le Port de Bejaia vers la 3^{ème} génération et le classent aujourd'hui 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales.

Ayant acquis la certification iso 9002 en 2000 puis la transition à la norme 9001 version 2000 en 2002 et la 14001 en 2004, l'entreprise aspirait pour fin 2007 inclure l'OHSAS 18000 pour faire aboutir son projet d'être le premier port africain à se doter d'un système de management intégré.

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia, entreprise socialiste, est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989. Son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions (60.000.000) de dinars algériens.

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

En 2006 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard deux cent millions de dinars (1.200.000.000 DA).

En 2007 l'assemblée générale extraordinaire a augmentée le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard sept cent millions de dinars (1.700.000.000 DA).

En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA).

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

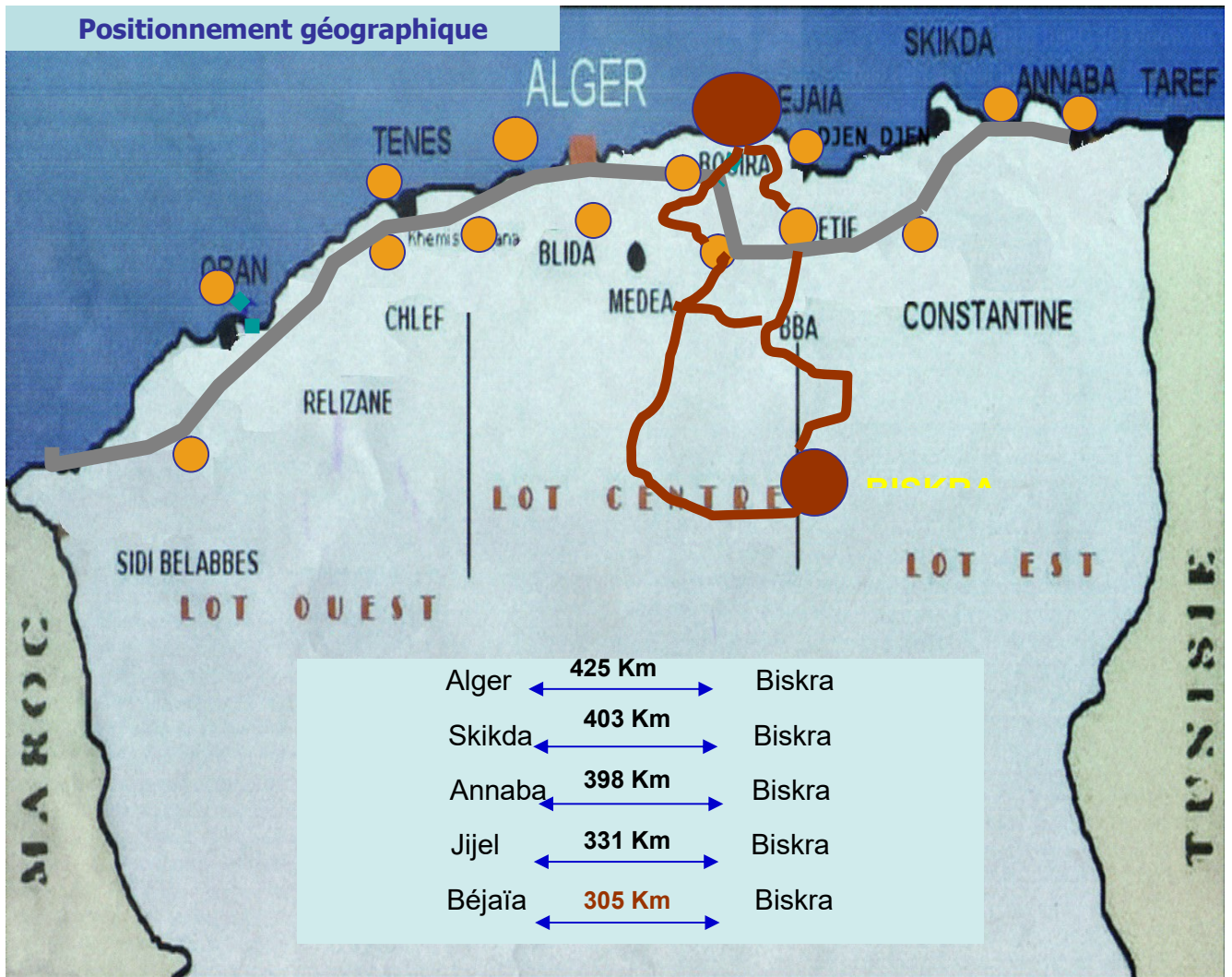
2. Implantation géographique du port de Bejaia

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité (voir figure 1) :

- Au nord par la route nationale n°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de **2.750 m**.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia (figure 03).

Le Port de Bejaia dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international. D'une desserte routière reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'aux portes du Sahara Algérien.

Figure n°03: Positionnement géographique de l'EPB



Source : document interne à l'EPB.

3. Missions et activités de l'entreprise

L'EPB a pour missions :

- Organisation de l'accueil des navires ;
- Aide à la navigation (Pilotage des navires) ;
- Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export) ;
- Transit des passagers et de leurs véhicules ;
- Gestion et développement du domaine portuaire ;
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré- évacuation ;
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels ;
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires) ;

- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires ;
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie ;
- **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres ;
- **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port ;
- **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage ;
- **Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises** : elles consistent en :
 - Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises ;
 - La réception des marchandises ;
 - Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs ;
 - La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port ;
 - Pointage des marchandises.

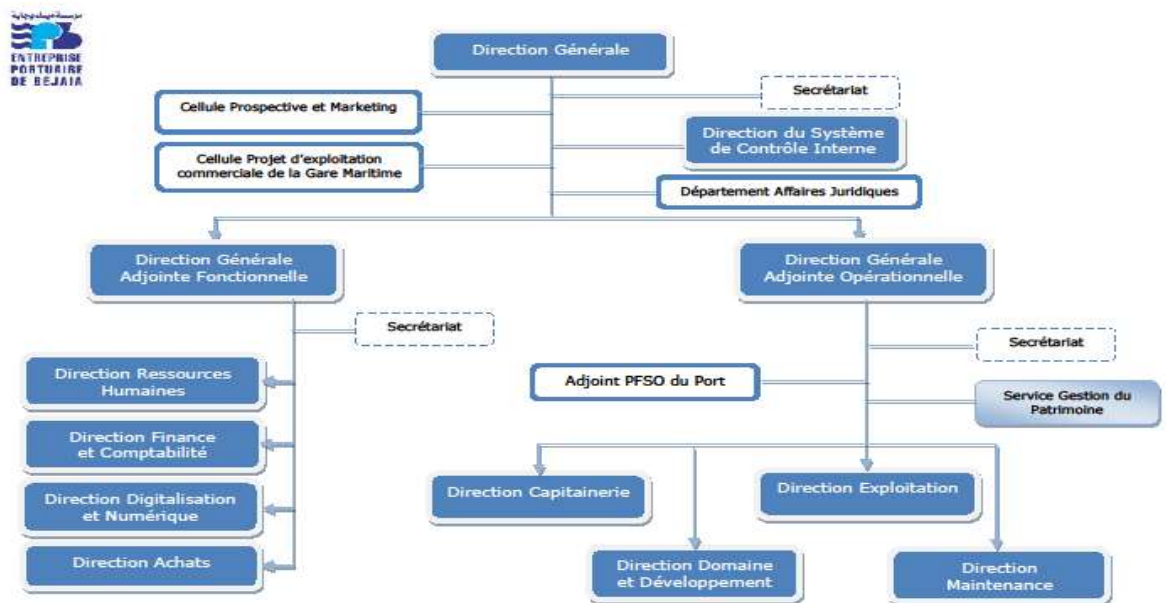
D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- Pesage des marchandises (ponts bascules) ;
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

4. Organisation de l'entreprise

Un projet de réorganisation de l'entreprise a été présenté au Conseil d'Administration en date du 17 février 2020, qui s'est soldé par une validation (résolution n°04). Des ajustements ont été apportés à l'organisation actuelle par la fusion, la suppression ainsi que la création de certaines directions (voir figure 4)

Figure n°04 : Organigramme de l'EPB



Source : document interne à l'EPB.

- Direction Générale :

- Le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale ;
- Le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne ».

- Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :

- La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;
- Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique ».

- **Direction des Ressources Humaines :**

Elle est rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, et elle comporte trois (03) départements ; à savoir :

1. Département Ressources Humaines et Développement ;
2. Département Administration du Personnel et Moyens ;
3. Département Qualité de Vie au Travail.

- **Direction Digitalisation et Numérique :**

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique elle est rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle. La Direction comporte trois (03) départements :

1. Département Numérique ;
2. Département Génie Logiciel ;
3. Département Infrastructures et Systèmes.

- **Direction des Finances et Comptabilité :**

La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :

1. Département Finances ;
2. Département Comptabilité générale.

- **Direction du Système de Contrôle Interne :**

La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :

1. Service Audit Interne ;
2. Service Management des Risques ;
3. Service Contrôle de Gestion.

- **Direction Achats :**

La Direction Achats comprend trois (03) départements en plus de la cellule Planification et Performance :

1. Département Passations de Commandes ;
2. Département Passation de Marchés ;
3. Département Approvisionnements ;

- **Direction Générale Adjointe Opérationnelle :**

1. La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle ;
 2. Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO ;
 3. La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique ;
 4. La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en «Direction Capitainerie» ;
 5. La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement » ;
 6. La centralisation des achats /approvisionnement et maintenances des différentes structures en une seule «Direction Achats et Maintenances» : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.
- **Direction Exploitation :**

La direction est composée de cinq (05) départements :

1. Département Manutention et Acconage ;
 2. Département Affectation de Moyens ;
 3. Département Statistiques et Commercial ;
 4. Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK ;
 5. Département Logistique de TIXTER.
- **Direction Domaine et Développement :**

Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :

1. Département Domaine ;
 2. Département Entretien et Assainissement ;
 3. Département Projets ;
 4. Département Gestion du Transit des Passagers ;
 5. Service Commercial.
- **Direction Maintenance :**

Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :

1. Département Maintenance Engins ;

2. Département Maintenance Navale.

Section 2 : Articulation budgétaire au sein de l'entreprise

Le service budget de la direction des finances et comptabilité est chargé de l'élaboration des différents budgets de l'entreprise. Cette section est dédiée à l'élaboration de ces différents budgets.

Le budget de l'entreprise est subdivisé en cinq axes : le budget des ventes, le budget des frais généraux, le budget des approvisionnements, le budget des investissements et le budget de trésorerie.

1. Budget des ventes

Cette catégorie de budget s'illustre à travers le trafic portuaire, le chiffre d'affaire et les produits financiers.

1.1. Trafic portuaire prévisionnel

Nous examinons le trafic portuaire en termes de prévisions à travers le tableau ci-dessous.

Tableau n°03 : Trafic portuaire prévisionnel

Désignation	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	% Variation
Zone Portuaire				
<u>Trafic global</u>	<u>18 498</u>	<u>18 314</u>	<u>-184</u>	<u>-01</u>
Importations (En 1.000T)	10 025	9 734	-291	-03
Exportations (En 1.000T)	8 473	8 580	+ 107	+01
<u>Trafic bateau</u>				
N ^{bre} navire	1 100	1 086	-14	-01
Jauge brute (En 1.000T)	15 492	15 580	+88	+01
<u>Trafic conteneur</u>				
N ^{bre} EVP	248 942	240 895	-8 047	-03
Tonnage (En 1.000T)	1 976	1 882	-94	-05
Zones Logistiques				
ZLE TIXTER (Boite)	4 856	6 000	+1 144	+24

ZLE IOB (Boite)	-	20 000	+20 000	+100
-----------------	---	--------	---------	------

Source : document interne à l'EPB.

Interprétation

- Le tonnage global a atteint en 2020 les **18,314 millions de tonnes**, soit une baisse de **01%** par rapport aux prévisions de clôture 2019. Cette baisse s'explique notamment par :
 - Les importations d'un volume global de **9,734 millions de tonnes** qui ont connu une baisse de **3%** par rapport à la clôture de l'exercice 2019. Cette baisse est due essentiellement au recul du volume des produits agricoles et alimentaires (blé, orge, maïs et soja) de **-120 mille tonnes**.
 - Les exportations quant à elles, ont connu une légère hausse de **1%** soit **+107 mille de tonnes**, par rapport à la clôture de l'exercice 2019 et ce, suite à l'augmentation attendue du volume des exportations du pétrole brut de **+1%**.
- Le nombre de navires à l'entrée qui est passé de **1 100 navires** à la clôture de 2019 à **1 086 navires** pour l'exercice 2020, soit moins 14 navires.
- Le trafic des zones Extra-portuaire, de l'ordre de **26 000 boîtes** a connu une hausse considérable de **23%** pour les conteneurs pleins, et **20 000 boîtes** prévues pour la zone IOB (Traitement du conteneur vide).

1.2. Chiffre d'affaires

Nous examinons le trafic portuaire en termes de prévisions à travers le tableau ci-dessous.

Tableau n°04 : Chiffre d'affaires prévisionnel

UM : KDA

Rubriques	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	% Variation
Zone Portuaire	5 768 000	5 873 385	+105 385	+02
Domaine et Développement	1 148 076	1 170 796	+22 720	+02
Capitainerie	1 103 797	1 129 461	+25 664	+02
Manutention et Acconage	2 121 975	2 160 000	+38 025	+02
Remorquage	1 394 152	1 413 128	+18 976	+01

Zones Logistiques	480 714	763 210	+282 496	+59
ZLE TIXTER	323 260	332 176	+8 916	+03
ZLE IOB	59 089	257 538	+198 449	+336
Scanning au port	98 365	173 496	+75 131	+76

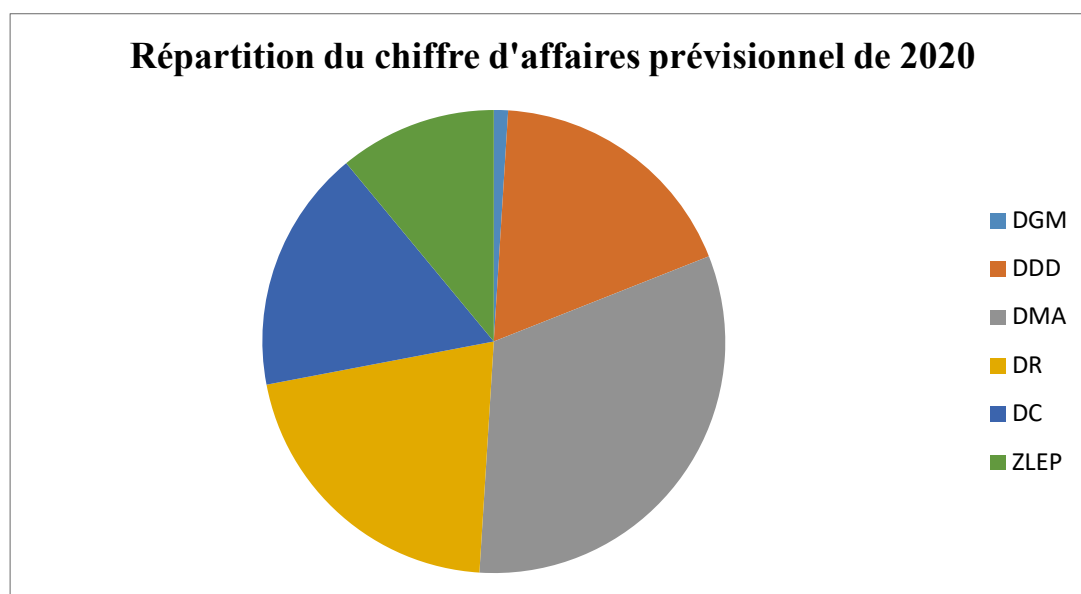
Gare Maritime	1 773	34 605	32 832	+1 852
Activités commerciales	1 773	30 990	+29 217	+1 648
Publicité	-	3 615	+3 615	+100

Total port	6 250 487	6 671 200	+420 713	+07
-------------------	------------------	------------------	-----------------	------------

Source : document interne à l'EPB.

Interprétation

Malgré une baisse du trafic portuaire en 2020, le chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise a atteint les **6 671 200 KDA**, et a connu une hausse de **07%** par rapport à 2019. La progression du chiffre d'affaires est expliquée par la mise en exploitation des activités commerciales de la nouvelle Gare Maritime (attendue pour 2020), avec un chiffre d'affaires de **34 605 KDA** et la hausse du chiffre d'affaires des Zones Logistiques Extra-portuaire qui Dinar/ Dollar appelé à être augmenté, ce qui stimule le chiffre d'affaires des activités navigation. Le chiffre d'affaires prévisionnel pour l'exercice 2020 a été réparti comme suit (figure 05):

Figure n°05 : Répartition du chiffre d'affaires prévisionnel de 2020

Source : document interne à l'EPB.

D'autres produits opérationnels constituent le budget des ventes comme nous pouvons le constater dans le tableau suivant.

Tableau n°05 : autres produits opérationnels

UM : KDA

Rubriques	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	%Variation
Plus-value sur sorties d'actifs	12 000	3 500	-8 500	-71
Indemnités d'assurances reçus	7 000	11 000	+4 000	+57
Autres produits de gestion courante	68 418	72 000	+3 582	+05
Total	87 418	86 500	-918	-01

Source : document interne à l'EPB.

Interprétation

Les autres produits opérationnels ont connu une légère baisse de **01%** par rapport à la clôture 2019, notamment avec les plus-values attendues sur la cession d'actifs (chariots élévateurs et remorqueurs). Par contre, les indemnités d'assurances et des autres produits de gestion courante (constitués essentiellement des pénalités de congestion) ont connu une hausse respectivement de **+57%** et **+5%**.

1.3. Produits financiers

Les produits financiers sont donnés dans le tableau suivant.

Tableau n°06 : Répartition des produits financiers

UM : KDA

Rubriques	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	%Variation
Revenus titres de participation	516	100 516	+100 000	+19 380
Revenus des placements bancaires	170 979	182 175	+11 196	+07
Gains de change	223	-	-223	-100
Total	171 718	282 691	+110 973	+65

Source : document interne à l'EPB.

Interprétation

Les produits financiers d'un montant total de **282 691 KDA**, ont été augmentés des dividendes à recevoir prévus de BMT.

2. Budgets des frais généraux

Le budget des frais généraux est constitué des charges des activités ordinaires comme l'indique le tableau 7.

Tableau n°07 : Charges des activités ordinaires par nature

UM : KDA

Désignation	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	%Variation
Achats consommés	223 160	461 950	+238 790	+107
Services extérieurs	338 935	620 350	+281 415	+83
Autres services extérieurs	90 430	127 721	+37 291	+41
Charges de personnel	3 734 743	3 449 397	-285 346	-08
Impôts, taxes et versement assimilés	147 480	172 729	+25 249	+17
Autres charges opérationnelles	2 995	5 050	+2 055	+69

Charges financières	211 788	247 241	+35 453	+17
Dotation aux amortissements et provisions	856 172	900 000	+43 828	+05
Total charges hors IBS	5 605 703	5 984 438	+378 735	+07

Source : document interne à l'EPB.

Interprétation

Les charges d'exploitation de l'entreprise ont atteint les **5 984 438 KDA**, soit une hausse de **378 735 KDA (+07%)** par rapport à la clôture de 2019, qui s'explique essentiellement par :

- La hausse des achats consommés de **07%** soit **+238 790 KDA** expliquée par l'augmentation de la consommation de la PDR matériel exploitation, prévue pour le programme de maintenance atteignant les **110 000 KDA**, ainsi que la pièce de rechange destinées à l'entretien des remorqueurs pour **140 000 KDA** ;
- La hausse importante aussi des services extérieurs de **281 415 KDA** due également à la programmation de trois (03) arrêts techniques des remorqueurs portuaire pour un montant prévisionnel **120 000 KDA**, ainsi que les sous-traitances générales qui ont atteint les **230 000 KDA** avec la hausse du trafic des zones logistiques extra-portuaires ;
- Les frais de personnel ont été établis à **3 449 397 KDA** compte tenu des augmentations systémiques de l'IEP ainsi que la prime carrière ;
- La hausse des charges financières (+17%) suite à l'entame du remboursement crédit poste 25 en 2020 ;

3. Budget des approvisionnements

Les achats de l'entreprise ont été de l'ordre de **499 100 KDA** (voir tableau 8), ils ont enregistré une hausse de **109%** par rapport à la clôture de 2019, expliquée par :

- La hausse des achats carburants et lubrifiants de **(37%)** due à la hausse de l'activité portuaire et extra-portuaire ;
- La hausse des achats en pièces de rechanges d'exploitation **(218%)** et navale de **(165%)** par rapport à la clôture de 2019, suite au programme prévisionnel de maintenance.

Tableau n°08 : Achats par nature

UM : KDA

Désignation	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	% Variation
Matériaux de construction	4 075	5 000	+925	+23
Carburants et Lubrifiants	62 970	86 000	+23 030	+37
Produits d'entretien	4 277	4 950	+673	+16
Fournitures d'atelier	3 344	3 100	-244	-07
Petit outillage	970	2 900	+1 930	+199
PDR matériels de transport	2 818	4 000	+1 182	+42
PDR matériels d'exploitation	47 235	150 000	+102 765	+218
PDR matériels navales	61 080	162 000	+100 920	+165
Pneumatiques	2 392	9 150	+6 758	+283
Fournitures de bureau	3 699	5 000	+1 301	+35
Fournitures informatiques	2 300	2 000	-300	-13
Matières & fournitures diverses	19 364	25 000	+5 636	+29
Habillements	24 573	40 000	+15 427	+63
Total	239 097	499 100	+260 003	+109

Source : document interne à l'EPB.

4. Budget des investissements

Le montant global des investissements pour l'année 2020 a été de l'ordre de **842 400 KDA** (voir le tableau 9). Il devait être financé par les fonds propres de l'entreprise, et concerne la réalisation de projets d'infrastructures, de superstructures ainsi que les équipements.

Tableau n°09 : Budget des investissements

UM : KDA

Désignation	Reste à réaliser	Programme 2020	Total
1- Études :	<u>28 000</u>	<u>18 000</u>	<u>46 000</u>
2- Réalisation : Infrastructures	<u>80 000</u>	<u>188 000</u>	<u>268 000</u>

Superstructure			
3- Équipements :	<u>270 000</u>	<u>197 500</u>	<u>467 500</u>
Manutention	270 000	193 000	463 000
Engins de servitude	-	-	-
Sûreté et sécurité	-	4 500	4 500
4- Autres :	<u>25 000</u>	<u>35 900</u>	<u>60 900</u>
Total	403 000	439 400	842 400

Source : document interne à l'EPB.

5. Budget de trésorerie

A la clôture de l'exercice 2020, la trésorerie de l'entreprise devait être de l'ordre de **560 908 KDA** soit une baisse de **01%** par rapport à la trésorerie de clôture 2019 (voir le tableau 10).

Tableau n°10 : Budget de trésorerie

UM : KDA

Désignation	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	%Variation
Encaissements	8 129 125	8 329 188	+200 063	+02
Encaissements reçus des clients	7 082 432	7 712 797	+630 365	+09
Autres encaissements	238 976	330 200	+91 224	+38
Accréditifs, restitution provisions	52 285	-	-52 285	-100
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	11 436	3 500	-7 936	-69
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	400 000	-	-400 000	-100
Intérêts encaissés sur placements financiers	171 375	182 175	+10 800	+06
Dividendes et quote-part de résultat reçus	516	100 516	+100 000	+19 380
Encaissements provenant d'emprunts	172 105	-	-172 105	-100

Décaissements	8 861 833	8 331 673	-530 160	-06
Accréditifs, provisions	11 814	-	-11 814	-100
Sommes versées aux fournisseurs	684 150	600 000	-84 150	-12
Sommes versées aux personnels	2 182 518	1 866 000	-316 518	-15
Sommes versées pour frais de missions	4 435	3 480	-955	-22
Sommes versées aux œuvres sociales	222 082	156 000	-66 082	-30
Sommes versées aux organismes sociaux	1 004 555	890 300	-114 255	-11
Intérêts et autres frais financiers payés	208 822	290 182	+81 360	+39
Impôts sur résultats payés	276 074	125 000	-151 074	-55
Autres impôts et taxes	1 725 390	1 879 323	+153 933	+09
Sommes versées aux filiales	-	-	-	-
Autres dépenses	111 942	271 700	+159 758	+143
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	1 380 940	828 500	-552 440	-40
Décaissement sur acquisition d'immobilisations financières	-	-	-	-
Dividendes et autres distributions effectués	130 000	220 000	+90 000	+69
Remboursements d'emprunts	919 111	1 201 188	+282 077	+31
Variation	-732 708	-2 485	+730 233	-99
Trésorerie initiale	1 296 101	563 393	-732 708	-57
Trésorerie finale	563 393	560 908	-2 485	-01

Source : document interne à l'EPB.

Interprétation

- Les encaissements :

- Les encaissements reçus des clients de l'ordre de **7 712 797 KDA** ont connu une hausse de **9%** par rapport à la clôture 2019 (augmentation du chiffre d'affaires) ;
 - Les encaissements provenant d'emprunts ont été nuls (consommation de la totalité des crédits) ;
 - Il est attendu un encaissement sur dividendes reçus de BMT (100 000 KDA).
- **Les dépenses :**
- Les sommes versées aux fournisseurs (tous types) d'un montant de **1 365 000 KDA** ont connu une baisse de **(34%)** par rapport aux prévisions de clôture 2019 (finalisation des grands projets d'investissements) ;
 - Les sommes versées aux organismes sociaux ont baissé de **-11%** suite à la baisse des frais de personnel ;
 - Les impôts sur les résultats (IBS) ont baissé, suite au précompte sur l'exercice attendu ;
 - Les dépenses du personnel quant à elles, de l'ordre de **2 182 518 KDA** à la clôture, ont baissé à **1 866 000 KDA** (prise en charge des rappels en 2019) ;
 - La hausse considérable des remboursements d'emprunts soit **+282 077 KDA** avec la mobilisation de tous les crédits.

➤ **Agrégats financiers**

Le compte de résultat est illustré dans le tableau 11.

Tableau n°11 : Compte de résultat par nature

UM : KDA

Libellé	Clôture 2019	Exercice 2020	Variation	% Variation
Chiffre d'affaires	6 250 487	6 671 200	420 713	+07
Variation stocks produits finis et en cours	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 250 487	6 671 200	420 713	+07
Achats consommés	223 160	461 950	238 790	+107
Services extérieurs et autres	429 365	748 071	318 706	+74

consommations				
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	652 525	1 210 021	557 496	+85
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	5 597 692	5 461 179	-136 783	-02
Charges de personnel	3 734 743	3 449 397	-285 346	-08
Impôts, taxes et versement assimilés	147 480	172 729	25 249	+17
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 715 739	1 838 053	123 314	+07
Autres produits opérationnels	87 418	86 500	-918	-01
Autres charges opérationnels	2 995	5 020	2 055	+69
Dotations aux amortissements	856 172	900 000	43 828	+05
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3 164	1 000	-2 164	-68
V. RESULTAT OPERATIONNEL	947 154	1 021 503	73 349	+08
Produits financiers	171 718	282 691	110 973	+65
Charges financières	211 788	247 241	35 453	+17
VI. RESULTAT FINANCIER	-40 070	35 450	75 520	-188
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	907 084	1 056 953	149 869	+17

Source : document interne à l'EPB.

Interprétation

Le résultat de l'entreprise, était passé de **907 084 KDA** à la clôture de l'exercice 2019 à **1 056 953 KDA**, soit une hausse de **17%** expliquée par l'augmentation des consommations de l'exercice de **+85%** avec les différentes opérations inscrites en charge qui devait être réalisées durant l'exercice 2020 ainsi que la baisse des frais du personnel de **-285 346 KDA**.

Section 3 : Suivi budgétaire et analyse des écarts au sein de l'EPB

Après avoir présenté l'EPB et ses différents budgets. Il convient de passer au cas pratique qui constitue l'objet de notre travail. Pour cela, cette section est consacrée au suivi budgétaire et au contrôle des différents budgets de l'entreprise. Ce qui nous permettra de constater s'il y'a un rapprochement entre les réalisations et les prévisions de l'entreprise, et d'analyser les écarts qui en résultent.

1. Suivi budgétaire

Le suivi budgétaire au niveau de L'EPB se fait comme suit :

Tableau n°12 : Suivi budgétaire au niveau de l'EPB

Étape	Désignation	Responsable	Références	Fréquences	Enregistrements
1	Réception du bon de commande	Le chargé du budget	Sur demande des structures au chargé du budget	A la demande	Bordereaux d'envoi
2	Vérification de la budgétisation	Le chargé du budget		Bon de commande reçu	
3	Saisi du bon de commande	Le chargé du budget		Bon de commande validé	Application DFC
4	Visa du bon de commande	Le chargé du budget		Bon de commande saisi	Double de bon de commande
5	Restitution du bon de commande	Le chargé du budget	Structure demanderesse	Bon de commande visé	Registre des bons de commande « à codifier »

Source : document interne à l'EPB.

Dans cette étape, deux cas peuvent se présenter :

- **1^{er} cas** : la dépense à été programmée, elle est mentionnée sur le budget. Dans ce cas, le chargé du budget poursuit les étapes qui suivent (3, 4 et 5).

- **2^{ème} cas** : la dépense n'a pas été programmée, ou bien son montant dépasse le montant budgétisé. Dans ce cas, le chargé du budget adresse une lettre de rejet au responsable de la direction concernée. Ce dernier doit remettre la lettre de rejet au DG de l'entreprise tout en lui expliquant la nature de la dépense et sa nécessité.

Le Diresction Générale (DG) analyse la demande et remet ensuite sa réponse par le biais d'un courrier qu'on appelé : **lettre de dérogation**. Ensuite, le responsable de la direction

concernée doit être muni de cette lettre, pour que le chargé du budget puisse poursuivre normalement la procédure habituelle.

2. Contrôle budgétaire

Le processus de contrôle budgétaire à l'EPB se fait comme suit :

2.1 Budget des ventes

Le tableau suivant renvoie au trafic portuaire.

Tableau n°13 : Contrôle du trafic portuaire au niveau de l'EPB

UM : Tonnes

Désignation	Exercice 2020				
	Montants		Écarts		Taux de réalisation
	Prévisions	Réalisations	En valeur	En %	
Importations	9 734 000	10 217 219	483 219	5%	105%
Exportations	8 580 000	5 517 564	-3 062 436	-36%	64%
Trafic global	18 314 000	15 734 783	-2 579 217	-14%	86%

Source : établi à partir des données internes à l'EPB.

Interprétation

L'entreprise a traité en 2020 un tonnage global de 15 734 783 tonnes, soit une baisse de 14 %, par rapport aux prévisions de la même période, cela a été principalement causé par le recul du volume des produits agricoles et alimentaires (sucre). La crise sanitaire ayant impacté les cours du pétrole brut en est la principale cause.

Le tableau suivant renvoie au chiffre d'affaires.

Tableau n°14 : Contrôle du trafic bateau au niveau de l'EPB

Désignation	Exercice 2020				
	Montants		Écarts		Taux de réalisation
	Prévisions	Réalisations	En valeur	En %	
Nombre de navires	1 086	1 028	-58	-5%	95%

Source : établi à partir des données internes à l'EPB.

Interprétation

Le nombre de navires ayant fait escale au port de Bejaia en 2020 affiche un nombre de 1 028 navires, soit 58 navires de moins par rapport à la prévision de la même période. Cette baisse est principalement due au renforcement des procédures sanitaires dans les ports en raison de la crise sanitaire ce qui a engendré un recul important des mouvements de navigation enregistré par les navires de types :

- Cargos, dont le nombre est de 358 navires ;
- RO/RO, dont le nombre diminue à 21 navires ;
- Pétroliers, dont le nombre diminue à 71 navires ;
- Hydrocarbures raffinés, dont le nombre diminue à 86 navires.

Le tableau suivant est illustratif du trafic de conteneurs, source de revenu pour l'EPB.

Tableau n°15 : Contrôle du trafic conteneurs au niveau de l'EPB

Rubrique	Exercice 2020				
	Montants		Écarts		Taux de réalisation
	Prévisions	Réalisations	En valeur	En %	
N^{bre} d'EVP	240 895	246 811	5 916	2%	102%
Tonnage Net	1 882 000	2 201 255	319 255	17%	117%

Source : établi à partir des données internes à l'EPB.

Interprétation

En 2020 le trafic conteneurs a atteint 246 811 EVP. Le volume total des marchandises conteneurisées a augmenté et a atteint 2 201 255 tonnes.

Remarque : Le trafic passager et auto-passager a été suspendu durant l'exercice 2020 en raison de la crise sanitaire liée au COVID-19.

Enfin, le tableau ci-dessous renvoie au contrôle du chiffre d'affaires.

Tableau n°16 : Contrôle du chiffre d'affaires au niveau de l'EPB

UM : KDA

Désignation	Exercice 2020				
	Montants		Écarts		Taux de réalisation
	Prévisions	Réalisations	En valeur	En %	
Chiffre d'affaires	6 671 200	5 954 353	-716 847	-11%	89%

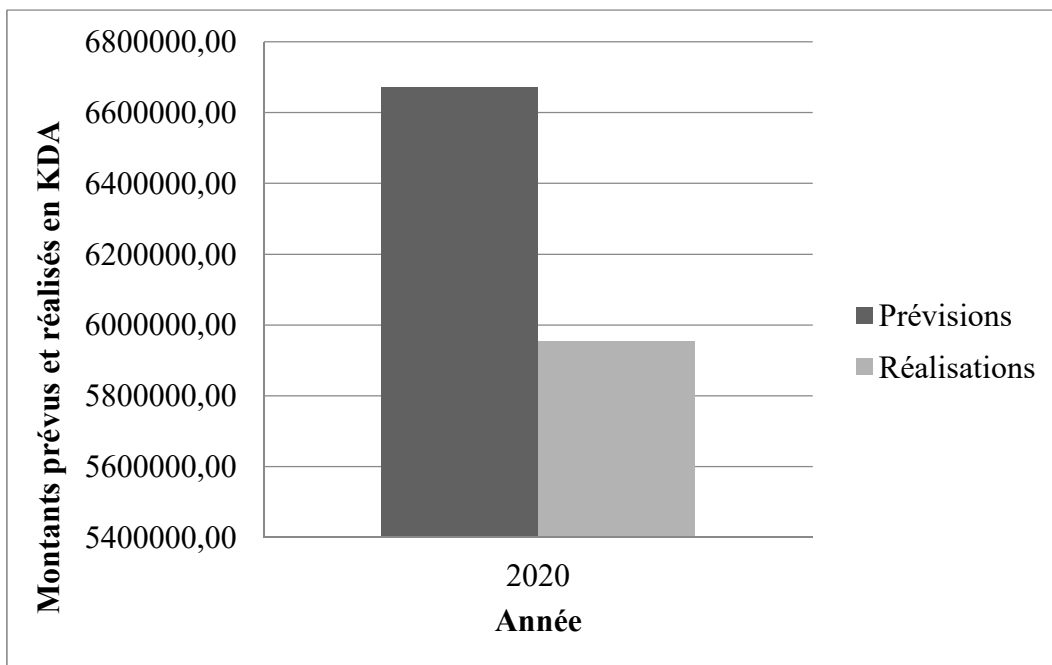
Source : établi à partir des données internes à l'EPB.

Interprétation

Le chiffre d'affaires réalisé en 2020 a atteint 5 954 353 KDA, soit une baisse de 11% par rapport à la prévision de la même période qui s'élève à 6 671 200 KDA. Cet écart favorable (voir figure 6) est essentiellement généré par : les différents facteurs de perturbation tels que les grèves, les fermetures de routes, et principalement la suspension des mouvements de navigation en raison de la crise sanitaire a engendré la régression des activités commerciales dans les ports secs.

L'analyse de cette représentation graphique (figure 6) nous fait remarquer que les prévisions sont supérieures aux réalisations, soit 6 671 200 KDA de prévisions, et 5 954 353 KDA de réalisations. L'écart est négatif pour l'année 2020, ce qui est un résultat favorable pour l'entreprise.

Figure n°06 : Représentation graphique des réalisations et prévisions du chiffre d'affaires pour l'année 2020



Source : Réalisée à partir des données de l'EPB.

2.2 Budget des frais généraux

Le tableau ci-après renvoie aux écarts du budget des frais généraux.

Tableau n°17 : Contrôle du budget des frais généraux

UM : KDA

Désignation	Exercice 2020				
	Montants		Écarts		Taux de réalisation
	Prévisions	Réalisations	En valeur	En %	
Achats consommés	461 950	244 538	-217 412	-47%	53%
Services extérieurs	620 350	290 110	-330 240	-53%	47%
Autres services extérieurs	127 721	87 322	-40 399	-32%	68%
Charges de personnel	3 449 397	3 639 858	190 461	6%	106%
Impôts, taxes et versements assimilés	172 729	167 097	-5 632	-3%	97%
Autres charges opérationnelles	5 050	14 096	9 046	179%	279%
Charges financières	247 241	240 361	-6 880	-3%	97%
Dotation aux amortissements et provisions	900 000	1 032 518	132 518	15%	115%
Total charges hors IBS	5 984 438	5 715 900	-268 538	-4%	96%

Source : établi à partir des données internes à l'EPB.

Interprétation

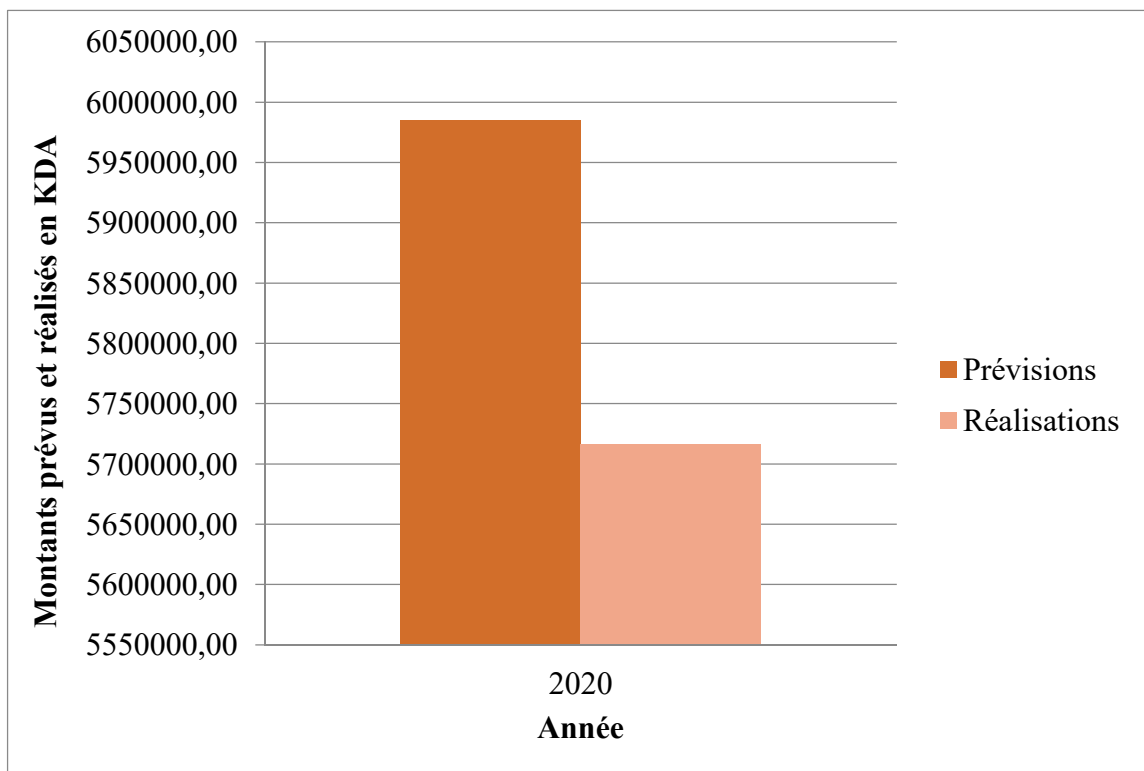
Les charges réalisées de l'entreprise ont atteint 5 715 900 KDA, soit une baisse de 268 538 KDA par rapport aux charges prévues qui sont de 5 984 438 KDA. Elles ont connu un écart favorable de 4% en raison de :

- La baisse de consommations en carburants et lubrifiants suite à la régression de l'activité portuaire ;
- La sous-traitance des activités au niveau des ports secs ;
- La baisse des achats consommés due au report des opérations d'entretien et opérations des ouvrages d'infrastructures et de superstructures ;
- La baisse des services extérieurs due à la diminution du volé foire et expositions, sponsoring et frais de voyages et déplacements ;
- La hausse des charges de personnel de 6% par rapport aux prévisions de la même année, soit un écart de 190 461 KDA et ce suite à l'attribution des primes exceptionnelles d'encouragement et les charges de la CNAS ;

- La baisse des impôts, taxes et versements assimilés de 3% par rapport aux prévisions de la même année, soit un écart de -5 632 KDA. Cette baisse est essentiellement due à la TAP due à la baisse du chiffre d'affaires ;
- La hausse des charges opérationnelles due à la contribution de l'entreprise via des dons pour contenir l'épidémie du COVID-19 ;
- La baisse des charges financières de 3% par rapport aux prévisions de la même année, soit un écart de -6 880 KDA. cause principalement le remboursement des emprunts bancaires suit un mode dégressif ;
- La hausse des dotations aux amortissements et provisions de 15% par rapport aux prévisions, soit un écart de 132 518 KDA cela est dû à la réception de divers ouvrages et équipements.

Suite aux résultats obtenus par l'entreprise pour l'année 2020, il est remarquable que ses réalisations sont inférieures à ses prévisions (figure 7), soit : **5 715 900 KDA < 5 984 438 KDA**.

Figure n°07 : Représentation graphique des réalisations et prévisions des frais généraux pour l'année 2020



Source : Réalisée à partir des données de l'EPB.

2.3 Budget des approvisionnements

En se référant au tableau 18, il y a lieu de constater que les prévisions du budget des approvisionnements sont supérieures aux réalisations.

Tableau n°18 : Contrôle du budget des approvisionnements

UM : DA

Désignation	Exercice 2020				
	Montants		Écarts		Taux de réalisation
	Prévisions	Réalisations	En valeur	En %	
Matériaux de construction	5 000 000,00	3 278 466,45	- 1 721 533,55	-34%	66%
Carburants et Lubrifiants	86 000 000,00	13 509 381,37	- 72 490 618,63	-84%	16%
Produits d'entretien	4 950 000,00	3 000 107,49	- 1 949 892,51	-39%	61%
Fournitures d'atelier	3 100 000,00	3 536 520,23	436 520,23	14%	114%
Petit outillage	2 900 000,00	1 008 325,00	- 1 891 675,00	-65%	35%
PDR matériels de transport	4 000 000,00	2 901 692,15	- 1 098 307,85	-27%	73%
PDR matériels d'exploitation	150 000 000,00	83 204 959,42	- 66 795 040,58	-45%	55%
PDR matériels navales	162 000 000,00	14 399 437,33	- 147 600 562,67	-91%	9%
Pneumatiques	9 150 000,00	7 071 238,11	- 2 078 761,89	-23%	77%
Fournitures de bureau	5 000 000,00	5 262 633,40	262 633,40	5%	105%
Fournitures informatiques	2 000 000,00	1 072 525,00	- 927 475,00	-46%	54%
Matières & fournitures diverses	25 000 000,00	22 385 762,83	- 2 614 237,17	-10%	90%
Habillements	40 000 000,00	29 398 944,00	- 10 601 056,00	-27%	73%
Total	499 100 000	190 029 992,78	- 309 070 007,22	-62%	38%

Source : établi à partir des données internes à l'EPB.

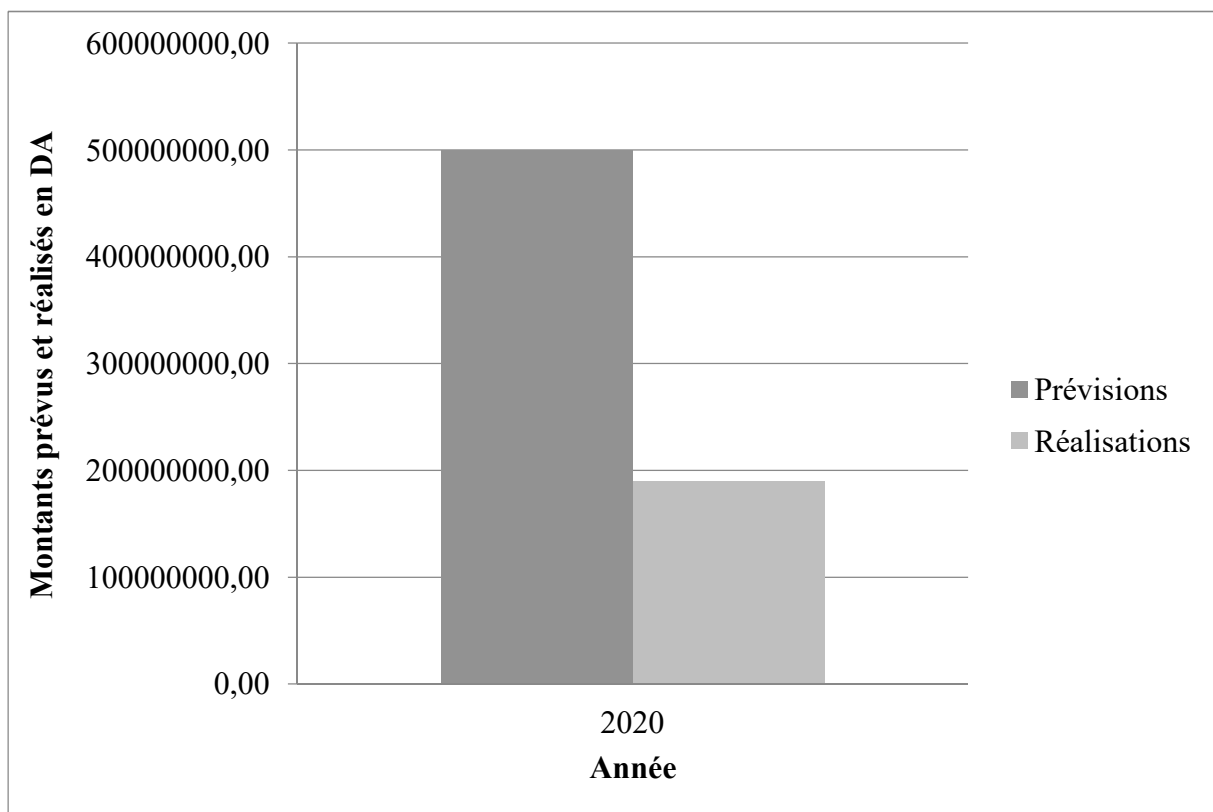
Interprétation

L'entreprise s'est fixée comme objectif 499 100 000 DA, mais la réalisation n'a été que de 190 029 992,78 DA, dégageant ainsi un écart négatif de -309 070 007,22 DA, soit - 62% principalement causé par :

- Le report de la maintenance des différents engins terrestres et navals suite à la crise COVID-19 ;
- La baisse des achats de carburants et lubrifiants ;
- La baisse des achats en pièces de rechanges matériels navales.

Suite aux résultats obtenus par l'entreprise pour l'année 2020, il est remarquable que ses réalisations sont inférieures à ses prévisions (figure 8), soit : **190 029 992,78 DA < 499 100 000 DA.**

Figure n°08 : Représentation graphique des réalisations et prévisions des approvisionnements pour l'année 2020



Source : Réalisée à partir des données de l'EPB.

2.4 Budget des investissements

Pour l'exercice 2020, l'entreprise a réalisé plus que ce qu'elle a prévu en termes d'investissements, soit un écart favorable de 285 365,00 KDA. Le tableau suivant y réfère à cette situation.

Tableau n°19 : Contrôle du budget des investissements

Désignation	Exercice 2020			
	Montants		Écarts	
	Prévisions	Réalisations	En valeur	En %
1- Etudes	46 000,00	32 141,00	- 13 859,00	-30,13%
2- Réalisation	268 000,00	347 797,00	79 797,00	29,78%
3- Equipements	467 500,00	158 226,00	- 309 274,00	-66,15%
4- Autres	60 900,00	18 871,00	- 42 029,00	-69,01%
Total	842 400,00	557 035,00	- 285 365,00	-33,88%

Source : établi à partir des données internes à l'EPB.

Interprétation

Cela est principalement dû :

- Au report des opérations d'acquisitions du matériel d'exploitation ;
- À la réalisation des ouvrages d'infrastructures et de superstructures.

Suite à la crise sanitaire du COVID-19, les autorités algériennes ont introduit de nouvelles mesures qui ont freiné les importations par le recours à la délivrance d'autorisations spéciales.

2.5 Budget de trésorerie

À la lecture du tableau 20, nous remarquons que l'entreprise portuaire de Bejaïa affiche au 31/12/2020 un excédent de trésorerie nette de **40 402 KDA**.

Tableau n°20 : Contrôle du budget de trésorerie

UM : KDA

Désignation	Prévisions	Réalisations	Écarts	En %
Encaissements	8 228 672,00	7 678 472,00	-550 200,00	-7%
Encaissements reçus des clients	7 712 797,00	7 214 282,00	- 498 515,00	-6%
Autres encaissements	330 200,00	200 632,00	- 129 568,00	-39%

Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	3 500,00	-	3 500,00	-
Intérêts encaissés sur placements financiers	182 175,00	182 175,00	-	0%
Dividendes et quote-part de résultat reçus	100 516,00	81 383,00	- 19 133,00	-19%
Encaissements provenant d'emprunts	-	-	-	-
Décaissements	7 250 673,00	7 765 803,00	515 130,00	7%
Sommes versées aux fournisseurs	600 000,00	705 399,00	105 399,00	18%
Sommes versées aux personnels	1 866 000,00	1 907 278,00	41 278,00	2%
Sommes versées pour frais de missions	3 480,00	3 391,00	- 89,00	-3%
Sommes versées aux œuvres sociales	156 000,00	123 992,00	- 32 008,00	-21%
Sommes versées aux organismes sociaux	890 300,00	950 882,00	60 582,00	7%
Intérêts et autres frais financiers payés	290 182,00	322 889,00	32 707,00	11%
Impôts sur résultats payés	125 000,00	103 286,00	- 21 714,00	-17%
Autres impôts et taxes	1 879 323,00	1 732 820,00	- 146 503,00	-8%
Sommes versées aux filiales	-	-	-	-
Autres dépenses	271 700,00	37 641,00	-234 059,00	-86%
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.	828 500,00	557 036,00	-271 464,00	-33%
Dividendes et autres distributions effectués	220 000,00	120 000,00	-100 000,00	-45%
Remboursements d'emprunts	1 201 188,00	1 201 189,00	1,00	0%
Variation	- 2 485,00	- 87 032,00	- 84 547,00	-3402%
Trésorerie initiale	563 393,00	688 342,00	124 949,00	22%
Trésorerie finale	560 908,00	601 310,00	40 402,00	7%

Source : établi à partir des données internes à l'EPB

Interprétation

La trésorerie de l'entreprise affiche des écarts défavorables durant l'exercice 2020 justifiés par :

- Les encaissements :

- La baisse des encaissements reçus des clients due à la diminution des créances ;
 - La baisse des autres encaissements due à la baisse des indemnités d'assurances à recevoir ;
 - Le report des opérations de cession à janvier 2021 ;
 - La baisse des dividendes reçus par la filiale.
- Les décaissements :
 - La hausse des sommes versées aux personnels due à la distribution de la prime d'encouragement ;
 - La hausse des sommes versées aux organismes sociaux suite à la constatation des charges CNAS sur les primes distribuées ;
 - La baisse des décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles due au report partiel des opérations d'acquisition d'immobilisations.

Les résultats des soldes sont dus à la diminution du CA due à la récession de l'activité portuaire et à la baisse des consommations intermédiaires en raison de la crise sanitaire.

➤ Compte de résultat

D'après le tableau ci-dessous, le résultat ordinaire avant impôts réalisé par l'EPB a enregistré une diminution de 379 816 KDA soit (-35,93%) par rapport au résultat prévu.

Tableau n°21 : Contrôle du compte de résultat

UM : KDA

Désignation	Exercice 2020			
	Montants		Écarts	
	Prévisions	Réalisations	En valeur	En %
Chiffre d'affaires	6 671 200,00	5 954 353,00	- 716 847,00	-10,75%
Variation stocks produits finis et en cours	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 671 200,00	5 954 353,00	-716 847,00	-10,75%
Achats consommés	461 950,00	244 538,00	- 217 412,00	-47,06%
Services extérieurs et autres consommations	748 071,00	377 432,00	- 370 639,00	-49,55%
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 210 021,00	621 970,00	- 588 051,00	-48,60%

III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	5 461 179,00	5 332 383,00	- 128 796,00	-2,36%
Charges de personnel	3 449 397,00	3 639 858,00	190 461,00	5,52%
Impôts, taxes et versement assimilés	172 729,00	167 097,00	- 5 632,00	-3,26%
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 838 053,00	1 525 428,00	- 312 625,00	-17,01%
Autres produits opérationnels	86 500,00	161 124,00	74 624,00	86,27%
Autres charges opérationnels	5 050,00	14 096,00	9 046,00	179,13%
Dotations aux amortissements	900 000,00	1 032 518,00	132 518,00	14,72%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 000,00	16 553,00	15 553,00	1555%
V. RESULTAT OPERATIONNEL	1 021 503,00	656 491,00	- 365 012,00	-35,73%
Produits financiers	282 691,00	261 007,00	- 21 684,00	-7,67%
Charges financières	247 241,00	240 361,00	- 6 880,00	-2,78%
VI. RESULTAT FINANCIER	35 450,00	20 646,00	- 14 804,00	-41,76%
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	1 056 953,00	677 137,00	- 379 816,00	-35,93%

Source : établi à partir des données internes à l'EPB.

L'écart est donc favorable pour l'entreprise et le résultat réalisé au 31/12/2020 est positif car le chiffre d'affaires est supérieur aux charges. Toutefois, l'entreprise n'a pas mis à notre disposition la prévision de l'impôt sur les bénéfices, c'est pour cela que nous n'avons pas pu calculer l'écart entre la prévision et la réalisation du résultat net de l'exercice.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pris conscience que celui-ci nous a aidé à mieux comprendre nos recherches théoriques. L'étude présentée dans ce cas pratique est une synthèse du travail que nous avons effectué à l'EPB, à travers lequel nous avons pris connaissance des pratiques budgétaires opérées au sein de cette dernière. Nous avons d'abord vu l'élaboration de ses différents budgets, puis nous avons effectué le contrôle budgétaire en faisant des comparaisons entre les réalisations et les prévisions de l'exercice 2020, ce qui nous a permis de dégager un ensemble d'écarts et de les analyser par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Il est possible de constater que la gestion budgétaire, le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts au niveau de l'EPB permettent d'apporter des corrections aux différentes lacunes afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

Pour une meilleure gestion, chaque entreprise doit déterminer un ensemble d'objectifs et de prévisions cohérentes et réalisables. Le contrôle de gestion et la gestion budgétaire prennent de plus en plus de place dans les entreprises. Ce sont des outils essentiels d'aide des différents services, ils contribuent à la coordination et au pilotage des activités des entreprises afin d'effectuer les contrôles nécessaires en vue d'orienter les décisions stratégiques. Ils permettent par ailleurs d'identifier les causes des résultats et des divergences afin d'agir à bon escient.

En effet, afin de mettre en évidence l'importance de ces outils, de compléter nos connaissances théoriques par une expérience pratique, et de répondre à la problématique de départ qui est « **La gestion budgétaire pratiquée au sein d'une entreprise permet-elle de faire converger les résultats vers les objectifs fixés ?** ». Un stage a été réalisé au sein de l'EPB dans lequel ses différents budgets de l'année 2020 ont été étudiés.

Durant cette étude pratique, nous avons suivi le processus budgétaire de l'EPB, entre autres la budgétisation et le contrôle budgétaire. Le contrôle de gestion de l'EPB traduit les objectifs fixés par la direction sous forme de budgets prévisionnels. Ces budgets font l'objet d'une étude comparative avec les réalisations de l'entreprise. Ce qui permet de dégager un ensemble d'écarts favorables et défavorables afin d'analyser leurs causes et de mener des actions correctives en vue d'améliorer la situation de l'entreprise.

Grâce à l'élaboration des budgets prévisionnels qui ont permis de répertorier ses recettes et ses dépenses, la comparaison de ces derniers aux réalisations a permis de dégager les écarts qui en résultent ce qui donne un aperçu sur la situation réelle de l'entreprise, informe si cette dernière a atteint ses objectifs fixés, et permet d'apporter les corrections nécessaires afin d'améliorer sa situation. Ceux-ci mettent en évidence l'importance de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise en réponse à notre première hypothèse de recherche. Ainsi, une parfaite maîtrise de la gestion budgétaire s'avère plus qu'utile pour le bon positionnement et l'atteinte des objectifs prédéfinis.

Par ailleurs, la gestion budgétaire, permet la communication des stratégies, l'engagement des responsables des centres de responsabilité en vue d'atteindre leurs objectifs. Les écarts, résultants des comparaisons entre les réalisations et les prévisions, vérifient l'atteinte des objectifs fixés et permettent la prise d'actions correctives. Ainsi, nous avons pu affirmer notre seconde hypothèse de départ.

A l'instar des autres entreprises, l'EPB ainsi soucieuse de sa réussite et sa pérennité, se préoccupe de l'anticipation de son avenir en étant capable de prendre les bonnes décisions.

Bibliographie

Ouvrages :

1. ALAZARD, C et SÉPARI, S. « Contrôle de gestion : manuel & applications », 5^{ème} édition, DUNOD, 2018.
2. BERLAND, N. « *Le contrôle de gestion* », 1^{re} édition, Paris, 2014.
3. DORIATH, B et GOUJET, C. « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Dunod, Paris, 2007.
4. DUMENIL, M. « *le contrôle de gestion* », GERESO, 2018.
5. GIRAUD, F et ZARLOWSKI, P. « *les fondamentaux du contrôle de gestion principes et outils* », édition Pearson, Paris, 2016.
6. HUTIN, H. « *Toute la finance d'entreprise* », 2^{ème} édition d'organisation, France, 2002.

Ouvrages PDF :

1. Berland, N. « *Mesurer et piloter la performance* », 2009, p. 77. [En ligne], consulté le [20/06/2021] disponible sur : bibliotheque.pssfp.net/livres/MESURER_ET_PILOTER_LA_PERFORMANCE.pdf.
2. FORGET, J. « *Gestion budgétaire, Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », 2005. [En ligne], [Consulté le 11/04/2021], disponible sur : [books_793_0.pdf \(dphu.org\)](http://books_793_0.pdf(dphu.org)).

Sitographie :

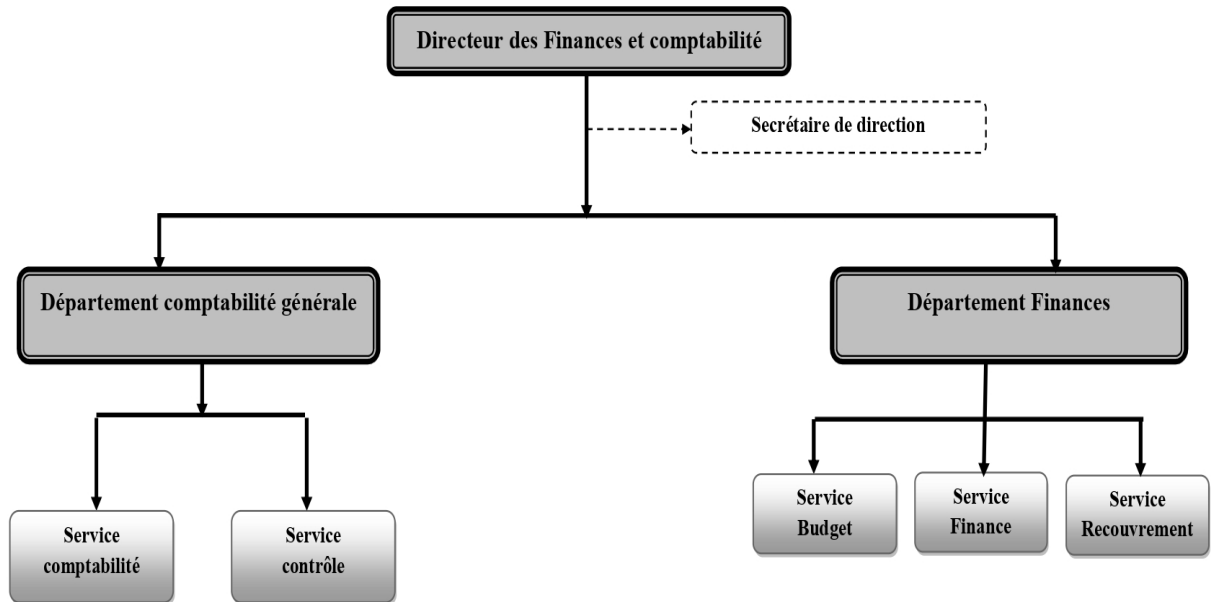
1. [En ligne]. Disponible sur : [Fiche métier Contrôleur de gestion \(H/F\) : fiche de poste et offres d'emploi \(industrie-recrute.fr\)](http://industrie-recrute.fr) [Consulté le 16/04/2021]
2. [En ligne]. Disponible sur : [Concepts clés du contrôle de gestion \(xn--apprendreconomie-jqb.com\)](http://xn--apprendreconomie-jqb.com).
3. [En ligne]. Disponible sur : [le-triangle-de-la-performance.png \(671×410\) \(leblogimmo.info\)](http://le-triangle-de-la-performance.png) [Consulté le 24/05/2021].
4. [En ligne]. Disponible sur : <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537e0f8b15fae.pdf>.
5. [En ligne], disponible sur : [\(PDF\) LE CONTROLE DE GESTION ET LE TABLEAU DE BORD CHAPITRE I : ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION Section I : Aspects généraux du contrôle de gestion | meryem afryad - Academia.edu](http://meryem.afryad-academia.edu) [consulté le 22/06/2021].
6. [En ligne]. Disponible sur :

[GESTION_BUDGETAIRE_PREVOIR_ET_CONTROLER_LES_ACTIVITES_DE_L'ENTREPRISES.pdf \(pssfp.net\)](#) [consulté le 22/06/2021].

7. [En ligne]. Disponible sur : [La définition du contrôle de gestion : quelques généralités - WikiMemoires](#). [Consulté le 02/05/2021].
8. [En ligne]. disponible sur : [Rapport de lecture sur mesurer et piloter la performance | Etudier](#). [Consulté le 22/05/2021].
9. [En ligne]. Disponible sur : [La gestion budgétaire : principes, méthode, intérêts et limites \(tifawt.com\)](#) [Consulté le 18/05/2021].
10. [En ligne]. Disponible sur : [Le budget : définition, rôles et Objectifs du budget - WikiMemoires](#) [Consulté le 16/04/2021].
11. [En ligne]. Disponible sur : [une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé - Bing](#) [Consulté le 16/04/2021].

Annexes

Annexe n° 01



Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-

Annexe n° 02

Entreprise Portuaire de Bejaia

II. Résultats prévisionnels :

1. Budget des ventes :

- Trafic portuaire :

Désignation	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	% variation
Zone Portuaire				
Trafic global	18 498	18 314	-184	-01
Importations (En 1.000T)	10 025	9 734	-291	-03
Exportations (En 1.000T)	8 473	8 580	+107	+01
Trafic bateau				
N ^{bre} navire	1 100	1 086	-14	-01
Jauge brute (En 1.000T)	15 492	15 580	+88	+01
Trafic conteneur				
N ^{bre} EVP	248 942	240 895	-8 047	-03
Tonnage (En 1.000T)	1 976	1 882	-94	-05
Zones Logistiques				
ZLE TIXTER (Boite)	4 856	6 000	+1 144	+24
ZLE IOB (Boite)	-	20 000	+20 000	+100

Annexe n° 03

Entreprise Portuaire de Bejaia

- Chiffre d'affaires :

En milliers de Dinars

Rubriques	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	% variation
Zone portuaire	5 768 000	5 873 385	+105 385	+02
Domaine et Développement	1 148 076	1 170 796	+22 720	+02
Capitainerie	1 103 797	1 129 461	+25 664	+02
Manutention et Acconage	2 121 975	2 160 000	+38 025	+02
Remorquage	1 394 152	1 413 128	+18 976	+01
Zones Logistiques	480 714	763 210	+282 496	+59
ZLE TIXTER	323 260	332 176	+8 916	+03
ZLE IOB	59 089	257 538	+198 449	+336
Scanning au port	98 365	173 496	+75 131	+76
Gare Maritime	1 773	34 605	+32 832	+1 852
Activités commerciales	1 773	30 990	+29 217	+1 648
Publicité	-	3 615	+3 615	+100
Total port	6 250 487	6 671 200	+420 713	+07

Annexe n° 04

Entreprise Portuaire de Bejaia

- Autres produits opérationnels :

En milliers de Dinars

Rubriques	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	% variation
Plus-value sur sorties d'actifs	12 000	3 500	-8 500	-71
Indemnités d'assurances reçus	7 000	11 000	+4 000	+57
Autres produits de gestion courante	68 418	72 000	+3 582	+05
Total	87 418	86 500	-918	-01

- Produits financiers :

En milliers de Dinars

Rubriques	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	% variation
Revenus titres de participations	516	100 516	+100 000	+19 380
Revenus des placements bancaires	170 979	182 175	+11 196	+07
Gains de change	223	-	-223	-100
Total	171 718	282 691	+110 973	+65

Annexe n° 05

Entreprise Portuaire de Bejaia

2. Budget des frais généraux :

- Charges des activités ordinaires par nature :

En milliers de Dinars

Désignation	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	% variation
Achats consommés	223 160	461 950	+238 790	+107
Services extérieurs	338 935	620 350	+281 415	+83
Autres services extérieurs	90 430	127 721	+37 291	+41
Charges de personnel	3 734 743	3 449 397	-285 346	-08
Impôts, taxes et versements assimilés	147 480	172 729	+25 249	+17
Autres charges opérationnelles	2 995	5 050	+2 055	+69
Charges financières	211 788	247 241	+35 453	+17
Dotations aux amortissements et prov.	856 172	900 000	+43 828	+05
Total charges hors IBS	5 605 703	5 984 438	+378 735	+07

Annexe n° 06

Entreprise Portuaire de Bejaia

3. Budget des approvisionnements :

- Achats par nature :

En milliers de Dinars

Désignation	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	% variation
Matériaux de construction	4 075	5 000	+925	+23
Carburants et Lubrifiants	62 970	86 000	+23 030	+37
Produits d'entretien	4 277	4 950	+673	+16
Fournitures d'atelier	3 344	3 100	-244	-07
Petit outillage	970	2 900	+1 930	+199
PDR matériels de transport	2 818	4 000	+1 182	+42
PDR matériels d'expl.	47 235	150 000	+102 765	+218
PDR matériels navales	61 080	162 000	+100 920	+165
Pneumatiques	2 392	9 150	+6 758	+283
Fournitures de bureau	3 699	5 000	+1 301	+35
Fournitures Informatiques	2 300	2 000	-300	-13
Mat. & fournitures diverses	19 364	25 000	+5 636	+29
Habillements	24 573	40 000	+15 427	+63
Total	239 097	499 100	+260 003	+109

Annexe n° 07

Entreprise Portuaire de Bejaia

4. Budget des investissements :

En milliers de Dinars

Désignation	Reste à réaliser	Programme 2020	Total
1- Etudes :	<u>28 000</u>	<u>18 000</u>	<u>46 000</u>
2- Réalisations :	<u>80 000</u>	<u>188 000</u>	<u>268 000</u>
Infrastructure	80 000	110 000	190 000
Superstructure	-	78 000	78 000
3-Equipements :	<u>270 000</u>	<u>197 500</u>	<u>467 500</u>
Manutention	270 000	193 000	463 000
Engins de servitude	-	-	-
Sûreté et sécurité	-	4 500	4 500
4- Autres :	<u>25 000</u>	<u>35 900</u>	<u>60 900</u>
Total	<u>403 000</u>	<u>439 400</u>	<u>842 400</u>

Annexe n° 08

5. Budget de trésorerie :

En milliers de Dinars

Rubriques	Clôture 2019	Prévisions 2020	Variation	% variation
Encaissements	8 129 125	8 329 188	+200 063	+02
Encaissements reçus des clients.	7 082 432	7 712 797	+630 365	+09
Autres encaissements.	238 976	330 200	+91 224	+38
Accréditifs, restitution provisions	52 285	-	-52 285	-100
Encaissements sur cessions d'immo. Corp.	11 436	3 500	-7 936	-69
Encaissements sur cessions d'immo. Fin.	400 000	-	-400 000	-100
Intérêts encaissés sur placements fin.	171 375	182 175	+10 800	+06
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	516	100 516	+100 000	+19 380
Encaissements provenant d'emprunts.	172 105	-	-172 105	-100
Décaissements	8 861 833	8 331 673	-530 160	-06
Accréditifs, provisions	11 814	-	-11 814	-100
Sommes versées aux fournisseurs.	684 150	600 000	-84 150	-12
Sommes versées aux personnels.	2 182 518	1 866 000	-316 518	-15
Sommes versées pour frais de missions	4 435	3 480	-955	-22
Sommes versées aux œuvres sociales	222 082	156 000	-66 082	-30
sommes versées aux organismes sociaux	1 004 555	890 300	-114 255	-11
Intérêts et autres frais financiers payés.	208 822	290 182	+81 360	+39
Impôts sur résultats payés.	276 074	125 000	-151 074	-55
Autres impôts et taxes	1 725 390	1 879 323	+153 933	+09
Sommes versées aux filiales	-	-	-	-
Autres dépenses	111 942	271 700	+159 758	+143
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp.	1 380 940	828 500	-552 440	-40
Décaissements sur acquisition d'immo. Fin.	-	-	-	-
Dividendes et autres distributions effectués	130 000	220 000	+90 000	+69
Remboursements d'emprunts	919 111	1 201 188	+282 077	+31
Variation	-732 708	-2 485	+730 223	-99
Trésorerie initiale	1 296 101	563 393	-732 708	-57
Trésorerie finale	563 393	560 908	-2 485	-01

Annexe n° 09

Entreprise Portuaire de Bejaia

6. Agrégats financiers :

- Comptes de résultat par nature

En milliers de Dinars

Libellé	Clôture 2019	Exercice 2020	Var.	% Var
Chiffre d'affaires	6 250 487	6 671 200	420 713	+07
Variation stocks produits et en cours	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 250 487	6 671 200	420 713	+07
Achats consommés	223 160	461 950	238 790	+107
Services extérieurs et autres consommations	429 365	748 071	318 706	+74
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	652 525	1 210 021	557 496	+85
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	5 597 962	5 461 179	-136 783	-02
Charges de personnel	3 734 743	3 449 397	-285 346	-08
Impôts, taxes et versements assimilés	147 480	172 729	25 249	+17
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 715 739	1 838 053	123 314	+07
Autres produits opérationnels	87 418	86 500	-918	-01
Autres charges opérationnelles	2 995	5 050	2 055	+69
Dotations aux amortissements	856 172	900 000	43 828	+05
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	3 164	1 000	-2 164	-68
V. RESULTAT OPERATIONNEL	947 154	1 021 503	74 349	+08
Produits financiers	171 718	282 691	110 973	+65
Charges financières	211 788	247 241	35 453	+17
VI. RESULTAT FINANCIER	-40 070	35 450	75 520	-188
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	907 084	1 056 953	149 869	+17

Annexe n° 10

1. Trafic global :

1.1 Trafic hydrocarbures / trafic hors hydrocarbures :

Rubriques	En Tonne			
	2019	2020	Var.	% Var.
Hydrocarbures	8 779 708	5 209 584	-3 570 124	-40,66
- À l'import	975 611	758 031	-217 580	-22,30
- À l'export	7 804 097	4 451 553	-3 352 544	-42,96
Hors hydrocarbures	10 464 517	10 525 289	+60 772	+0,58
- À l'import	9 570 079	9 459 188	-110 891	-1,16
- À l'export	894 438	1 066 101	+171 663	+19,19
Total	19 244 225	15 734 873	-3 509 352	-18,24

1.2 Importations / Exportations :

Rubriques	En Tonne			
	2019	2020	Var.	% Var.
Importations	10 545 690	10 217 219	-328 471	-3,11
Exportations	8 698 535	5 517 654	-3 180 881	-36,57
Total	19 244 225	15 734 873	-3 509 352	-18,24

Annexe n° 11

I. Mouvements de la navigation :

1. Nombre de navires :

Types de navires	Entrées		Navire
	2019	2020	Var.
Car-ferries	19	-	-19
Cargos	447	358	-89
Céréaliers	100	112	+12
RO/RO	36	21	-15
Porte-conteneurs	229	258	+29
Butaniers	35	39	+04
Pétroliers	105	71	-34
Hydrocarbures raffinés	113	86	-27
Huiliers	79	83	+04
Total	1 163	1 028	-135

2. Taille des navires :

Types de navires	Entrées		Var.	% Var.
	2019	2020		
Car-ferries	496 681	-	-496 681	-100
Cargos	3 601 100	3 178 428	-422 672	-11,74
Céréaliers	2 652 600	2 824 940	+172 340	+6,50
RO/RO	195 098	88 224	-106 874	-54,78
Butaniers	389 438	404 109	+14 671	+3,77
Pétroliers	4 840 067	2 819 487	-2 020 580	-41,75
Porte-conteneurs	2 529 103	2 836 632	+307 529	+12,16
Hydrocarbures affinis	1 088 676	908 708	-179 968	-16,53
Huiliers	904 198	920 914	+16,716	+1,85
Total	16 696 961	13 981 442	-2 715 519	-16,26

Annexe n° 12

3. Trafic conteneurs :

Rubriques	2019	2020	Var.	% Var.
Nombre d'EVP	243 506	246 811	+3 305	+1,36
A l'import	116 649	120 925	+4 276	+3,67
A l'export	126 857	125 886	-971	-0,77
Tonnage Net (Tonne)	2 074 584	2 201 255	+126 671	+6,11
A l'import	1 439 344	1 519 395	+80 051	+5,56
A l'export	635 240	681 860	+46 620	+7,34

4. Trafic passagers et auto-passagers :

Rubriques	2019	2020	Var.	% Var.
Passagers	17 351	-	-17 351	-100
Débarqués	8 833	-	-8 833	-100
Embarqués	8 518	-	-8 518	-100

Annexe n° 13

Chiffre d'affaires par activité :

En milliers de Dinars

Centres d'activités	Réal. 2020	Prév. 2020	T.R.O (%)	Réal 2019	Var (%)
Domaine & Développement	1 132 433	1 170 796	97	1 153 822	-02
Capitainerie	999 997	1 129 461	89	1 132 152	-12
Manutention & acconage	2 119 548	2 160 000	98	2 207 911	-04
Remorquage	1 224 692	1 413 128	87	1 391 156	-12
Gare Maritime	1 388	34 605	04	1 694	-18
Total zone portuaire	5 478 058	5 907 990	93	5 886 735	-07
ZLEP TIXTER	340 054	763 210	45	386 777	-12
ZLEP IOB	136 242	-	-	58 806	132
Total zones logistiques	476 295	763 210	62	445 583	+07
Total entreprise	5 954 353	6 671 200	89	6 332 318	-06

Charges des activités ordinaires :

En milliers de Dinars

Libellé	Réal. 2020	% 2020	Réal. 2019	% Var 20/19
Achats consommés	244 538	04	258 020	-05
Services extérieurs	290 110	05	354 227	-18
Autres services extérieurs	87 322	02	107 046	-18
Charges de personnel	3 639 858	62	3 656 966	-0.4
Impôts, taxes et versements assi.	167 097	03	185 177	-10
Autres charges opérationnelles	14 096	-	3 097	355
Charges financières	240 361	04	211 811	13
Dotations aux amortis. et provisions	1 032 518	18	1 045 742	-01
Total charges hors IBS	5 715 900	98	5 822 086	-02
IBS	129 830	02	253 737	-49
Total charges	5 845 730	100	6 075 823	-04

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAJA
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAJA
 Exercice 2020

DATE: 09/09/2021
 HEURE: 10.31
 PAGE: 1

Balance Générale
 Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Compte	Intitulé	A/Nouveau		Mvs du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
382000	MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION								
3820	ACHATS MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION					3 278 466,45	3 278 466,45		
382100	COMBUSTIBLES CARBURANTS ET LU					456 168,25	456 168,25		
382110	COMBUSTIBLES CARBURANTS ET LU					3 376 603,76	3 376 603,76		
382130	COMBUSTIBLES CARBURANTS ET LU					9 676 609,36	9 676 609,36		
3821	ACHATS CARBURANTS ET LUBRIFIANTS					13 509 381,37	13 509 381,37		
382200	PRODUITS D'ENTRETIEN DDD					2 494 968,47	2 494 968,47		
382210	PRODUITS D'ENTRETIEN DR					188 855,00	188 855,00		
382220	PRODUITS D'ENTRETIEN M&X					74 147,02	74 147,02		
382230	PRODUITS D'ENTRETIEN DL					242 137,00	242 137,00		
3822	ACHATS PRODUITS D'ENTRETIEN					3 000 107,49	3 000 107,49		
382300	FOURNITURES DATELIER DDD					119 429,00	119 429,00		
382310	FOURNITURES DATELIER DR					289 794,61	289 794,61		
382330	FOURNITURES DATELIER, DL					3 147 296,62	3 147 296,62		
3823	ACHATS FOURNITURES DATELIER					3 536 520,23	3 536 520,23		
382400	PETIT OUTILLAGE DDD					332 685,00	332 685,00		
382410	PETIT OUTILLAGE DR					51 120,00	51 120,00		
382430	PETIT OUTILLAGE, DL					624 520,00	624 520,00		
3824	ACHATS PETIT OUTILLAGE					1 008 325,00	1 008 325,00		
382500	PIÈCES DE RECHANGES MATÉRIELS					1 525 618,34	1 525 618,34		
382501	ACHATS PR MATÉRIELS TRANSPORT					1 376 073,81	1 376 073,81		
38250	ACHATS PDR MAT TRANSPORT					2 901 692,15	2 901 692,15		
382513	PIÈCES DE RECHANGE MATÉRIEL DIE					83 204 959,42	83 204 959,42		
38251	ACHATS PDR MAT EXPLOITATION					83 204 959,42	83 204 959,42		
382520	PIÈCES DE RECHANGES MATÉRIELS					6 903 083,50	6 903 083,50		
382521	ACHAT PIECE DE RECHANGE MAT NA					7 496 353,83	7 496 353,83		
38252	ACHATS PDR MAT NA/VAL					14 399 437,33	14 399 437,33		
382530	PNEUMATIQUES					188 190,01	188 190,01		
382531	PNEUMATIQUES, DL					6 893 048,10	6 893 048,10		

Annexe n° 14

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAJA
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAJA
 Exercice 2020

DATE: 09/05/2021
 HEURE: 10:31
 PAGE: 2

Balance Générale

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Compte	Intitulé	A/Nouveau		Mvs du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
38253	ACHATS PDR PNEUMATIQUES					7 071 238,11	7 071 238,11		
382600	FOURNITURES DE BUREAU					5 262 633,40	5 262 633,40		
3826	ACHATS FOURNITURES DE BUREAU					5 262 633,40	5 262 633,40		
382700	FOURNITURES INFORMATIQUES					1 072 525,00	1 072 525,00		
3827	ACHATS FOURNITURES MÉCANOGRA					1 072 525,00	1 072 525,00		
382900	MATIÈRES & FOURNITURES DIVERSE					7 983 834,68	7 983 834,68		
382901	MATIÈRES ET FOURNITURES DIVERSE					7 762 330,06	7 762 330,06		
382902	MATIÈRES & FOURNITURES DIVERSE					388 915,98	388 915,98		
382903	MATIÈRES & FOURNITURES DIVERSE					6 250 682,11	6 250 682,11		
38290	ACHATS DIVERSES FOURNITURES					22 385 762,83	22 385 762,83		
382910	HABILLEMENTS					29 398 944,00	29 398 944,00		
38291	ACHATS HABILLEMENT					29 398 944,00	29 398 944,00		
382	ACHATS AUTRES FOURNITURES					190 029 992,78	190 029 992,78		
38	ACHATS STOCKÉS					190 029 992,78	190 029 992,78		
		0,00	0,00	0,00	0,00	190 029 992,78	190 029 992,78	0,00	0,00

Annexe n° 15

Annexe n° 16

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA
Exercice 2020

DATE: 09/05/2021
HEURE: 10:23
PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		7 214 282 454,82	7 362 729 159,56
Autres encaissements		200 631 778,65	212 190 107,12
Accréditif provision		-30 014 756,43	-11 813 904,57
Accréditif restitution provision		30 014 756,43	52 965 769,12
Sommes versées aux fournisseurs		-705 399 388,03	-912 205 388,56
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-1 907 277 555,08	-2 140 927 387,65
Sommes versées pour frais de missions		-3 391 050,00	-5 418 201,95
Sommes versées aux oeuvres sociales		-123 992 017,53	-219 241 464,25
Sommes versées aux organismes sociaux		-950 882 260,33	-996 367 396,27
Intérêts et autres frais financiers payés		-322 889 378,01	-209 555 500,31
Impôts sur les résultats payés		-103 285 745,00	-499 033 708,00
autres impots et taxes		-1 732 819 881,73	-1 557 727 135,61
Sommes versees aux filiales			
Autres dépenses		-37 640 736,04	-42 039 022,23
<u>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</u>		<u>1 527 336 221,72</u>	<u>1 033 555 926,40</u>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<u>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</u>		<u>1 527 336 221,72</u>	<u>1 033 555 926,40</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</u>			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-557 035 802,91	-1 383 766 760,58
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			11 435 775,00
Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières		-500 000 000,00	-1 000 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		500 000 000,00	1 400 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		182 175 000,00	171 375 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus		81 382 900,00	515 808,00
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)</u>		<u>-293 477 902,91</u>	<u>-800 440 177,58</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</u>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-120 000 000,00	-130 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			172 106 150,15
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-1 201 188 657,24	-882 960 747,27
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)</u>		<u>-1 321 188 657,24</u>	<u>-840 854 597,12</u>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités		298 569,81	-20 714,38
<u>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</u>		<u>-87 031 768,62</u>	<u>-607 759 562,68</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		688 341 748,36	1 296 101 311,04
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		601 309 979,74	688 341 748,36
<u>Variation de trésorerie de la période</u>			
<u>Rapprochement avec le résultat comptable</u>			

Annexe n° 17

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA
Exercice 2020

DATE: 09/05/2021
HEURE: 10:31
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		5 954 353 212,01	6 332 318 236,22
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			7 800 000,00
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 954 353 212,01	6 340 118 236,22
Achats consommés		-244 538 047,88	-258 020 525,06
Services extérieurs et autres consommations		-377 432 283,98	-461 272 677,39
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-621 970 331,86	-719 293 202,45
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		5 332 382 880,15	5 620 825 033,77
Charges de personnel		-3 639 858 101,66	-3 656 966 495,56
Impôts, taxes et versements assimilés		-167 097 200,86	-185 177 200,75
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 525 427 577,63	1 778 681 337,46
Autres produits opérationnels		161 124 011,59	111 795 198,88
Autres charges opérationnelles		-14 095 610,79	-3 096 638,68
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 032 518 211,39	-1 045 741 794,73
Reprise sur pertes de valeur et provisions		16 552 658,14	4 956 278,82
V. RESULTAT OPERATIONNEL		656 490 425,18	846 594 381,75
Produits financiers		261 007 154,73	171 964 121,34
Charges financières		-240 361 205,86	-211 811 137,53
VI. RESULTAT FINANCIER		20 645 948,87	-39 847 016,19
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		677 136 374,05	806 747 365,56
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-129 830 528,37	-253 736 610,55
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		19 977 220,06	19 568 262,70
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 393 037 036,47	6 628 833 835,26
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-5 825 753 970,73	-6 056 254 817,55
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		567 283 065,74	572 579 017,71
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		567 283 065,74	572 579 017,71
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Gestion budgétaire, instrument de contrôle de gestion	3
Introduction	3
Section 1 : Notions générales sur le contrôle de gestion.....	3
1. Définitions du contrôle de gestion	4
2. Objectifs du contrôle de gestion	7
3. Contrôleur de gestion	8
4. Outils de contrôle de gestion	9
Section 2 : Généralités sur la gestion budgétaire	11
1. Définition de la gestion budgétaire.....	11
2. Rôle de la gestion budgétaire	12
3. Limites de la gestion budgétaire.....	13
4. Processus budgétaire	14
4.1. Définition du budget	14
4.2. Objectifs du budget	15
4.3. Types de budgets.....	15
Conclusion.....	17
Chapitre II : Vers une analyse de la gestion budgétaire.....	18
Introduction	18
Section 1 : Contrôle budgétaire.....	19
1. Définition du contrôle budgétaire.....	19
2. Objectifs du contrôle budgétaire	20
3. Caractéristiques d'un contrôle budgétaire	20
4. Rôle du contrôle budgétaire	21
5. Principes du contrôle budgétaire	21
6. Étapes du contrôle budgétaire	22
7. Qualité d'un bon contrôle budgétaire	23
8. Limites du contrôle budgétaire	24
Section 2 : Analyse des écarts budgétaires.....	24
1. Définition d'un écart budgétaire.....	24
2. Principes d'élaboration des écarts budgétaires	25
3. Typologie des écarts budgétaires	26
4. Objectifs de l'analyse des écarts	28
5. Mise en œuvre des actions correctives.....	29
Conclusion.....	30

Chapitre III : Illustration pratique au sein de l'EPB	32
Introduction	32
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	33
1. Historique et cadre juridique de l'EPB.....	33
2. Implantation géographique du port de Bejaia	35
3. Missions et activités de l'entreprise	36
4. Organisation de l'entreprise	38
Section 2 : Articulation budgétaire au sein de l'entreprise	41
1. Budget des ventes.....	41
1.1. Trafic portuaire prévisionnel.....	41
1.2. Chiffre d'affaires.....	42
1.3. Produits financiers	45
2. Budgets des frais généraux	45
3. Budget des approvisionnements	46
4. Budget des investissements	47
5. Budget de trésorerie	48
Section 3 : Suivi budgétaire et analyse des écarts au sein de l'EPB	51
1. Suivi budgétaire	52
2. Contrôle budgétaire.....	53
2.1 Budget des ventes	53
2.2 Budget des frais généraux	56
2.3 Budget des approvisionnements.....	58
2.4 Budget des investissements.....	59
2.5 Budget de trésorerie	60
Conclusion.....	63
Conclusion générale	65
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	

Résumé : La gestion budgétaire est l’outil privilégié de contrôle de gestion. C’est le mode de gestion à court terme comportant un ensemble logique de prévisions chiffrées appelées « budgets ». Le contrôle de gestion est, quant à lui, le processus qui aide les dirigeants dans la maîtrise de leur entreprise. Le but de ce mémoire est l’analyse des écarts budgétaires au sein de l’Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). Cette étude s’est basée sur le suivi et le contrôle budgétaire au niveau de l’EPB en illustrant ses réalisations et en les confrontant périodiquement à ses prévisions et ce, pour l’année 2020, tout en identifiant les écarts et leurs causes entraînant impérativement des actions correctives.

Mots clés : Gestion budgétaire, Contrôle budgétaire, Analyse des écarts, Action corrective.

Abstract : Budget management is the preferred tool for management control. This is the short-term management mode comprising a logical set of numerical forecasts called « budgets ». Management control, on the other hand, is the process that helps managers in the control of their company. The aim of this thesis is the analysis of budget gaps within the Port Company of Bejaia (EPB). This study was based on the monitoring and budgetary control at the level of the EPB by illustrating its achievements and periodically comparing them with its forecasts for the year 2020, while identifying the deviations and their causes leading imperatively to corrective actions.

Keywords : Budget management, Budgetary control, Gap analysis, Corrective action.