



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA-BEJAÏA  
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, 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

**LA GESTION BUDGÉTAIRE ET SA CONTRIBUTION À  
LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

**CAS DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BÉJAÏA (E.P.B)**

**ELABORÉ PAR :**

M<sup>ELLE</sup> BOURAI YASMINE  
M<sup>ELLE</sup> MANSOUR KENZA

**MEMBRES DU JURY :**

EN : MME AYAD NAIMA  
PR : MR FRISSOU MAHMOUD  
EX : MR MAAMRI MOUSSA

ANNÉE UNIVERSITAIRE  
2019/2020



## *Remerciements*

*Avant tout, nous remercions Dieu le tout puissant qui nous a donné le courage, la volonté et la patience pour accomplir ce travail.*

*Un gros merci à tous ceux et celles qui se procureront ce mémoire et qui prendront le temps de le consulter et de l'étudier afin de bien l'évaluer*

*Un gros merci à notre chère promotrice Mme AYAD Naïma pour son aide, sa disponibilité et ses précieux conseils*

*Un gros merci à tous ceux et celles qui ont aidé à l'accomplissement de ce mémoire en nous orientant et en nous offrant la documentation appropriée en particulier Mr OUKACI Moustafa et Mr AMGHAR Malek*

*Un gros merci à tout le personnel de l'entreprise portuaire de Bejaïa d'avoir accepté de nous accueillir en tant que stagiaires au sein de leur entreprise.*

*Un gros merci à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'université Abderrahmane Mira de Béjaïa.*

*Un gros merci également à tous ceux ayant participé de près ou de loin à la réalisation de ce rapport.*

*Un immense merci à nos familles qui nous ont toujours soutenues*

*À tous ceux-là, Merci*



## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail  
tout d'abord et avant tous, à mes  
très chers parents ainsi qu'à mes  
deux frères*

*Une grande pensée également  
au reste de ma famille et à mes  
amis chers à mon cœur*

*Yasmine BOURAI*



## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail  
tout d'abord et avant tous, à mes  
très chers parents ainsi qu'à ma  
grand-mère*

*Une grande pensée également  
au reste de ma famille et à mes  
amis chers à mon cœur*

*Kenza MANSOUR*

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>BFR</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaires
<b>CAF</b>	Capacité d'Auto financement
<b>CNAN</b>	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
<b>DC</b>	Direction Capitainerie
<b>DCT</b>	Dettes à Court Terme
<b>DDD</b>	Direction Domaine et Développement
<b>DFC</b>	Direction Finance et Comptabilité
<b>DGM</b>	Direction Gare Maritime
<b>DL</b>	Direction Logistique
<b>DLMT</b>	Dettes à Long et Moyen Terme
<b>DMA</b>	Direction Manutention et Acconage
<b>DMI</b>	Direction Management Intégré
<b>DR</b>	Direction Remorquage
<b>DRH</b>	Direction Ressources Humaines
<b>DZLEP</b>	Direction Zones Logistiques Extra Portuaires
<b>EBE</b>	Excédent Brut d'Exploitation
<b>EPB</b>	Entreprise Portuaire de Béjaïa
<b>EPE-SPA</b>	Entreprise Publique Economique, Société Par Action
<b>FNT</b>	Flux Net de Trésorerie
<b>FRN</b>	Fonds de Roulement Net
<b>ONP</b>	Office National des Ports
<b>PDR</b>	Pièce De Rechange
<b>QHSE</b>	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
<b>RCAI</b>	Résultat Courant Avant Impôt
<b>RE</b>	Résultat d'Exploitation
<b>RF</b>	Résultat Financier
<b>ROE</b>	Taux de rentabilité financière
<b>ROI</b>	Taux de rendement des capitaux investis
<b>SO.NA.MA</b>	Société Nationale de Manutention
<b>SOGEPORTS</b>	Société de Gestion des Participations de l'Etat « ports »
<b>TIR</b>	Taux Interne de Rentabilité
<b>TR</b>	Trésorerie
<b>VA</b>	Valeur Ajoutée
<b>VAN</b>	Valeur Actuelle Nette
<b>VD</b>	Valeur Disponible
<b>VR</b>	Valeur Réalisable

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Fondements théoriques de la gestion budgétaire</b> .....	4
<b>Introduction</b> .....	4
Section 1 : Notions de bases sur le contrôle de gestion.....	4
Section 2 : Généralités sur la gestion budgétaire.....	15
Section 3 : Le contrôle budgétaire .....	34
<b>Conclusion</b> .....	42
<b>Chapitre II : La gestion budgétaire au service de la performance</b> .....	43
<b>Introduction</b> .....	43
Section 1 : Notions générales sur la performance .....	43
Section 2 : La mesure et le pilotage de la performance.....	49
Section 3 : La gestion budgétaire et son lien avec la performance .....	66
<b>Conclusion</b> .....	70
<b>Chapitre III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB</b> .....	71
<b>Introduction</b> .....	71
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	71
Section 2 : Missions, ressources et activités de l'EPB .....	80
Section 3 : La gestion budgétaire au sein de l'EPB.....	82
<b>Conclusion</b> .....	122
<b>Conclusion générale</b> .....	123
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

# *Introduction générale*

## Introduction générale

A l'heure de la mondialisation de l'économie, où les entreprises sont confrontées à une concurrence intensive qui n'autorise aucune erreur de gestion, la plupart des entreprises tant du secteur public que privé font face à d'énormes difficultés de gestion auxquelles leur performance est très sensibles.

Cela paraît donc évident que dans les années futures, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles sont confrontées.

De ce fait, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions qui permettent de rationaliser la gestion de leurs entreprises et d'assurer le bon fonctionnement et la continuité de leurs activités. Ils consacrent donc une grande attention au contrôle de gestion dû au fait de leur conscience de la contribution de cette discipline au progrès et l'amélioration de l'entreprise.

Ce dernier « *est une démarche, d'inspiration systémique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évolution d'une entreprise par le recours à différents dispositifs de collecte, de traitement, et d'interprétation de données informatives relatives à la gestion d'une organisation* »<sup>1</sup>, il en ressort que le contrôle de gestion ne doit pas être perçu dans le sens de sanction mais plutôt dans un sens de pilotage, de maîtrise des opérations et du processus de gestion.

Grace à une boîte à outils minutieusement préparée, le contrôleur de gestion peut atteindre efficacement son objectif ultime : 'la performance de l'entreprise'. En général, les principaux outils à mettre en place sont : la gestion budgétaire, la comptabilité analytique, le tableau de bord, et le Reporting.

Parlant de la gestion budgétaire, elle se définit par Larousse comme l'ensemble des procédures qui, dans une entreprise, ont pour but de définir, en valeur et en volume, les prévisions d'activité, d'en suivre la réalisation, et de mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs définis.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> MATHE.H, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998, P56.

<sup>2</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/la-gestion-budgétaire-outil-du-contrôle-de-samira-moufhim>, consulté le 16/08/2020.

La gestion budgétaire est une gestion prévisionnelle à court terme, consistant à traduire en budgets (prévisions chiffrées de tous les éléments correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la direction et les responsables conformément aux objectifs stratégiques. Elle constitue de plus en plus une préoccupation des dirigeants d'entreprises. Elle trouve son origine dans le domaine public : c'est un mécanisme d'allocation et de contrôle des ressources lié au fonctionnement du parlementarisme, qui a ensuite été adapté pour accompagner le développement des grandes entreprises. C'est un instrument de contrôle de gestion, de simulation, d'aide à la décision, de motivation et de gestion des conflits potentiels.

C'est ici qu'apparaît l'utilité du contrôle budgétaire, qui est un instrument essentiel de la gestion budgétaire qui consiste en la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions différées figurant sur les budgets. Ce dernier permet donc, l'amélioration de la performance de l'entreprise qui renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

Notre cadre de réflexion se focalise essentiellement sur la gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'Entreprise Portuaire de Bejaia «EPB ». Ce qui nous amène à nous poser la question qui est la problématique suivante :

➤ **Comment la gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?**

De cette problématique, découle un certain nombre de questions secondaires :

- Quelle est la place occupée par la gestion budgétaire dans l'entreprise ?
- Comment évalue-t-on la performance de l'entreprise ?
- La gestion budgétaire aide-t-elle les dirigeants à prendre des décisions qui améliorent la situation de l'entreprise ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- L'évaluation de la performance de l'EPB passe par la détection d'un certain nombre d'indicateurs clés tels que les soldes intermédiaires de gestion et quelques indicateurs financiers.

- La gestion budgétaire est un outil de gestion important pour l'EPB dans le sens où il permet de traduire les objectifs fixés par l'entreprise sous forme de budgets prévisionnels et du fait qu'il contribue efficacement à l'amélioration de sa performance et ce en guidant l'entreprise dans sa démarche d'atteinte des objectifs qu'elle se fixe quotidiennement.

L'intérêt porté à ce sujet est inspiré par notre désir de contribuer à la réussite du système de gestion de l'EPB en faisant une étude de son système budgétaire car c'est l'un des instruments élaborés pour la gestion saine de l'entreprise. Par ailleurs, notre étude permet de mieux approfondir les connaissances acquises sur le plan théorique et de les confronter à la pratique.

Pour atteindre notre objectif, nous adoptons une démarche basée sur une recherche bibliographique qui nous a permis, dans un premier temps, de collecter un certain nombre de documents en lien avec notre thème de recherche. Dans un second temps, nous avons réalisé un stage pratique effectué au sein de l'EPB qui nous a permis de vérifier les hypothèses de départ.

Le présent travail comporte trois chapitres. Le premier chapitre porte sur un aperçu général sur la gestion budgétaire, à travers lequel nous allons présenter les différents concepts théoriques liés au contrôle de gestion et à la gestion budgétaire ainsi qu'au contrôle budgétaire. Le deuxième chapitre donne un aperçu général sur la performance, à travers lequel nous avons consacré trois sections qui traitent respectivement des notions générales de la performance, de la mesure et du pilotage de la performance et de la gestion budgétaire et son lien avec la performance. Enfin, le troisième chapitre, est un cas pratique, à travers lequel nous allons présenter l'organisme d'accueil et l'application de la gestion budgétaire et sa contribution à l'amélioration de la performance de l'EPB.

*Chapitre I*

*Fondements théoriques de la  
gestion budgétaire*

## Chapitre I : Fondements théoriques de la gestion budgétaire

### Introduction

« Faire confiance c'est bien, contrôler c'est mieux ». Cette phrase était affichée au-dessus du bureau du président d'une des plus importantes sociétés chimiques d'Europe, il y a 20 ans. Elle reste encore aujourd'hui gravée dans la mémoire de tous ceux qui ont eu l'occasion de la voir. <sup>3</sup>

Gérer ou contrôler la gestion d'une entreprise revient à prendre un certain nombre de mesures (décisions), d'une part stratégiques qui engagent l'avenir de l'entreprise sur le long terme et d'autre part, de décisions courantes (liées à l'exploitation normale) qui permettent à l'entreprise de fonctionner de façon normale afin d'assurer sa rentabilité et sa croissance.

Cela suppose un effort permanent d'observation, d'analyse et d'organisation du futur de l'entreprise. Cet effort est incontestablement le fait du contrôleur de gestion dont la mission consiste à fournir à tous les responsables les moyens de piloter et de prendre des décisions propres à assurer le devenir de l'entreprise en ayant à leur dispositions la connaissance la plus exacte et la plus rapide de leur situation actuelle.

A cet effet nous allons consacrer le premier chapitre pour donner un aperçu général sur le contrôle de gestion. Nous l'avons scindé en deux sections, la première portera sur les notions de bases du contrôle de gestion et la deuxième sur les différents outils du contrôle de gestion.

### Section 1 : Notions de bases sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline en pleine évolution en particulier dans une économie de plus en plus financiarisée. Il constitue un champ de recherche théorique et empirique trop varié dans son appréhension tout en restant très riche en signification.

#### 1. Historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est né comme d'ailleurs la plupart des outils de gestion contemporains, aux états unis d'Amérique, au seuil des années vingt, il s'est ensuite progressivement imposé au reste du monde industriel après la seconde guerre mondiale.

---

<sup>3</sup>KERVILER.I, et KERVILER.L, « Le contrôle de gestion à la portée de tous ! », 3<sup>ème</sup> Edition, ECONOMICA, Paris, 2000, P7.

D'abord focalisé sur des éléments quantitatifs et financiers (les budgets et le contrôle budgétaire), il a du évoluer à partir de la fin des années 80 vers une approche plus qualitative incluant des missions de conseil et d'assistance.

Il fut paradoxalement l'œuvre d'ingénieurs et non d'économistes ou de financiers (Alfred P. Sloan, Donaldson Brown et Pierre Samuel Du pont entre autres).

Sa destination principale était et reste encore la maîtrise du couple objectifs/moyens.

Ces systèmes de management théorisés principalement par Fayol ont conduit les praticiens du contrôle de gestion à construire leurs modèles sur la confrontation des techniques de planification et des systèmes comptables.<sup>4</sup>

## **2. Définitions**

Dans le concept de contrôle de gestion nous distinguerons les deux termes « contrôle » et « gestion ».

### **2.1. Définition de la notion de contrôle**

Il existe deux acceptations du terme contrôle :

Contrôler a d'abord le sens de « vérifier ». C'est le contrôle fiscal, le contrôle de fin de trimestre ou le contrôle qualité. Il s'agit de s'assurer que les processus analysés produisent des résultats conformes à une norme.<sup>5</sup>

Contrôler signifie également « maîtriser ». Le contrôle de gestion permet alors d'assurer la maîtrise d'un système, cette représentation du contrôle renvoie à l'idée du pilotage.

### **2.2. Définition de la notion de gestion**

Il existe une multitude de définitions du terme gestion, nous citerons celle de TABATONI et JARNIOU : « **Gérer, c'est finaliser, organiser, animer** »

Traduction du mot anglais 'management', on lui donne souvent un sens plus proche des opérations courantes que de la stratégie. C'est restreindre le champ de la gestion qui va des tâches d'exécution jusqu'à l'horizon stratégique.

---

<sup>4</sup>TOUDJINE.A, la pratique du contrôle de gestion ABC/ABM, 2<sup>ème</sup> Edition, OPU, Alger, 2012, P11.

<sup>5</sup> BERLAND.N, Mesurer et piloter la performance, e-book, [WWW.management.free.fr](http://WWW.management.free.fr), 2009, P7.

Gestion : gérer c'est utiliser de façon optimale les ressources rares mises à la disposition d'un responsable, d'un gestionnaire, dans le but d'atteindre les objectifs définis à l'avance.

Le contrôle de gestion se situe alors entre ces deux actes fondamentaux.<sup>6</sup>

### 2.3. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution. Sa définition n'est donc pas chose facile. Elle varie selon les périodes et les auteurs.

Selon R.N Anthony (1988) : « 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 manière efficace et efficiente ».<sup>7</sup>

Selon H. Bouquin : « le contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérentes, notamment grâce au contrôle d'exécution ».<sup>8</sup>

Selon le plan comptable général 1982 il s'agit de « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec les données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées. »

Il faut souligner que le contrôle de gestion ne se conçoit pas comme quelque chose de figé ; il est évolutif et adaptable aux moyens et aux besoins de l'entreprise.

### 3. Les objectifs du contrôle de gestion

- ✓ **La performance de l'entreprise** : dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions ;
- ✓ **L'amélioration permanente de l'organisation** : pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique ;

---

<sup>6</sup>TOUDJINE.A, op.cit, P19.

<sup>7</sup> In, ibid., P15.

<sup>8</sup> In, ibid., P15.

- ✓ **La prise en compte des risques** : dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation.<sup>9</sup>

#### 4. La place du contrôle de gestion dans l'entreprise

Véritable réceptacle d'informations, le contrôle de gestion est normalement au centre de tous les flux d'informations de l'entreprise.

Il reçoit, il traite, il analyse, il exploite, il explique, il retransmet à d'autres les informations reçues (souvent sous une forme différente).

Sa place dans « l'espace entreprise » est donc essentielle et est maintenant devenue incontournable. Sa situation exacte dans l'organigramme constitue cependant un problème qui se prête mal à des généralisations.

Il est aisé de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :

- De la taille de l'entreprise,
- De son mode de fonctionnement (décentralisé ou non),
- Des moyens disponibles,
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôleur de gestion en dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement au dirigeant (directeur général) de l'entreprise. Cette position favorise l'indépendance du contrôleur et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>ALAZARD.C, et SEPARI.S, « contrôle de gestion manuel et application, 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2010, P20, 21, 22.

<sup>10</sup>KERVILER.I, et KERVILER.L, op.cit, P12, 13.

## **5. Les différences avec d'autres formes de contrôle**

Le contrôle de gestion consiste à construire un système d'objectifs et à en piloter la réalisation. Mais il existe plusieurs autres formes de contrôle avec lesquelles ce dernier peut se confondre, à savoir : le contrôle interne, l'audit interne, l'audit externe (légal ou contractuel).

### **A- Le contrôle interne**

Il est défini par l'ordre des experts comptable français comme : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre côté, d'assurer l'application des instructions de la direction en vue de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par les organisations et la mise en place des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Le contrôle interne va se caractériser par la formalisation du déroulement des tâches et des procédures et des dispositions générales sur la séparation des tâches, les conditions d'accès aux biens et ressources.

Il en découle, en effet, que le contrôle de gestion et le contrôle interne convergent vers la maîtrise de l'entreprise, son évolution et les risques qu'elle peut encourir.

### **B- L'audit interne**

C'est une fonction chargée d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'organisation. C'est une fonction indépendante à l'intérieur de l'entreprise chargée d'évaluer périodiquement des opérations pour le compte de la direction générale. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants.

Il dépend soit de la direction financière et comptable soit de la direction générale.

### **C- L'audit externe**

Il consiste en la vérification approfondie des valeurs et des documents comptables ainsi que de la conformité de la comptabilité avec les règles légales en vigueur. Il prend deux formes :

- L'audit légal : c'est une mission permanente fixée par la loi et confiée aux commissaires aux comptes pour vérifier l'exactitude, la sincérité et la régularité des comptes de l'entreprise.
- L'audit contractuel : s'il est demandé par les dirigeants de l'entreprise ou par des tiers intéressés, son champ d'application peut être étendu à une seule fonction de la gestion de l'entreprise.<sup>11</sup>

## 6. La nature des missions du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion apparaît dans l'entreprise sous deux aspects : il est prestataire de services du fait qu'il conseille, observe et coordonne. Il est aussi animateur du système d'informations.

Il est en relation avec la direction générale de l'entreprise et chacune des directions. Il n'intervient pas dans la réalisation des opérations. Il n'est à cet égard, en aucune manière un décideur. En effet, il peut jouer plusieurs rôles à savoir :

### A- Maître de la gestion

Pour assurer une bonne maîtrise de la gestion, il faudrait qu'il y ait une décentralisation des responsabilités et du système budgétaire avec le maintien de la coordination en gérant des centres de responsabilités.

### B- Le contrôleur de gestion gérant, animateur et promoteur du système d'information

Même s'il ne possède pas un pouvoir de décision, le contrôleur de gestion doit garder une vue d'ensemble du système d'information et des opérations, il a pour rôle d'assurer son bon fonctionnement et sa pérennité. Il doit aussi veiller à sa mise à jour en fonction de l'évolution des opérations et de la taille de l'entreprise ; de manière à ce que l'information utile soit produite.

Il contribue donc à son élaboration et son animation du fait qu'il collecte des données, essentiellement à l'intérieur de l'entreprise ou reçoit des données de l'extérieur, par le biais des services opérationnels, les traite et fournit les informations de synthèse, à l'aide de ce même système d'information à sa disposition.

---

<sup>11</sup>AMGHAR.M, support de cours sur le contrôle de gestion, 3<sup>ème</sup> année management et gestion des entreprises (LMD), université Abderrahmane Mira de Béjaia, 2017, P4 et 5.

### **C- Rôle de consultant (Conseiller)**

- Assiste les opérationnels (les différents chefs de services) dans l'établissement de leurs budgets. Fournit les informations susceptibles de les aider à élaborer leurs plans d'actions, et à développer leur motivation, par la participation à la fixation des objectifs et le suivi des réalisations, afin de mesurer leurs performances. Ainsi, il consolide ces budgets afin d'élaborer le budget général de l'entreprise à soumettre à la direction générale ;
- Il n'a aucun pouvoir hiérarchique. Il ne peut pas prendre de décisions, sauf dans le cadre de ses fonctions, toutefois il donne son avis à la direction générale sur le choix des objectifs et de stratégie (autrement dit il participe activement à la planification stratégique par la définition des objectif).

### **D- Rôle d'observateur**

Le rôle d'observateur du contrôleur de gestion se manifeste dans ses fonctions. Il doit analyser pour la direction générale et les responsables concernés, l'environnement, ainsi que le climat psychologique et social de l'entreprise.

La mesure des performances exige qu'il soit un observateur impartial (correct), pour enregistrer et analyser les performances et les écarts.

- Vérifier que les objectifs qui sont à l'origine de la stratégie choisie sont bien suivis à travers notamment l'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs techniques ;
- Veiller à ce que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où elle souhaite y arriver (réalisation des objectifs) ;
- Veiller à un emploi plus rationnel des moyens de production du fait qu'il suggère une meilleure utilisation des ressources allouées ou de méthodes de fabrication perfectionnées.

### **E- Rôle de coordinateur**

Le contrôleur de gestion est un coordinateur tant au niveau de la planification que de la mesure de performances.

Au cours de la phase de prévision, c'est son rôle principal. Il doit coordonner les prévisions de tous les centres de responsabilités dans le temps, pour l'établissement des budgets et pour garantir la qualité de la prévision concernant les objectifs et les moyens.

Du point de vue de la gestion, il doit assurer la cohérence et l'homogénéité des plans à court terme avec ceux à long terme et avec l'objectif fondamental.

A travers la mesure des performances, il doit s'assurer que l'action est cohérente avec les plans, par l'analyse des écarts et le déclenchement des actions correctives.

## **F- Présentation des résultats et tableaux de bord (Reporting)**

Le contrôleur de gestion suit les activités par des contrôles globaux et détaillés. Il recherche avec les différents services, les explications des évolutions défavorables constatées. Il transmet périodiquement des rapports à la hiérarchie (Direction Générale) ; explicitant les résultats d'activité et les points marquants, obtenus à partir des tableaux de bord.

- La présentation à sa hiérarchie des différents résultats obtenus (budget global et par unité, résultat et comptes d'exploitation prévisionnels).
- Le suivi et la diffusion adéquate des budgets arrêtés par la direction générale ;
- L'analyse et l'interprétation des écarts et des tendances défavorables ;
- La proposition de mesures et actions correctives.<sup>12</sup>

### **6.1. Ses missions**

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

**Information** : fournir des outils pertinents et améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.

**Organisation** : aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

Ses qualités de **communicateur** et de **pédagogue** sont alors essentielles :

- Communiquer avec clarté :
  - Des informations fiables, pertinentes, utiles à tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation ;
  - Les outils de résolution des problèmes pour aider à améliorer le pilotage ;
  - Pour faciliter le dialogue entre les acteurs ;

---

<sup>12</sup>AMGHAR.M, support de cours de contrôle de gestion, 3<sup>ème</sup> année management et gestion des entreprises (LMD), université Abderrahmane Mira de Béjaia, 2017, P2 et 3.

- Expliciter avec rigueur :
  - Les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisies ;
  - Les résultats et les écarts observés pour en analyser les causes et réfléchir à des solutions ;
  - L'accompagnement des changements à mettre en place.

Au total, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'informations mais aussi animateur de processus.<sup>13</sup>

## 6.2. Ses compétences requises

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois :

- ✓ Spécialiste : maîtriser les outils pointus ;  
Et généraliste : organiser, coordonner les procédures ;
- ✓ Opérationnel : gérer l'exécution ;

Et fonctionnel : conseiller les décideurs ;

- ✓ Technicien : intégrer la dimension technique ;

Et humain : gérer les hommes et les groupes.

Ainsi, apparaissent une extension et une diversification des missions du contrôleur de gestion. Il doit :

- ✓ Mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires ;
- ✓ Former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ;
- ✓ Informer et conseiller les décideurs.<sup>14</sup>

## 7. Les utilisateurs du contrôle de gestion

De l'hôpital public aux banques, aux firmes multinationales et jusqu'aux petites et moyennes entreprises (PME), le contrôle de gestion est actuellement présent dans toutes les organisations. Il ya certes des variantes dans sa mise en œuvre, le déploiement des outils utilisés est bien entendu plus important dans les grandes entreprises que dans les PME. Mais

---

<sup>13</sup>ALAZARD.C, et SEPARI.S, op.cit, P29.

<sup>14</sup>Ibid., P29, 30.

ce sont les acteurs du contrôle de gestion qui constituent la principale différence entre une petite et grande structure.

**A- La petite et moyenne entreprise (PME)**

1- **Besoins de contrôle des PME** : lorsqu'une PME détermine sa stratégie, ses besoins de pilotage sont importants. Il faut définir un ensemble d'indicateurs, pas seulement financiers, qui indiquent si les objectifs stratégiques préalablement définis ont bien été atteints.

Il est crucial que le dirigeant connaisse la plupart **des leviers** sur lesquels il doit agir pour améliorer la performance.

La démarche budgétaire est importante pour envisager le plan d'action futur et piloter la performance dans le temps. Dans ce cas, les budgets permettent de vérifier l'adéquation entre les projets stratégiques et l'obtention d'une situation financière saine.

2- **Acteurs du contrôle** : il n'y a pas toujours de poste de contrôleur de gestion dans les PME. Le contrôle de gestion existe cependant dans les PME bien que sa définition et son contenu soient souvent l'œuvre du dirigeant et non d'un spécialiste. Le dirigeant est souvent la personne la plus appropriée pour évaluer les besoins de contrôle et pour répartir les tâches entre ses collaborateurs, plus particulièrement vers la direction financière en raison de son lien direct avec la comptabilité.

**B- Grandes Entreprises :**

1- **Besoins de contrôle des grandes entreprises** : dans la grande entreprise, le dirigeant ne peut pas tout maîtriser en raison de la complexité et de l'ampleur de la tâche. En conséquence, il délègue une partie de son pouvoir de décision à ses subordonnés. Cette délégation maîtrisée et généralisée à l'ensemble de l'organisation est connue sous le terme de décentralisation.

2- **Acteurs du contrôle** : le dirigeant n'est plus le seul acteur du contrôle de gestion dans une grande structure. Il existe une fonction contrôle de gestion chargée du pilotage et de la performance pour l'ensemble de l'entreprise. Le contrôle de gestion est exercé en duo par la direction générale, qui garde un rôle moteur en indiquant les principaux facteurs clés à surveiller, et par des spécialistes, les

contrôleurs de gestion, qui remplissent des missions extrêmement variées selon les organisations.<sup>15</sup>

## 8. Les outils du contrôle de gestion

La mise en place d'un système de contrôle de gestion fait appel à des modes de gestion qui utilisent des outils de prévisions, de mesure de la performance et de pilotage.

On distingue principalement :

**La gestion prévisionnelle** : mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise à long, moyen et court terme. Ce modèle exprime le choix des moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés en fonction de la stratégie choisie.

**La gestion budgétaire** : mode de gestion prévisionnelle à court terme, consistant à traduire en budgets (prévisions chiffrées de tous les éléments correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la direction et les responsables conformément aux objectifs stratégiques.

**Le contrôle budgétaire** : comparaison périodique des prévisions budgétaires et des réalisations afin d'analyser les écarts, de prendre les mesures correctives nécessaires.

**Le tableau de bord** : outil du contrôle budgétaire, récapitulant sous forme de tableaux des indicateurs de pilotage significatifs d'ordre technique, commercial ou financier que le responsable concerné doit surveiller en permanence pour réagir au plus vite en cas de dérive par rapport aux objectifs fixés.

**Le reporting** : instrument de contrôle à posteriori destiné à informer la hiérarchie de la performance de chaque responsable des unités de gestion. Les indicateurs sont essentiellement financiers.

Afin de confronter les prévisions aux réalisations, le contrôle de gestion utilise les données de la **comptabilité générale** et de la **comptabilité de gestion** (coûts constatés, coûts standards ou préétablis).<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>LANGLOIS.G, et al, « contrôle de gestion manuel et application », 4<sup>ème</sup> édition, sup' FOUCHER, Paris, 2010, P23, 24.

<sup>16</sup>GRANDGUILLOT.B et F, L'essentiel du contrôle de gestion, 8<sup>ème</sup> édition, LEXTENSO éditions, Paris, 2014, Page 14.

## Section2 : Généralité sur la gestion budgétaire

Dans un premier temps, les budgets sont des plans d'actions. C'est une dimension négligée, or, elle a un rôle moteur dans la mise en œuvre.

Dans un deuxième temps, les budgets sont une analyse des performances, c'est-à-dire que l'on se situe, à la charnière « élaboration des stratégies/mise en œuvre opérationnelle ».

Dans un troisième temps, ils sont une des courroies de liaison (avec le qualitatif) qui enrichissent la réflexion stratégique de la connaissance du concret, et qui assure que les décisions quotidiennes seront conformes aux projets à terme (ils ont un impact sur les comptes de synthèse).

La gestion budgétaire est un facteur clé de structuration des missions et de formation des hommes.<sup>17</sup>

### 1. Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de pilotage à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées majoritairement financières : les budgets.

Périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écarts qui conduisent à des actions correctives qui doivent permettre de modifier le réel pour qu'il soit conforme aux prévisions.

Le plan comptable présente la gestion budgétaire comme « un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffrés appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».<sup>18</sup>

Il y a plusieurs définitions différentes pour la gestion budgétaire selon les auteurs et les économistes, on va citer trois définitions distinctes :

- La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets).<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup>GUEDJ.N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> Edition, Editions d'organisation, Paris, 2000, P 245.

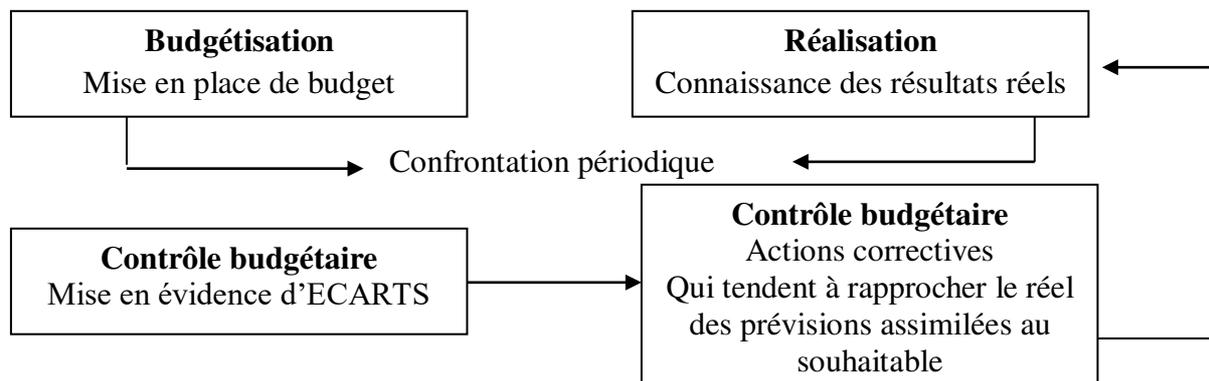
<sup>18</sup> ALAZARD.C, et SEPARI.S, op.cit, P224, 225.

<sup>19</sup> HAMINI.A, « gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle», édition BERTI, ALGER, 2001, P5.

- La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise en vue de les comparer aux résultats effectivement constatés.<sup>20</sup>
- La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre.<sup>21</sup>

En effet, cette gestion s'appuie sur un mode de pilotage de type boucle fermée avec rétroaction.

**Figure N°1 : La gestion budgétaire**



**Source** : Alazard C et Sépari S., « contrôle de gestion manuel et application », Edition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, page 225.

Sous cette forme, la gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de la gestion composé de deux phases distinctes :

- La budgétisation : c'est-à-dire l'élaboration des budgets ;
- Le contrôle budgétaire : constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie.<sup>22</sup>

## 2. Le rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire joue :

<sup>20</sup>FORGET Jack, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005, P9.

<sup>21</sup> ADEL Mohamed El-Amine, cours de la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005, P9.

<sup>22</sup> ALAZARD.C, et SEPARI.S, op.cit, P225.

- ✓ Un rôle de coordination des différents sous-systèmes puisque le réseau des budgets s'étend à tous les aspects de l'entreprise, tant commercial, productif, que financier.
- ✓ Un rôle de simulation rendu possible par l'informatisation des procédures d'élaboration des budgets, qui permet de tester plusieurs hypothèses de budgétisation. Cet aspect revêt de plus en plus d'importance face à l'incertitude et à la complexité des marchés actuels. L'information permet une gestion prévisionnelle en temps réel et un réajustement possible des budgets en cas de besoin.

La gestion budgétaire ne remplira ces rôles que dans la mesure où le réseau des budgets couvre toute l'activité de l'entreprise et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent.

Toutefois la gestion budgétaire dépasse largement le cadre des budgets et constitue en soi un mode de gestion qui autorise une implication des responsables, une prise en compte dynamique de la dimension humaine qu'implique tout mode de pilotage.<sup>23</sup>

### 3. Les fonctions de la gestion budgétaire

L'élaboration des budgets n'est pas une fin en soi, elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise.

- **Cohérence** : la concentration industrielle a fait naître le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise que sont la politique commerciale, la production, la gestion du personnel, les approvisionnements, les investissements, la gestion financière, etc. c'est pourquoi le budget, expression chiffrée des prévisions, a un rôle déterminant pour assurer la cohérence de l'entreprise.
- **Décentralisation** : le budget général traduit les choix et objectifs de la direction générale. Mais son élaboration et son exécution nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs.
- **Contrôle** : s'il y a décentralisation ou délégation de pouvoirs, c'est dans le cadre et la limite d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie ; au contraire, ils la formalisent en un système d'objectifs et d'écarts.

---

<sup>23</sup>ALAZARD.C, et SEPARI.S, op.cit, P 344.

Chaque niveau hiérarchique rend compte de la réalisation de ses objectifs, quitte à se faire expliquer les écarts par les niveaux hiérarchiques inférieurs. Il ya ainsi concordance entre la structure du budget, la nature des écarts constatés et l'organigramme de l'entreprise.<sup>24</sup>

#### 4. Les limites de la gestion budgétaire

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.
- La désignation des responsabilités, les contrôles peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ».
- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'action et les prévisions.<sup>25</sup>

#### 5. Le processus budgétaire

##### 5.1. Définition du budget

Le terme 'budget' c'est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français 'la bougette' ou 'la petite bouge' qui désignait au moyen âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels.<sup>26</sup>

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

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

---

<sup>24</sup>SAADA.T, et al, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris, 1995, P126.

<sup>25</sup><https://www.tifawt.com/contrôle-gestion/la-gestion-budgétaire-principes-méthode-et-compléments/>, consulté le 11/04/2020.

<sup>26</sup> Didier LECLERE, « gestion budgétaire », édition EYROLLES université, Paris, 1994, P5.

Un budget est l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour mettre en œuvre la stratégie sur le court terme (l'année en général). Dans sa présentation rédactionnelle, il se compose de quatre éléments :

- ✓ Une ou plusieurs unités d'œuvre (ou indicateurs) permettant de caractériser l'activité du département, et une prévision du (ou des) niveau(x) d'unités d'œuvre à obtenir ;
- ✓ Des données comptables prévisionnelles (le montant des charges et des produits prévus) ;
- ✓ Des indices estimant les niveaux de performance (temps de fabrication à respecter, rendement des machines escompté, frais de ventes par unité vendue, résultat à obtenir...) ;
- ✓ Des référentiels qui permettent d'apprécier les performances (normes de branche, comparaison inter-entreprises).

Il constitue un outil essentiel de prévision et de compréhension des événements. Il définit les programmes d'exploration des variantes possibles et de l'identification des marges de manœuvres.<sup>27</sup>

## **5-2-La procédure d'élaboration des budgets**

Les pratiques de constitution des budgets diffèrent selon les modes de gestion des entreprises. Sont distingués :

- Les budgets imposés : la hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens ;
- Les budgets négociés : une procédure de navette est instituée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur des bases de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

La procédure budgétaire est longue, principalement dans le cas de budgets négociés. En effet :

- Les premières directives relatives à l'exercice N sont formulées par la direction générale dès le début du second semestre N-1 et communiquées aux responsables budgétaires ;

---

<sup>27</sup>GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », 6<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 1997, p 265.

- Une proposition de budgets est élaborée par chaque responsable courant septembre-octobre N-1 et remonte au contrôle de gestion ;
- La consolidation des différents budgets et leur nécessaire cohérence obligent à des navettes avant d'en arrêter la version définitive.

Certaines règles sont, en général, à respecter quelles que soient les pratiques d'élaboration :

- Les budgets de l'année N doivent être établis en N-1 et impérativement approuvés avant le début de l'année N ;
- Un réajustement des budgets est souhaitable dès février de l'année N.

Pour un exercice donné, les budgets doivent envisager :

- Les activités d'exploitation de l'entreprise c'est-à-dire les niveaux des ventes et de la production, ainsi que les moyens humains à mettre en œuvre ;
- Les conséquences monétaires de ces choix ;
- Les incidences de décisions de moyen terme comme les opérations de financement ou d'investissement décidées en comité de direction.<sup>28</sup>

## 6-Rôle des budgets

### 1- Gestion des équilibres financiers

En tant que prévisions chiffrées, les budgets permettent :

- D'assurer à la direction générale que l'allocation des ressources sert principalement les objectifs stratégiques ;
- D'anticiper les équilibres financiers et de communiquer ses prévisions aux analystes financiers. Ces derniers comparent, dans leur rapport, systématiquement le cours de l'action d'une entreprise à sa valeur déterminée en fonction de la somme de ses cash-flows futurs actualisés.

### 2- Coordination, prévision et simulation

L'élaboration d'un ensemble de budgets cohérents est un moyen de s'assurer que les actions des différentes unités décentralisées seront compatibles.

---

<sup>28</sup>ALAZARD.C, et SEPARI.S, op.cit, P 225, 226.

Les budgets sont des instruments de prévision qui montrent notamment les difficultés qu'il faudra surmonter pour réaliser l'harmonie entre les différentes fonctions (goulots d'étranglement, ruptures de stocks, insuffisance de trésorerie).

L'informatique permet de simuler différentes hypothèses et d'évaluer la faisabilité des budgets en fonction de diverses perspectives économiques.

### 3- Evaluation, motivation et communication

Le budget comporte une dimension managériale. Il est considéré comme un contrat conclu entre la direction (générale ou opérationnelle) et les responsables des centres de responsabilité. Ce contrat incite les décideurs à agir en conformité avec la stratégie.

Lorsque les objectifs sont clairement définis et négociés avec les responsables, le budget est un facteur important de motivation. L'élaboration des budgets est le moment privilégié pour communiquer entre les différents services. Chaque centre de responsabilité doit se procurer des informations auprès de l'autre centre pour être en mesure de travailler sur son plan d'action.

### 4- Conflit entre les rôles assignés aux budgets

Il est contradictoire d'assigner à un même instrument (le budget) un rôle de coordination –prévision qui soit réaliste, et un rôle de motivation-évaluation qui propose des objectifs ambitieux.

La coordination-prévision exige que le budget intègre la totalité des coûts alors que la motivation-évaluation devrait limiter l'analyse aux coûts sur lesquels le responsable opérationnel peut agir.<sup>29</sup>

## 7- Les étapes de la procédure budgétaire

Toute procédure budgétaire doit impérativement contenir un certain nombre d'étapes :

**Étape 1 :** la direction générale et/ou les directions opérationnelles transmettent aux responsables des centres :

- ✓ Les objectifs de ventes et de production concernant leur centre pour l'année à venir, ces objectifs sont extraits du plan opérationnel de l'entreprise ;
- ✓ Des paramètres et des directives à respecter tels que les prix de vente, le taux de marge, le taux d'actualisation des flux financiers, le niveau des effectifs, la politique de stockage, etc.;

---

<sup>29</sup>LANGLOIS.G et al, op.cit, P307, 308.

- ✓ Les prévisions concernant l'environnement économique (évolution des marchés, taux d'inflation et taux de change, taux d'intérêts, niveau des salaires...).

**Etape 2 :** chaque responsable de centre établit un projet de budget (ou pré-budget) compte tenu des instructions communiquées par la direction et des contraintes propres à leur centre de responsabilité.

**Etape 3 :** les différents projets de budgets sont consolidés et un projet d'états financiers est établi. Cette synthèse fait ressortir des incohérences et des incompatibilités entre les niveaux d'activité prévus dans les différents centres.

**Etape 4 :** la direction demande alors aux centres de modifier leurs projets. Il s'ensuit une navette budgétaire (c'est-à-dire des allers et retours) et des négociations entre la direction et les centres jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets.<sup>30</sup>

## **8-Les différents types de budgets**

### **8-1-Le budget des ventes**

Le budget des ventes constitue la première étape dans le processus d'élaboration des budgets de l'entreprise, en effet c'est le budget des ventes qui commande le budget de la production, et par celui des approvisionnements des investissements et frais généraux.

Le budget des ventes consiste à évaluer en quantité et en valeur les ventes futures permettant ainsi de déterminer les ressources de l'entreprise.

Afin de cerner le marché actuel et le marché potentiel de l'entreprise, on a généralement recours à des techniques de prévision aussi bien quantitatives que qualitatives.<sup>31</sup>

#### **8-1-1-la prévision des ventes**

Elle « recouvre l'ensemble des études et chiffrages ayant pour objet de déterminer le marché potentiel auquel peut avoir accès l'entreprise et la part qu'elle prétend prendre ».

A long terme, son champ d'investigation est presque infini : il dépasse les biens et services existants sur le marché ou déjà élaborés par la firme, pour comprendre également les produits nouveaux non industrialisés et ceux non encore créés susceptibles de répondre à des besoins existants ou virtuels.

---

<sup>30</sup>LANGLOIS.G et al, op.cit, P 311, 312.

<sup>31</sup>Mr HEMMI, cours contrôle de gestion S6 : Parcours Gestion, 2013, P15.

A court terme, le champ des possibles se trouve limité par :

- Des contraintes externes, telles que l'état de marché et de la concurrence, le pouvoir d'achat des consommateurs... ;
- Des contraintes internes, comme la politique commerciale de la firme, ses moyens commerciaux (réseau de ventes, qualité des vendeurs) et ses capacités de production existantes.<sup>32</sup>

### 8-1-2-Les méthodes de prévision des quantités vendues

- **Méthodes qualitatives** : elles consistent à demander aux cadres supérieurs de l'entreprise (jury d'opinions), aux vendeurs (questionnaires), et aux clients (étude de marché) leurs avis sur les ventes à venir.
- **Méthodes quantitatives** : les méthodes quantitatives s'appuient sur le traitement mathématique des séries chronologiques dans le but de :
  - ✓ Eliminer les mouvements parasites (variations saisonnières), accidents de conjonctures.
  - ✓ Découvrir les tendances pures.
  - ✓ Par extrapolation prévoir les ventes à venir, le futur se présente ainsi comme extrapolation du passé.

Il existe plusieurs méthodes statistiques des prévisions. Entre autres nous distinguons l'ajustement, le total mobile, le lissage exponentiel.

- **Les ajustements**

L'ajustement est une technique qui s'appuie sur l'étude chiffrée des données caractérisant les ventes passées du produit.

La vente est obtenue par extrapolation des tendances passées mises en évidence et dont on suppose la régularité, l'ajustement exprime le développement d'un phénomène  $y$  en fonction du temps  $x$  telle que :  $y = f(x)$

- **Prise en compte des variations particulières : détermination de la demande à partir des moyennes mobiles**

---

<sup>32</sup>GERVAIS.M, op.cit, P377, 378.

La moyenne mobile est une méthode empirique d'ajustement qui permet de montrer les tendances lorsque l'ajustement linéaire ne convient pas.

Cette méthode prend en considération les variations saisonnières. Afin d'éliminer l'effet des variations saisonnières, on remplace chaque valeur de la série par une moyenne calculée sur un ensemble qui correspond à une durée d'une année centrée sur la date de chaque valeur, ainsi pour des données trimestrielles, on calculera :

$$y_i = \frac{\frac{1}{2}y_{i-2} + y_{i-1} + y_i + y_{i+1} + \frac{1}{2}y_{i+2}}{4}$$

En coefficient  $y_{i-2}$  et  $y_{i+2}$  par  $1/2$ , chaque trimestre de l'année est représenté dans le calcul avec la même pondération et la valeur calculée est centrée sur les périodes  $i$ .<sup>33</sup>

### 8-1-3 prévision des frais de distribution

La prévision des frais de distribution découle logiquement de la prévision des ventes, même s'il y a une interaction entre les deux, la détermination du budget de publicité peut par exemple se répercuter sur le niveau des ventes.

#### 8-1-3-1 charges variables

Les charges variables sont essentiellement proportionnelles au chiffre d'affaires, on y trouve :

- ✓ Commission /vente versée au représentant en fonction des ventes réalisées, à l'exception des commissions fixes.
- ✓ Les frais d'emballage.
- ✓ Frais de transport sur ventes.

#### 8-1-3-2 charges fixes de distribution

##### ➤ Charges fixes directes

Ce sont des charges spécifiques à un produit donné :

- Frais de publicité spécifique à un produit ;
- Frais de lancement d'un nouveau produit ;
- Frais de promotion sur les lieux de vente (expositions) ;
- Frais d'étude de marché.

##### ➤ Charges fixes indirectes

---

<sup>33</sup>Mr HEMMI, cours contrôle de gestion S6 : Parcours Gestion, 2013, P16, 18.

Ces charges peuvent être regroupées en :

Charges relatives au personnel :

- Salaire et charges sociales de la direction commerciale ;
- Salaire et charges sociales du personnel du magasin des produits finis ;
- Salaire et charges sociales des services commerciaux etc.

Sont exclues les charges variables des rémunérations des représentants.

Charges relatives aux locaux :

- Amortissement, loyers, entretiens, assurance, électricité, etc., pour les locaux occupés par les services qui dépendent de la fonction vente ;
- Autres charges : ces charges peuvent concerner tous les produits.

On somme la base des prévisions des ventes, on établit le budget des ventes (les quantités prévues x les prix de ventes).

Ainsi le budget des ventes est une ventilation en valeur des objectifs à réaliser.<sup>34</sup>

#### **8-1-4 Les limite de la prévision des ventes**

- ✓ L'élaboration des budgets en aval du budget des ventes peut conduire à la révision d'un programme des ventes trop ambitieuses si, par exemple, les capacités productives ne peuvent pas suivre.
- ✓ La qualité de la prévision des ventes doit être rapprochée du coût de l'information (panels, étude de marché, etc.).
- ✓ Les analyses statistiques permettent de définir des tendances par extrapolation des ventes passées. Il suffit d'observer la courbe de vie d'un produit pour comprendre que l'entreprise doit être très attentive aux renversements de tendances.<sup>35</sup>

#### **8-2-Le budget de production**

Les prévisions de production sont faites en fonction des prévisions de vente et compte tenu du niveau des stocks de produits finis. Il est établi à l'issue de deux étapes :

- La première étape concerne les prévisions et le contrôle des moyens nécessaires au programme de production ;

---

<sup>34</sup>Mr HEMMI, cours contrôle de gestion S6 : Parcours Gestion, 2013, P19, 20.

<sup>35</sup>DORIATH.B, contrôle de gestion en 20 fiches, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, P9.

- La seconde étape est une phase de jugement de la production de l'entreprise au moyen de coûts prévisionnels. Ce contrôle et cette prévision de la rentabilité de l'activité permettent au niveau de la direction technique ou de la direction générale de prendre des décisions quant à la gamme de produits de l'entreprise.<sup>36</sup>

## 8-2-1 La programmation linéaire

### a) Définition

La programmation linéaire est une technique qui permet d'estimer le programme de production optimal.

Un programme linéaire est composé :

- ✓ De variables positives ou nulles qui sont les inconnues (le nombre de produits à fabriquer par exemple) ;
- ✓ D'une fonction économique à optimiser représentée par une équation correspondant soit à un résultat à maximiser (la marge sur coût variable par exemple) soit à un coût à minimiser ;
- ✓ De contraintes traduites par des inéquations linéaires qui expriment :
  - Le nombre de produits maximal ou minimal à fabriquer ou à vendre ;
  - La consommation de facteurs rares de production (matière, heures machine...)<sup>37</sup>

### b) La résolution graphique

Le programme linéaire peut être représenté graphiquement lorsqu'il n'existe que deux variables. Le graphique permet de visualiser :

- chaque contrainte correspondant à un demi-plan délimité par une droite ;
- la zone d'acceptabilité des contraintes représentée par un polygone ;
- le point optimum qui se situe à l'intersection de deux droites ou sur un des sommets du polygone.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup>DERVAUX.B et COULAUD.A, Dictionnaire de management et de contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition ; DUNOD, Paris, 1990, P25.

<sup>37</sup> GRANDGUILLOT.B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion », 5<sup>ème</sup> édition, LEXTENSO éditions, Paris, 2011, P 56.

<sup>38</sup> Ibid., P 56, 57.

### c) La résolution par la méthode de simplexe

La méthode du simplexe s'applique quel que soit le nombre des variables. La résolution du programme linéaire s'opère entre trois étapes principales :

- ✓ Transformer les inéquations de contraintes en équations, en introduisant dans chacune d'elles une variable d'écart (e), de coefficient 1, qui représente une capacité commerciale ou de production inemployée.
- ✓ Présenter dans un tableau la solution de base par laquelle les variables (x et y) sont égales à 0 et les variables d'écart égales à la valeur de saturation de la contrainte.
- ✓ Améliorer progressivement la solution de base par une suite d'itérations pour aboutir à la solution optimale. La démarche est la suivante :
  - Entrer dans la solution la variable (x ou y) dont le coefficient est le plus élevé dans la fonction économique ;
  - Sortir de la solution la variable d'écart ;
  - Calculer la valeur de la nouvelle solution.<sup>39</sup>

## 8-2-2 le programme des composants

### a) principe

Une fois le programme de fabrication établi, à partir des prévisions de ventes, il faut planifier les besoins (quantités, délais de disponibilité) en composants (ensembles, sous-ensembles, pièces, matières premières) pour fabriquer les produits afin de gérer au mieux les stocks et les flux de composants nécessaires.

### b) Le calcul des besoins en composants

Le calcul des besoins en composants, en fonction des ventes futures et sur la durée du processus de production, peut s'effectuer à partir des nomenclatures par une suite de multiplications de matrices.

### c) La gestion des goulots d'étranglement

Un goulot d'étranglement apparaît lorsque l'entreprise constate un manque de capacités productives ou des facteurs rares de production (approvisionnement, temps d'utilisation des postes de travail...) pour faire face aux besoins de production.

---

<sup>39</sup>GRANDGUILLOT.B et F, op.cit, P 59.

L'évaluation du manque de capacité s'effectue par différence entre les capacités nécessaires et les capacités disponibles pour chaque produit et pour chaque étape ou poste de travail du processus de fabrication.<sup>40</sup>

### 8-2-3 l'ordonnement des tâches de production

La gestion de la production consiste également à établir des calendriers (dates, durées) pour ordonner l'ensemble des tâches d'un projet de fabrication et déterminer la durée totale de sa réalisation.

Les techniques d'ordonnement ont pour objectif de minimiser les durées, d'assurer le plein emploi des moyens et de minimiser les coûts.<sup>41</sup>

### 8-3-Le budget des approvisionnements

Ce budget est réalisé en même temps que le budget de production. Il consiste à évaluer en chiffres les quantités de matières nécessaires pour alimenter correctement le flux de production. Il doit également prévoir la répartition dans le temps des commandes afin que l'entreprise maintienne en permanence un stock de sécurité tout en évitant à l'opposé un gonflement de ce stock qui serait préjudiciable à la rentabilité des capitaux.<sup>42</sup>

#### 8-3-1-La gestion des stocks

De nombreuses faillites sont consécutives à une mauvaise gestion des stocks. Afin d'éviter toute rupture de stock, l'entreprise doit prévoir plusieurs niveaux de stocks :

✓ **Le stock actif**

Il correspond à la consommation de stock entre deux entrées :

$$stockactif(sa) = \frac{Consommationannuelleenvaleur}{Nombredelivraisons}$$

✓ **Le stock maximum**

Le stock maximum est celui qu'il ne faut pas dépasser afin d'éviter un surstockage.

✓ **Le stock minimum**

---

<sup>40</sup> GRANDGUILLLOT.B et F, op.cit, P62, 63.

<sup>41</sup> Ibid., P64.

<sup>42</sup> DERVAUX.B, et COULAUD.A, op.cit, P 23.

Il représente la consommation pendant le délai de livraison.

$$\text{Stock minimum} = \frac{\text{Consommation annuelle en valeur}}{\text{Nombre de livraisons}} \times \text{Délai d'approvisionnement}$$

✓ **Le stock de sécurité**

Il garantit l'entreprise contre une rupture de stock dans le cas d'un retard de livraison et d'une accélération de la consommation.

$$\text{Stock de sécurité} = \frac{\text{Consommation annuelle}}{360 \text{ jours}} \times \text{Délai de sécurité}$$

✓ **Le stock d'alerte**

Le stock d'alerte ou stock de réapprovisionnement fait face à la consommation pendant le délai de livraison et le délai de sécurité.

$$\text{Stock d'alerte} = \text{Stock minimum} + \text{Stock de sécurité} \text{ }^{43}$$

### **8-3-2-Le budget des approvisionnements**

Le budget des approvisionnements permet d'échelonner les prévisions sur douze mois. Il se subdivise en quatre budgets partiels : budget des commandes, budget des livraisons, budget des consommations, budget des stocks. Il est présenté en quantité et en valeur (Quantité x Coût standard unitaire). <sup>44</sup>

### **8-4-Le budget des investissements**

L'investissement, par nature, oblige à une programmation pluriannuelle des acquisitions et des financements. Le budget des investissements reprend les éléments du plan de financement pour le détailler mois par mois. <sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> GRANDGUILLOT.B et F, op.cit, P 69, 70.

<sup>44</sup>Ibid., P 78.

<sup>45</sup> DORIATH.B, et GOUJET.C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2007, P 114.

### 8-4-1-Les investissements

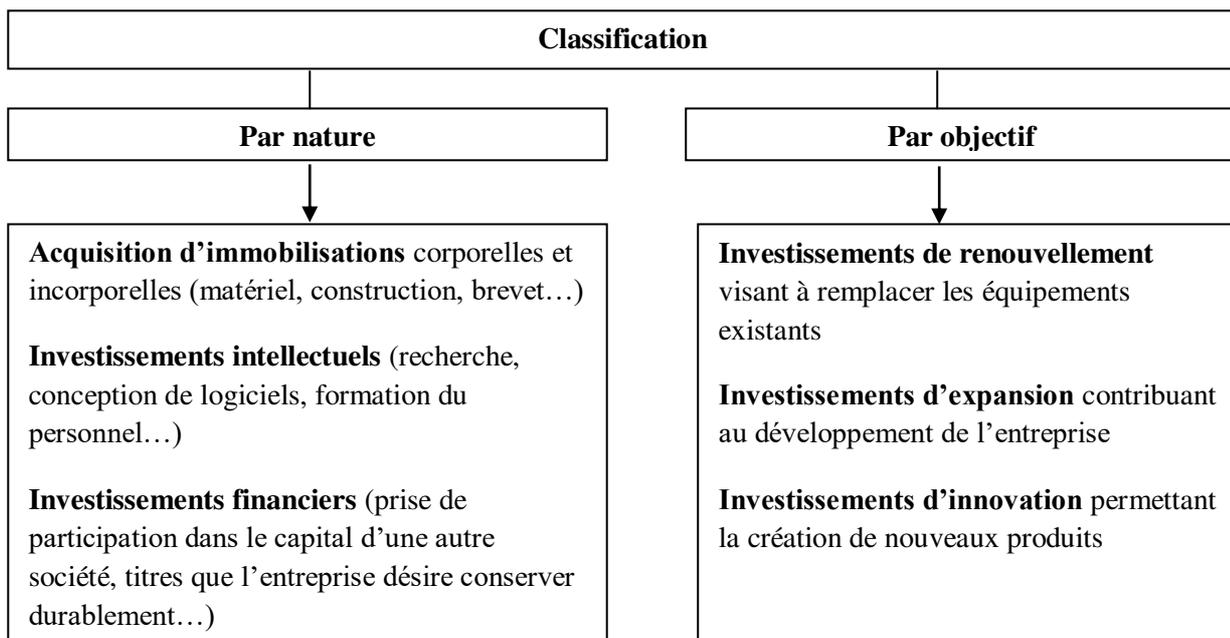
#### a- Définition

Un investissement est défini comme une immobilisation importante de fonds dont l'entreprise espère retirer, pendant une période déterminée, une rentabilité future tout en prenant des risques.<sup>46</sup>

#### b- La classification

On distingue différents types d'investissements selon leur nature ou leur objectif :

**Figure N°2 : Classification des investissements**



**Source :** Béatrice et Francis Grandguillot, l'essentiel du contrôle de gestion, lextenso éditions, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, P84.

### 8-4-2-Les méthodes de choix des investissements en avenir certain

#### a- Les flux de trésorerie

Un projet d'investissement est rentable donc acceptable, à condition que les recettes futures attendues soient supérieures au capital investi au départ (C).

L'évaluation des recettes futures est obtenue à partir des flux nets de trésorerie (FNT) annuels, après impôt, générés par l'investissement sur sa durée de vie.

<sup>46</sup> GRANDGUILLOT.B et F, op.cit, P83.

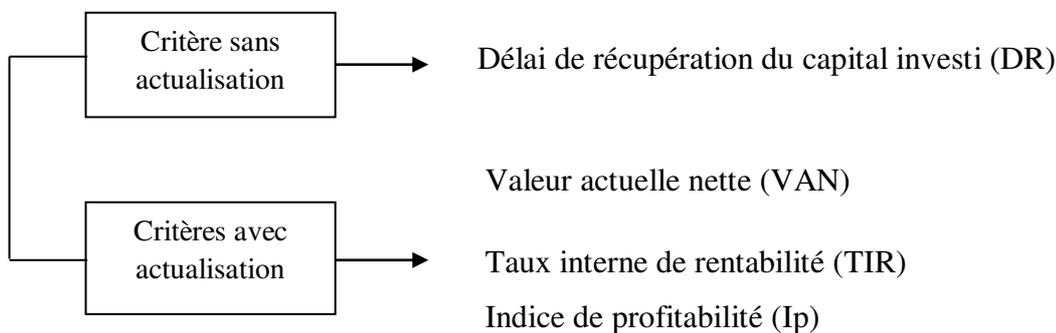
Les flux nets de trésorerie sont appelés également capacité d'autofinancement (CAF).

$$\begin{array}{l}
 \text{Flux nets de trésorerie} \\
 \text{Ou} \\
 \text{Capacité d'autofinancement}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 (\text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}) - \text{Impôt sur} \\
 \text{les bénéfices} \\
 \text{ou} \\
 \text{Résultat net d'impôt} + \text{Dotations aux amortissements}^{47}
 \end{array}$$

### b-La rentabilité économique

La rentabilité économique d'un projet d'investissement est étudiée indépendamment de son mode de financement. Plusieurs critères de choix d'investissement sont retenus, avec ou sans actualisation, afin d'apprécier la rentabilité économique du projet et aider l'entreprise dans ses prises de décision. Ces derniers mettent tous en relation le capital investi (C) et les (FNT).<sup>48</sup>

Figure N°3 : Les critères de choix



**Source :** Béatrice et Francis Grandguillot, l'essentiel du contrôle de gestion, lextenso édition, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, P86.

### 8-4-3-Les méthodes de choix des investissements en avenir aléatoire

L'avenir aléatoire consiste à introduire des probabilités pour choisir entre plusieurs projets d'investissements et mesurer le risque encouru par l'entreprise. Le critère généralement utilisé pour apprécier la rentabilité des projets est l'espérance mathématique de la VAN :

$$E(VAN) = \sum FNT_i \text{ actualisés} \times P_i - C$$

$P_i$  = Probabilités associées à chaque valeur de FNT actualisé ( $FNT_i$ )

<sup>47</sup> GRANDGUILLOT.B et F, op.cit, P84.

<sup>48</sup> Ibid., P85, 86.

Le risque est mesuré à partir du coefficient de variation :  $CV = \frac{\sigma VAN}{E(VAN)}$

Plus le coefficient est élevé, plus le risque est fort.<sup>49</sup>

#### **8-4-4-Le plan de financement**

##### **a- Définition**

Le plan de financement est un état financier prévisionnel à long et moyen terme (3à5ans). Il est établi à partir du programme des investissements choisi par l'entreprise. Il concerne en général l'ensemble de l'entreprise mais il peut être élaboré pour un projet d'investissement spécifique.

##### **b- L'équilibrage du plan de financement**

Le total des ressources prévisionnelles doit être supérieur au total des besoins prévisionnels pour que l'entreprise puisse disposer d'une marge de sécurité en cas d'erreurs de prévisions ou de besoins de financement non prévus.

L'équilibrage du plan de financement s'effectue par itérations soit en recherchant des ressources complémentaires, soit en diminuant les emplois prévus.

Le plan de financement que l'entreprise choisira sera celui qui ajustera au mieux le plan d'investissement à la structure financière de l'entreprise et à la rentabilité à venir.<sup>50</sup>

#### **8-5-Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie est le dernier budget à établir avant le budget général (composé des documents de synthèse prévisionnels). Il résulte des autres budgets.

##### **8-5-1-Structure du budget**

Le budget de trésorerie est élaboré, le plus souvent, mois par mois sur une période de douze mois, à partir des prévisions de trésorerie. Il comprend quatre parties.<sup>51</sup>

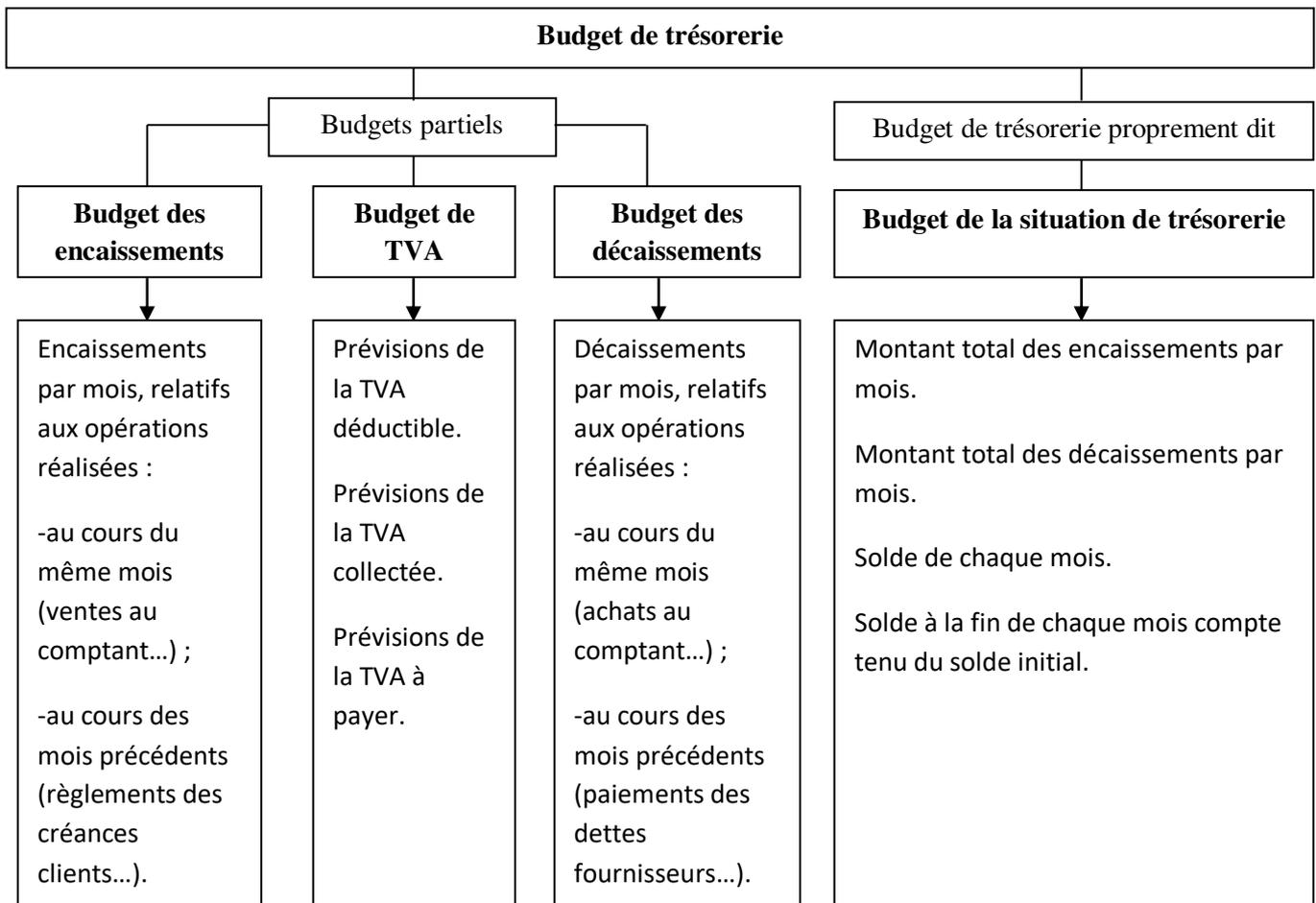
---

<sup>49</sup> GRANDGUILLON.B et F, op.cit, P88.

<sup>50</sup> Ibid., P90, 91.

<sup>51</sup>Ibid., P105.

Figure N°4 : La structure du budget de trésorerie



Source : GRANDGUILLOT.B et F, l'essentiel du contrôle de gestion, 8<sup>ème</sup> édition, LEXTENSO éditions, Paris, 2014, page107.

### 8-6-Le budget général

Le budget général synthétise l'ensemble du système budgétaire mis en place par l'entreprise, il permet :

- ✓ D'en vérifier la cohérence et sa compatibilité avec le plan opérationnel (à moyen terme) de l'entreprise ;
- ✓ De contrôler le respect des grands équilibres financiers.

Le budget général est composé, en principe, du compte de résultat et du bilan prévisionnels. Les deux états prévisionnels doivent être comparés aux réalisations.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> GRANDGUILLOT.B et F, op.cit, P115.

### **8-6-1- Le compte de résultat prévisionnel**

Le compte de résultat prévisionnel est destiné à apprécier les conséquences des actions prévues sur l'activité et la formation du résultat de l'entreprise pour l'année à venir. Il permet également de mesurer l'équilibre dans la formation du résultat compte tenu de l'ensemble des budgets et de contrôler la réalisation des budgets avec les données réelles du compte de résultat pour la même période.<sup>53</sup>

### **8-6-2- Le bilan prévisionnel**

Le bilan prévisionnel a pour objectif d'apprécier les conséquences des actions prévues sur la structure financière de l'entreprise pour l'année à venir. Il permet également de mesurer l'équilibre financier compte tenu de l'ensemble des budgets et de contrôler la réalisation des budgets par comparaison avec les données réalisées du bilan comptable établi à la même date et d'analyser les écarts financiers.<sup>54</sup>

## **Section 3 : Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire est déjà une technique ancienne dont l'intervention remonte au début des années vingt pour les Etats-Unis et aux années 1930 pour la France. C'est une technique de gestion largement répandue dans les entreprises qui toutes ou presque la pratique aujourd'hui. Piloter grâce au contrôle budgétaire nécessite de mettre en place une structure adéquate fondée sur des centres de responsabilité.

Il est important que les résultats obtenus par le chef de centres de responsabilité aillent dans le sens des objectifs et des budgets alloués. Pour y parvenir, des modalités de suivi (objet du contrôle de budgétaire) sont à mettre en œuvre ; elles s'articulent habituellement autour de deux phases :

- ✓ La perception d'une déviation ou d'une différence par rapport aux objectifs (la constatation d'un écart budgétaire) ;
- ✓ La réaction face à cet écart, c'est-à-dire l'élaboration d'une action corrective.

Ce sont ces deux aspects que nous allons développer.

---

<sup>53</sup> GRANDGUILLLOT.B et F, op.cit, P115.

<sup>54</sup> Ibid., P117.

## 1-Définition du contrôle budgétaire

Il s'agit de la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

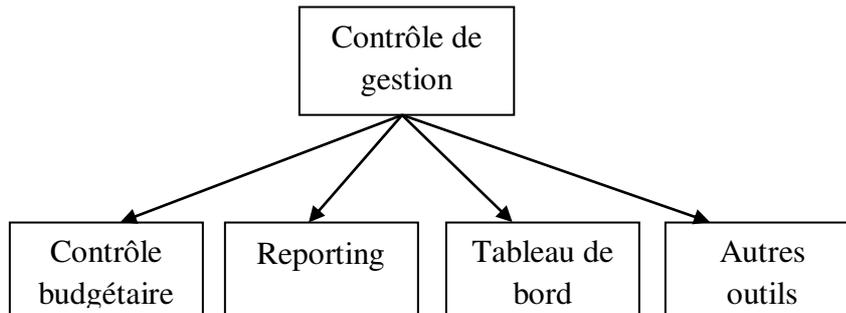
- ✓ De rechercher le (ou les) cause(s) d'écart ;
- ✓ D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- ✓ De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- ✓ D'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »<sup>55</sup>

## 2-Characterisation

- ✓ **Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion**

Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes et les causes de ces écarts. Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire.

Figure N°5 : Les composantes du contrôle de gestion



Source : DORIATH.B et GOUJET.C, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P 199.

- ✓ **Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif**

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

- ✓ **Il a une dominante financière**

<sup>55</sup> In, DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P199.

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

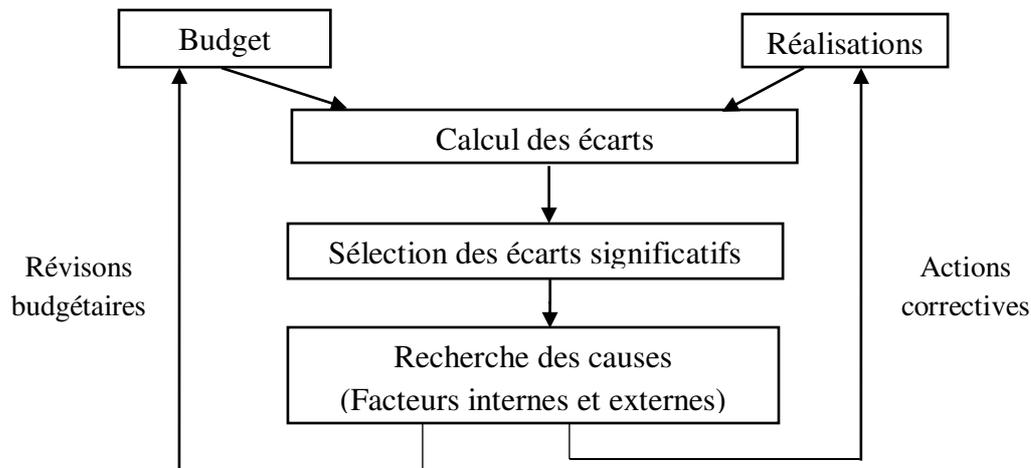
✓ **Il informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets**

Il permet ainsi :

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

Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs. Ainsi, le contrôle budgétaire participe à la maîtrise de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts.<sup>56</sup>

**Figure N°6 : Le principe de la gestion par exception**



**Source :** DORIATH.B et GOUJET.C, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P 200.

### **3-Principes du contrôle budgétaire**

Un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser le fonctionnement à court terme de l'entité dont la gestion doit être mise sous tension.

Les données nécessaires tant à l'établissement des budgets, qu'au calcul des réalisations mettent en jeu tous les systèmes d'informations comptables de l'entreprise.

<sup>56</sup> DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P199, 200.

La pertinence des écarts dépend de leur définition, mais aussi de la qualité des éléments de référence c'est-à-dire des budgets. Dans un environnement instable et peu prévisible, cet aspect du problème ne peut être négligé, c'est pourquoi les actions correctives peuvent agir sur les éléments prévisionnels et conduire à des re-prévisions.<sup>57</sup>

#### 4-Les qualités d'un bon contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire repose sur la mise en place d'un système d'information de gestion, ce système de gestion 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, de son coût de fonctionnement pour la saisie et le traitement des données et du temps consacré à l'élaboration et au suivi du système par les responsables concernés.<sup>58</sup>

#### 5-Le pilotage par les écarts

##### 5-1-Définition d'un écart

Selon le plan comptable général 1982 l'écart est la « différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ». <sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> ALAZARD.C, et SEPARI.S, op.cit, P362.

<sup>58</sup>[https://www.academia.edu/20944877/le\\_controle\\_de\\_gestion\\_et\\_le\\_tableau\\_de\\_bord](https://www.academia.edu/20944877/le_controle_de_gestion_et_le_tableau_de_bord), consulté le 25/04/2020.

<sup>59</sup> DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P200.

## 5-2- L'écart de résultat

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

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

$$\text{Ecart de résultat} = \text{Résultat réel} - \text{Résultat préétabli}$$

$\swarrow$   $\nwarrow$   
**Chiffre d'affaires réel – Coût réel**                      **Chiffre d'affaires préétabli – Coût préétabli**

Par convention, tous les écarts sont calculés de la façon suivante :<sup>60</sup>

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

### 5-2-1-L'analyse de l'écart de résultat

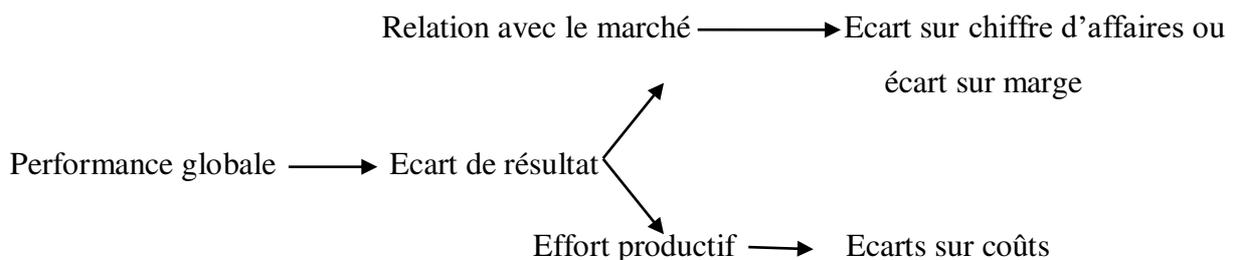
#### 5-2-1-1-Premier niveau d'analyse : l'écart de marge et l'écart sur coût

« Chaque type d'écart correspond à un type de déviation, à une catégorie de phénomènes perturbateurs qui ont pu se produire. »<sup>61</sup>

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

- ✓ La relation avec le marché, en termes de prix de vente et de quantités vendues ;
- ✓ L'effort productif qui se traduit par une somme de coûts.

**Figure N°7 : Analyse de l'écart de résultat**



**Source :** DORIATH.B, et GOUJET.C, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P202.

<sup>60</sup> DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P200.

<sup>61</sup> In, Ibid., P202.

Chaque écart doit en outre correspondre à un acteur, le plus souvent un responsable, qui a les moyens d'agir sur la cause de l'écart.

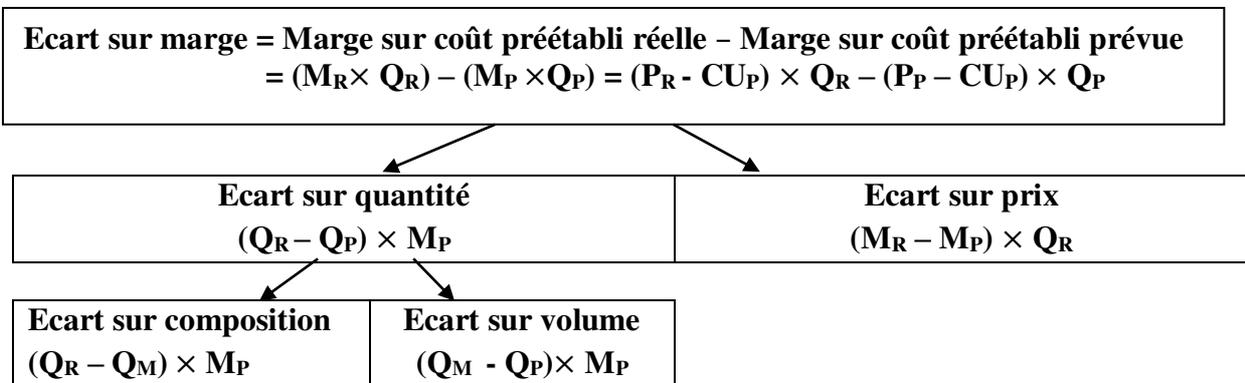
### 5-2-1-2-Deuxième niveau d'analyse : l'écart sur prix et l'écart sur quantité

Que l'on s'intéresse à la relation avec le marché ou aux coûts générés par la production, on peut isoler deux composantes :

- ✓ Une composante quantitative : nombre de produits vendus, poids de matières consommées, temps passé, etc. ;
- ✓ Une composante économique exprimée par un prix ou un coût unitaire.<sup>62</sup>

### 5-3-L'écart sur marge

L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue.<sup>63</sup>



Avec : Indice **R** pour réel, **P** pour prévu, **CU** : coût unitaire, **Q** : quantités, **P** : Prix de vente, **M** : marge unitaire sur coût préétabli, **Q<sub>M</sub>** : quantités du produit qui auraient été vendues si la composition des ventes n'avait pas changé.<sup>64</sup>

### 5-4-L'écart sur chiffre d'affaires

L'écart sur chiffre d'affaires est la différence entre le chiffre d'affaires réelle et le chiffre d'affaires prévu.<sup>65</sup>

<b>Ecart sur chiffre d'affaires = Chiffre d'affaires réel - Chiffre d'affaires prévu</b> $= P_R \times Q_R - P_P \times Q_P$
---

<sup>62</sup> DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P202.

<sup>63</sup> Ibid., P214.

<sup>64</sup> DORIATH.B, op.cit, P77.

<sup>65</sup> Ibid., P76.

## 6-Les conditions du pilotage par les écarts

L'analyse qui vient d'être présentée montre qu'un écart désigne une cause de la performance ou de la non-performance et identifie les responsabilités.

Compte tenu des limites du contrôle budgétaire, un certain nombre de conditions doivent être respectées pour construire un système efficace qui mesure correctement les performances des différents acteurs de l'entreprise.

### 6-1-Les limites du contrôle budgétaire

- C'est un contrôle effectué à posteriori qui peut être trop tardif dans un contexte qui exige de la réactivité.
- Il fournit une expression financière de la performance, qui met de côté les performances qualitatives telles que la qualité, la réactivité, le climat social. En outre, cette expression financière n'a pas toujours de sens pour les acteurs. Le contrôle budgétaire peut alors être perçu par les acteurs comme une obligation procédurale sans intérêt pour l'amélioration de leur performance.

### 6-2-Quelques règles de pilotage par les écarts

Pour se préserver de certaines limites du contrôle budgétaire, il est nécessaire :

- De définir un modèle cohérent de calcul des écarts ;
- D'interpréter correctement les causes des écarts ;
- D'assurer le suivi par la mise en œuvre d'actions correctives.

#### a)-Définir un modèle cohérent de calcul des écarts

Le contrôleur de gestion, en définissant les écarts qui seront ensuite calculés périodiquement, doit permettre d'expliquer la performance réelle de l'entreprise. Il lui faut donc :

- Construire un ensemble d'écarts qui expliquent l'écart global de résultat. Pour cela, l'égalité suivante doit être vérifiée :

$$\text{Ecart global de résultat} = \text{Somme des écarts explicatifs}$$

- Calculer les écarts là où sont les responsabilités concernées, ce qui suppose logiquement de construire un modèle cohérent avec le système budgétaire.

### b)-Interpréter la cause des écarts

Interpréter les causes des écarts revient à rechercher, au sein des unités opérationnelles, les causes des divergences par rapport aux prévisions. A ce stade, les écarts, qui sont chiffrés en dinars, sont traduits en termes quantitatifs (temps, quantités, rendement) et qualitatifs (délais, qualité, formation, etc.). Il est indispensable que les responsables opérationnels, qui ont participé à l'élaboration des prévisions et disposent des compétences techniques nécessaires, soient impliqués dans ce processus d'analyse afin de mener par la suite les actions correctives de façon efficace.

Le contrôleur de gestion joue un rôle d'animateur et de conseiller. Il peut, par exemple, animer des réunions entre services en vue d'une clarification des responsabilités.

### c)-Mener les actions correctives adaptées

L'objet du contrôle n'est pas de sanctionner la défaillance mais de faire en sorte qu'elle ne se reproduise pas. En outre, il ne faut pas se focaliser sur les écarts défavorables. Les écarts favorables, facteurs de motivation, doivent être mis en évidence et analysés afin de rechercher la possibilité de diffusion des réussites.

Le type d'action corrective doit être adapté au type de cause. Le tableau ci-dessous en présente quelques exemples.

**Tableau N°1 : Les actions correctives adaptées**

Causes d'écarts	Types d'actions
Défaut de prévision. Exemple : croissance du marché surévaluée.	Nouvelle action : lancement d'une campagne commerciale agressive. OU Nouvelle stratégie : concurrence par la différenciation du produit et non plus par les prix.
Modification définitive de l'environnement. Exemple : loi sur la réduction de temps de travail.	Révision des standards : coût horaire standard en hausse.
Erreur humaine. Exemple : défaut de réglage d'une machine.	Erreur accidentelle non intentionnelle : aucune correction. Erreur liée à l'incompétence d'un salarié nouvellement recruté : formation de ce salarié.

Erreur matérielle. Exemple : important taux de rebut lié au manque de qualité des matières.	Changement de fournisseur.
--	----------------------------

**Source :** DORIATH.B et GOUJET.C, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P206.

Les conséquences des actions correctives sont chiffrées afin d'évaluer leur impact sur la performance du centre de responsabilité.<sup>66</sup>

## Conclusion

Le but de ce chapitre est de mettre l'accent sur la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire, deux sous-systèmes importants dans le contrôle de gestion.

En effet la mise en place dans l'entreprise d'un contrôle de gestion apte à faire décliner la stratégie par les responsables de tous les niveaux passe par la maîtrise de la technique budgétaire.

La gestion budgétaire est donc indispensable pour une gestion rationnelle de l'entreprise, elle a plusieurs objectifs qui visent l'amélioration des performances et garantissent la pérennité (ou survie) de l'entreprise.

---

<sup>66</sup> DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P204, 205, 206.

## *Chapitre II*

### *La gestion budgétaire au service de la performance*

## **Chapitre II : La gestion budgétaire au service de la performance**

### **Introduction**

Pour évaluer, piloter et contrôler sa performance, tant au niveau global qu'à chaque niveau de son organisation, l'entreprise a besoin d'exploiter rapidement un ensemble d'informations synthétiques et pertinentes. Elle dispose à cet effet de deux outils de gestion complémentaires à la gestion budgétaire qui sont le tableau de bord, le reporting et la gestion d'exploitation.

Le terme performance est couramment utilisé dans les appréciations portées sur les entreprises et, plus particulièrement, en contrôle de gestion : performance globale, performance financière, indicateurs de performance, rémunérer la performance, etc. Chacun s'interroge cependant sur ce qu'est une entreprise performante ou une organisation performante.

La taille de l'entreprise et la complexité croissante des tâches vont conduire l'entrepreneur ou le dirigeant à déléguer son pouvoir à l'ensemble des managers, la décentralisation de certaines activités aura pour corollaire le contrôle des résultats et la mesure de la performance au regard des objectifs visés.

A cet effet, nous allons consacrer le deuxième chapitre pour donner un aperçu général sur la performance. Nous l'avons scindé en trois sections, la première portera sur les notions générales de la performance, la deuxième sur la mesure et le pilotage de la performance et la troisième sur le lien entre la gestion budgétaire et la performance.

### **Section 1 : Notions générales sur la performance**

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. On peut distinguer trois types de performance.

## 1-La notion de performance

### 1-1-Historique de la performance

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français **parformer** qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII<sup>e</sup> siècle (Petit Robert). Le verbe anglais **to perform** apparaît au XV<sup>e</sup> siècle avec une signification plus large.<sup>67</sup>

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007).

Dans le domaine de la physique, la performance est considérée comme un effet « utile » au regard de l'objet qui est le sien, d'où la référence possible à la définition du Larousse : « Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie, etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables ». <sup>68</sup>

Dans le domaine sportif, le terme est plus utilisé avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue. Elle est aussi un enjeu esthétique. Cette signification apparaît au début des années 1970 dans le vocabulaire de la critique d'art aux États-Unis, et s'applique à toute manifestation artistique dans laquelle l'acte ou le geste de l'exécution a une valeur pour lui-même et donne lieu à une appréciation esthétique distincte.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin 1986, Bescos et al 1993, Bourguignon 1995, Lebas 1995, Bessire 1999...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

---

<sup>67</sup> In, <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>, consulté le 22/05/2020.

<sup>68</sup> In, *ibid.*, consulté le 22/05/2020.

« Lebas et Euske » (2007, p. 125) notent que la notion performance est largement utilisée dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance.

Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.<sup>69</sup>

## **1-2-Définition de la performance**

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ».<sup>70</sup>

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance.

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

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

- Elle s'apprécie par une comparaison.

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

---

<sup>69</sup><https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>, consulté le 22/05/2020.

<sup>70</sup> In, DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P172.

- La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).<sup>71</sup>

### 1-3- Typologies de la performance

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Elles sont présentées ici à partir des définitions proposées par Henri Bouquin.<sup>72</sup>

**L'économie** consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût.

**L'efficacité** est la capacité à obtenir ce résultat.

**L'efficience** est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné.

Les notions ci-dessous expriment l'efficience.

**La productivité**, rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

**La rentabilité** est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.

**La rentabilité** est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

### 1-4- Performance externe et performance interne

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

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

L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires.

Cependant les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de

---

<sup>71</sup> DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P172.

<sup>72</sup> In, ibid., P172, 173.

prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.<sup>73</sup>

**Tableau N°2 : La comparaison entre la performance interne et la performance externe**

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

**Source :** DORIATH.B, et GOUJET.C, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P173,174.

### **1-5-Les indicateurs de la performance interne**

#### **1-5-1-La diversité des indicateurs de performance interne**

Les indicateurs de performance interne doivent fournir aux décideurs un diagnostic sur les résultats, et une information sur les moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats.<sup>74</sup>

#### **1-5-2-Les outils de communication sur la performance interne**

Le contrôleur de gestion a pour responsabilité la définition et la production d'une information permettant aux différents services, centres de responsabilité, ateliers ou groupes de projets, d'élaborer un diagnostic sur leur performance et d'agir dans le sens de son amélioration. Deux outils privilégiés permettent cette information :

<sup>73</sup>DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P173.

<sup>74</sup> Ibid., P174.

- Le tableau de bord : outil interne à chaque unité de décision, il fournit les indicateurs de résultat et de moyens en fonction de ses objectifs ;
- La remontée des comptes (ou reporting) : elle fournit aux responsables d'un groupe les informations sur la performance des différentes unités.<sup>75</sup>

## **2- Les diverses dimensions de la performance**

Entre autres et de manière non exhaustive, on peut étudier la performance dans ses dimensions financières, sociale, etc.

### **2-1- La performance financière**

En sa qualité de système de mesure et de communication financière, la comptabilité apporte nombre d'indicateurs liés au cycle financier comme le résultat d'exploitation, le résultat courant, l'excédent brut d'exploitation, etc. Par extension on trouve ensuite des critères tels que la VAN (valeur actuelle nette) ou l'EVA (Economic Value Added) qui expriment, selon la lecture faite, le retour sur capital ou sur investissement en termes de flux financiers (notion de cash-flow ou flux potentiel de trésorerie), la rémunération du capital apporté par les apporteurs de capitaux (shareholder's theory) ou encore le surplus potentiel de richesses créées au cours d'une période.

### **2-2- La performance opérationnelle**

Elle est liée aux opérations de production de biens et services et repose sur une gestion des coûts opérationnels mais aussi sur ce que l'on pourrait appeler la valeur client c'est-à-dire l'impact, la perception de ces biens et services sur le marché par les clients et donc la gestion du chiffre d'affaires.

Elle revoie donc à des indicateurs apportés par la comptabilité de gestion ou par des analyses financières telles que le suivi de l'excédent brut d'exploitation (EBE) ou du ROI (ratio : Return On investment) par exemple.

---

<sup>75</sup> DORIATH.B, GOUJET.C, op.cit, P175.

### 2-3- La performance sociale

La performance sociale résulte des décisions et choix d'actions au sein de l'organisation qui vont avoir un impact sur l'ensemble des salariés en matière, par exemple, de sécurité, de santé, de rémunération, de gestion des compétences...

Les tableaux de bord sociaux et tous les indicateurs mis en œuvre par un contrôle de gestion sociale permettent une analyse, voire une mesure, de cette performance.

### 2-4- La performance environnementale

Toute organisation exerce un ensemble d'activités qui ont un impact, à des degrés différents, sur l'environnement. Il en résulte un management environnemental, en fait des choix et des actions en termes d'objectifs environnementaux liés à ces activités. Cela donne lieu à la présentation de résultats, d'indicateurs quantitatifs (telles les unités d'émission de facteurs polluants par quantité produite) et qualitatifs, qui expriment ce que fait l'entreprise pour la maîtrise des aspects environnementaux puis les résultats obtenus.<sup>76</sup>

## 3- Caractéristiques de la performance

- Elle se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés ;
- Elle s'apprécie, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années) et/ou dans l'espace (à partir des valeurs des indicateurs d'organisations comparables lorsqu'ils sont disponibles) ;
- Elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).<sup>77</sup>

## Section 2 : La mesure et le pilotage de la performance

La mesure des performances constitue un ensemble de techniques de contrôle, destiné à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établis par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou

---

<sup>76</sup>SEPARI.S et all, management et contrôle de gestion « l'essentiel en fiches », 2<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, 2014, page 58,59, 60.

<sup>77</sup><https://cache.media.eduscol.education.fr> , consulté le 23/05/2020.

négligentes dans le cas où les réalisations « s'écartent sensiblement des normes choisies ». Dans l'entreprise, il peut exister une multitude de centres de responsabilités et de nombreuses catégories de normes. Mais une bonne mesure des performances implique que l'on puisse directement comparer les réalisations de chacune de ces entités avec les normes qui lui sont assignées. L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivation pour le personnel.

## **1- Les critères de performances**

Pour mesurer la performance, il faut tout d'abord déterminer les critères d'évaluation de celle-ci, c'est-à-dire les grandeurs de références permettant de quantifier ou qualifier. Un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif (un ratio, un chiffre, un indice, un %) donnant une indication sur la performance d'une organisation ou d'un processus. Certains critères de performance peuvent être orientés vers la relation client (nombre de visites, CA réalisé, taux de fidélité, montant panier moyen, nombre de client), d'autre vers la mesure de la rentabilité de l'entreprise (bénéfices, la marge, le résultat, calcul de coût).<sup>78</sup>

## **2-Notion de mesure des performances**

Traditionnellement, mesurer puis piloter la performance renvoie à l'articulation de critères liés à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité d'activités opérationnelles en relation avec la production de biens ou services.

**L'économie** : consiste à régler les consommations de ressources et donc de travailler à moindre coût. La comptabilité de gestion aide à cela !

**L'efficience** : renvoie au coût par rapport aux moyens mis en œuvre. Elle relève aussi de la comptabilité de gestion notamment pour les indicateurs en termes de productivité par exemple mais aussi d'indicateurs financiers si l'on mesure la rentabilité de moyens engagés ou si l'on chiffre des retours sur investissements par exemple.

**L'efficacité** : témoigne de l'atteinte des objectifs fixés en vérifiant tout de même que ces objectifs sont les bons, c'est-à-dire qu'ils correspondent à ce que pouvaient attendre les

---

<sup>78</sup><http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-4-la-performance-de-l-entreprise-47967528.html>, consulté le 23/05/2020.

principales parties prenantes (notion de stakeholders), à savoir les clients, mais aussi les salariés, la société civile, etc. Globalement, la performance de l'entreprise repose sur un double objectif à contrôler :

L'efficacité productive de l'ensemble de ses activités et notamment de ses activités opérationnelles de productions de biens ou de services et sa position sur le marché, on pourrait presque dire de domination concurrentielle.<sup>79</sup>

### **3-Objectif de la mesure de la performance**

La mesure de la performance peut avoir pour objectif :

- évaluer le travail réalisé par les services ou les salariés ;
- évaluer le succès d'un nouveau produit ;
- mettre en place des outils de motivation ;
- améliorer la communication et la coordination entre la direction générale et les subordonnés.<sup>80</sup>

### **4-Les indicateurs de performance**

Les entreprises ont cherché, durant les années quatre-vingt-dix, à améliorer la mesure de leur performance, soit en utilisant de nouveaux outils d'évaluation de la performance financière, soit en élargissant la performance à des mesures non financières. Les diverses propositions ont donné lieu à de nombreuses réflexions.

Historiquement, et au moins aux Etats-Unis, la performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investment, chiffre d'affaires, résultat...). Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière.

Mais ces indicateurs ont fait l'objet de critiques nombreuses qui ont amené une double proposition d'amélioration :

- Définir des indicateurs financiers plus représentatifs de la création de valeur de l'entreprise (EVA ou Economic Value Added, CFROI ou Cash Flow Return On Investment...dont les formules de calcul seront rappelées ultérieurement).

---

<sup>79</sup>SEPARIS et all, op.cit, page 56,57.

<sup>80</sup><http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-4-la-performance-de-l-entreprise-47967528.html>, consulté le 30/05/2020.

- Utiliser des indicateurs non financiers qui seraient des indicateurs avancés d'une performance de plus en plus immatérielle. Le développement des actifs immatériels est en effet mal pris en compte par les documents comptables selon Kaplan et Norton (2001a) citant plusieurs études. En 1982, les actifs corporels représentaient 62% de la valeur de marché des entreprises. Dix ans après, le ratio est descendu à 38% et à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, il ne comptait plus que pour 20%.

Cette double proposition fait l'objet de débats. Concernant les indicateurs non financiers, un outil est d'ailleurs apparu durant les années quatre-vingt-dix et a connu un certain succès, le Balanced Scorecard (BSC).<sup>81</sup>

#### **4-1-Définitions**

##### **4-1-1-Définition d'un indicateur**

Le terme « indicateur » est loin d'être univoque : nous l'utilisons dans des sens si différents qu'il est nécessaire de procéder à un travail sémantique de fond pour parvenir à une définition consensuelle.

Il vient du mot latin 'indicare' qui signifie « indiquer ». Selon le Robert, il possède cinq significations différentes.

Le lexique économique publié par Dalloz (1984) mentionne le terme qui représente, selon lui : « une notion générale désignant un outil de mesure ou un critère d'appréciation de l'état d'un phénomène à un moment donnée ».

Il développe la notion d'indicateurs sociaux « ...destinés à décrire et mesurer les phénomènes sociaux, afin de compléter les indicateurs économiques, lesquels conduisent à oublier les finalités sociales de la croissance. ». <sup>82</sup>

##### **4-1-2-Définition d'un indicateur de performance**

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». <sup>83</sup>

Un indicateur de performance se définit comme « une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ». <sup>84</sup>

---

<sup>81</sup>BERLAND. N, op.cit, P119, 120.

<sup>82</sup>JAULENT.P, et M.A.QUARES, pilotez vos performance, 2<sup>ème</sup> édition, Edition AFNOR, la plaine Saint-Denis, 2008, P4.

<sup>83</sup>LORINO.P, « méthode et pratique de la performance », Edition d'organisations, Paris, 2003, P5

Les indicateurs représentent les outils indispensables d'aide à la décision, pour toutes les personnes qui ont en charge le management d'un processus, quel qu'il soit.

#### 4-2-Les principes de la création d'un indicateur

- Etre pertinent, c'est-à-dire cohérent par rapport aux orientations décidées par la direction de l'organisme ;
- Etre facilement mesurable ;
- Etre facilement exploitable, c'est-dire permettre d'orienter facilement l'action à engager afin de traiter l'écart révélé ;
- Définir un objectif qui représente la performance visée en fonction des moyens engagés. L'objectif doit être ambitieux (intérêt), mais rester réaliste (pour ne pas décourager).<sup>85</sup>

#### 4-3-Les qualités nécessaires aux indicateurs

Il est possible de penser qu'un bon indicateur doit présenter un certain nombre de qualités. Il doit être :

- **Objectif** : c'est-à-dire ne pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure. Certains indicateurs dépendent par nature de l'instrument de mesure. Il suffit de penser à un indicateur sur le climat social pour lequel on demanderait aux salariés leur opinion. Il sera bon alors d'objectiver ces indicateurs à l'aide d'autres mesures telles que le nombre de jours de grève par exemple ou le turn over.
- **Quantifiable** : tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci. Même des situations très quantitatives par nature comme les ressources humaines peuvent faire l'objet de mesure. Il existe même une discipline pour cela, le contrôle de gestion sociale (Martory, 2003). Mesurer peut toutefois conduire à ne plus être objectif quand par exemple, on attribue des valeurs subjectives (« bien », « moyen », « mauvais ») à des phénomènes.
- **Fidèle** : l'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques. Cette qualité dépend souvent de la précision de la définition des éléments constitutifs de l'indicateur (qu'qu' une « absence »,

---

<sup>84</sup>AFGI, « indicateur de performance », Edition hermes, Paris, 2001, P150.

<sup>85</sup> Jean-Marc GALLAIRE, les outils de la performance industrielle, Edition d'Organisation, Paris, 2008, P29.

qu'qu' un « défaut » ?) ; et de la rigueur des procédures de saisie et de traitement de l'information.

- **Simple et compréhensible** : Il est essentiel que la méthode de calcul de l'indicateur soit comprise et acceptée par ceux dont l'indicateur mesure l'action. Une opacité dans le calcul ou une trop grande complexité peuvent le rendre inopérant. C'est souvent le cas des indices trop synthétiques ou des indicateurs qui veulent trop bien faire en mesurant précisément. Les tenants de l'EVA expliquent que le ROI est un indicateur trop compliqué à comprendre ce qui explique les dérives qu'il autorise. L'EVA et ses nombreux retraitements ne semblent toutefois guère plus simples.
- **Sensible** : l'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est censé mesurer. Il faut toutefois se méfier de la volonté de mesure en temps réel. Le ROI est à nouveau un bon exemple des effets pervers potentiels d'une mesure très réactive. La lecture d'un ROI n'a vraiment de sens que sur une période assez longue, prenant en général en compte le cycle de vie d'un produit ou d'une industrie.<sup>86</sup>

#### 4-4-Les indicateurs économiques

L'analyse quantitative de l'activité et de la performance économique de l'entreprise, amène l'analyse financière à calculer à partir du compte de résultat, des soldes intermédiaires de gestion (SIG) représentant à chacun une étape dans la formation du résultat.

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet de suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance de l'entreprise.

##### 4-4-1- La marge commerciale (MC)

C'est un indicateur qui concerne les entreprises réalisant des activités commerciales et qui représente l'excédent des ventes sur le coût d'achat des marchandises vendues. C'est un élément essentiel de la gestion des entreprises du secteur de la distribution (grandes surfaces) et qui permet à une entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents.

Le montant de la marge doit être apprécié à partir du type de distribution choisi par l'entreprise (commerce de luxe à marge importante, grande surface à marge faible).

---

<sup>86</sup>BERLAND.N, op.cit, P131

Sa méthode de calcul est donc la suivante :<sup>87</sup>

$$\text{MC} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat de marchandises}$$

#### 4-4-2- La production de l'exercice

Elle concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles (fabrication de produits, construction,...) et les prestataires de services (transports,...).

La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise (livraison à soi-même). Elle indique la production réalisée par l'activité industrielle d'une entreprise de transformation, les prestations produites dans les entreprises de services, et éventuellement certains produits annexes, au cours d'un exercice comptable. Son évaluation n'est cependant pas homogène car :

- La production vendue est évaluée au prix de vente ;
- La production stockée est évaluée au coût de production ;
- La production immobilisée est évaluée au coût de revient.

Sa formule de calcul est donc la suivante :<sup>88</sup>

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{Production immobilisée} \pm \text{Production stockée}$$

#### 4-4-3- La valeur ajoutée (VA)

Elle indique le montant de la création ou de l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise à son stade d'activité.

Elle mesure la contribution de l'entreprise à l'économie nationale. C'est un agrégat de la comptabilité nationale ( $\sum \text{VAdes entreprises} = \text{Produit Intérieur Brut}$ ).

C'est donc un indicateur du poids économique de l'entreprise, d'autant plus important que celle-ci réalise plusieurs stades d'un processus ou d'un cycle de production. Elle caractérise donc le degré d'intégration des activités réalisées par une entreprise.

$$\text{VA} = \text{Production de l'exercice} + \text{Marge commerciale} - \text{Consommation de l'exercice en provenance de tiers}$$

<sup>87</sup> VIZZAVONA.P, « gestion financière », BERTI Editions, 9<sup>ème</sup> édition, Alger, 2004, P33.

<sup>88</sup> VIZZAVONA.P, op.cit, P34.

#### 4-4-4- Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise. Elle mesure la performance économique de l'entreprise ou de l'unité de production, elle exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires, destinées à maintenir ou à accroître son outil de production, ou à rémunérer ses capitaux propres ou empruntés.

Elle est calculée sans tenir compte des charges financières liées à ses moyens de financement, et hors charges d'amortissement et de dépréciation liées quant à elles à l'infrastructure ou au capital technique. Elle ne tient pas compte de la politique financière de l'entreprise ni de son infrastructure.

Un solde négatif indique une Insuffisance Brute d'Exploitation, c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation préjudiciable au développement de l'entreprise. Son calcul est le suivant :<sup>89</sup>

**Excédent Brut d'Exploitation = Valeur ajoutée + Subvention d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges de personnel**

#### 4-4-5- Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation inclut tous les produits et toutes les charges d'exploitation par nature. Il mesure la performance économique de l'entreprise sur le plan industriel et commercial, indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale, car il est calculé avant les charges financières et sans tenir compte de l'imposition des bénéfices.

Son calcul ne prend en considération que les éléments d'exploitation encaissables, décaissables, calculés et enfin de gestion courante.

**Résultat d'exploitation = EBE + Reprise sur charges et transferts de charges + Autre produits – Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions – Autres charges**

---

<sup>89</sup> VIZZAVONA.P, op.cit, P36.

#### 4-4-6- Résultat courant avant impôt (RCAI)

Son calcul tient compte des éléments financiers (encaissés, décaissés et calculés). Il ne prend pas en considération les éléments de nature exceptionnelle et l'imposition des bénéfices.

Le RCAI mesure la performance d'activité économique et financière de l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.

$$\text{RCAI} = \text{Résultat d'exploitation} \pm \text{Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun} + \text{Produits financiers} - \text{Charges financières}$$

#### 4-4-7- Résultat exceptionnel

Il est calculé à partir des produits et des charges exceptionnelles sur opérations de gestion, en capital et calculés. C'est un indicateur qui donne des informations sur le résultat dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation normale et courante de l'entreprise, en opposition avec le résultat d'exploitation.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

#### 4-4-8- Résultat de l'exercice

Il représente le cumul des résultats d'exploitation, financier et exceptionnel. Il correspond au résultat comptable dégagé dans le tableau de résultat (bénéfice ou perte) et présent au passif du bilan (contrôle).

Il mesure l'augmentation ou la diminution de richesse des actionnaires. C'est un indicateur de création de valeur actionnariale à court terme. Il se calcul comme suit :<sup>90</sup>

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{RCAI} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôts sur les bénéfices}$$

---

<sup>90</sup> VIZZAVONA.P, op.cit, P41.

#### 4-5- Les indicateurs financiers

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.<sup>91</sup>

##### 4-5-1- Le ROI (Return On Investment)

Le retour sur investissement également appelé le taux de rendement des capitaux investis est exprimé en pourcentage. Son abréviation est ROI pour return on investment.

Ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.<sup>92</sup>

$$\text{Taux de rendement des capitaux investis (ROI)} = \text{Résultat} / \text{Capitaux investis}$$

##### 4-5-2- Le ROE (Return On Equity)

Ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.<sup>93</sup>

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

##### 4-5-3- L'EVA (Economic Value Added)

Ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

Le but de l'EVA est similaire à celui du ROI : il s'agit dans les deux cas de mesurer la création de richesse ou de valeur.<sup>94</sup>

$$\text{EVA} = \text{Bénéfice} - (\text{Total actif} \times \text{Taux du coût du capital})$$

##### 4-5-4- Le résultat résiduel

Le résultat résiduel est le résultat diminué du rendement minimal exigé des capitaux :

$$\text{Résultat résiduel} = \text{Résultat} - (\text{Taux de rendement exigé} \times \text{Capitaux investis})$$

---

<sup>91</sup><http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 16/06/2020.

<sup>92</sup>LANGLOIS.G, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, Paris, 2006, P39.

<sup>93</sup><https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/455749/return-on-equity>, consulté le 06/07/2020.

<sup>94</sup>HIRSCH.D, « le grand livre du contrôle de gestion », édition eyrolles, Paris, 2013, P189.

Le produit arithmétique du taux de rendement exigé par le montant des capitaux est parfois qualifié de charge implicite ou de charge supplétive. Les charges supplétives sont des charges dont on tient compte en comptabilité de gestion alors qu'elles ne sont pas enregistrées par la comptabilité financière.<sup>95</sup>

#### 4-5-5- Les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier peut être évalué grâce au calcul de trois indicateurs (FRN, BFR et TR).

##### 4-5-5-1- Le fonds de roulement net (FRN)

Le FRN représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise. Le FRN est calculé comme suit :<sup>96</sup>

1<sup>ère</sup> : optique de trésorerie ou court terme

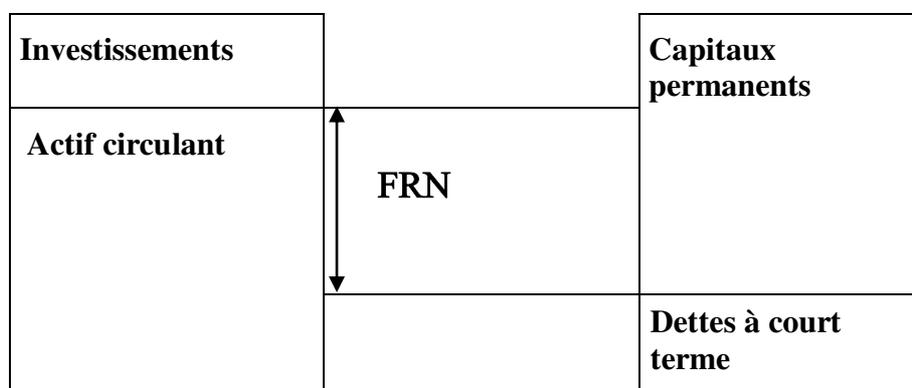
$$\text{FRN} = \text{actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

2<sup>ème</sup> : optique de financement ou long terme

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{investissements}$$

Voici le schéma suivant qui explique le Fonds de roulement net :

Figure N° 8 : Fonds de roulement net



**Source :** N.LOTMANI, introduction à l'analyse financière, Edition pages bleues, Bouira, 2008, P64.

<sup>95</sup>LANGLOIS.G, op.cit, P41.

<sup>96</sup>N.LOTMANI, introduction à l'analyse financière, Edition pages bleues, Bouira, 2008, P64.

#### 4-5-5-2- Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR représente l'ensemble des besoins exprimés par le cycle d'exploitation de l'entreprise qui est financé par le fonds de roulement.

Cependant, ce dernier doit impérativement être positif et au minimum égale à la valeur du BFR.

Le BFR est calculé comme suit :<sup>97</sup>

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = \text{fonds de roulement net} - \text{trésorerie nette}$$

Ou :

$$\text{BFR} = (\text{actif circulant} - \text{trésorerie actif}) - (\text{DCT} - \text{trésorerie passif})$$

Ou encore :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{trésorerie passif})$$

#### 4-5-5-3- La trésorerie nette (TR)

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du FRN et du BFR.

Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance du FRN après financement du BFR.

La trésorerie se calcule de la manière suivante :

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Ou encore :

$$\text{TR} = \text{trésorerie actif} - \text{trésorerie passif}$$

#### 4-5-6- La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) représente l'ensemble des ressources de financement internes dégagé par l'entreprise durant l'exercice, et elle pourrait servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement et à sa pérennité.

Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens :

---

<sup>97</sup>N.LOTMANI, op.cit, P67.

- La rémunération des associés ;
- Le renouvellement des investissements ;
- L'acquisition de nouveaux investissements ;
- L'augmentation de sa marge de sécurité financière ;
- Le remboursement des emprunts ;
- La couverture des pertes probables et des risques.

La CAF peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :<sup>98</sup>

- **La méthode soustractive**

Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance brute d'exploitation).
+ Transferts de charges (d'exploitation)
±Autres produits et autres charges
±Quote-part de résultat sur opérations faites en commun
+ Produits financiers (sauf reprises sur provisions et transfert de charges)
- Charges financières (sauf charges calculées)
+ Produits exceptionnels (sauf produits des cessions d'éléments d'actif, subvention d'investissement virée au résultat de l'exercice et reprises sur provision)
- Charges exceptionnelles (sauf valeurs comptables des éléments d'actif cédés et charges calculées)
- Participation des salariés aux fruits de l'expansion
- Impôts sur les bénéfices
= Capacité d'autofinancement

---

<sup>98</sup>VIZZAVONA.P, op.cit, P41, 42, 43

- **La méthode additive :**

Résultat net comptable
+ Dotation aux charges calculées
- Reprise sur charge calculées et transferts de charges
- Subventions d'investissements virées au résultat
- Profit sur cession d'éléments d'actif inclus dans le résultat
- Malis sur cessions d'éléments d'actif
= Capacité d'autofinancement

**4-6- L'Analyse des ratios**

**4-6-1- Les ratios relatifs à l'actif**

La composition du capital de l'entreprise est étroitement liée à sa nature d'activité et au secteur auquel elle appartient. La part relative des principales catégories de biens détenus constitue une première série de ratios dits, ratios de préférence technique ou ratios de structure.

Ces ratios sont généralement exprimés en pourcentage à partir des éléments du bilan :

Immobilisations + Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables et disponibles = Actif brut total.

$$a = \frac{\text{Immobilisations} \times 100}{\text{Actif brut total}}$$

$$b = \frac{\text{Valeurs d'exploitation} \times 100}{\text{Actif brut total}}$$

$$c = \frac{\text{Valeurs réalisables et disponibles} \times 100}{\text{Actif brut total}}$$

$$a + b + c = 100\% \text{ }^{99}$$

**4-6-2- Les ratios relatifs au passif**

On peut déterminer, comme pour l'actif, une structure de l'endettement

<sup>99</sup>Pierre CONSO, la gestion financière de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 1975, P160, 161.

$$a = \frac{\text{Capitaux propres} \times 100}{\text{Passif}}$$

$$b = \frac{\text{Dettes à long terme} \times 100}{\text{Passif}}$$

$$c = \frac{\text{Dettes à court terme} \times 100}{\text{Passif}}$$

$$a + b + c = 100\% \text{ }^{100}$$

#### 4-6-3- Ratio de financement

Il exprime le fonds de roulement, il permet de mesurer son importance et son évolution dans le temps.

Il doit être supérieur à 1.<sup>101</sup>

$$\text{Ratio de financement} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations}}$$

#### 4-6-4- Ratio d'autonomie financière

Il exprime la dépendance de l'entreprise par rapport à ses créanciers. Il indique aussi dans qu'elle mesure l'entreprise travaille avec ses fonds propres.

Sa valeur doit être supérieure à 1.<sup>102</sup>

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Sommes des dettes}}$$

#### 4-6-5- Ratio de liquidité d'actif

Ce ratio permet d'apprécier l'actif circulant par rapport à l'actif total. Il est influencé par l'activité de l'entreprise, donc il doit varier constamment.<sup>103</sup>

$$\text{Ratio de liquidité d'actif} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Actif total}}$$

#### 4-6-6- Les ratios de trésorerie

##### - Ratio de liquidité

<sup>100</sup>Pierre CONSO, op.cit, P162.

<sup>101</sup>Ibid., P164.

<sup>102</sup>N.LOTMANI, op.cit, P71.

<sup>103</sup>Ibid.

Ce ratio exprime l'importance des biens auxquels l'entreprise peut faire appel pour faire face à ses engagements à court terme.

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{DCT}}$$

Ce ratio est évidemment supérieur à 1, si le fonds de roulement est positif. Un ratio sensiblement égal à 1 est généralement considéré comme insuffisant pour assurer une bonne solvabilité à court terme puisqu'il signifie que l'entreprise ne dispose pratiquement d'aucune marge de sécurité.<sup>104</sup>

- **Ratio de trésorerie relative**

$$\text{Ratio de trésorerie relative} = \frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il exprime la capacité financière de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme. Cependant, il faut s'assurer que l'échéance des réalisables est inférieure à celle des dettes à court terme.

- **Ratio de trésorerie immédiate**

$$\text{Ratio de trésorerie immédiate} = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{DCT}}$$

Ce ratio exprime lui aussi la capacité financière de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme. S'il est très bas, il y a difficulté de paiement, s'il est très grand, c'est mauvais aussi car cela veut dire qu'il y a des capitaux non employés.<sup>105</sup>

## 5-Le pilotage de la performance

### 5-1-Qu'est-ce-que piloter la performance

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;

---

<sup>104</sup>Pierre CONSO, op.cit, P166.

<sup>105</sup>N.LOTMANI, op.cit, P72.

- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Ce processus peut être décrit de la façon suivante :

- Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centre de responsabilité, unité, projet, etc.
- Détermination des variables d'action afin d'agir sur les facteurs de la performance ;
- Information des acteurs, par exemple le responsable de l'unité de production organise une réunion avec les agents de maîtrise afin de les informer des objectifs de l'unité ;
- Contrôle des réalisations, par comparaison avec les objectifs ;
- Régulation éventuelle quand la comparaison révèle des écarts trop importants.<sup>106</sup>

### 5-2-Les outils de pilotage de la performance

Divers outils de pilotage sont à la disposition des managers. Ils diffèrent selon les objectifs de l'entreprise, les axes d'action retenus ainsi que le lieu et le niveau de décision. Nous retiendrons les trois outils suivants :

- Les prix de cession internes :

Les prix de cession internes sont les prix auxquels les échanges de produits entre centres de responsabilité ou unités d'une même entreprise ou entreprises d'un même groupe sont valorisés, dans le cadre d'une relation client-fournisseur entre les centres ou unités ou entreprises. Les prix de cession internes constituent un système de pilotage de la performance dans la mesure où ils créent un système d'émulation en incitant chaque centre de responsabilité à réduire ses coûts ou en exposant les centres de responsabilité à une concurrence externe. Ils permettent donc d'accroître l'efficacité de l'entreprise en responsabilisant les acteurs.

- Le coût cible :

Le coût cible (ou « coût objectif » ou « targetcosting ») repose sur une démarche d'analyse qui part du prix du marché et de la marge désirée pour en déduire le coût à atteindre.

$$\text{Coût cible} = \text{Prix du marché} - \text{Marge souhaitée}$$

---

<sup>106</sup>DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P176, 177.

La définition du coût cible répond à une démarche inversée. En effet, au lieu de déterminer son prix de vente en fonction du coût de revient, l'entreprise fixe un objectif à atteindre (le coût cible) à partir du prix du marché.

Le coût cible est donc une valeur que le coût de revient estimé ne doit pas dépasser.<sup>107</sup>

➤ Les analyses d'écarts :

Les analyses d'écarts permettent le suivi et la régulation des actions de l'entreprise.<sup>108</sup>

### **Section 3 : La gestion budgétaire et son lien avec la performance**

La gestion budgétaire est un mode de conduite, " de pilotage " de l'entreprise à court terme (au maximum l'année future). Elle englobe l'ensemble des activités de la société afin de construire des budgets prévisionnels (prévisions chiffrées). Nous allons donc présenter dans cette section le lien entre la gestion budgétaire et la performance et comment celle-ci contribue-t-elle à la performance de l'entreprise ?

#### **1-La démarche prévisionnelle**

La démarche prévisionnelle constitue un élément fondamental de la dynamique de contrôle. Elle constitue tout d'abord un montant privilégié pour réfléchir, sur la base d'un diagnostic de la situation, à de nouvelles stratégies et à de nouveaux plans d'action, puis les traduire en objectifs chiffrés (prévisions). Elle permet ainsi de construire un référentiel qui servira de guide pour les décisions quotidiennes et de repère lors de l'analyse des résultats.

La dynamique de contrôle est fondée sur l'idée que la poursuite de la performance doit s'appuyer sur une planification, qui sert de cadre à l'action et permet ensuite d'apprécier les réalisations.<sup>109</sup>

#### **2-Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise**

La prévision qui est la première étape de la démarche budgétaire, consiste en l'élaboration et la préparation des prévisions d'après les objectifs de l'entreprise, la

---

<sup>107</sup>DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P177, 178, 179.

<sup>108</sup> Réf, chapitre I.

<sup>109</sup>GIRAUD.F et al. , Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>ème</sup> édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, P 190, 191.

budgetisation qui est la seconde étape de la démarche budgétaire, consiste en une prévision chiffrée annuelle, par fonctions ou centres de responsabilité et réparties par périodes (mois, trimestres).

Les budgets déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions ; il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeants. Ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes (goulots d'étranglement) et les opportunités. Ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilité, en référence aux objectifs de l'entreprise. Enfin, ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise (trésorerie et financement).<sup>110</sup>

Le recours aux budgets pour mesurer la performance permet de surmonter les deux problèmes rencontrés quand on s'appuie sur les performances passées pour juger des résultats présents. Le premier de ces problèmes est que les résultats du passé intègrent des erreurs et des insuffisances. L'autre problème est que l'avenir risque d'être très différent du passé.<sup>111</sup>

Classiquement, le processus de budgetisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondant au découpage de l'entreprise en centres de responsabilité. C'est alors une logique fonctionnelle qui prévaut, et les budgets sont essentiellement perçus comme imbriqués avec la mise en place d'une structure en centres de responsabilité. Cette vision est cependant, au vu des évolutions des dernières années, trop réductrice de la place que tiennent les budgets et le processus budgétaire dans les entreprises et/ou incompatible avec les logiques de pilotage de la performance. Le budget nouveau comporte désormais deux dimensions essentielles :

- Une dimension de pilotage et de gestion de la performance où les budgets permettent de relier la stratégie aux plans d'action opérationnels, à court terme, des responsables. Le budget est défini comme la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan.

---

<sup>110</sup>DORIATH.B, et GOUJET.C, op.cit, P105.

<sup>111</sup>LANGLOIS.G, op.cit, P173.

- Une dimension comportementale, humaine, rituelle qui est essentielle dans les organisations et qui a mis longtemps à être reconnue.<sup>112</sup>

### **3-Le contrôle des budgets et le pilotage de l'entreprise**

Les budgets, on l'a vu, sont fixés par rapport à des objectifs et tiennent lieu d'engagement des responsables de chaque centre. Cette démarche prévisionnelle est engagée afin que les objectifs soient réalisés, ce qui vient en premier lieu justifier le suivi des réalisations et l'analyse des écarts. Sans eux, il n'y aurait pas d'effet-miroir donc pas d'actions correctives ni de phénomène d'apprentissage possible : la notion de « pilotage » n'existerait pas dans l'élaboration des budgets.

Cet ensemble budgets-suivi des réalisations (écarts) constitue le contrôle budgétaire et le premier pas, à travers un suivi de la performance financière, vers une gestion de la performance. Bien qu'il s'avère aujourd'hui incomplet dans une logique de pilotage, il a pendant longtemps constitué le cœur du contrôle de gestion. Ce contrôle budgétaire a tenu lieu de contrôle de gestion dans beaucoup d'entreprises, dans la mesure où il parvenait à remplir l'essentiel de la fonction contrôle. Il repose essentiellement sur une approche comptable, avec le calcul des écarts, et sur une logique économique et financière, avec un arrière-plan de management par les chiffres et de responsibility accounting.<sup>113</sup>

En cours d'année, les contrôleurs de gestion calculent les écarts existants entre les données prévisionnelles du budget et les données réelles. Ces écarts renseignent les contrôleurs et les managers sur la performance. L'analyse de ces écarts peut-être plus ou moins complexe. Leur décomposition analytique permet d'analyser leurs causes et permet de mettre en place les actions correctives ad hoc.<sup>114</sup>

#### **3-1-Les acteurs et la gestion budgétaire**

La mise en place de budgets s'accompagne très souvent d'une décentralisation des responsabilités par la création de centres de responsabilité de nature différente. Chaque responsable est alors jugé sur sa capacité à, par exemple :

---

<sup>112</sup>LÖNING.H et al. , le contrôle de gestion « organisation, outils et pratiques », 3<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 2008, P95, 96.

<sup>113</sup>Ibid., P117.

<sup>114</sup>BERLAND.N, op.cit, P71.

- Respecter des consommations de ressources pour les responsables de centres de coûts ;
- Dégager des surplus financiers pour les responsables de centres de profit, tout en respectant des objectifs de volume.

### **3-1-1-La localisation des performances**

Cette organisation suppose que le responsable maîtrise les éléments du budget (charges et/ou produits) affectés à son centre.

Dans cette optique, il est primordial que le calcul et la mise en évidence d'écarts respectent de façon stricte la localisation des responsabilités si l'on souhaite éviter des conflits sur la réalité de la performance mesurée. Ce mode de calcul évite de transférer en cascade les dépassements de budgets de l'amont vers l'aval et de créer dans les centres de responsabilité des charges discrétionnaires, source de démotivation du personnel.

Ce strict respect de la localisation des performances permet également au contrôle budgétaire de remplir à plein son rôle de pilotage et, en autorisant une gestion par exception, de respecter l'autonomie déléguée aux responsables.

### **3-1-2-La gestion par exception**

La gestion par exception ajoute au principe de pilotage des seuils ou des valeurs d'écarts en deçà desquels aucune action n'est entreprise. Cette non-intervention peut s'entendre à deux niveaux :

- Au sein du centre, dans ce cas, la valeur de l'écart étudié n'est pas jugée significative pour entreprendre une action corrective ;
- Dans les rapports du centre avec le niveau hiérarchique supérieur : en deçà des limites fixées et acceptées, les actions d'améliorations à entreprendre sont de la responsabilité du responsable du centre, le niveau hiérarchique n'intervient plus que pour des écarts exceptionnels.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> ALAZRD.C, et SEPARI.S, op.cit, P229, 230.

### **3-2-La contrôlabilité de la performance**

Une fois les prévisions réalisées et les objectifs déclinés sur chaque centre de responsabilité, l'entreprise peut entamer la phase de contrôle proprement dite. A intervalles réguliers, les prévisions vont être comparées aux objectifs afin de déterminer des écarts qui seront autant de clignotants incitant à entreprendre des actions correctrices. Cette phase d'évaluation fait appel à un triple choix :

- Choix des écarts à mettre en évidence. Les écarts sont très nombreux, il n'est pas possible de les envisager tous car on court le risque de diluer l'information pertinente.
- Détermination des écarts contrôlables par le responsable. Dans quelle mesure un responsable a-t-il la possibilité d'agir sur les variables qui entrent dans la détermination de l'écart ? ce choix n'est pas toujours aisé.
- Quelle correction entreprendre une fois l'écart constaté ? l'interprétation d'un écart n'est pas toujours chose facile. Si les variables d'action ne sont pas correctement déterminées, l'écart peut rester une simple constatation et les écarts positifs succèdent aux écarts négatifs sans qu'un véritable apprentissage n'ait lieu. Il est donc, à nouveau, nécessaire de déterminer les variables qui font sens par rapport à la stratégie, c'est-à-dire celles sur lesquelles on va agir. Par-là se pose la question des causalités de ces écarts pour l'entreprise.<sup>116</sup>

### **Conclusion**

Tout au long de ce chapitre nous avons montré comment la gestion budgétaire contribue à la performance de l'entreprise. Nous avons vu que la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

La gestion budgétaire représente une véritable modélisation de l'activité de l'entreprise et inclut un processus de contrôle budgétaire qui constitue un outil d'évaluation de coordination, mais surtout de suivi de l'activité dont l'objectif est l'amélioration de la performance de l'entreprise. En effet, ce dernier est un système de régulation, de suivi et de pilotage qui permet d'analyser les causes de déviation par rapport aux objectifs, prévisions et standards pour prendre des mesures correctives.

---

<sup>116</sup> BERLAND.N, op.cit, P87.

### *Chapitre III*

*La gestion budgétaire et sa contribution  
à la performance de l'EPB*

## **Chapitre III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB**

### **Introduction**

L'entreprise portuaire de Bejaia est une entreprise de prestation de service, nous l'avons choisi pour réaliser notre étude.

Dans ce présent chapitre, nous allons essayer de comprendre la démarche de la gestion budgétaire et comment cette dernière contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'EPB ?

Pour cela, nous avons scindé ce chapitre en trois sections, dans la première nous allons présenter l'organisme d'accueil, dans la deuxième nous allons présenter les différentes missions, activités et ressources de l'EP et dans la troisième nous allons voir la pratique de la gestion budgétaire au sein de l'EPB et sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

### **Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3<sup>me</sup> port pétrolier. Il est également le 1<sup>er</sup> port du bassin méditerranéen certifié pour les trois systèmes ISO 9001.2000 pour la qualité, ISO 14000 pour l'environnement et OHSAS 18001 pour l'hygiène, santé et sécurité au travail, et à avoir ainsi installé un système de management intégré.

#### **1-Généralité sur le port de Bejaia**

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 phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.

La *Saldae* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au 11<sup>ème</sup> 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. Le nouveau quai long de 300 m elle fût achevée en 1987. C'est en 1960 que fût chargé le 1<sup>er</sup> pétrolier au port de Bejaia.

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<sup>ème</sup> génération et le classent aujourd'hui 2<sup>me</sup> 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 aspire 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.

## **2-Historique et cadre juridique de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)**

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).

### **CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB**

---

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 augmentée 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.

### 3- Implantation géographique du port de Bejaia

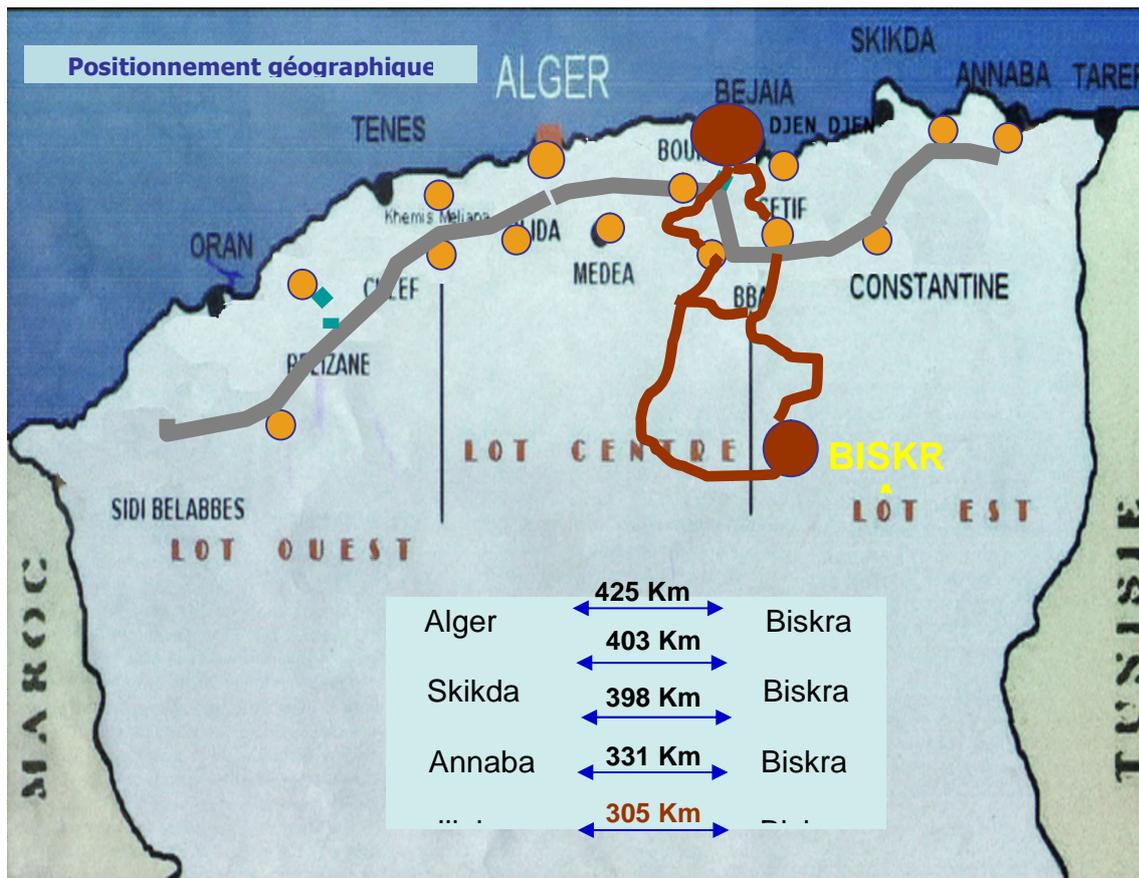
Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

- 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.

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'au porte du Sahara Algérienne.

Figure N° 9 : Positionnement géographique de l'EPB



Source : Document interne à l'EPB

### **3-1-Localisation géographique :**

- Latitude Nord : **36°45' 24''**.
- Longitude Est : **05°05'50''**.

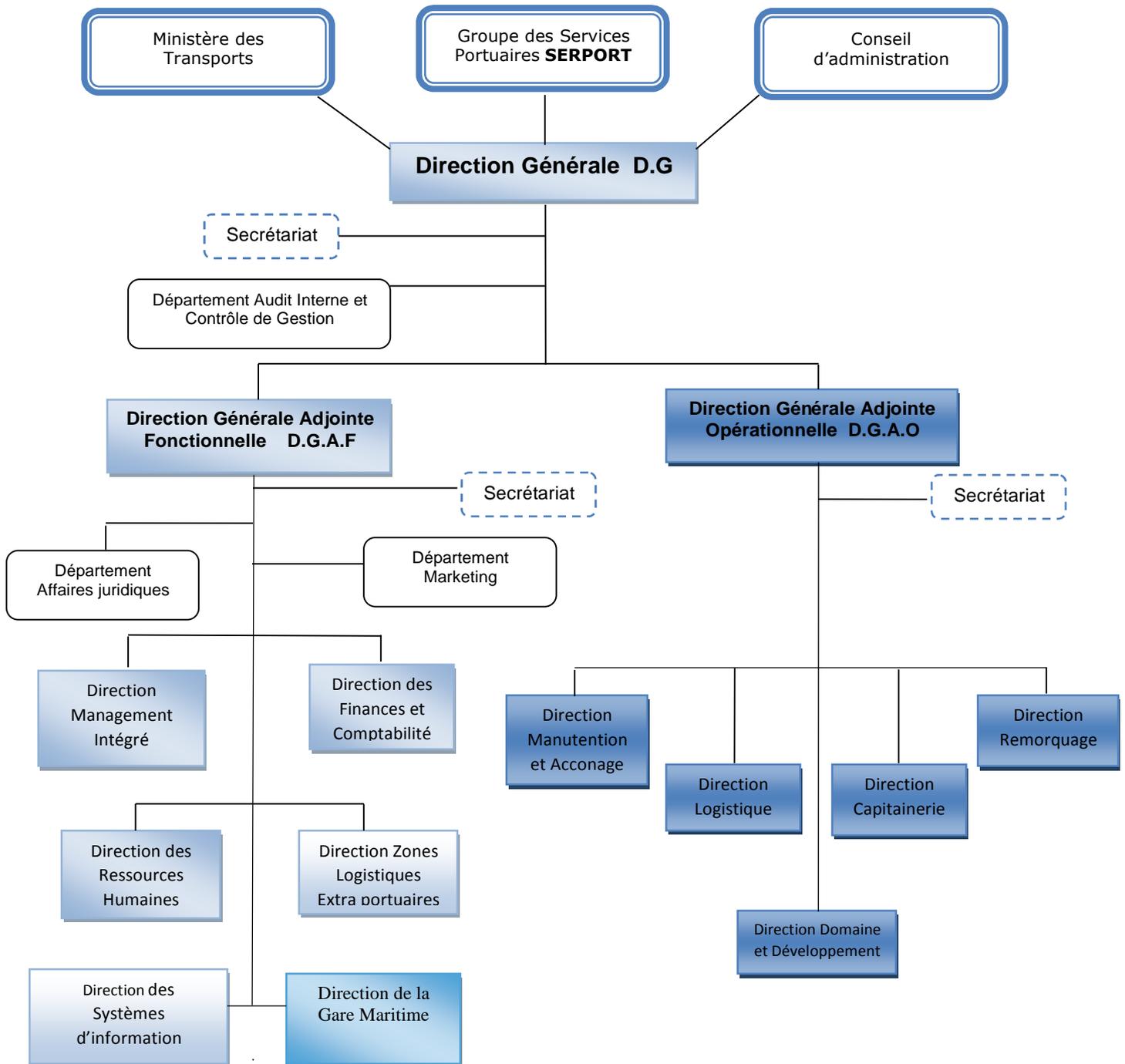
### **4- Organisation de l'entreprise**

Des ajustements ont été effectués à certains organigrammes de l'entreprise, marqués, entre autre, par :

- Le transfert du Département Audit Interne et Contrôle de la Direction Générale à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.
- Le transfert du Département Marketing de la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle à la Direction Générale.
- Le transfert de la fonction Paie de la Direction des Ressources Humaines à la Direction des Finances et Comptabilité.
- Le transfert des deux communications : interne et externe de la Direction des Systèmes d'informations au Département Marketing de la Direction Générale.
- La création de la Cellule Projet Exploitation des activités commerciales, rattachée à la Direction Générale.
- La création du Service Gestion du Patrimoine, rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle.

L'EPB est organisée en directions fonctionnelles et opérationnelles.

Figure N°10 : Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne à l'EPB

#### 4-1-Directions opérationnelles

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

- **Direction Générale Adjointe Opérationnelle** : elle est chargée de la coordination et le contrôle des directions opérationnelles.

- **Direction Manutention et Acconage (DMA)** : Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention** : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

- **Acconage** : A pour tâches :

**Pour les marchandises**

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

**Pour le service**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

- **Direction Domaine et Développement (DDD)** : Elle a pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

- **Direction Logistique (DL)** : Elle exerce les métiers suivants :

- **L'approvisionnement en pièces de rechange** : ce service est intimement lié à la gestion technique du port. Il est composé de 02 sections : les achats dont l'interface est intimement liés au département maintenance, principalement les ateliers et les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks.
  - **La maintenance des équipements** : structure qui prend en charge la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et des autres équipements.
  - **La planification des affectations** : dont le rôle est le suivi technique et physique des engins pendant leur exploitation aux navires, sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.
- **Direction Capitainerie (DC)** : Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :
- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.
  - **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.
- **Direction Remorquage (DR)** : Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :
- Le Remorquage portuaire.
  - Le Remorquage hauturier (haute mer).
  - Le Sauvetage en mer.

#### **4-2-Directions fonctionnelles**

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

- **Direction Générale Adjointe Fonctionnelle** : Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.
- **Direction Management Intégré (DMI)** : Elle est chargée de :
  - La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (processus, programmes de management, plans et projets d'amélioration et indicateurs de mesure) ;
  - L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE ;
  - La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire ;
  - La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.
- **Direction Systèmes d'information** : Elle est chargée de :
  - Valider et contrôler les messages diffusés à travers les différents supports publicitaires ;
  - Évaluer et préconiser les investissements informatiques correspondant aux besoins exprimés ;
  - Assurer une veille technologique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information et de méthodologie de travail relatif au personnel du centre ;
  - Veiller à l'amélioration et au développement du système d'information de l'entreprise ;
  - Assurer l'adéquation entre les besoins des utilisateurs de l'entreprise, la stratégie et les outils informatiques.
- **Direction Finances et Comptabilité (DFC)** : Elle est chargée de :
  - La tenue de la comptabilité.
  - La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
  - La tenue des inventaires.
  - Le contrôle budgétaire.

- **Direction Ressources Humaines (DRH) :** Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux.  
Elle assure aussi les tâches suivantes :
  - La gestion des carrières du personnel (fichier).
  - La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, ...etc.).
  
- **Direction Gare Maritime (DGM) :** Elle est chargée de :
  - Veiller à l'accueil, l'orientation, le confort et la sécurité des passagers et leurs véhicules durant leurs escale du débarquement jusqu'à l'embarquement ;
  - Assurer la coordination entre les différentes structures intervenantes pour garantir les meilleures conditions de transit aux passagers ;
  - Assurer la gestion totale du parking de la Gare Maritime ;
  - Planifier le pré-développement et le lancement du futur centre commercial et de loisirs de la nouvelle Gare Maritime.

## **Section 2 : Missions, activités et ressources de l'EPB**

Après avoir fait une présentation générale de l'entreprise portuaire de Bejaia, où nous avons présenté son historique et cadre juridique, son implantation géographique et son organisation, nous allons maintenant présenter dans cette section en premier lieu ses différentes missions puis ses activités et enfin ses ressources.

### **1-Les missions de l'EPB**

Elle a pour mission

- 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

## **2-Les activités de l'EPB**

### **2-1-Développés par le service public**

- Sécurité et sûreté des biens et des personnes.
- Entretien des bâtiments, hangars et autres installations.
- Enlèvement des déchets des navires.
- Assistance des passagers de la Gare Maritime.
- Fourniture d'énergie.
- Amodiations.
- Avitaillement des navires en eau douce.
- Pilotage et lamanage.

### **2-2-Développés par les entités commerciales**

- Remorquage portuaire, hauturier, sur sea-line, assistance sauvetage et location de remorqueurs.
- Acconage.
- Manutention
- Location d'engin

## **3-Les ressources de l'EPB**

### **3-1-Les ressources matérielles**

- 04 remorqueurs de 1500 à 2300 CV ;
- 04 vedettes de pilotage ;
- 05 canaux d'amarrage ;
- 08 grues mobiles sur roues de 15 à 80 tonnes de capacité ;
- 02 steacker pour le gerbage des conteneurs de 20 à 40 pieds ;
- 02 tracteurs de type « MAFI » pour les remorqueurs ;
- 73 chariots élévateurs de 3 à 20 tonnes de capacité de levage ;
- 08 pelles mécaniques dites « SHEVLERS » utilisées pour les céréalières ;
- Divers équipements et barrages de lutte anti-pollution et anti-incendie.

### **3-2-Les ressources humaines**

La gestion du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia s'applique à un effectif de 1 462 agents d'après le bilan de Juin 2020.

L'effectif est réparti en 2 catégories :

- **Les permanents** : 1 387 agents ;
- **Les contractuels** : 75 agents.

## **Section 3 : La gestion budgétaire au sein de l'EPB**

Dans cette section, nous allons passer à la pratique budgétaire au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa. Nous allons donc présenter la gestion budgétaire de l'EPB, expliquer la procédure de la gestion budgétaire, élaborer les différents budgets, faire le suivi budgétaire et enfin calculer les indicateurs de performances.

### **1-Présentation de la gestion budgétaire de l'EPB**

La DFC est chargée d'élaborer les budgets prévisionnels pour chaque direction. Ces budgets représentent non seulement les prévisions des principales fonctions de l'entreprise, mais encore il conduit à des documents de synthèse budgétaire, tels que : le compte d'exploitation prévisionnel, le budget de trésorerie. Ainsi, il s'étend à toute l'activité de l'entreprise. Il intègre deux séries de données d'origines nettement différentes :

- Une première série de norme standard qui permet de calculer les besoins de consommation en relation avec l'activité ;
- Une deuxième série de données qui doivent être combinées avec les précédentes, qui consiste à la prévision des charges de l'activité qui se déroulera effectivement autour de la période budgétaire.

#### **1-1 Les objectifs du budget**

On peut distinguer trois principaux buts du budget au sein de l'EPB :

- Il constitue pour l'entreprise un outil de planification en lui permettant d'assurer le réalisme de ses objectifs compte tenu de ses ressources humaines, financières et techniques ;
- C'est un instrument de coordination, car il permet d'assurer un fonctionnement cohérent de diverses activités de l'entreprise ;

- Il représente également une excellente mesure de contrôle afin d'évaluer les performances grâce à l'analyse des écarts, ainsi il permet au responsable de détecter les points faibles, d'identifier les causes et prendre les mesures correctives.

### **1-2 Processus d'élaboration des budgets**

Cette procédure décrit les différentes phases d'élaboration du budget. Ce dernier permet la définition de l'action de l'entreprise à court terme (une année) sur le plan des objectifs et des moyens. Elle s'applique à l'ensemble des structures de l'entreprise dont les activités diffèrent d'un responsable à l'autre :

- **Le directeur des finances et de la comptabilité**
  - Assure l'élaboration et l'exécution du budget dans les délais fixés ;
  - Contrôle l'état d'exécution du budget ;
  - Veille au respect des prévisions.
- **Les directeurs de structures**
  - Sont chargés de l'exécution du budget.

Les étapes d'élaboration du budget sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau N°3 : Etapes d'élaboration du budget**

**Début** : Préparation de la compagnie budgétaire

**Fin** : Budget validé et approuvé

<b>Etape n°</b>	<b>Désignation de l'étape</b>	<b>Responsable</b>	<b>Références</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Enregistrements</b>
01	Préparation de la compagnie budgétaire et transmission des canevas aux structures	Le D.F.C	Sur instruction DG	Après adoption du plan adapté du business plan	P.V du plan d'action hebdomadaire
02	Détermination des objectifs	Les directeurs de structures	-	Au début de la campagne budgétaire	Canevas budget d'exploitation
03	Vérification de la cohérence des budgets	Le D.F.C	Réalisation exercice précédent	Après élaboration des prévisions	Canevas budget

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

04	Elaboration du budget de : <ul style="list-style-type: none"><li>• Trésorerie</li><li>• Bilan</li><li>• TCR</li></ul>	Le D.F.C	-	Après validation du budget d'exploitation	Canevas budget
05	Présentation du budget prévisionnel aux structures	Le D.F.C	-	Après finalisation du budget	Budget prévisionnel validé
06	Transmission du budget aux membres du Conseil d'Administration	Conseil d'Administration	-	15 jours avant la séance du Conseil d'Administration	Courrier secrétariat D.G
07	Examen du budget par le Conseil d'Administration	Conseil d'Administration	-	Après convocation du Conseil d'Administration	P.V du Conseil d'Administration
08	Exécution du budget	Les directeurs de structures pour mises en œuvre	-	Après approbation du budget par le Conseil d'Administration	Budget validé et approuvé

**Source :** Document interne à l'EPB

C'est une procédure qui illustre les étapes à suivre par l'entreprise pour élaboration des différentes rubriques du budget prévisionnel annuel, selon la méthodologie budgétaire qui s'applique dans une économie de marché et en vue du développement continu de l'entreprise.

Etape de préparation :

- Fixer les dates de début et de fin de la campagne budgétaire (calendrier budgétaire) ;

Le calendrier budgétaire de l'EPB pour l'année 2019 se présente comme suit :

**Tableau N°4 : Calendrier budgétaire (Budget prévisionnel 2019)**

<b>Activités</b>	<b>Date</b>	<b>Résultats attendus</b>
Transmission des canevas aux directions	16/10/2018	Les budgets-programmes seront déposés à la Direction des Finances et comptabilité au plus tard le 04 Novembre 2018
Vérification de la cohérence des budgets et élaboration de l'avant-projet de budget 2019	04/11/2018	Les documents budgétaires seront validés par l'équipe budgétaire
Arbitrage	19/11/2018	L'avant-projet de budget 2019 sera adopté par le comité de direction
Transmission du projet du budget au conseil d'administration	28/11/2018	Le budget prévisionnel 2019 sera approuvé par le Conseil d'Administration
Notification du budget approuvé aux directions	30/12/2018	Le budget 2019 sera diffusé au niveau des différentes structures de l'entreprise

**Source :** Document interne à l'EPB

- Envoi des canevas vides aux différentes structures.

Etape de présentation : Présentation des pré-budgets par les différentes structures au comité de la direction.

Etape de budgétisation : Après correction et validation des pré-budgets, ils seront transmis au Conseil d'Administration pour approbation.

Enfin, après validation du Conseil d'Administration du budget prévisionnel et du suivi, viendra l'étape du contrôle budgétaire.

## **2- Procédure de la gestion budgétaire**

Cette procédure a pour objet de suivre et de contrôler la consommation du budget des différentes structures et s'applique à l'ensemble des structures de l'entreprise.

- **Les directeurs des structures**
  - Etablissent des bons de commandes selon les besoins de leurs structures et les envoient au service budget.
- **Le directeur des finances et de la comptabilité**
  - Veille au respect de la gestion du budget.
- **Le chef du département finance**
  - Contrôle les bons de commande
  - Appose le visa sur les bons de commande
  - Veille au respect de la procédure.
- **Le chargé du budget**
  - Contrôle la conformité du bon de commande et vérifie par rapport au budget prévisionnel
  - Saisi les bons de commande sur l'application.

### 3- L'élaboration du budget

#### 3-1-Le budget des ventes

En économie de marché, les possibilités de ventes constituent la principale contrainte. Le budget des ventes est donc le point de départ de la procédure budgétaire au sein de l'EPB, il consiste en le chiffrage en volume et en valeur prévisionnelle dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise, et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux. L'élaboration du budget des ventes pour l'année à venir chez l'EPB commence à partir du 4<sup>ème</sup> trimestre de l'année N-1.

Tableau N°5 : trafic portuaire prévisionnel

Désignation	Clôture 2018	Prévisions 2019	Variation	%variation
<b>Zone Portuaire</b>				
<b>Trafic global</b>	<b>17855</b>	<b>17543</b>	<b>-312</b>	<b>-02</b>
Importations (En 1.000T)	10150	9886	-264	-03
Exportations (EN 1.000T)	7705	7657	-48	-01
<b>Trafic bateau</b>				
N <sup>bre</sup> navire	1116	1084	-32	-03
Jauge brute (En 1.000T)	15666	15323	-343	-02

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

<b>Trafic conteneur</b>				
N <sup>bre</sup> EVP	240 385	246471	+6086	+02
Tonnage (En 1.000T)	2050	2071	+21	+01
<b>Zones logistiques</b>				
ZLE TIXTER (Boite)	4355	4800	+445	+10
ZLE IOB (Boite)	-	360	+360	+100

**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

#### Interprétation

- Le tonnage global a atteint en 2019 les **17,543 millions de tonnes**, soit une baisse de **02%** par rapport aux prévisions de clôture 2018. Cette baisse s'explique notamment par :
  - Les importations d'un volume global de **9,886 millions de tonnes** qui connaissent une baisse de **3%** par rapport à la clôture de l'exercice 2018. Cette baisse est due essentiellement au recul du volume des produits agricoles et alimentaires (blé, orge, maïs et soja) de **-163 millions de tonnes**.
  - Les exportations quant à elles, connaissent aussi une légère baisse de **1%** soit **-48 millions de tonnes** par rapport à la clôture de l'exercice 2018 et ce, malgré une hausse du volume de marchandises générales de **+2%**. Cette baisse est engendrée par la diminution des exportations du pétrole brut de **-1%** soit **-48 millions de tonnes**.
- Le nombre de navires à l'entrée qui passe de **1116 navires** à la clôture de 2018 à **1084 navires** pour l'exercice 2019.
- Le trafic des zones Extra-portuaire, de l'ordre de **5160 boîtes** connaît une hausse considérable de **18%** par rapport à la clôture 2018 réparties en la ZLE de TIXTER **4800 Boîtes** et la ZLE d'Ighil-Ouberouak **360 boîtes**.

**Tableau N°6 : Chiffre d'affaires prévisionnel**

**Unité : KDA**

Rubriques	Clôture 2018	Prévisions 2019	Variation	% Variation
<b>Zone portuaire</b>	<b>5 483 647</b>	<b>5 408 043</b>	<b>-75 604</b>	<b>-1</b>
Domaine et développement	1 129 127	1 117 271	-11 856	-1
Capitainerie	1 036 431	1 023 772	-12 659	-1
Manutention et Acconage	1 997 885	1 960 000	-37 885	-2
Remorquage	1 320 204	1 307 000	-13 204	-1

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

<b>Zones Logistiques</b>	<b>358 400</b>	<b>416 714</b>	<b>58 314</b>	<b>14</b>
ZLE TIXTER	220 999	253 292	32 293	15
ZLE IOB	62 695	85 422	22 727	36
Scanning au port	74 706	78 000	3294	+4

<b>Gare Maritime</b>	<b>-</b>	<b>44 953</b>	<b>44 953</b>	<b>100</b>
Activités commerciales	-	37 453	44 953	100
Publicité	-	7 500	7 500	100

<b>Total port</b>	<b>5 842 047</b>	<b>5 869 710</b>	<b>27 663</b>	<b>0,5</b>
-------------------	------------------	------------------	---------------	------------

**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

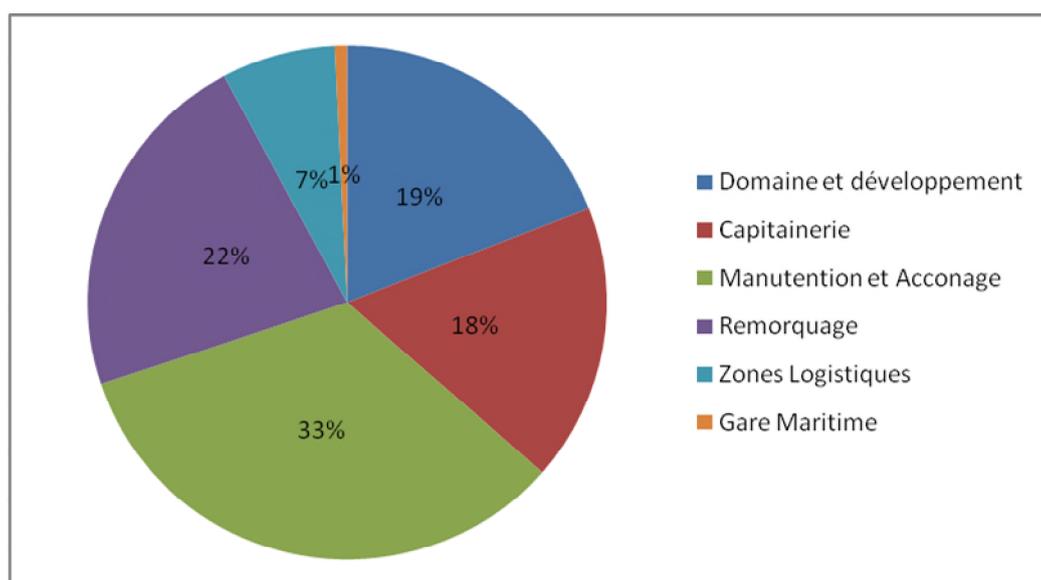
#### Interprétation

Malgré une baisse du trafic portuaire en 2019, le chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise qui atteint les 5 869 710 KDA, connaît une légère hausse de 0,5% par rapport à 2018.

La progression du chiffre d'affaires est expliquée par la mise en exploitation des activités commerciales de la nouvelle Gare Maritime avec un chiffre d'affaires attendu de 44 953 KDA et la hausse du chiffre d'affaires des Zones Logistiques Extra-portuaire qui atteint les 416 714 KDA soit +14% par rapport à la clôture 2018.

Le chiffre d'affaires prévisionnel pour l'exercice 2019 est réparti comme suit :

**Figure N°11: La répartition du chiffre d'affaires prévisionnel de 2019**



**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

Tableau N° 7 : Autres produits opérationnels

Unité : KDA

Rubriques	Clôture 2018	Prévisions 2019	Variation	% variation
Plus-value sur sorties d'actifs	926	9 500	8 574	926
Indemnités d'assurances reçus	13 294	13 500	206	2
Autres produits de gestion courante	56 244	60 000	3 756	7
<b>Total</b>	<b>70 464</b>	<b>83 000</b>	<b>12 536</b>	<b>18</b>

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

#### Interprétation

Les autres produits opérationnels connaissent une hausse de **18%** par rapport à la clôture 2018, soit **+12 536 KD** notamment avec les plus-values attendues sur cession d'actifs (chariots élévateurs et véhicules réformés) pour **9 500 KDA** et la hausse des autres produits de gestion courante **+7%** avec la hausse des pénalités de congestion.

Tableau N° 8 : Produits financiers

Unité : KDA

Rubriques	Clôture 2018	Prévisions 2019	Variation	% variation
Revenus titres de participation	1 082	541	-541	-50
Revenus des placements bancaires	203 362	198 175	-5 187	-3
<b>Total</b>	<b>204 444</b>	<b>198 716</b>	<b>-5 728</b>	<b>-3</b>

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

#### Interprétation

Les produits financiers d'un montant total de **198 716 KDA**, baissent de **3%** par rapport à la clôture de 2018 expliquée par la baisse des intérêts sur dépôts à terme suite au rappel du dépôt à terme d'un montant de **500 000 KDA**.

### 3-2- Le budget des frais généraux

L'ensemble des structures destinataires, doivent établir leurs prévisions de charges d'exploitation par centre de responsabilité.

**Tableau N° 9 : Charges des activités ordinaires par nature**

**Unité : KDA**

<b>Désignation</b>	<b>Clôture 2018</b>	<b>Prévisions 2019</b>	<b>Variation</b>	<b>%variation</b>
Achats consommés	195 893	426 520	230 627	118
Services extérieurs	335 026	554 801	219 775	66
Autres services extérieurs	140 066	147 400	7 334	5
Charges de personnel	2 534 263	2 708 327	174 064	7
Impôts, taxes et versements assimilés	134 804	144 008	9 204	7
Autres charges opérationnelles	93 398	5 450	-87 948	-94
Charges financières	65 374	164 981	99 607	152
Dotations aux amortissements et provisions	947 347	1 005 000	57 653	6
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>4 446 171</b>	<b>5 156 487</b>	<b>710 316</b>	<b>16</b>

**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

**Interprétation**

Les charges d'exploitation de l'entreprise atteignent les 5 156 487 KDA, soit une hausse considérable de 710 316 KDA (+16%) par rapport à la clôture de 2018 qui s'explique essentiellement par :

- La forte hausse des achats consommés de 118% soit +230 627 KDA expliquée par la hausse de la consommation des carburants et lubrifiants atteignant les 75 500 KDA, et les pièces de rechange destinées à l'entretien des remorqueurs pour 130 000 KDA ;
- La hausse importante aussi des services extérieurs de 219 775 KDA due essentiellement à l'opération de dragage portuaire pour 100 000 KDA, les arrêts techniques des remorqueurs portuaires d'un montant prévisionnel de 120 000 KDA, ainsi que les sous-traitances générales qui atteignent les 115 000 KDA avec la hausse du trafic des zones logistiques extra-portuaires ;
- La hausse des autres services extérieurs de 5% due au montant des honoraires (expertises, visites, auxiliaires de justice) de 26 000 KDA, les stages et formation pour 25 910 KDA et du sponsoring pour 30 000 KDA ;
- La hausse des frais du personnel de 7% soit +174 064 KDA avec l'augmentation de l'IEP, ainsi que le programme de recrutement et promotions prévu pour l'exercice 2019 ;

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

- La hausse du poste impôts et taxes de 7% induite par la hausse de la taxe sur activité professionnelle TAP suite à la fin des avantages ANDI ;
- La hausse importante des charges financières de 152% avec la hausse des intérêts sur emprunts bancaires de +99 607 KDA due à l'entame du remboursement du crédit Gare Maritime ;
- La hausse des dotations aux amortissements de 6% avec la réception de nouveaux ouvrages portuaires, des équipements et au réajustement des diverses provisions.

#### 3-3-Budget des approvisionnements

L'approvisionnement de l'EPB consiste essentiellement à l'achat des matières et fournitures nécessaires pour subvenir aux besoins de la maintenance des engins de l'entreprise.

Tableau N°10 : Achat par nature

Unité : KDA

Désignation	Clôture 2018	Prévisions 2019	Variation	%variation
Matériaux de construction	16 500	7 000	-9 500	-58
Carburants et lubrifiants	58 000	81 800	23 800	41
Produits d'entretien	3 500	7 620	4 120	118
Fournitures d'atelier	1 500	4 900	3 400	227
Petit outillage	2 900	3 400	500	17
PDR matériels de transport	4 100	6 900	2 800	68
PDR matériels d'exploitation	50 000	80 000	30 000	60
PDR matériels navales	39 000	272 500	233 500	599
Pneumatiques	6 000	13 800	7 800	130
Fournitures de bureau	3 100	4 100	1 000	32
Fournitures informatiques	2 500	2 100	-400	-16
Matières et fournitures diverses	26 500	27 100	600	2
Habillements	19 000	40 000	21 000	111
<b>Total</b>	<b>232 600</b>	<b>551 220</b>	<b>318 620</b>	<b>137</b>

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

#### Interprétation

Les achats de l'entreprise sont de l'ordre de 551 220 KDA, ils enregistrent une hausse de 137% par rapport à la clôture de 2018, expliquée par :

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

- La hausse des achats de carburants et lubrifiants de 41% due à la hausse de l'activité Extra-portuaire ;
- La hausse des achats en pièces de rechanges d'exploitation de 60% et navale de 599% par rapport à la clôture de 2018, suite au programme prévisionnel d'acquisition des pièces de rechange destinées à l'entretien des engins d'exploitation et l'acquisition des pièces de rechange matériels navales (PDR navals) destinées aux arrêts techniques des remorqueurs ;
- La hausse des achats de tenues de travail de +21 000 KDA notamment la dotation de tenues hiver et été pour personnel de l'entreprise.

#### 3-4-Budget des investissements

Afin d'atteindre davantage de marchandises, l'entreprise doit disposer d'équipements performants et d'installations compétitives.

Etant donné que le port ne ralenti pas l'allure pour atteindre son objectif, l'entreprise devrait avoir recours à certain projets ou solutions afin d'optimiser la surface disponible et de pouvoir ainsi continuer à se développer à court terme.

Ces solutions consistent en premier lieu à envisager de grands projets, surtout en ouvrages d'infrastructure et de superstructures. Afin d'assurer la cohérence des prévisions des investissements la DDD en collaboration avec la DMA, DC, DRH, DL et DR sont chargés de la détermination et de l'évaluation du programme d'investissement en matière de matériel d'exploitation, de moyens généraux et autres.

**Tableau N° 11 : Le budget des investissements**

**Unité : KDA**

<b>Désignation</b>	<b>Montant</b>
<b><u>1-Etudes :</u></b>	<b><u>114 000</u></b>
<b><u>2-Réalisations :</u></b>	<b><u>357 000</u></b>
Infrastructure	130 000
Superstructure	227 000
<b><u>3-Equipements :</u></b>	<b><u>522 500</u></b>
Manutention	522 500
Engins de servitude	-
Sûreté et sécurité	-
<b><u>4-Autres :</u></b>	<b><u>97 500</u></b>
<b>Total</b>	<b>1 091 000</b>

**Source :** Document interne à l'EPB

**Interprétation**

Le montant global des investissements pour l'année 2019 est de l'ordre 1 091 000 KDA, il est financé par les fonds propres de l'entreprise.

Le programme des investissements de l'année 2019 est subdivisé en :

- L'acquisition de divers logiciels informatiques pour l'amélioration du système d'information portuaire ;
- Les études concernant les réalisations d'ouvrages d'infrastructure et de la superstructure ;
- Divers aménagements au niveau de la Gare Maritime ;
- L'acquisition de nouveaux matériels et outillages de manutention.

**3-5- Le budget de trésorerie**

Dans l'ensemble du processus budgétaire, le budget de la trésorerie apparait comme une résultante des principaux budgets opérationnels. Il convient alors d'analyser comment les différents éléments figurant dans les budgets opérationnels étudiés précédemment se transforment en flux de trésorerie : encaissements et décaissements.

Ainsi, les encaissements proviennent essentiellement des encaissements clients et crédits bancaires reçus, alors que les décaissements proviennent des frais du personnel et des dépenses d'investissements.

**Tableau N° 12 : Le budget de trésorerie**

**Unité : KDA**

<b>Rubriques</b>	<b>Clôture 2018</b>	<b>Prévisions 2019</b>	<b>Variation</b>	<b>%variation</b>
<b>Encaissements</b>	<b>10 141 820</b>	<b>7 432 996</b>	<b>-2 708 824</b>	<b>-27</b>
Encaissements reçus des clients	6 639 385	6 787 455	148 070	2
Autres encaissements	450 000	311 500	-138 500	-31
Encaissements sur cessions d'immob.Corp	-	9 000	9 000	100
Encaissements sur cessions d'immob.Fin	500 000	-	-500 000	-100
Intérêts encaissés sur placements financiers	203 262	198 175	-5 087	-3
Dividendes et quote-part de résultat reçus	1 082	-	-1 082	-100
Encaissements provenant d'emprunts	2 348 091	126 866	-2 221 225	-95
<b>Décaissements</b>	<b>9 705 473</b>	<b>7 994 121</b>	<b>-1 711 352</b>	<b>-18</b>
Sommes versées aux fournisseurs	814 049	861 916	47 867	6

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

Sommes versées aux personnels	1 543 675	1 789 725	246 050	16
Sommes versées pour frais de missions	6 141	4 500	-1 641	-27
Sommes versées aux œuvres sociales	209 847	179 000	-30 847	-15
Sommes versées aux organismes sociaux	783 201	828 726	45 525	6
Intérêts et autres frais financiers payés	90 033	191 434	101 401	113
Impôts sur résultats payés	-	210 000	210 000	100
Autres impôts et taxes	589 653	1 463 557	873 904	148
Sommes versées aux filiales	-	-	-	-
Autres dépenses	99 000	301 000	202 000	204
Décaissement sur acquisition d'immob.Corp	4 641 453	1 091 157	-3 550 296	-76
Décaissement sur acquisition d'immob.Fin	-	-	-	-
Dividendes et autres distributions effectués	700 000	300 000	-400 000	-57
Remboursements d'emprunts	228 421	773 106	544 685	238

<b>Variation</b>	<b>436 347</b>	<b>-561 125</b>	<b>-997 472</b>	<b>-229</b>
Trésorerie initiale	626 510	1 062 857	436 347	70
<b>Trésorerie finale</b>	<b>1 062 857</b>	<b>501 732</b>	<b>-561 125</b>	<b>-53</b>

**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

#### Interprétation

A la clôture de l'exercice 2019, la trésorerie de l'entreprise est de l'ordre de 501 732 KDA, soit une baisse de 53% par rapport à la trésorerie de clôture 2018. Cette baisse s'explique par plusieurs raisons :

##### - Les encaissements

- Les encaissements reçus des clients de l'ordre de 6 787 455 KDA connaissent une hausse de 2% par rapport à la clôture 2018 ;
- Les encaissements provenant d'emprunts subiront une très forte baisse de 95% durant l'exercice 2019 soit -2 221 225 KDA expliquée par la mobilisation des crédits de la nouvelle Gare Maritime et du remorqueur ;

##### - Les dépenses

- Les sommes versées aux fournisseurs d'un montant de 861 916 KDA connaissent une hausse de 6% par rapport aux prévisions de clôture 2018 suite à l'inscription

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

des opérations de dragage et les arrêts techniques des remorqueurs en charges et qui vont être réalisées pendant l'exercice 2019 ;

- Les dépenses du personnel quant à elles, de l'ordre de 1 789 725 KDA connaîtront une hausse de 246 060 KDA soit +16% ;
- Les dépenses d'investissements d'un montant de 1 091 157 KDA connaîtront une forte baisse de 76% et ce, suite à la réception des différents projets en cours notamment la Gare Maritime, le poste RORO, l'apportement remorqueur et les engins de servitude ;
- La hausse des dépenses d'impôts sur le résultat +210 000 KDA et des autres impôts +873 904 KDA avec la hausse de la TVA à payer ;
- La hausse considérable des remboursements d'emprunts soit +544 685 KDA avec la mobilisation du crédit Gare Maritime.

#### 3-6- Agrégats financiers

Le compte de résultat par nature prévisionnel de 2019 de l'entreprise est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°13 : Compte de résultat par nature**

Unité : KDA

Désignation	Clôture 2018	Prévisions 2019	Variation	%variation
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>5 842 047</b>	<b>5 869 710</b>	<b>27 663</b>	<b>0,5</b>
Variation des stocks produits finis et en cours	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	
<b>I.PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>5 842 047</b>	<b>5 869 710</b>	<b>27 663</b>	<b>0,5</b>
Achats consommés	195 893	426 520	230 627	118
Services extérieurs et autres consommations	475 092	702 201	227 109	48
<b>II.CONSUMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>670 985</b>	<b>1 128 721</b>	<b>457 736</b>	<b>68</b>
<b>III.VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>5 171 062</b>	<b>4 740 989</b>	<b>-430 073</b>	<b>-8</b>
Charges de personnel	2 534 263	2 708 327	174 064	7
Impôts, taxes et versements assimilés	134 804	144 008	9 204	7
<b>IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 501 995</b>	<b>1 888 654</b>	<b>-613 341</b>	<b>-25</b>

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

Autres produits opérationnels	70 464	83 000	12 536	18
Autres charges opérationnelles	93 398	5 450	-87 948	-94
Dotations aux amortissements et aux provisions	947 347	1 005 000	57 653	6
Reprise sur pertes de valeur et provisions	135 000	6 000	-129 000	-96
<b>V.RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 666 714</b>	<b>967 204</b>	<b>-699 510</b>	<b>-42</b>
Produits financiers	204 444	198 716	-5 728	-3
Charges financières	65 374	164 981	99 607	152
<b>VI.RESULTAT FINANCIER</b>	<b>139 070</b>	<b>33 735</b>	<b>-105 335</b>	<b>-76</b>
<b>VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>	<b>1 805 784</b>	<b>1 000 939</b>	<b>-804 845</b>	<b>-45</b>

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

#### Interprétation :

Le résultat de l'entreprise, passe de **1 805 784 KDA** à la clôture de l'exercice 2018 à **1 000 939 KDA**, soit une baisse considérable de **45%** expliquée par la hausse des consommations de l'exercice de **+68%** avec les différentes opérations inscrites en charge à réaliser durant l'exercice 2019 ainsi que la hausse des frais du personnel de **+174 064 KDA**.

#### 4- Le suivi budgétaire

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

**Tableau N°14 : Le suivi budgétaire au niveau de l'EPB**

Etape	Désignation	Responsable	Références	fréquences	Enregistrements
<b>1</b>	Réception du bon de commande	Le chargé du budget	Sur demande des structures au chargé du budget	A la demande	Bordereaux d'envoi
<b>2</b>	Vérification de la budgétisation	Le chargé du budget		Bon de commande reçu	
<b>3</b>	Saisi du bon de commande	Le chargé du budget		Bon de commande validé	Application DFC

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

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	Structures 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<sup>er</sup> cas :** la dépense a 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<sup>ème</sup> 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 DG analyse la demande et remet ensuite sa réponse par le biais d'une lettre qu'on appelle : **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.

Le contrôle budgétaire demeure un outil principal de contrôle de gestion vu sa contribution à l'amélioration des performances de l'entreprise. L'EPB accorde beaucoup d'importance au service budget vu la place qu'il occupe au sein de celle-ci. Ce service entretient des liens avec toute la structure afin de répondre aux attentes de chaque département. Aussi, il a pour mission de présenter le budget de l'entreprise devant la commission budgétaire au niveau de la direction générale.

#### 4-1-Les objectifs du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire assure plusieurs fonctions, dans le cas de l'EPB sa mission consiste à :

- Contrôler les résultats chiffrés globaux et par direction de l'entreprise en volume, en valeur et en qualité. Ainsi, il dégage des écarts (par rapport aux prévisions et aux réalisations des exercices précédents), en cherchant les causes et prendre des mesures correctives ;

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

- Mesurer le degré de réalisation des actions de progrès identifiées dans les budgets, mais aussi dans le plan à moyen et long terme. De ce fait, c'est également un outil de contrôle du plan dont la première période d'exécution correspond à l'exercice budgétaire ;
- Pour suivre le dialogue budgétaire entrepris lors de la mise au point des prévisions de l'exercice.

#### 4-2-Le contrôle du budget des ventes

Tableau N° 15 : le contrôle du trafic portuaire au niveau de l'EPB

Unité : Tonnes

Désignation	Exercice2019				
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart (%)	Taux de réalisation
Importations	9 886 000	10 545 690	659 690	6,67%	106,67%
Exportations	7 657 000	8 698 535	1 041 535	13,60%	113,60%
<b>Trafic global</b>	<b>17 543 000</b>	<b>19 244 225</b>	<b>1 701 225</b>	<b>9,70%</b>	<b>109,70%</b>

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

#### Interprétation

Les réalisations du tonnage global en 2019 ont atteint 19 244 225 tonnes, soit une augmentation de 9,70 % par rapport aux prévisions de la même période qui s'élèvent à 17 543 000 tonnes, et ce, grâce au volume des marchandises générales.

Tableau N°16 : le contrôle du trafic bateau au niveau de l'EPB

Désignation	Exercice 2019				
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart (%)	Taux de réalisations
Nombre de navires	1 084	1 163	79	7,29%	107,29%

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

#### Interprétation

Le nombre de navires ayant fait escale au port de Bejaia en 2019 affiche un nombre de 1 163 navires, soit 79 navires de plus par rapport à la prévision de la même période. Cette hausse est due au nombre très important des navires de type - General cargo – dont le nombre s'élève à 447.

**Tableau N°17 : le contrôle du chiffre d'affaire au niveau de l'EPB**

**Unité : KDA**

Désignation	Exercice 2019				
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart (%)	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires	5 869 710	6 332 318	462 608	7,88%	107,88%

**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

**Interprétation**

Le chiffre d'affaires réalisé au 31 Décembre 2019 a atteint 6 332 318 KDA, soit une hausse de 7,88% par rapport à la prévision de la même période qui s'élève à 5 869 710 KDA. Cet écart favorable est généré essentiellement grâce à la progression des activités de manutention et acconage, mouvements de la navigation et les prestations logistiques dans les Zones Logistiques Extra-portuaires.

**4-3- Le contrôle du budget des frais généraux**

**Tableau N°18: Le contrôle du budget des frais généraux**

**Unité : KDA**

Désignation	Exercice 2019				
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart (%)	Taux de réalisation
Achats consommés	426 520	258 021	-168 499	-39,50%	60,49%
Services extérieurs	554 801	354 227	-200 574	-36,15%	63,85%
Autres services extérieurs	147 400	107 046	-40 354	-27,38%	72,62%
Charges de personnel	2 708 327	3 656 966	948 639	35,03%	135,03%
Impôts, taxes et versements assimilés	144 008	185 177	41 169	28,59%	128,59%
Autres charges opérationnelles	5 450	3 097	-2 353	-43,17%	56,83%
Charges financières	164 981	211 811	46 830	28,38%	128,39%

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

Dotations aux amortissements et provisions	1 005 000	1 045 742	40 742	4,05%	104,05%
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>5 156 487</b>	<b>5 822 087</b>	<b>665 600</b>	<b>12,91%</b>	<b>112,91%</b>

**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

#### Interprétation :

Les charges des activités ordinaires par nature ont connu une hausse de 12,91% passant de 5 156 487 KDA à 5 822 087 KDA due en raison de :

- La hausse des charges de personnel de 35,03% par rapport à la prévision de la même année, soit un écart de 948 669 KDA.
- La hausse des impôts, taxes et versements assimilés de 28,59% par rapport à la prévision de la même année, soit un écart de 41 169 KDA.
- La hausse des charges financières de 28,38% par rapport à la prévision de la même année, soit un écart de 46 830 KDA.
- La hausse des dotations aux amortissements et provisions de 4,05% par rapport à la prévision de la même année, soit un écart de 40 742 KDA.

Ce qui est un écart défavorable pour l'EPB.

#### 4-4- Le contrôle du budget des approvisionnements

Les réalisations du budget des approvisionnements de l'EPB pour l'exercice 2019 sont présentées dans le tableau ci-dessous. Ce tableau présente aussi la comparaison entre les réalisations et les prévisions du même exercice afin de dégager des écarts.

**Tableau N°19 : Le contrôle du budget des approvisionnements**

Désignation	Exercice 2019				
	Prévisions	Réalisations	Ecart	%Ecart	Taux de réalisation
Matériaux de construction	7 000 000	4 439 715,40	-2 560 284,6	-36,58%	63,42%
Carburants et Lubrifiants	81 800 000	11 047 095,21	-70 752 904,79	-86,49%	13,51%
Produits d'entretien	7 620 000	4 066 813,20	-3 553 186,8	-46,63%	53,37%
Fourniture d'atelier	4 900 000	3 085 690,47	-1 814 309,53	-37,03%	62,97%
Petit outillage	3 400 000	1 001 349,70	-2 398 650,3	-70,55%	29,45%
PDR matériels de transport	6 900 000	3 024 837,25	-3 875 162,75	-56,16%	43,84%

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

PDR matériels d'exploitation	80 000 000	67 654 496,04	-12 345 503,96	-15,43%	84,57%
PDR matériels navales	272 500 000	64 774 208,11	-207 725 791,9	-76,23%	23,77%
Pneumatiques	13 800 000	4 945 381,38	-8 854 618,62	-64,16%	3,59%
Fournitures de bureau	4 100 000	3 859 068,70	-240 931,3	-5,88%	94,12%
Fournitures informatiques	2 100 000	2 879 273,60	779 273,6	37,11%	137,11%
Matières & fournitures diverses	27 100 000	16 301 600,50	-10 798 399,5	-39,85%	60,16%
Habillements	40 000 000	20 172 885,60	-19 827 114,4	-49,57%	50,43%
<b>Total</b>	<b>551 220 000</b>	<b>207 252 415,2</b>	<b>-343 967 584,8</b>	<b>-62,40%</b>	<b>37,60%</b>

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB.

#### Interprétation

Les prévisions du budget des approvisionnements sont supérieures par rapport aux réalisations. L'entreprise s'est fixée comme objectif 551 220 000 DA, mais la réalisation n'a été que de 207 252 415,2 DA, dégageant ainsi un écart négatif de -343 967 584,8 DA soit -62,40% due en raison de :

- La baisse des achats de carburants et lubrifiants ;
- La baisse des achats en pièces de rechanges matériels navales.

Cela est donc un écart favorable pour l'entreprise.

#### 4-5- Le contrôle du budget des investissements

Les réalisations du budget des investissements sont présentées dans les tableaux ci-dessous.

##### a) Les différentes études

Tableau N°20 : Présentation des études

Désignation	Etat d'avancement
Etude et suivi de réalisation d'une tour de pilotage – P14	Annulée
Etude et Suivi de réalisation d'un parking à étage	Annulée

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

Etude et suivi de réalisation des réseaux le long de la nouvelle clôture	Etude terminée
Etude d'expertise de la grande jetée du large	Engagé
Etude et Suivi d'aménagement centre polyvalent GM	Annulée Relancer dans le budget 2020
Etude d'expertise de l'ancien appontement DR	Entamé (plan de charge) Relancer dans le budget 2020
Elaboration du plan de gestion du patrimoine portuaire	Entamé (plan de charge) Relancer dans le budget 2020
Sélection d'un bureau de consulting accompagnateur	Annulée
Etude de Réhabilitation du nouveau quai P20-P24	Restriction budgétaire

Source : Document interne à l'EPB

#### b) Réalisations

**Tableau N°21 : Présentation des infrastructures**

Désignation	Etat d'avancement
Réalisation de la protection cathodique du poste mixte gazier et huilier	Restriction budgétaire
Réalisation des réseaux le long de la nouvelle clôture du port	Travaux à lancer en 2020
Extension du réseau d'éclairage	Réalisé
Mise en œuvre de la protection cathodique-Appontement remorqueur	Restriction budgétaire
Réalisation d'une clôture délimitant le domaine portuaire – poste 25	Lancement du projet Livraison mois de janvier

Source : Document interne à l'EPB

**Tableau N°22 : Présentation des superstructures**

Désignation	Etat d'avancement
Réalisation de portails métalliques coulissants pour la nouvelle clôture du port	Projet annulé

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

Aménagement d'un espace polyvalent au niveau de la GM, étage 3, bloc INT	Annulé
Aménagement d'abris, de préau et bureaux DR	Restriction budgétaire
Réalisation d'un monte-charge pour gare maritime	Annulé vu le lancement du centre commercial

Source : Document interne à l'EPB

#### c) Equipements

**Tableau N°23 : Manutention**

Désignation	Etat d'avancement
Acquisition d'un (01) engin d'excavation pour trancher réseaux	Engin livré au port de Bejaia en date du 08/08/2019
Acquisition d'un (01) scanner à conteneurs	Contrat en cours de signature avec les fournisseurs
Acquisition de deux (2) coffres d'amarrage – port pétrolier	Réceptionnés le 27/03/2019
Acquisition de deux (2) camions ampli-roll	Appel d'offres lancé
Acquisition d'un (1) camion gasoil 12 000 L	Appel d'offres lancé
Acquisition d'une (1) hydro-cureuse	Appel d'offres lancé
Acquisition de six (6) chariots élévateurs à fourche mâts duplex 10 T	Contrat en cours de signature avec le fournisseur
Acquisition de quatre (4) chariots élévateurs à fourche mâts duplex 5 T	Opération annulée
Acquisition d'un (1) scanner à bagages de soute	Appel d'offres lancé

Source : Document interne à l'EPB

**Tableau N°24 : Engins de servitude**

Désignation	Etat d'avancement
	Néant

Source : Document interne à l'EPB

**Tableau N°25 : Sureté et sécurité**

Désignation	Etat d'avancement
Néant	

**Source :** Document interne à l'EPB

**d) Les autres investissements**

**Tableau N°26 : Présentation des autres investissements**

Désignation	Etat d'avancement
Acquisition de cinq (5) chapiteaux	Réalisé
F/P de deux (2) cabines modulaires	Non entamé
Rayonnage métallique	Réalisé
Acquisition de défenses d'accostages	Non entamé
Acquisition de 25 climatiseurs	Réalisé
Logiciels informatiques et assimilés	Réalisé
Véhicules utilitaires	Non entamé
Véhicules de tourisme	Réalisé
Equipements de bureau	Réalisé
Mobilier de bureau	Réalisé
Equipements informatiques	Réalisé
Equipements de communication	Réalisé
Equipements à bord	En cours de réalisation

**Source :** Document interne à l'EPB

**Interprétation**

Le contrôle budgétaire des investissements au sein de l'EPB se fait, à travers l'état d'avancement des projets inscrits dans le programme prévisionnel.

- Nombre d'actions inscrites : 45
- Nombre d'actions réalisées : 13
- Nombre d'actions annulées : 12
- Nombre d'actions non entamés : 3
- Nombre d'actions en cours : 12

Nous constatons donc que :

- 29% des actions inscrites ont été réalisées ;

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

- 27% des actions ont été annulées ;
- 7% des actions n'ont pas été entamées ;
- 27% des actions sont en cours.

#### 4-6-Le contrôle du budget de trésorerie

Tableau N°27 : Le contrôle du budget de trésorerie

Unité : KDA

Désignation	Exercice 2019			
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart%
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)</b>	<b>1 269 097</b>	<b>1 033 556</b>	-235 541	-18,56%
Encaissements reçus des clients	6 787 455	7 362 729	575 274	8,47%
Autres encaissements	311 500	212 190	-99 310	-31,88%
Accréditifs, provisions	-	-11 814	-11 814	-
Accréditifs, restitution des provisions	-	52 966	52 966	-
Sommes versées aux fournisseurs	- 861 916	-912 205	-50 289	5,83%
Sommes versées aux personnels	-1 789 725	-2 140 927	-351 202	19,62%
Sommes versées pour frais de missions	- 4 500	-5 418	-918	20,4%
Sommes versées aux œuvres sociales	-179 000	-219 241	-40 241	22,48%
Sommes versées aux organismes sociaux	-828 726	-996 367	-167 641	20,22%
Intérêts et autres frais financiers payés	-191 434	-209 555	-181,21	9,47%
Impôts sur résultats payés	-210 000	-499 034	-289 034	137,64%
Autres impôts et taxes	-1 463 557	-1 557 727	-94 170	6,43%
Sommes versées aux filiales	-	-	-	-
Autres dépenses	- 301 000	-42 039	258 961	-86,03%
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>1 269 097</b>	<b>1 033 556</b>	-235 541	-18,55%
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	-	-	-	-
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :</b>	<b>-883 982</b>	<b>-800 440</b>	<b>83 542</b>	<b>-9,45%</b>

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-1 091 157	-1 383 767	-292 610	26,82%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	9 000	11 436	2 436	27,07%
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-	-1 000 000	-1 000 000	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	-	1 400 000	1 400 000	-
Intérêts encaissés sur placements financiers	198 175	171 375	-26 800	-13,52%
Dividendes et quote-part de résultat reçus	-	516	516	-
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :</b>	<b>-946 240</b>	<b>-840 855</b>	105 385	-11,14%
Encaissement suite à l'émission d'actions	-	-	-	-
Dividendes et autres distributions effectués	300 000	-130 000	-430 000	-143,33%
Encaissements provenant d'emprunts	126 866	172 106	45 240	35,66%
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-773 106	-882 961	-49 855	14,21%
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	-	-20	-20	-
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-561 125</b>	<b>-607 760</b>	<b>-46 635</b>	<b>8,31%</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 062 857	1 296 101	233 244	21,95%
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>501 732</b>	<b>688 342</b>	<b>186 610</b>	<b>37,19%</b>

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB.

#### Interprétation

Nous remarquons dans le tableau ci-dessus que l'entreprise portuaire de Béjaïa affiche au 31/12/2019 un excédent de trésorerie net de 186 610 KDA.

La trésorerie de l'entreprise affiche des écarts favorables durant l'exercice 2019 justifiés par :

- La hausse des encaissements reçus des clients ;
- La baisse des sommes versées aux fournisseurs ;
- La baisse des sommes versées aux personnels ;

**CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB**

- La baisse des sommes versées pour frais de missions.

Ce qui est un écart favorable pour l'EPB.

**4-7-Le compte de résultat**

**Tableau N°28 : Le contrôle du compte de résultat**

**Unité : KDA**

Désignation	Exercice 2019			
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart (%)
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>5 869 710</b>	<b>6 332 318</b>	<b>462 608</b>	<b>7,88%</b>
Variation des stocks produits finis et en cours	-	-	-	-
Production immobilisée	-	7 800	7 800	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-
<b>I.PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>5 869 710</b>	<b>6 340 118</b>	<b>470 408</b>	<b>8,01%</b>
Achats consommés	426 520	258 021	-168 499	39,51%
Services extérieurs et autres consommations	702 201	461 273	-240 928	-34,31%
<b>II.CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 128 721</b>	<b>719 293</b>	<b>-409 428</b>	<b>-36,27%</b>
<b>III.VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>4 740 989</b>	<b>5 620 825</b>	<b>879 836</b>	<b>18,56%</b>
Charges de personnel	2 708 327	3 656 966	948 639	35,03%
Impôts, taxes et versements assimilés	144 008	185 177	41 169	28,59%
<b>IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 888 654</b>	<b>1 778 681</b>	<b>-109 973</b>	<b>-5,82%</b>
Autres produits opérationnels	83 000	111 795	28 795	34,69%
Autres charges opérationnelles	5 450	3 096	-2 354	-43,19%
Dotations aux amortissements et aux provisions	1 005 000	1 045 742	40 742	4,05%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	6 000	4 956	-1 044	-17,4%
<b>V.RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>967 204</b>	<b>846 594</b>	<b>-120 610</b>	<b>-12,47%</b>
Produits financiers	198 716	171 964	-26 752	-13,46%
Charges financières	164 981	211 811	46 830	28,39%
<b>VI.RESULTAT FINANCIER</b>	<b>33 735</b>	<b>39 847</b>	<b>6 112</b>	<b>18,12%</b>

### CHAPITRE III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB

<b>VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>	<b>1 000 939</b>	<b>806 747</b>	<b>-194 192</b>	<b>-19,40%</b>
--	------------------	----------------	-----------------	----------------

**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

#### Interprétation

D'après le tableau ci-dessus, le résultat ordinaire avant impôts réalisé par l'EPB a enregistré une diminution de 194 192 KDA soit (-19,40%) par rapport au résultat prévu. L'écart est donc défavorable pour l'entreprise mais le résultat réalisé au 31/12/2019 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.

Jusqu'à présent notre travail nous a permis de constater que la gestion budgétaire contribue à l'amélioration de la performance de l'EPB car elle permet d'élaborer des budgets prévisionnels qui consistent en des prévisions chiffrées d'après les objectifs de l'EPB, puis fait une comparaison entre ce qu'elle a prévu de réaliser et ce qu'elle a réellement réalisé durant l'exercice 2019, cette comparaison permet donc de dégager des écarts favorables ou défavorables. Grâce à l'analyse des écarts l'EPB peut donc entreprendre des actions correctives afin d'améliorer sa performance.

## 5-La mesure de la performance

Après avoir vu l'élaboration des budgets et le contrôle budgétaire, nous allons à présent calculer les différents indicateurs afin de pouvoir mesurer la performance de l'entreprise.

### 5-1--Les indicateurs économiques

#### 5-1-1-Le chiffre d'affaires

L'EPB est une entreprise de prestation de service, son chiffre d'affaires représente le total des services facturés sur un exercice.

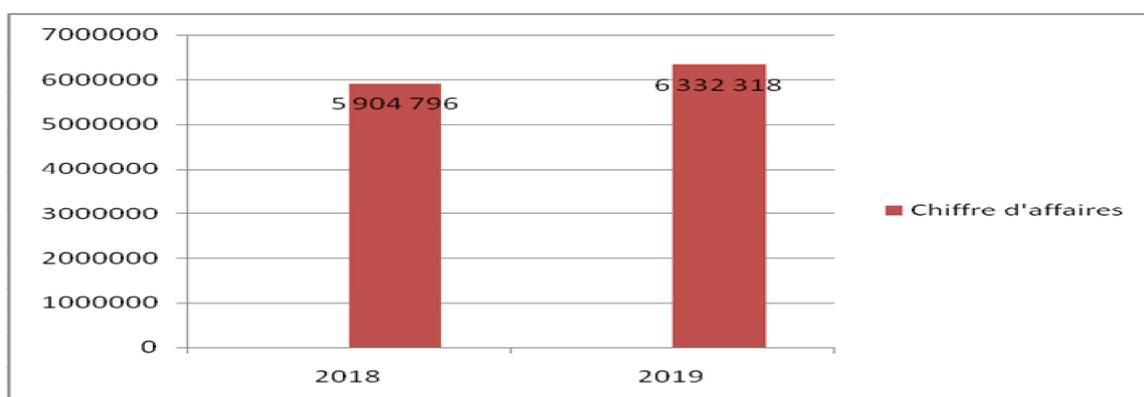
**Tableau N°29 : Le chiffre d'affaires**

**Unité : KDA**

Désignation	2018	2019	Variation%
Chiffre d'affaires	5 904 796	6 332 318	7,24%

**Source :** Etabli par nos soins à partir des données de l'EPB

**Figure N°12 : Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires**



**Source :** Etabli par nos soins à partir des données de l'EPB

### **Interprétation**

Le chiffre d'affaire réalisé au 31/12/2019 est de 6 332 318 KDA, soit +7,24% par rapport à l'exercice 2018. Cette hausse est due essentiellement à la hausse du trafic vers la zone logistique TIXTER d'une part, et la révision des tarifs de certaines prestations d'autre part. Cela signifie que l'activité de l'entreprise est performante car le chiffre d'affaires réalisé par l'EPB est important et il est en hausse par rapport à l'année précédente.

### **5-1-2- La valeur ajoutée (VA)**

Valeur ajoutée = Production de l'exercice – Consommation intermédiaire

VA (2018) = 5 904 796 - 852 604 = 5 052 192 KDA

VA(2019) = 6 340 118 – 719 293 = 5 620 825 KDA

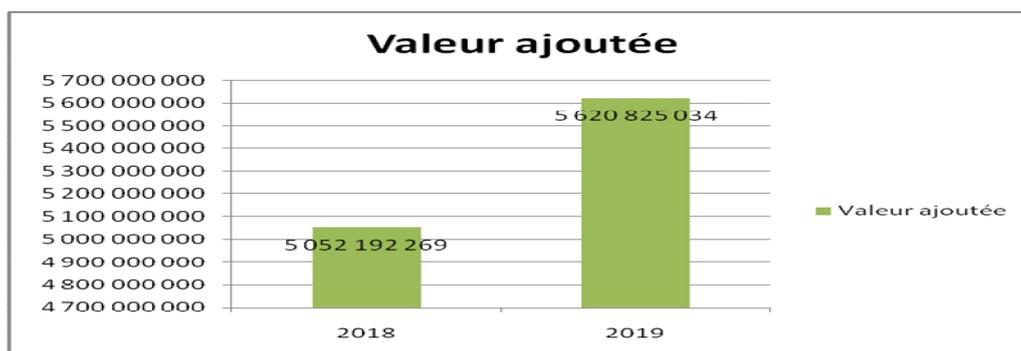
**Tableau N°30 : La valeur ajoutée**

**Unité : KDA**

Désignation	2018	2019	Variation%
Valeur ajoutée	5 052 192	5 620 825	+11,25%

**Source :** Etabli par nos soins à partir des données de l'EPB

Figure N°13 : Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'EPB

### Interprétation

La valeur ajoutée a augmenté de 11,25% par rapport à l'exercice 2018, cette hausse est due à la hausse du chiffre d'affaires de l'entreprise d'un montant de 427 522 KDA (8%) et à la baisse de la consommation intermédiaire de -133 311 KDA. Cela signifie que l'EPB est performante du point de vue commercial.

### 5-1-3- L'excédent brut d'exploitation (EBE)

$EBE = VA + \text{subventions d'exploitation} - \text{Charges du personnels} - \text{impôts et taxes}$

$EBE (2018) = 5\,052\,192 - 2\,599\,552 - 128\,124 = 2\,324\,516 \text{ KDA}$

$EBE (2019) = 5\,620\,825 - 3\,656\,966 - 185\,177 = 1\,778\,681 \text{ KDA}$

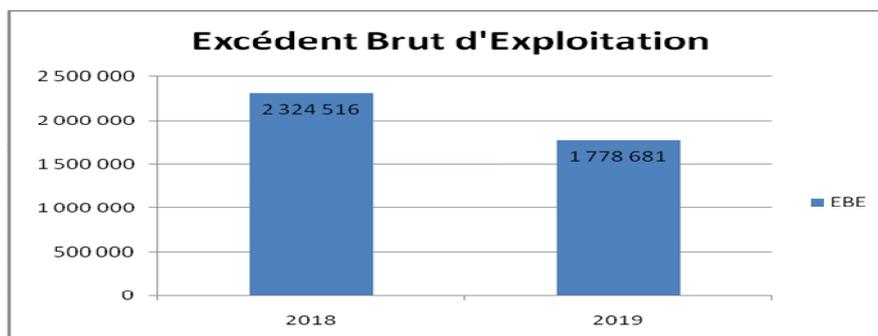
Tableau N°31 : Excédent brut d'exploitation

Unité : KDA

Désignation	2018	2019	Variation %
EBE	2 324 516	1 778 681	-23,48%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'EPB

Figure N°14 : Représentation graphique de l'évolution de l'EBE



Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

### Interprétation

L'excédent brut d'exploitation de l'exercice 2019 a diminué de 545 834 KDA (-23,48%) par rapport à l'exercice 2018 du à la hausse importante des charges de personnels de 1 057 414 KDA. Par ailleurs, l'EBE est positif durant les deux exercices ce qui exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires, destinées à maintenir ou à accroître son outil de production, ou à rémunérer ses capitaux propres ou empruntés, ce qui signifie que l'entreprise est performante, cependant une baisse répétitive de l'EBE risque de dégrader le degré de sa performance.

#### 5-1-4- Le résultat d'exploitation (RE)

Résultat d'exploitation = EBE + reprise sur charges et transferts de charges + autre produits – dotation aux amortissements, dépréciations et provisions – autres charges

$$RE (2018) = 2\,324\,516 + 47\,373 - 7\,987 - 1\,006\,499 + 1\,865 = 1\,359\,267 \text{ KDA}$$

$$RE (2019) = 1\,778\,681 + 111\,795 - 3\,097 - 1\,045\,742 + 4\,956 = 846\,594 \text{ DA}$$

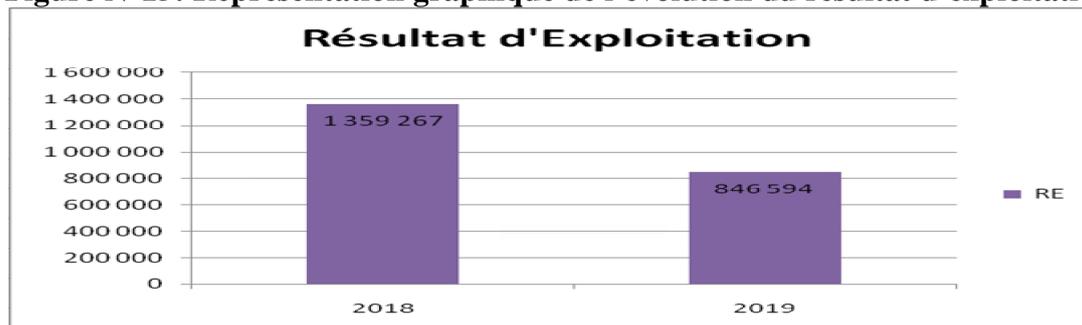
Tableau N°32 : Le résultat d'exploitation

Unité : KDA

Désignation	2018	2019	Var (%)
RE	1 359 267	846 594	-37,72%

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

Figure N°15: Représentation graphique de l'évolution du résultat d'exploitation



Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

### Interprétation

Le résultat d'exploitation a diminué de 512 673 KDA (-37,72 %) par rapport à 2018 due à la hausse des dotations aux amortissements et provisions comptabilisées pour l'exercice associée à la baisse de l'EBE précédemment. Cette diminution risque d'avoir un impact négatif sur le degré de performance de l'EPB, mais puisque le RE est positif pendant les deux exercices cela montre que l'entreprise est performante.

### 5-1-5- Résultat financier (RF)

Résultat financier = produits financiers – charges financières

RF (2018) = 202 812 – 75 649 = 127 162 KDA

RF (2019) = 171 964 – 211 811 = -39 847 KDA

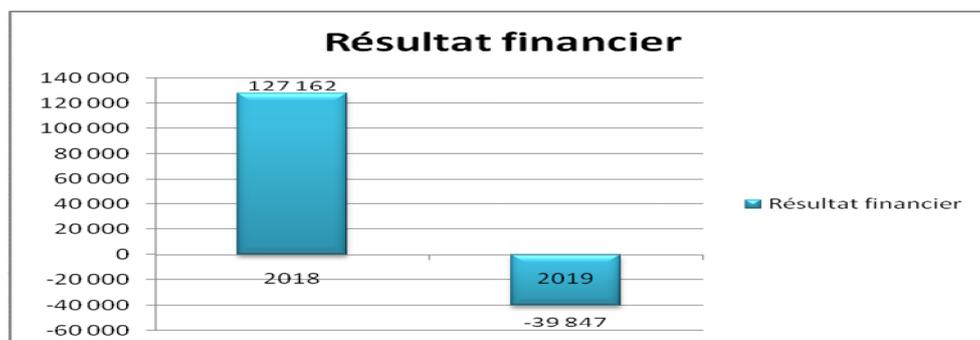
Tableau N°33 : Le résultat financier

Unité : KDA

Désignation	2018	2019	Var (%)
Résultat financier	127 162	-39 847	-131%

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

Figure N°16: Représentation graphique de l'évolution du résultat financier



Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

**Interprétation**

Le résultat financier est en baisse de -167 009 KDA soit (-131%) par rapport à l'exercice 2018 dû à la baisse des produits financiers. En 2019, le résultat financier est négatif soit -39 847 KDA, résultant de l'augmentation des charges d'intérêts sur emprunts, et ce suite à la mobilisation de tous les crédits bancaires. Cela affecte négativement la performance de l'entreprise. Nous dirons alors ici que l'entreprise n'est pas performante.

**5-1-6- Le résultat courant avant impôt**

RCAI = résultat d'exploitation  $\pm$  quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun + résultat financier.

$$\text{RCAI (2018)} = 1\,359\,267 + 127\,162 = 1\,486\,430 \text{ KDA}$$

$$\text{RCAI (2019)} = 846\,594 - 39\,847 = 806\,747 \text{ KDA}$$

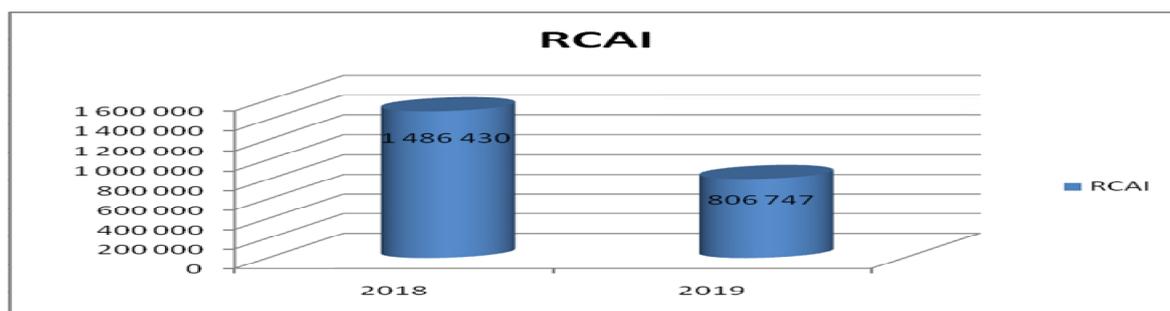
**Tableau N°34 : Le résultat courant avant impôt**

**Unité : KDA**

Désignation	2018	2019	Var (%)
<b>RCAI</b>	1 486 430	806 747	-45,73%

**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

**Figure N°17: Représentation graphique de l'évolution du résultat courant avant impôt**



**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

**Interprétation**

Le résultat courant avant impôt a connu une baisse de 47,73% due à la diminution du résultat financier. Néanmoins, il est positif durant les deux exercices, ce qui confirme la performance de l'entreprise. Mais il faut savoir que si la baisse continue cela pourra avoir un impact négatif sur sa performance.

### 5-1-7- Le résultat net de l'exercice

Résultat d'exercice = total des produits – total des charges (- IBS)

Résultat d'exercice (2018) = 6 156 845 – 5 015 869 = 1 140 976 KDA

Résultat d'exercice (2019) = 6 628 834 – 6 056 255 = 572 579 KDA

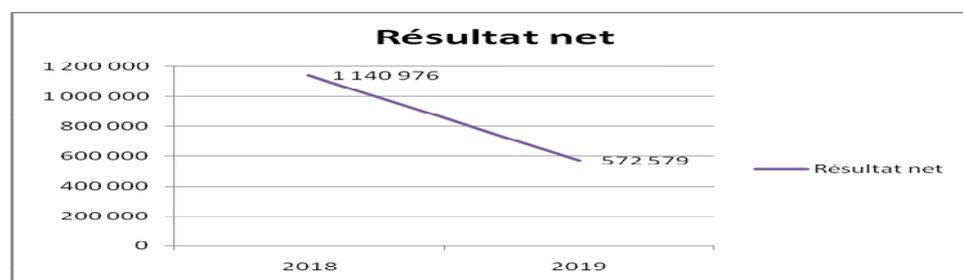
Tableau N°35 : Le résultat de l'exercice

Unité : KDA

Désignation	2018	2019	Var (%)
Résultat net	1 140 976	572 579	-50%

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

Figure N°18: Représentation graphique de l'évolution du résultat net



Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

### Interprétation

Le résultat net de l'exercice 2019 a diminué de 568 397 KDA soit (-50%) par rapport à 2018 dû essentiellement à la baisse du résultat financier de 167 009 KDA et à la hausse des charges des activités ordinaires de 1 040 386 KDA. Par ailleurs, l'EPB clôture l'exercice 2019 avec un résultat net positif de 572 579 KDA. Ce dernier indique qu'elle est performante en termes de création de valeur actionnariale à court terme pendant les deux exercices, mais une baisse répétitive du résultat net peut avoir un impact négatif sur le degré de performance de l'EPB.

### 5-2- Les indicateurs de la performance financière

L'étude de cette variable a pour objectif d'évaluer l'entreprise pour :

- ✓ Estimer sa valeur ;
- ✓ Evaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- ✓ Formuler une appréciation relative à la situation de l'entreprise.

### **5-2-1- Taux de rentabilité financière (ROE)**

Ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise.

ROE = résultat d'exercice / capitaux propres

ROE (2018) = 1 140 976 076,69 / 13 503 615 646,49 = 8,45%

ROE (2019) = 572 579 017,71 / 13 467 894 184,20 = 4,25%

#### **Interprétation**

En dépit de la baisse constatée du ROE pour la période étudiée, qui est principalement due à la baisse du résultat de l'exercice de 50%, l'entreprise demeure performante du fait qu'elle ait pu générer une rentabilité financière.

### **5-2-2- Taux de rendement des capitaux investis (ROI)**

Ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise.

ROI = résultat net / total actif

ROI (2018) = 1 140 976 076,69 / 23 881 659 775,5 = 4,78%

ROI (2019) = 572 579 017,71 / 23 408 982 509,84 = 2,44%

#### **Interprétation**

Le résultat de ce ratio est de 4,78% en 2018, il est passé par la suite en 2019 à 2,44%, cette diminution est due à la diminution du résultat de l'exercice de 50%. Cependant, ces résultats en baisse n'empêchent pas de conclure que l'entreprise reste performante pour la période étudiée.

Afin de mieux connaître le degré de performance de l'entreprise, il nous paraît indispensable de faire une évaluation de l'état de la structure financière en termes de stabilité et d'équilibre.

### **5-2-3- Le fonds de roulement net (FRN)**

C'est une variable essentielle mettant en évidence la politique de financement d'une entreprise. Il permet de vérifier l'équilibre de sa structure financière.

FRN = actif circulant – dettes à court terme

FRN (2018) = 2 874 544 – 1 979 333 = 895 211 KDA

FRN (2019) = 2 355 050 – 2 143 116 = 211 934 KDA

Ou :

FRN = capitaux permanents – actif fixe

FRN (2018) = 21 902 327 – 21 007 116 = 895 211 KDA

FRN (2019) = 21 265 866 – 21 053 932 = 211 934 KDA

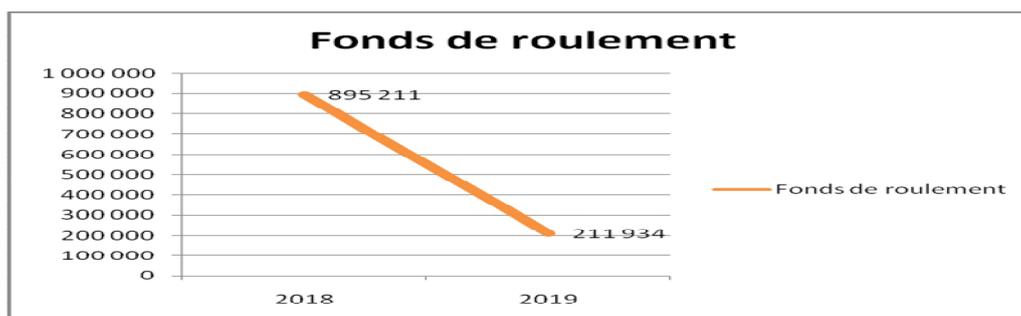
**Tableau N°36 : Le fonds de roulement**

**Unité : KDA**

Désignation	2018	2019	VAR (%)
Fonds de roulement	895 211	211 934	-76,33%

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

**Figure N°19: Représentation graphique de l'évolution du fonds de roulement**



Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

### Interprétation

Le fonds de roulement de l'entreprise a diminué de 76,33% par rapport à l'exercice 2018. Cette baisse est relative au montant important des investissements engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures et la modernisation de ses équipements.

Cependant, le FRN est positif durant les deux exercices, ce qui signifie que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et dispose d'une marge de sécurité qui servira à financer une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation. L'entreprise est donc performante, mais la diminution risque d'avoir un impact négatif sur le degré de performance.

#### 5-2-4- Le besoin en fonds de roulement (BFR)

$BFR = (\text{actif circulant} - \text{trésorerie actif}) - (\text{dettes à court terme} - \text{trésorerie passif})$

$BFR (2018) = (2\,874\,544 - 1\,338\,787) - 1\,979\,333$   
 $= -443\,576 \text{ KDA}$

$BFR (2019) = (2\,355\,050 - 689\,876) - 2\,143\,116$   
 $= -477\,942 \text{ KDA}$

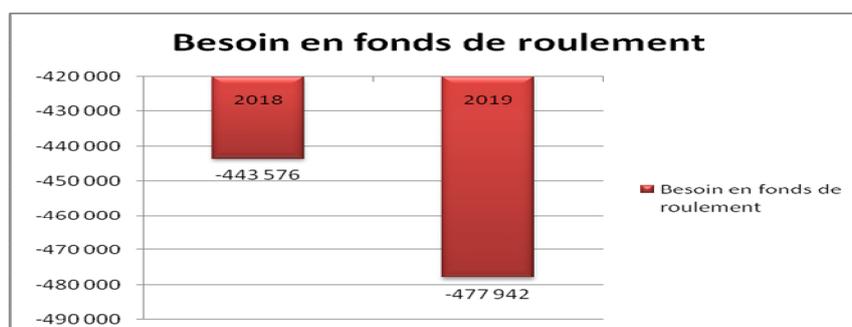
Tableau N°37 : Le besoin en fonds de roulement

Unité : KDA

Désignation	2018	2019	Var (%)
Besoin en fonds de roulement	-443 576	-477 942	+8%

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

Figure N°20: Représentation graphique de l'évolution du BFR



Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

### Interprétation

Les BFR pour les deux derniers exercices 2018 et 2019 sont négatifs avec une baisse de -34 366 KDA. Cela signifie que les besoins d'exploitation de l'EPB ont été entièrement couverts par les ressources cycliques. L'excédent de ressources à court terme servira à alimenter la trésorerie de l'entreprise.

### 5-2-5- La trésorerie (TR)

TR = fonds de roulement – besoin en fonds de roulement

TR (2018) = 895 211 + 443 576 = 1 338 787 KDA

TR (2019) = 211 934 + 477 942 = 689 876 KDA

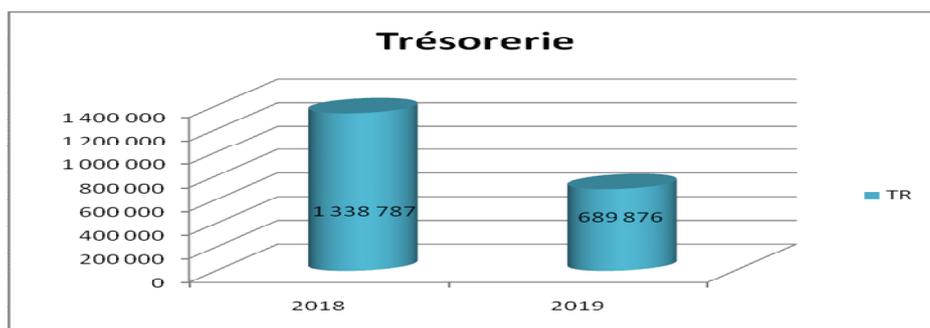
Tableau N°38 : La trésorerie

Unité : KDA

Désignation	2018	2019	Var (%)
TR	1 338 787	689 876	-48,47%

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

Figure N°21: Représentation graphique de l'évolution de la trésorerie



Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

### Interprétation

L'entreprise affiche au 31/12/2019 une trésorerie positive de 689 876 KDA en diminution par rapport à l'exercice 2018 de - 648 911 soit (-48,47%).

Cette baisse considérable est due essentiellement :

- Aux sommes importantes versées au personnel pour le règlement des appels et des augmentations de salaires ;
- A la hausse conséquente des dépenses sociales et fiscales ;
- Au financement des investissements par les fonds propres de l'entreprise.

Cela montre que l'entreprise est performante mais si la diminution continue cela sera un risque pour la performance de l'entreprise.

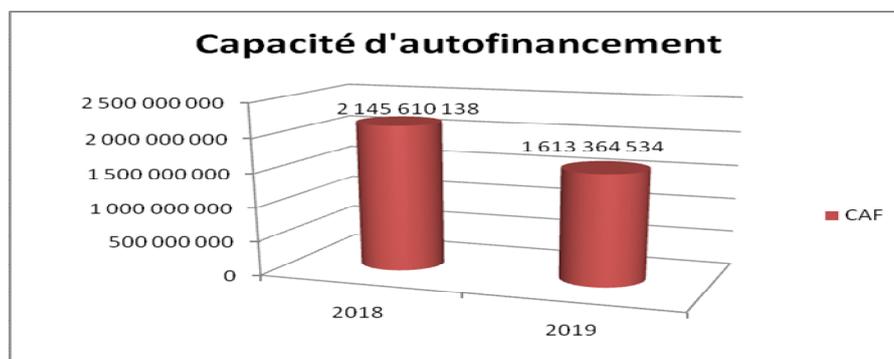
### 5-2-6- La capacité d'autofinancement (CAF)

Tableau N°39 : La capacité d'autofinancement

Désignation	2018	2019
CAF	2 145 610 138	1 613 364 534

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

Figure N°22: Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

**Interprétation**

La capacité d'autofinancement de l'exercice 2019 a baissé de 53 245 604,4 DA par rapport à l'exercice 2018, justifiée par la baisse du résultat de l'exercice de 49% et les dotations aux amortissements et provisions. La capacité d'autofinancement est positive durant les deux exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires. L'entreprise est donc performante, par ailleurs la baisse qu'elle a connue risque d'avoir un impact négatif sur sa performance.

**5-3- L'analyse des ratios**

**5-3-1- Ratios de structure financière**

**Tableau N°40 : Ratios de structure financière**

<b>Ratios</b>	<b>Formules</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ratio de financement	$R = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations}}$	1,04	1,01
Ratio d'autonomie financière	$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Sommes des dettes}}$	1,30	1,35
Ratio de capacité de remboursement	$R = \frac{\text{DLMT}}{\text{CAF}}$	3,91	4,83
Ratio d'indépendance financière	$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$	0,62	0,63
Ratio d'endettement	$R = \frac{\text{Total dettes}}{\text{Total actif}}$	0,43	0,42

**Source :** Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

**Interprétation**

- **Le ratio de financement permanent :** a connu une baisse passant de 1,04 en 2018 à 1,01 en 2019. Ce ratio est supérieur à 1 durant les deux derniers exercices, cela signifie que l'entreprise finance l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et dispose d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant. Donc l'entreprise est performante, mais il faut noter que la baisse de ce ratio peut affecter son degré de performance.

- **Le ratio d'autonomie financière** : il est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement et donc qu'elle est performante.
- **Le ratio de capacité de remboursement** : est satisfaisant car il est supérieur à 50%, il est en hausse de 92% par rapport à 2018. Le ratio est favorable donc l'entreprise est performante.
- **Le ratio d'indépendance financière** : est stable par rapport à l'année 2018, et reste satisfaisant (supérieur à 50%). Cela indique la performance de l'entreprise.
- **Le ratio d'endettement** : est inférieur à 50%, ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est faible. Il a connu une baisse de 1% en raison de la diminution des DLMT de l'entreprise. Le ratio est favorable et la baisse indique la performance de l'EPB.

### 5-3-2- Ratios de liquidité

**Tableau N°41 : Ratios de liquidité**

Ratios	Formules	2018	2019
<b>Ratio de liquidité générale</b>	$R = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{DCT}}$	<b>1,45</b>	<b>1,10</b>
<b>Ratio de liquidité réduite</b>	$R = \frac{\text{VR} + \text{VD}}{\text{DCT}}$	<b>1,30</b>	<b>0,95</b>
<b>Ratio de liquidité immédiate</b>	$R = \frac{\text{VD}}{\text{DCT}}$	<b>0,68</b>	<b>0,32</b>

**Source** : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

### Interprétation

- **Le ratio de liquidité générale** : est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant. L'entreprise est donc performante, néanmoins une régression est enregistrée en 2019 ce qui peut affecter son degré de performance.
- **Le ratio de liquidité réduite** : L'entreprise a enregistré des résultats favorables pour la période étudiée ce qui signifie que l'entreprise a la capacité de régler ses dettes exigibles à court terme. Ce résultat permet de tirer un constat favorable sur la performance de l'EPB.
- **Le ratio de liquidité immédiate** : L'entreprise est performante car elle peut faire face à ses engagements à court terme en faisant appel uniquement à ses disponibilités.

5-3-3- Ratio de solvabilité

Tableau N°42 : Ratio de solvabilité

Ratios	Formule	2018	2019
Ratio de solvabilité générale	$R = \frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}}$	2,30	2,35

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB

Interprétation

Ce ratio a connu une amélioration remarquable, en passant de 2,30 en 2018 à 2,35 en 2019. Ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devait cesser brutalement toute activité. Dans ce cas l'entreprise est performante.

5-3-4-Ratio de rentabilité commerciale

Tableau N°43 : Ratio de rentabilité commerciale

Ratio	Formule	2018	2019
Ratio de rentabilité Commerciale	$R = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	0,19	0,09

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

Le ratio de rentabilité commerciale est satisfaisant pour la période étudiée ce qui démontre une performance. Cependant la régression enregistrée pour ce ratio risque d'altérer cette dernière.

5-3-5-Les ratios de rotation

Avant de passer au calcul des ratios de rotation, il y a lieu de signaler qu'étant donnée que l'entreprise étudiée ne procède pas au calcul du ratio de rotation des crédits fournisseurs, et vue l'absence des données nécessaires pour le faire, nous déterminerons uniquement le ratio restant, en l'occurrence, le ratio de rotation des crédits clients.

Tableau N° 44 : Les ratios de rotation

Ratios	Formules	2018	2019
Ratio de rotation crédits clients	$R = \frac{\text{Clients et comptes rattachés}}{\text{CA}} \times 360$	36 j	40 j

Source : Etabli par nos soins à partir des documents de l'EPB.

### **Interprétation**

Le délai de recouvrement des créances de l'exercice 2019 a connu une hausse de 4 jours par rapport à l'exercice 2018. Cette progression est due essentiellement au montant considérable du chiffre d'affaires TTC réalisé au mois de décembre 2019. Le délai doit être compris entre 30 et 45 jours pour que cela soit performant pour l'entreprise, ce qui veut dire que l'EPB est performante du point de vue commercial.

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous avons pris connaissance sur les pratiques budgétaires opérées au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, nous avons donc vu l'élaboration des différents budgets de l'EPB, ensuite nous avons effectué le contrôle budgétaire en faisant la comparaison entre les prévisions et les réalisations de l'exercice 2019, afin de dégager et d'analyser les écarts. Nous avons aussi mesuré la performance de l'EPB grâce aux différents indicateurs qui permettent à l'entreprise de juger sa rentabilité et de savoir le degré de sa performance, ceux-ci nous a permis aussi de comprendre comment la gestion budgétaire contribue à l'amélioration de la performance.

Notre travail nous a donc permis de constater que la gestion budgétaire a amélioré les résultats de l'entreprise grâce à l'élaboration des budgets prévisionnels qui ont permis à celle-ci de les comparer aux réalisations afin de dégager un ensemble d'écarts qui permettent à l'EPB de savoir si ses objectifs ont été atteints, et d'apporter des corrections afin d'améliorer sa performance, ce qui nous montre l'importance de celle-ci au sein de l'entreprise. Nous avons constaté aussi grâce aux différents indicateurs de performance que l'EPB est en grande partie une entreprise performante. Cependant ces résultats sont parfois en baisse ce qui influence négativement la performance de l'EPB.

*Conclusion générale*

## Conclusion générale

Le contrôle de gestion est un domaine qui représente la force stratégique de l'entreprise, ce métier a gagné au fil des années beaucoup d'importance. Il évolue constamment pour répondre aux besoins d'informations des gestionnaires dont les exigences changent en fonction du contexte économique et social. Son objectif est de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise. Pour mettre en place et exploiter son système de contrôle de gestion, l'entreprise dispose de plusieurs outils tels que la gestion budgétaire, le contrôle budgétaire, le tableau de bord...

Notre travail porte sur la gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB. Cette dernière constitue la méthode de contrôle de gestion la plus utilisée par les entreprises. Mais si presque toutes les entreprises préparent un budget, les pratiques sont extrêmement variables.

Tout au long de notre étude pratique, nous avons pu dégager quelques constats et essayer de vérifier au mieux les hypothèses de départ.

Au cours de celle-ci, nous avons pu suivre le processus budgétaire de l'EPB, entre autres la préparation de la campagne budgétaire, la présentation des pré-budgets, la budgétisation et enfin le contrôle budgétaire. Le contrôleur de gestion de l'EPB traduit les objectifs fixés par la direction sous forme de budgets prévisionnels.

Les budgets font ensuite l'objet d'une étude comparative avec les réalisations de l'entreprise qui permet de dégager un ensemble d'écarts favorables et défavorables. Après étude et analyse de ces écarts, les responsables de l'EPB proposent un certain nombre d'actions correctives.

Par ailleurs, nous avons pu affirmer notre première hypothèse après avoir calculé les différents paramètres économiques et financiers notamment les soldes intermédiaires de gestion, les ratios et les indicateurs de l'équilibre financiers car la plupart de ces indicateurs sont favorables. Néanmoins, ils ont tendance à régresser ce qui peut affecter la performance de l'EPB sur long terme.

La gestion budgétaire contribue à l'amélioration de la performance de l'EPB, car le contrôleur de gestion de l'EPB traduit les objectifs de la direction sous forme de budgets

prévisionnels, ce qui permet donc de comparer ces derniers avec les réalisations de l'entreprise et donc de dégager des écarts afin d'analyser leur cause, ce qui permettra à l'EPB de mener des actions correctives afin d'améliorer la performance. La deuxième hypothèse est donc affirmée.

Nous avons tout de même relevé quelques insuffisances auxquelles nous souhaitons donner quelques recommandations :

- ✓ La méthode utilisée par l'EPB pour l'élaboration du budget prévisionnel se fait à base des objectifs fixés par la direction générale. Or, il nous semble nettement préférable d'utiliser les diverses techniques de prévision édictées par les théoriciens.
- ✓ Afin d'améliorer la prévision des ventes, il est à notre sens important pour l'entreprise d'avoir recourt à des méthodes qualitatives de prévision des quantités vendues qui sont essentiellement basées sur l'opinion, la comparaison et le jugement et qui consiste à demander aux vendeurs, aux clients et aux cadres supérieurs de l'entreprise leurs avis sur les ventes à venir.

Il est tout à fait clair que le présent travail est loin d'être exhaustif et que notre stage pratique à l'EPB n'est malheureusement pas suffisant pour réaliser une étude complète et cela en raison de la situation exceptionnelle qui prévaut depuis quelques mois suite à la pandémie du Covid 19. Néanmoins, nous estimons que nous sommes parvenu, tant bien que mal, à atteindre notre objectif ultime, en l'occurrence établir le lien entre la gestion budgétaire et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

## *Bibliographie*

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

1. ALAZARD.C, et SEPARIS, « contrôle de gestion manuel et application, 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2010.
2. AFGI, « indicateur de performance », Edition hermes, Paris, 2001.
3. BERLAND.N, Mesurer et piloter la performance, e-book, [WWW.management.free.fr](http://WWW.management.free.fr), 2009.
4. CONSO.P, la gestion financière de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 1975.
5. Didier LECLERE, « gestion budgétaire », édition EYROLLES université, Paris, 1994.
6. DORIATH Brigitte, contrôle de gestion en 20 fiches, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008.
7. DERVAUX.B et COULAUD.A, Dictionnaire de management et de contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition ; DUNOD, Paris, 1990.
8. DORIATH.B, et GOUJET.C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2007.
9. FORGET Jack, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005.
10. GRANDGUILLOT.B et F, L'essentiel du contrôle de gestion, 8<sup>ème</sup> édition, LEXTENSO éditions, Paris, 2014.
11. GUEDJ.N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> Edition, Editions d'organisation, Paris, 2000.
12. GERVAIS Michel, contrôle de gestion, 6<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, PARIS, 1997.
13. GRANDGUILLOT.B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion », 5<sup>ème</sup> édition, LEXTENSO éditions, Paris, 2011.
14. GIRAUD.F et al. , Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>ème</sup> édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
15. GALLAIRE.J.M, les outils de la performance industrielle, Edition d'Organisation, Paris, 2008.
16. HAMINI.A, « gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle », édition BERTI, ALGER, 2001.

17. HIRSCH.D, « le grand livre du contrôle de gestion », édition Eyrolles, Paris, 2013.
18. JAULENT.P, et M.A.QUARES, pilotez vos performances, 2<sup>ème</sup> édition, Edition AFNOR, la plaine Saint-Denis, 2008.
19. KERVILER.I, et KERVILER.L, « Le contrôle de gestion à la portée de tous ! », 3<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 2000.
20. LANGLOIS.G, et al, « contrôle de gestion manuel et application », 4<sup>ème</sup> édition, sup<sup>7</sup> FOUCHER, Paris, 2010.
21. LORINO.P, « méthode et pratique de la performance », Edition d'organisations, Paris, 2003.
22. LANGLOIS.G, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, Paris, 2006.
23. LOTMANI.N, introduction à l'analyse financière, Edition pages bleues, Bouira, 2008.
24. LÖNING.H et al. , le contrôle de gestion « organisation, outils et pratiques », 3<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 2008.
25. MATHE.H, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998, P56.
26. SAADA.T, et al, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris, 1995.
27. SEPARIS et al, management et contrôle de gestion « l'essentiel en fiches », 2<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, 2014.
28. TOUDJINE.A, la pratique du contrôle de gestion ABC/ABM, 2<sup>ème</sup> Edition, OPU, Alger, 2012.
29. VIZZAVONA.P, « gestion financière », BERTI Editions, 9<sup>ème</sup> édition, Alger, 2004.

#### Sites web

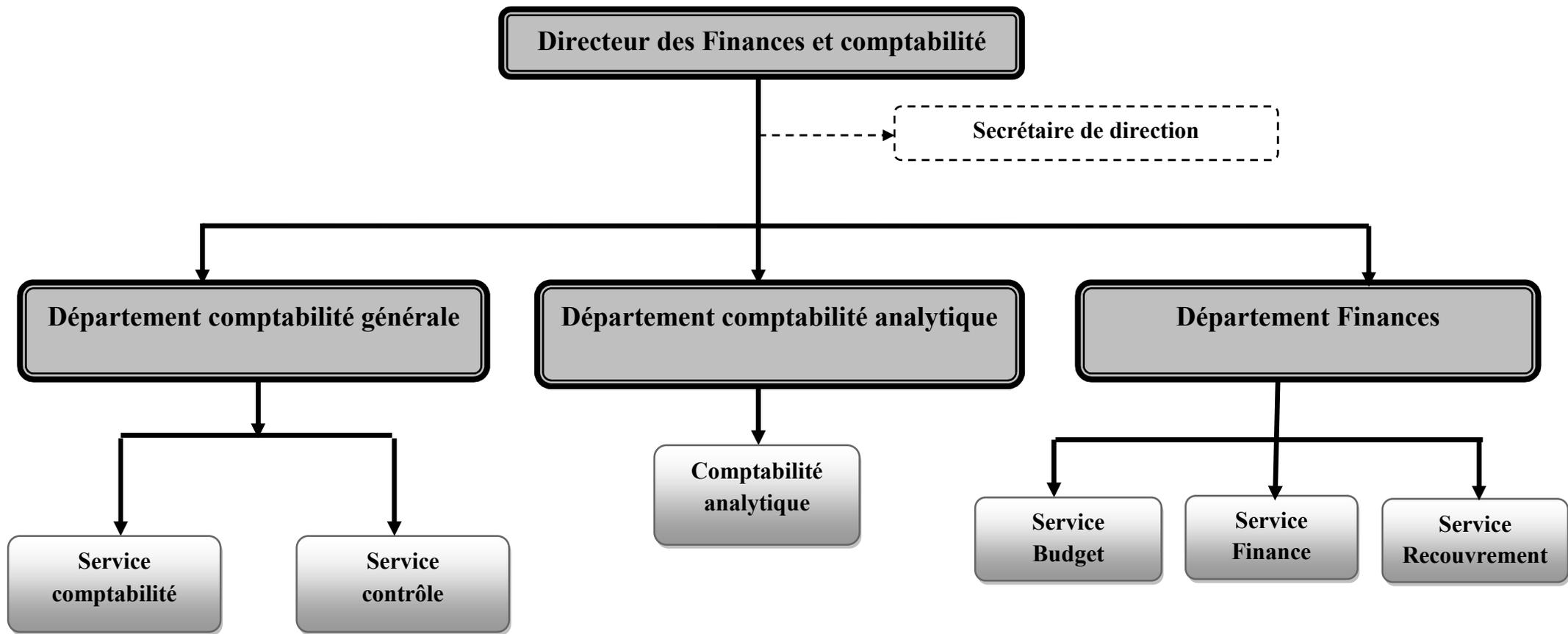
1. <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/455749/return-on-equity>
2. <https://www.tifawt.com/contrôle-gestion/la-gestion-budgétaire-principes-méthode-et-compléments/>
3. [https://www.academia.edu/20944877/le\\_contrôle\\_de\\_gestion\\_et\\_le\\_tableau\\_de\\_bord](https://www.academia.edu/20944877/le_contrôle_de_gestion_et_le_tableau_de_bord)
4. <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>
5. <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>
6. <https://cache.media.eduscol.education.fr>

7. <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-4-la-performance-de-l-entreprise-47967528.html>
8. <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-4-la-performance-de-l-entreprise-47967528.html>
9. <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-l-entreprise/>
10. <https://www.linkedin.com/pulse/la-gestion-budgétaire-outil-du-contrôle-de-samira-moufhim>

### **Cours et conférences**

1. AMGHAR.M, support de cours sur le contrôle de gestion, 3<sup>ème</sup> année management et gestion des entreprises (LMD), université Abderrahmane Mira de Béjaia, 2017.
2. ADEL Mohamed El-Amine, cours de la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005.
3. Mr HEMMI, cours contrôle de gestion S6 : Parcours Gestion, 2013.

# *Annexes*



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

# Logigramme

**Pilote :**

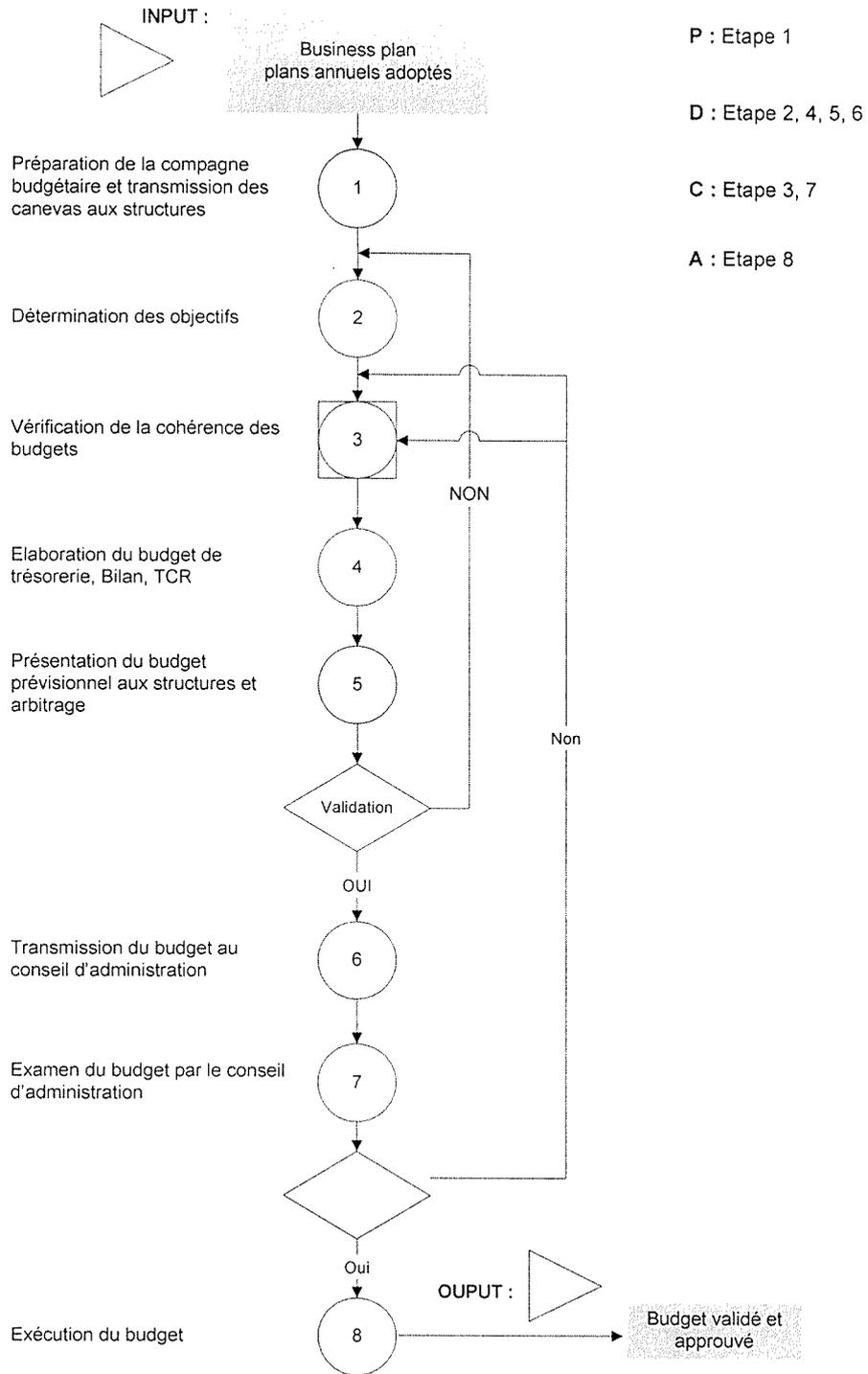
Le Directeur des finances & comptabilité

**Objectif :**

Déterminer les objectifs annuels chiffrés à atteindre par l'entreprise

**Indicateurs:**

Taux de réalisation =  $\frac{\text{Réalisation}}{\text{Objectif}}$



## II. Objectifs commerciaux

### 1. Zone portuaire :

- Trafic marchandise :

En milliers de Tonnes

Segments de produits	Prévisions 2019
<b>I- Importations</b>	<b>9.886</b>
<b>1-Marchandises Générales</b>	<b>8.497</b>
<b>Produits agricoles &amp; alimentaires</b>	<b>5.674</b>
- Blé	780
- Maïs & Orges	2.393
- Soja	872
- Sucre	1.629
<b>Produits industriels</b>	<b>1.262</b>
- Bois	740
- Fer	240
- Autres matériaux de construction	282
<b>Marchandises conteneurisées</b>	<b>1.385</b>
<b>Autres</b>	<b>176</b>
<b>2- Vrac liquides</b>	<b>1.389</b>
- Huiles	671
- Hydrocarbures raffinés	718
<b>II- Exportations</b>	<b>7.657</b>
<b>Marchandises générales</b>	<b>807</b>
- Sucre	530
- Oléagineux	12
- Autres	265
<b>Pétrole brut</b>	<b>6.850</b>
<b>III -Total port</b>	<b>17.543</b>

- Evolution mensuelle du trafic marchandises :

En milliers de Tonnes

1 <sup>er</sup> semestre 2019						
Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Importations	830	800	833	850	815	805
Exportations	660	620	650	630	620	612
<b>Total Port</b>	<b>1 490</b>	<b>1 420</b>	<b>1 483</b>	<b>1 480</b>	<b>1 435</b>	<b>1 417</b>

En milliers de Tonnes

2 <sup>ème</sup> semestre 2019						
Rubriques	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Importations	800	790	820	850	840	853
Exportations	620	625	640	650	660	670
<b>Total Port</b>	<b>1 420</b>	<b>1 415</b>	<b>1 460</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>	<b>1 523</b>

- Mouvement de la navigation :

En milliers de Tonnes

Rubriques	Prévisions 2019
N <sup>bre</sup> de navires	1 084
Jauge brute	15 323
Tonnage global	17 543
Tonnage moyen par navire	16,18

- Trafic conteneurs :

Rubriques	Prévisions 2019
N <sup>bre</sup> EVP	246 471
Tonnage (En 1000T)	2 071

**Budget des ventes :**

- Evolution mensuelle :

En milliers de Dinars

Mois	DDD	DC	DMA	DR	DZLE	DGM	Total
Janvier	90 365	74 500	160 000	98 000	29 108	70	452 043
Février	88 227	68 500	155 000	91 000	32 779	70	435 576
Mars	95 903	64 600	175 000	84 000	33 263	70	452 836
Avril	91 176	78 000	150 000	105 000	39 012	70	463 258
Mai	90 334	78 000	165 000	101 000	37 101	80	471 515
Juin	92 560	98 000	165 000	118 000	33 804	95	507 459
Juillet	95 106	99 000	165 000	117 000	39 468	95	515 669
Aout	91 998	91 500	155 000	130 000	35 603	95	504 196
Septembre	100 310	99 000	150 000	121 000	33 465	95	503 870
Octobre	90 743	92 000	165 000	113 000	34 568	14 737	510 048
Novembre	90 059	81 000	160 000	119 000	33 200	14 738	497 997
Décembre	100 490	99 672	195 000	110 000	35 343	14 738	555 243
<b>Total</b>	<b>1 117 271</b>	<b>1 023 772</b>	<b>1 960 000</b>	<b>1 307 000</b>	<b>416 714</b>	<b>44 953</b>	<b>5 869 710</b>

**Budget des investissements :**

Etat récapitulatif du programme prévisionnel des investissements 2019 :

En milliers de Dinars

Désignation	Montant
<b>1- Etudes :</b>	<b>114 000</b>
<b>2- Réalisations :</b>	<b>357 000</b>
Infrastructure	130 000
Superstructure	227 000
<b>3-Equipements :</b>	<b>522 500</b>
Manutention	522 500
Engins de servitude	-
Sûreté et sécurité	-
<b>4- Autres :</b>	<b>97 500</b>
<b>Total</b>	<b>1 091 000</b>

## 2. Détail du programme prévisionnel des investissements 2019 :

En milliers de Dinars

Nbr	Désignation	Montant
<b>1- Etudes:</b>		
01	Etude et suivi de réalisation d'une tour de pilotage - poste 14	5 000
02	Etude et Suivi de réalisation d'un parking à étage	35 000
03	Etude et suivi de réalisation des réseaux le long de la nouvelle clôture du port	3 000
04	Etude d'expertise de la grande jetée du large	10 000
05	Etude et Suivi d'aménagement d'un centre commercial et espace polyvalent au niveau la gare maritime	10 000
06	Etude d'expertise de l'ancien appontement DR	5 000
07	Elaboration du plan de gestion du patrimoine portuaire	6 000
08	Sélection d'un bureau de consulting accompagnateur spécialisé dans les centres commerciaux au niveau de la gare maritime	30 000
09	Etude de réhabilitation du nouveau quai P20-P24	10 000
<b>Total 01</b>		<b>114 000</b>

### 2- Réalisation:

#### 2-1 Infrastructure

Nbr	Désignation	Montant
01	Réalisation de la protection cathodique du poste mixte gazier et huilier	15 000
02	Réalisation des réseaux le long de la nouvelle clôture du port	10 000
03	Extension du réseau d'éclairage	30 000
04	Extension réseau informatique	5 000
05	Acquisition de dix (10) supports pour défenses d'accostage type HPI, poste 24	25 000
06	Mise en œuvre de la Protection cathodique - Appontement remorqueur	25 000
07	Réalisation d'une clôture délimitant le domaine portuaire - Poste 25	20 000
<b>Sous-total 2-1</b>		<b>130 000</b>

#### 2-2 Superstructure

01	Réalisation de portails métalliques coulissants pour la nouvelle clôture du Port	12 000
02	Aménagement d'un centre commercial au niveau de la gare maritime bloc EXT	90 000
03	Aménagement d'un espace polyvalent au niveau de la GM, étage 3, bloc INT	90 000
04	Aménagement d'abris, de préau et bureaux DR	15 000
05	Réalisation d'un monte-charge pour gare maritime	20 000
<b>Sous-total 2-2</b>		<b>227 000</b>
<b>Total 02</b>		<b>357 000</b>

**3- Equipements:**

**3-1 Manutention**

Nbr	Désignation	Montant
01	Un (01) engin d'excavation pour tranchée réseaux	6 000
02	Acquisition d'un (01) scanner mobile	250 000
03	Acquisition de deux (2) coffre d'amarrage - port pétrolier	25 000
04	Acquisition de deux (2) camion ampli-roll	14 000
05	Acquisition d'un (1) camion gazoil 12000L	15 000
06	Acquisition d'une (1) hydrocureuse	15 000
07	Compacteur bi-cylindre	6 000
08	Acquisition de six (6) chariots élévateurs à fourche mâts duplex 10 T	120 000
09	Acquisition de quatre (4) chariots élévateurs à fourche mâts duplex 5 T	60 000
10	Acquisition d'un (1) Camion plateaux	5 000
11	Acquisition d'un (01) scanner à bagages de soute	6 500
<b>Sous-total 3-1</b>		<b>522 500</b>

**3-2 Engins de Servitude**

<b>Sous-total 3-2</b>	<b>0</b>
-----------------------	----------

**3-3 Sureté et Sécurité**

<b>Sous-total 3-3</b>	<b>0</b>
<b>Total 03</b>	<b>522 500</b>

**4-Autres:**

01	Acquisition de cinq (5) chapiteaux	1 500
02	F/P de deux (2) cabines modulaires	3 000
03	Rayonnage métallique	900
04	Acquisition de défenses d'accostages	20 000
05	Acquisition de 25 climatiseurs	1 500
06	Logiciels informatiques et assimilés	26 000
07	Véhicules utilitaires	20 000
08	Véhicules de tourisme	12 000
09	Equipements de bureau	1 000
10	Mobilier de bureau	1 000
11	Equipements informatiques	10 000
12	Equipements de communication	100
13	Equipements à bord	500
<b>TOTAL 04</b>		<b>97 500</b>

## Budget des frais généraux :

En milliers de Dinars

Libellé	60	61	62	63	64	65	66	68	Total
Janvier	17 061	22 192	5 896	218 970	21 041	330	10 369	67 083	362 942
février	31 989	38 836	10 318	191 784	9 712	540	5 481	67 083	355 743
Mars	25 591	27 740	7 370	439 556	10 057	350	28 891	67 083	606 638
Avril	46 917	83 220	22 110	294 011	11 215	550	9 726	67 083	534 832
Mai	29 856	38 836	10 318	191 784	10 430	400	5 082	67 083	353 789
Juin	51 182	66 576	17 688	191 784	11 149	300	26 551	67 083	432 313
Juillet	38 387	33 288	8 844	177 012	11 313	320	9 413	67 083	345 660
Août	12 796	16 644	4 422	169 785	11 084	370	5 025	67 083	287 209
Septembre	34 122	55 480	14 740	174 785	11 077	560	26 001	67 083	383 848
Octobre	40 519	61 028	16 214	184 557	12 201	455	9 089	67 083	391 146
Novembre	34 122	44 384	11 792	206 556	11 460	540	4 796	67 083	380 733
Décembre	63 978	66 577	17 688	267 743	13 269	735	24 557	267 087	721 634
<b>Total</b>	<b>426 520</b>	<b>554 801</b>	<b>147 400</b>	<b>2 708 327</b>	<b>144 008</b>	<b>5 450</b>	<b>164 981</b>	<b>1 005 000</b>	<b>5 156 487</b>

## Budget des approvisionnements :

### Programme des achats par structure :

En milliers de Dinars

Rubriques	DRH	DDD	DMA	DC	DR	DL	DZLE	DGM	Total
Matériaux de construction	0	7 000	0	0	0	0	0	0	7 000
Carburants et Lubrifiants	1 800	1 500	0	4 000	25 000	45 000	4 500	0	81 800
Produits d'entretien	420	2 000	0	2 000	1 000	700	500	1 000	7 620
Fournitures d'atelier	0	2 000	0	1 500	400	1 000	0	0	4 900
Petit outillage	0	1 500	0	500	400	500	0	500	3 400
PDR matériels de transport	900	4 000	0	2 000	0	0	0	0	6 900
PDR matériels d'expl.	0	0	0	0	0	80 000	0	0	80 000
PDR matériels navales	0	0	0	7 500	265 000	0	0	0	272 500
Pneumatiques	0	1 500	0	0	300	12 000	0	0	13 800
Fournitures de bureau	4 100	0	0	0	0	0	0	0	4 100
Fournitures Informatiques	2 100	0	0	0	0	0	0	0	2 100
Mat. & fournitures diverses	3 000	7 000	10 000	2 000	600	2 000	1 500	1 000	27 100
Habillements	40 000	0	0	0	0	0	0	0	40 000
<b>Total</b>	<b>52 320</b>	<b>26 500</b>	<b>10 000</b>	<b>19 500</b>	<b>292 700</b>	<b>141 200</b>	<b>6 500</b>	<b>2 500</b>	<b>551 220</b>

**Budget de trésorerie :****En milliers de Dinars**

<b>Rubriques</b>	<b>Montant</b>
<b>Encaissements</b>	<b>7 432 996</b>
Encaissements reçus des clients.	6 787 455
Autres encaissements.	311 500
Encaissements sur cessions d'immo. Corp. ou incorp.	9 000
Encaissements sur cessions d'immo. financières	-
Intérêts encaissés sur placements financiers.	198 175
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	-
Encaissements provenant d'emprunts.	126 866
<b>Décaissements</b>	<b>7 994 121</b>
Sommes versées aux fournisseurs.	861 916
Sommes versées aux personnels.	1 789 725
Sommes versées pour frais de missions	4 500
Sommes versées aux œuvres sociales	179 000
sommes versées aux organismes sociaux	828 726
Intérêts et autres frais financiers payés.	191 434
Impôts sur résultats payés.	210 000
Autres impôts et taxes	1 463 557
Sommes versées aux filiales	-
Autres dépenses	301 000
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp. ou incorp.	1 091 157
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-
Dividendes et autres distributions effectués	300 000
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	773 106
<b>Variation</b>	<b>-561 125</b>
Trésorerie initiale	1 062 857
<b>Trésorerie finale</b>	<b>501 732</b>

**Trafic portuaire :**

Rubriques	2019
Importations	10 545 690
Exportations	8 698 535

**Nombre de navires :**

Types de navires	2019
Car-ferries	19
Cargos	447
Céréaliers	100
RO/RO	36
Porte-conteneurs	229
Butaniers	35
Pétroliers	105
Hydrocarbures raffinés	113
Huiliers	79
<b>Total</b>	<b>1 163</b>

**Chiffre d'affaires :**

Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Réal. 2019	442 621	504 773	419 601	492 567	510 686	526 390

Rubriques	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Réal. 2019	601 555	569 191	540 902	583 682	506 121	634 229

**Charges des activités ordinaires :**

Intitulé	Réal. 2019
Achats consommés	258 021
Services extérieurs	354 227
Autres services extérieurs	107 046
Charges de personnel	3 656 966
Impôts, taxes et versements assi.	185 177
Autres charges opérationnelles	3 097
Charges financières	211 811
Dotations aux amortis. et provisions	1 045 742
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>5 822 087</b>
IBS	234 168
<b>Total charges</b>	<b>6 056 255</b>



**BILAN ACTIF**  
 Arrêté au : 31/12/2019

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>58 549 114,78</b>	<b>35 056 984,68</b>	<b>23 492 130,10</b>	<b>25 533 022,94</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>16 026 023 779,27</b>	<b>7 368 249 903,12</b>	<b>8 657 773 876,15</b>	<b>8 034 573 652,13</b>
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		964 857 561,65	560 229 172,55	404 628 389,10	411 311 823,06
Autres immobilisations corporelles		14 852 521 417,62	6 808 020 730,57	8 044 500 687,05	7 414 617 029,07
Immobilisations en concession		139 204 000,00		139 204 000,00	139 204 000,00
<b>Immobilisations en cours</b>		<b>7 321 750 817,02</b>		<b>7 321 750 817,02</b>	<b>7 769 918 016,01</b>
<b>Immobilisations financières</b>		<b>4 806 859 483,83</b>	<b>130 095 809,96</b>	<b>4 676 763 673,87</b>	<b>4 822 404 153,87</b>
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		391 625 650,63	130 095 809,96	261 529 840,67	6 529 840,67
Autres titres immobilisés		4 407 386 880,00		4 407 386 880,00	4 808 087 360,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 846 953,20		7 846 953,20	7 786 953,20
<b>Impôts différés actif</b>		<b>374 152 420,74</b>		<b>374 152 420,74</b>	<b>354 686 733,39</b>
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>28 587 335 615,64</b>	<b>7 533 402 697,76</b>	<b>21 053 932 917,88</b>	<b>21 007 115 578,34</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
<b>Stocks et encours</b>		<b>320 698 504,03</b>	<b>1 271 038,60</b>	<b>319 427 465,43</b>	<b>295 865 718,37</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>1 453 963 778,73</b>	<b>108 217 309,18</b>	<b>1 345 746 469,55</b>	<b>1 239 891 395,03</b>
Clients		952 691 802,14	108 217 309,18	844 474 492,96	699 141 618,11
Autres débiteurs		85 815 482,11		85 815 482,11	179 191 919,55
Impôts et assimilés		415 456 494,48		415 456 494,48	361 557 857,37
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>689 875 656,98</b>		<b>689 875 656,98</b>	<b>1 338 787 084,21</b>
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		689 875 656,98		689 875 656,98	1 338 787 084,21
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2 464 537 939,74</b>	<b>109 488 347,78</b>	<b>2 355 049 591,96</b>	<b>2 874 544 197,61</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>31 051 873 555,38</b>	<b>7 642 891 045,54</b>	<b>23 408 982 509,84</b>	<b>23 881 659 775,95</b>

**BILAN PASSIF**  
Arrêté au : 31/12/2019

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		9 395 315 166,49	8 515 121 632,11
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		572 579 017,71	1 140 976 076,69
Autres capitaux propres - Report à nouveau -			347 517 937,69
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>13 467 894 184,20</b>	<b>13 503 615 646,49</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		6 288 947 958,32	6 986 363 462,80
Impôts (différés et provisionnés)		14 366 139,72	14 468 715,07
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 355 454 227,96	1 258 674 777,17
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>		<b>7 797 972 326,00</b>	<b>8 398 710 955,04</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		667 821 788,36	914 615 631,75
Impôts		519 795 031,13	572 461 158,47
Autres dettes courantes		955 499 180,15	492 256 384,20
Trésorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 143 115 999,64</b>	<b>1 979 333 174,42</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>23 408 982 509,84</b>	<b>23 881 659 775,95</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

**COMPTES DE RESULTAT**  
**(Par Nature)**  
**Arrêté au : 31/12/2019**

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>6 332 318 236,22</b>	<b>5 904 796 462,14</b>
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée		7 800 000,00	
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 340 118 236,22</b>	<b>5 904 796 462,14</b>
Achats consommés		- 258 020 525,06	- 241 413 423,04
Services extérieurs et autres consommations		- 461 272 677,39	- 611 190 770,45
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 719 293 202,45</b>	<b>- 852 604 193,49</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>5 620 825 033,77</b>	<b>5 052 192 268,65</b>
Charges de personnel		- 3 656 966 495,56	- 2 599 552 074,09
Impôts, taxes et versements assimilés		- 185 177 200,75	- 128 124 481,17
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 778 681 337,46</b>	<b>2 324 515 713,39</b>
Autres produits opérationnels		111 795 198,88	47 372 569,01
Autres charges opérationnelles		- 3 096 638,68	- 7 986 978,13
Dotations aux amortissements et aux provisions		- 1 045 741 794,73	- 1 006 498 713,93
Reprise sur pertes de valeur et provisions		4 956 278,82	1 864 652,57
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>846 594 381,75</b>	<b>1 359 267 242,91</b>
Produits financiers		171 964 121,34	202 811 512,21
Charges financières		- 211 811 137,53	- 75 649 036,98
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>- 39 847 016,19</b>	<b>127 162 475,23</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>806 747 365,56</b>	<b>1 486 429 718,14</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 253 736 610,55	- 420 904 238,68
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		19 568 262,70	75 450 597,23
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 628 833 835,26</b>	<b>6 156 845 195,93</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 6 056 254 817,55</b>	<b>- 5 015 869 119,24</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>572 579 017,71</b>	<b>1 140 976 076,69</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>572 579 017,71</b>	<b>1 140 976 076,69</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
**(Méthode directe)**  
**Arrêté au : 31/12/2019**

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :</b>			
Encaissements reçus des clients.		7 362 729 159,56	6 845 852 381,61
Autres encaissements.		212 190 107,12	470 647 655,28
Accréditifs, provisions		- 11 813 904,57	- 16 398 999,02
Accréditifs, restitution des provisions		52 965 769,12	41 111 601,80
Sommes versées aux fournisseurs.		- 912 205 388,56	- 952 208 909,57
Sommes versées aux personnels.		- 2 140 927 387,65	- 1 553 146 886,51
Sommes versées pour frais de missions		- 5 418 201,95	- 8 203 555,86
Sommes versées aux œuvres sociales		- 219 241 464,25	- 210 847 381,63
sommes versées aux organismes sociaux		- 996 367 396,27	- 744 771 470,11
Intérêts et autres frais financiers payés.		- 209 555 500,31	- 71 424 735,18
Impôts sur résultats payés.		- 499 033 708,00	
Autres impôts et taxes.		- 1 557 727 135,61	- 627 272 132,12
Sommes versées aux filiales			
Autres dépenses		- 42 039 022,23	- 43 631 296,78
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>1 033 555 926,40</b>	<b>3 129 706 271,91</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)</b>		<b>1 033 555 926,40</b>	<b>3 129 706 271,91</b>
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :</b>			
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		- 1 383 766 760,58	- 4 503 811 205,12
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		11 435 775,00	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.		- 1 000 000 000,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.		1 400 000 000,00	500 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers.		171 375 000,00	183 362 500,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus.		515 808,00	1 082 560,00
<b>Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)</b>		<b>- 800 440 177,58</b>	<b>- 3 819 366 145,12</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :</b>			
Encaissement suite à l'émission d'actions.			
Dividendes et autres distributions effectués.		- 130 000 000,00	- 700 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.		172 106 150,15	2 297 960 277,20
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.		- 882 960 747,27	- 238 685 568,60
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement(C)</b>		<b>- 840 854 597,12</b>	<b>1 359 274 708,60</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.		- 20 714,38	- 24 102,26
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>- 607 759 562,68</b>	<b>669 590 733,13</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 296 101 311,04	626 510 577,91
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		<b>688 341 748,36</b>	<b>1 296 101 311,04</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau N°1</b> : Les actions correctives adaptées .....	41
<b>Tableau N°2</b> : La comparaison entre la performance interne et la performance externe .....	47
<b>Tableau N°3</b> : Etapes d'élaboration du budget.....	83
<b>Tableau N°4</b> : Calendrier budgétaire (budget prévisionnel 2019).....	85
<b>Tableau N°5</b> : Trafic portuaire prévisionnel .....	86
<b>Tableau N°6</b> : Chiffre d'affaires prévisionnel .....	87
<b>Tableau N°7</b> : Autres produits opérationnels.....	89
<b>Tableau N°8</b> : Produits financiers .....	89
<b>Tableau N°9</b> : Charges des activités ordinaires par nature .....	90
<b>Tableau N°10</b> : Achat par nature.....	91
<b>Tableau N°11</b> : Le budget des investissements .....	92
<b>Tableau N°12</b> : Le budget de trésorerie.....	93
<b>Tableau N°13</b> : Compte de résultat par nature .....	95
<b>Tableau N°14</b> : Le suivi budgétaire au niveau de l'EPB .....	96
<b>Tableau N°15</b> : Le contrôle du trafic portuaire au niveau de l'EPB.....	98
<b>Tableau N°16</b> : Le contrôle du trafic bateau au niveau de l'EPB .....	98
<b>Tableau N°17</b> : Le contrôle du chiffre d'affaires au niveau de l'EPB .....	98
<b>Tableau N°18</b> : Le contrôle du budget des frais généraux.....	99
<b>Tableau N°19</b> : Le contrôle du budget des approvisionnements.....	100
<b>Tableau N°20</b> : Présentation des études .....	101
<b>Tableau N°21</b> : Présentation des infrastructures .....	102
<b>Tableau N°22</b> : Présentation des superstructures .....	102
<b>Tableau N°23</b> : Manutention.....	103
<b>Tableau N°24</b> : Engins de servitude.....	103
<b>Tableau N°25</b> : Sûreté et sécurité.....	103
<b>Tableau N°26</b> : Présentation des autres investissements.....	104
<b>Tableau N°27</b> : Le contrôle du budget de trésorerie.....	105
<b>Tableau N°28</b> : Le contrôle du compte de résultat .....	107
<b>Tableau N°29</b> : Le chiffre d'affaires.....	108
<b>Tableau N°30</b> : La valeur ajoutée.....	109
<b>Tableau N°31</b> : Excédent brut d'exploitation .....	110
<b>Tableau N°32</b> : Le résultat d'exploitation.....	111

<b>Tableau N°33 : Le résultat financier.....</b>	<b>112</b>
<b>Tableau N°34 : Le résultat courant avant impôt .....</b>	<b>113</b>
<b>Tableau N°35 : Le résultat de l'exercice.....</b>	<b>113</b>
<b>Tableau N°36 : Le fonds de roulement.....</b>	<b>115</b>
<b>Tableau N°37 : Le besoin en fonds de roulement.....</b>	<b>116</b>
<b>Tableau N°38 : La trésorerie.....</b>	<b>117</b>
<b>Tableau N°39 : La capacité d'autofinancement .....</b>	<b>118</b>
<b>Tableau N°40 : Ratios de structure financière.....</b>	<b>119</b>
<b>Tableau N°41 : Ratios de liquidité.....</b>	<b>120</b>
<b>Tableau N°42 : Ratio de solvabilité.....</b>	<b>120</b>
<b>Tableau N°43 : Ratio de rentabilité commerciale.....</b>	<b>121</b>
<b>Tableau N°44 : Les ratios de rotation.....</b>	<b>121</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>FIGURE N°1</b> : La gestion budgétaire.....	16
<b>FIGURE N°2</b> : Classification des investissements .....	30
<b>FIGURE N°3</b> : Les critères de choix .....	31
<b>FIGURE N°4</b> : La structure du budget de trésorerie .....	33
<b>FIGURE N°5</b> : Les composantes du contrôle de gestion.....	35
<b>FIGURE N°6</b> : Le principe de la gestion par exception.....	36
<b>FIGURE N°7</b> : Analyse de l'écart de résultat.....	38
<b>FIGURE N°8</b> : Fonds de roulement net .....	59
<b>FIGURE N°9</b> : Positionnement géographique de l'EPB.....	74
<b>FIGURE N°10</b> : Organigramme de l'entreprise.....	76
<b>FIGURE N°11</b> : La répartition du chiffre d'affaires prévisionnel de 2019.....	88
<b>FIGURE N°12</b> : Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires .....	109
<b>FIGURE N°13</b> : Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée .....	110
<b>FIGURE N°14</b> : Représentation graphique de l'évolution de l'EBE.....	111
<b>FIGURE N°15</b> : Représentation graphique de l'évolution du résultat d'exploitation .....	112
<b>FIGURE N°16</b> : Représentation graphique de l'évolution du résultat financier .....	112
<b>FIGURE N°17</b> : Représentation graphique de l'évolution du résultat courant avant impôt..	113
<b>FIGURE N°18</b> : Représentation graphique de l'évolution du résultat net .....	114
<b>FIGURE N°19</b> : Représentation graphique de l'évolution du fonds de roulement .....	116
<b>FIGURE N°20</b> : Représentation graphique de l'évolution du BFR .....	117
<b>FIGURE N°21</b> : Représentation graphique de l'évolution de la trésorerie .....	118
<b>FIGURE N°22</b> : Représentation graphique de l'évolution de la CAF .....	118

# TABLE DES MATIERES

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Fondements théoriques de la gestion budgétaire</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 1 : Notions de bases sur le contrôle de gestion</b> .....	<b>4</b>
1. Historique du contrôle de gestion .....	4
2. Définitions .....	5
2.1. Définition de la notion de contrôle .....	5
2.2. Définition de la notion de gestion.....	5
2.3. Définition du contrôle de gestion.....	6
3. Les objectifs du contrôle de gestion .....	6
4. La place du contrôle de gestion dans l'entreprise.....	7
5. Les différences avec d'autres formes de contrôle.....	8
6. La nature des missions du contrôleur de gestion .....	9
6.1. Ses missions.....	11
6.2. Ses compétences requises .....	12
7. Les utilisateurs du contrôle de gestion.....	12
8. Les outils du contrôle de gestion .....	14
<b>Section 2 :Généralité sur la gestion budgétaire</b> .....	<b>15</b>
1. Définition de la gestion budgétaire.....	15
2. Le rôle de la gestion budgétaire.....	16
3. Les fonctions de la gestion budgétaire.....	17
4. Les limites de la gestion budgétaire .....	18
5. Le processus budgétaire.....	18
5.1. Définition du budget .....	18
5.2. La procédure d'élaboration du budget.....	19
6. Rôle des budgets.....	20
7. Les étapes de la procédure budgétaire .....	21
8. Les différents types de budgets .....	22

8.1. Le budget des ventes.....	22
8.1.1.La prévision des ventes .....	22
8.1.2. Les méthodes de prévision des quantités vendues .....	23
8.1.3. Prévision des frais de distribution.....	24
8.1.3.1. Charges variables .....	24
8.1.3.2. Charges fixes de distribution.....	24
8.1.4. Les limites de la prévision des ventes.....	25
8.2. Le budget de production .....	25
8.2.1. La programmation linéaire.....	26
8.2.2. Le programme des composants.....	27
8.2.3. L'ordonnancement des taches de production.....	28
8.3. Le budget des approvisionnements.....	28
8.3.1. La gestion des stocks .....	28
8.3.2. Le budget des approvisionnements .....	29
8.4. Le budget des investissements.....	29
8.4.1. Les investissements.....	30
8.4.2. Les méthodes de choix des investissements en avenir certain.....	30
8.4.3. Les méthodes de choix des investissements en avenir aléatoire.....	31
8.4.4. Le plan de financement.....	32
8.5. Le budget de trésorerie .....	32
8.5.1. Structure du budget.....	32
8.6. Le budget général .....	33
8.6.1. Le compte de résultat prévisionnel .....	34
8.6.2. Le bilan prévisionnel.....	34
<b>Section 3 : Le contrôle budgétaire.....</b>	<b>34</b>
1. Définition du contrôle budgétaire.....	35
2. Caractéristiques .....	35
3. Principes du contrôle budgétaire .....	36
4. Les qualités d'un bon contrôle budgétaire.....	37
5. Le pilotage par les écarts .....	37
5.1. Définition d'un écart.....	37
5.2. L'écart de résultat .....	38

5.2.1. L'analyse de l'écart de résultat .....	38
5.2.1.1. Premier niveau d'analyse : L'écart de marge et l'écart sur coût.....	38
5.2.1.2. Deuxième niveau d'analyse : L'écart sur prix et l'écart sur quantité .	39
5.3. L'écart sur marge .....	39
5.4. L'écart sur chiffre d'affaire.....	39
6. Les conditions du pilotage par les écarts .....	40
6.1. Les limites du contrôle budgétaire.....	40
6.2. Quelques règles de pilotage par les écarts .....	40
<b>Conclusion .....</b>	<b>42</b>
<b>Chapitre II : La gestion budgétaire au service de la performance .....</b>	<b>43</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>43</b>
<b>Section 1 : Notions générales sur la performance .....</b>	<b>43</b>
1. La notion de performance.....	44
1.1. Historique de la performance.....	44
1.2. Définition de la performance .....	45
1.3. Typologies de la performance.....	46
1.4. Performance interne et performance externe .....	46
1.5. Les indicateurs de la performance interne .....	47
1.5.1. La diversité des indicateurs de performance interne.....	47
1.5.2. Les outils de communication sur la performance interne .....	47
2. Les diverses dimensions de la performance .....	48
2.1. La performance financière .....	48
2.2. La performance opérationnelle .....	48
2.3. La performance sociale.....	49
2.4. La performance environnementale .....	49
3. Caractéristiques de la performance.....	49
<b>Section 2 : La mesure et le pilotage de la performance .....</b>	<b>49</b>
1. Les critères de performance.....	50
2. Notion de mesure des performances.....	50
3. Objectif de la mesure de la performance .....	51
4. Les indicateurs de performance .....	51
4.1. Définitions .....	52

4.1.1. Définition d'un indicateur.....	52
4.1.2. Définition d'un indicateur de performance.....	52
4.2. Les principes de la création d'un indicateur.....	53
4.3. Les qualités nécessaires aux indicateurs.....	53
4.4. Les indicateurs économiques.....	54
4.4.1. La marge commerciale.....	54
4.4.2. La production de l'exercice.....	55
4.4.3. La valeur ajoutée.....	55
4.4.4. Excédent brut d'exploitation.....	56
4.4.5. Résultat d'exploitation.....	56
4.4.6. Résultat courant avant impôt.....	57
4.4.7. Résultat exceptionnel.....	57
4.4.8. Résultat d'exercice.....	57
4.5. Les indicateurs financiers.....	58
4.5.1. Return On Investment (ROI).....	58
4.5.2. Return On Equity (ROE).....	58
4.5.3. Economic Value Added (EVA).....	58
4.5.4. Le résultat résiduel.....	58
4.5.5. Les indicateurs de l'équilibre financier.....	59
4.5.5.1. Le fonds de roulement net.....	59
4.5.5.2. Le besoin en fonds de roulement.....	60
4.5.5.3. La trésorerie nette.....	60
4.5.6. La capacité d'autofinancement.....	60
4.6. Analyse des ratios.....	62
4.6.1. Les ratios relatifs à l'actif.....	62
4.6.2. Les ratios relatifs au passif.....	62
4.6.3. Ratio de financement.....	63
4.6.4. Ratio d'autonomie financière.....	63
4.6.5. Ratio de liquidité d'actif.....	63
4.6.6. Les ratios de trésorerie.....	63
5. Le pilotage de la performance.....	64
5.1. Qu'est-ce que piloter la performance.....	64

5.2. Les outils de pilotage de la performance .....	65
<b>Section 3 : La gestion budgétaire et son lien avec la performance.....</b>	<b>66</b>
1. La démarche prévisionnelle.....	66
2. Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise.....	66
3. Le contrôle des budgets et le pilotage de l'entreprise.....	67
3.1. Les acteurs de la gestion budgétaire .....	68
3.1.1. La localisation de la performance .....	68
3.1.2. La gestion par exception .....	69
3.2. La contrôlabilité de la performance .....	69
<b>Conclusion .....</b>	<b>70</b>
<b>Chapitre III : La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'EPB.....</b>	<b>71</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>71</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>71</b>
1. Généralité sur le port de Bejaia .....	71
2. Historique et cadre juridique de l'EPB.....	72
3. Implantation géographique du port de Béjaia.....	74
3.1. Localisation géographique .....	75
4. Organisation de l'entreprise.....	75
4.1. Directions opérationnelles .....	76
4.2. Directions fonctionnelles .....	78
<b>Section 2 : Missions, activités et ressources de l'EPB.....</b>	<b>80</b>
1. Les missions de l'EPB.....	80
2. Les activités de l'EPB.....	81
2.1. Développés par le service public .....	81
2.2. Développés les entités commerciales .....	81
3. Les ressources de l'EPB .....	81
3.1. Les ressources matérielles .....	81
3.2. Les ressources humaines.....	82
<b>Section 3 : La gestion budgétaire au sein de l'EPB .....</b>	<b>82</b>
1. Présentation de la gestion budgétaire de l'EPB.....	82
1.1. Les objectifs du budget.....	82
1.2. Processus d'élaboration des budgets.....	83
2. Procédure de la gestion budgétaire.....	85

3. L'élaboration du budget.....	86
3.1. Le budget des ventes.....	86
3.2. Le budget des frais généraux .....	89
3.3. Le budget des approvisionnements.....	91
3.4. Le budget des investissements.....	92
3.5. Le budget de trésorerie .....	93
3.6. Agrégats financiers .....	95
4. Le suivi budgétaire .....	96
4.1. Les objectifs du contrôle budgétaire.....	97
4.2. Le contrôle du budget des ventes.....	98
4.3. Le contrôle du budget des frais généraux .....	99
4.4. Le contrôle du budget des approvisionnements.....	100
4.5. Le contrôle du budget des investissements.....	101
4.6. Le contrôle du budget de trésorerie .....	105
4.7. Le compte de résultat.....	107
5. La mesure de la performance.....	108
5.1. Les indicateurs économiques .....	108
5.1.1. Le chiffre d'affaire.....	108
5.1.2. La valeur ajoutée.....	109
5.1.3. L'excédent brut d'exploitation.....	110
5.1.4. Le résultat d'exploitation .....	111
5.1.5. Le résultat financier .....	112
5.1.6. Le résultat courant avant impôt.....	112
5.1.7. Le résultat net de l'exercice .....	113
5.2. Les indicateurs financiers .....	114
5.2.1. Taux de rentabilité financière .....	114
5.2.2. Taux de rendement des capitaux investis.....	115
5.2.3. Le fond de roulement net .....	115
5.2.4. Le besoin en fond de roulement.....	116

5.2.5. La trésorerie .....	117
5.2.6. La capacité d'autofinancement .....	118
5.3. L'analyse des ratios .....	119
5.3.1. Ratios de structure financière.....	119
5.3.2. Ratios de liquidité .....	120
5.3.3. Ratios de solvabilité.....	121
5.3.4. Ratios de rentabilité commerciale.....	121
5.3.5. Ratios de rotation .....	121
<b>Conclusion .....</b>	<b>122</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>123</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	

# La gestion budgétaire et sa contribution à la performance de l'entreprise

Cas de l'entreprise portuaire de Béjaïa(E.P.B)

## Résumé

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. La gestion budgétaire est un outil privilégié du contrôle de gestion.

Cette dernière est considérée comme étant une fonction partielle du contrôle de gestion, elle conduit, avec sa démarche, à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. Ainsi, la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (budgets). Périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence des écarts, qui doivent impérativement entraîner des mesures correctives. De ce fait, la gestion budgétaire contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ainsi, la finalité de ce travail est de pouvoir lier la gestion budgétaire à la performance. Pour cela, un stage pratique a été réalisé au sein de l'EPB.

**Mots clés :** contrôle de gestion, budget, gestion budgétaire, contrôle budgétaire, performance.

## Abstract

Control management is a process through which managers make sure that the resources are obtained and used efficiently and are in accordance with respect to the objectives of the organization and the ongoing actions with the defined strategy.

Budget management is a favored tool of the control management.

This latter is considered being a potential function of the control management, it leads, with its approach, to the setting up of network budgets covering the all the company activities. The budget management is a mode management which, in a short term, englobes coherent forecast encrypted body (budgets). Periodically, achievements are compared to forecasts, this permits to show gaps (differences). This helps to take corrective measures, thereby budgets management contributes to the improvement of the company performance. Thus, the purpose of this work is to be able to read performance-based budget management. For, a practical step was carried out within the EPB.

**Keywords:** management control, budget, budget management, budget control, performance.