

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES GESTION.**



***Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en  
Sciences de gestion.***

*Spécialité : Finance et comptabilité*

*Option : Comptabilité et Audit*

*Thème*

***Gestion Budgétaire outil de la performance de  
l'entreprise :  
Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia***

Présenté par :

- Bara ouanissa
- Tahroust karima

Membre du jury :

President : Mr Arab.Z  
Promotrice : Mme Traki.D  
Examinatrice : Mme Bakouri.H

Promotion juin 2019

## *Remerciements*

*Je remercie tout d'abord DIEU tout puissant de m'avoir  
Donner le courage et la volonté pour élaborer ce modeste travail.*

*Nous tenons également, à remercier nos parents pour leur  
contribution, leur soutien et leur patience. Sans oublier d'exprimer  
notre reconnaissance envers nos frères et sœurs, et nos amis intimes  
pour leur encouragement pour la réalisation de cette modeste  
recherche.*

*Je tiens à exprimer mes remerciements les plus  
distingués à ma promotrice Mme TRAKI de m'avoir  
fait l'honneur d'assurer l'encadrement de mon travail. et pour son  
soutien et son suivi, et sa disponibilité tout au long de la réalisation  
de ce travail.*

*Et sans oublier mon encadreur au sein de l'EPB Mr MEHDI  
TOUFIK pour son soutien et ses conseils tout au long de notre  
stage.*

*Nous remercions également l'ensemble des membres du jury, qui ont  
accepté d'examiner et de juger ce travail.*

*Nos vifs remerciements s'adressent à l'entreprise « EPB ».*

***Merci***

## *DEDICACES*

*Je dédie ce modeste travail qui aurait pu aboutir et vois la lumière avec  
l'aide de dieu le tout puissant.*

*A la mémoire de mon frère AIMED que j'aime beaucoup et que je n'oublierai  
jamais que dieu l'accueille dans son vaste paradis.*

*A ma très chère honorable et aimable mère qui représente pour moi le  
symbole de la bonté par excellence. La source de la tendresse et l'exemple du  
dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi...*

*A mon très cher père, rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit  
pour mon éducation et mon bien être. Ce travail et le fruit de tes sacrifices  
que tu as consentis pour mon éducation et formation.*

*A tous mes frères et sœurs, Et à toute personne qui m'a soutenu de près ou de  
loin.*

*A vous ma promotrice et mon encadreur au sein de l'entreprise pour votre  
aide précieux.*

*Ouanissa*

## *DEDICACES*

*Je dédie ce modeste travail qui aurait pu aboutir et vois la lumière avec  
l'aide de dieu le tout puissant.*

*A ma très chère honorable et aimable mère qui représente pour moi le  
symbole de la bonté par excellence. La source de la tendresse et l'exemple du  
dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi...*

*A mon très cher père, rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit  
pour mon éducation et mon bien être. Ce travail et le fruit de tes sacrifices  
que tu as consentis pour mon éducation et formation.*

*A tous mes frères et sœurs, Et à toute personne qui m'a soutenu de près ou de loin.*

*A vous ma promotrice et mon encadreur au sein de l'entreprise pour votre  
aide précieux.*

*Karima*

# *SOMMAIRE*

# Sommaire

Remerciements

Dédicaces

La listes des abréviations

Introduction générale .....01

## Chapitre I : Les aspects théorique sur le contrôle de gestion

Section 1 : Notion sur le contrôle de gestion.....3

Section 2 : Le rôle et les principes du contrôle de gestion.....6

Section 3 : Les étapes et les outils du contrôle de gestion .....13

## Chapitre II : la gestion budgétaire et la performance dans les entreprises

Section 1 : Le budget : le cadrage théorique .....25

Section 2 : La gestion budgétaire.....35

Section 3 : Généralité sur la performance .....38

## Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....49

Section 2 : La contribution de la gestion budgétaire au sein d'EPB.....64

Conclusion générale .....91

Bibliographie.....93

Annexes.....97

La liste des tableaux.....112

La liste des figures.....114

Table des matières.....115

Résumé

*Introduction*  
*Générale*

L'entreprise est une organisation complexe qui peut se définir et s'analyser de différentes manières : à travers son activité, sa taille et son statut juridique. Elle est un système qui survie dans un espace économique turbulent et concurrentiel.

La complexité de la structure de l'entreprise, la spécificité de son activité ainsi que les mutations imposées par l'environnement est confronté ceci est possible à travers des contraintes qui obligent cette dernière à maîtriser sa gestion par le suivi de l'information en mettant à disposition un système permettant de maintenir sa trajectoire tracée pour atteindre les objectifs fixés d'où la nécessité de recourir à la fonction dite «Contrôle de gestion». Donc, le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise, il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens. Pour remplir sa mission, le contrôle de gestion englobe divers outils tels que la comptabilité analytique qui est un système de comptes ajustés à la comptabilité générale, permettant d'identifier et de valoriser les éléments constitutifs du résultat de l'exercice, le tableau de bord qui est un outil qui répond aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives, et la gestion budgétaire.

En effet, La gestion budgétaire qui est le procédé de contrôle de gestion le plus pratiqué, et qui est un dispositif de la comptabilité de gestion qui consiste à piloter l'entreprise à travers des budgets, elle se définit comme étant une gestion prévisionnelle à court terme, elle a comme instrument le budget. Elle est fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés, issue du plan stratégique défini par la Direction.

La gestion budgétaire est reliée à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour déterminer des prévisions à court terme applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés. Cette vision, un peu réductrice de la gestion budgétaire, correspond dans la réalité aux tâches effectivement remplies par les contrôleurs de gestion.

Suite à toutes ces considérations, il y'a donc bien des raisons de consacrer une attention Particulière à la gestion budgétaire car elle occupe une place primordiale dans la vie d'une entreprise. Dans cette perspective, la question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse est :

***La gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise portuaire de Bejaia ?***

Pour apporter des éléments de réponse à cette question centrale, nous avons articulé notre travail autour des questions secondaires suivantes :

- ❖ Quelle est la fonction du contrôle de gestion ?
- ❖ Qu'est-ce que la gestion budgétaire et qu'elle est son rôle au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia ?
- ❖ Qu'est-ce que la performance ? et comment se mesure-t-elle ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons essayer d'éclairer l'acheminement par les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** La gestion budgétaire est un outil important qui établit des prévisions applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer au résultat effectivement constatés.

**Hypothèse 2 :** Le contrôle de gestion est le processus qui assure cette performance grâce à une bonne exploitation des résultats obtenus lors de la gestion budgétaire. De ce fait, on déduit que la gestion budgétaire contribue à la performance de l'entreprise.

La méthodologie de ce travail est hypothétique et déductive, adaptée au problème présenté. Dans le but de bien mener notre travail de recherche, nous avons scindé notre Mémoire en trois (03) chapitres. Le premier sera consacré à une étude descriptive portant sur des généralités et des concepts théorique sur le contrôle de gestion. Le second sera orienté vers le lien entre la gestion budgétaire et la performance ainsi que l'évaluation et la mesure de cette dernière. Et enfin Le dernier transposera nos connaissances théoriques au sein de « l'EPB ».

*Chapitre I :*  
*Les aspects théoriques*  
*sur le contrôle de*  
*gestion*

**Introduction**

L'entreprise doit fixer des objectifs et s'adapter à l'environnement pour les réaliser et assurer ainsi sa pérennité. La mission de l'entreprise consiste à intégrer au mieux la complexité externe et interne par l'élaboration de procédures et de structures organisationnelles. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle.

Afin de bien cerner la fonction contrôle de gestion et la décrire, il sera nécessaire dans cette partie d'aborder quelques définitions proposées sur cette notion et de voir leur occupation au niveau de l'entreprise.

**Section 1 : Notion sur le contrôle de gestion**

Afin de mieux comprendre les fondements du contrôle de gestion, il semble nécessaire de remonter aux origines de ce contrôle.

**1. Histoire du contrôle**

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIXème siècle et surtout du début du XXème<sup>1</sup>.

Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structures et les choix General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi.

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Ainsi, après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts ; c'est pourquoi le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme de, à tort, de contrôle budgétaire. Si les principes et méthodes du contrôle de gestion sont apparus entre 1850 et 1910, aux Etats-Unis et en Europe, les pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises.

---

<sup>1</sup> Alazard C, Sépari S, 2017, « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, P 5-6.

Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler des acteurs dans la structure.

Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont introduit un contrôle de gestion ont reproduit approximativement le modèle des firmes industrielles américaines :

- Un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme ;
- Dans une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilités ;
- Avec un système de pilotage par le couple objectifs-moyen.

Ainsi, depuis le début du siècle le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur quatre principes :

- Stabilité dans le temps ;
- Information parfaite des dirigeants ;
- Recherche d'une minimisation des coûts ;
- Coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion est alors un modèle pour mesurer et contrôler la productivité industrielle et en particulier la productivité du travail direct.

A partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, ses outils, ses utilisations.

## **2. Définition du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion comprend un aspect « contrôle » (maîtrise d'une situation) et « gestion » (optimisation des moyens rares mis à disposition).

- Pour Anthony définit le contrôle de gestion en 1965, de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont

obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »<sup>2</sup>.

- pour Philippe Lorino « Le contrôle de gestion comme la gestion collective d'un système de représentations qui favorise une dynamique d'apprentissage organisationnel »<sup>3</sup>.
- Pour Alfred Chandler, «Le contrôle de gestion est un outil permettant de coordonner, juger et planifier »<sup>4</sup>.

### 3. Les objectifs de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est lié à la notion d'objectif, car l'objectif introduit en parallèle la notion du « chemin à suivre » et par conséquent de pilotage de l'entreprise.

Le contrôle de gestion doit être présent à tous les niveaux, et dans toutes les fonctions de l'entreprise. Il réve donc à :

- Contribuer à la définition de la stratégie ;
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie ;
- Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs à courts termes et les objectifs stratégique ; ➤ Mesurer les performances.
- Piloter l'activité et prendre les actions correctrices ;
- Il assure la cohérence de la stratégie de l'entreprise adoptée et les moyens mis-en œuvre sur le terrain. Ces derniers donnent naissance à trois critères d'évaluation pour un responsable :

-**La pertinence** : elle met en rapport objectifs et moyens. Pour qu'un système soit Pertinent, il faut qu'il mette en œuvre les moyens lesquels adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés.

- **L'efficacité** : elle mesure les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

-**L'efficience** : elle met le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

---

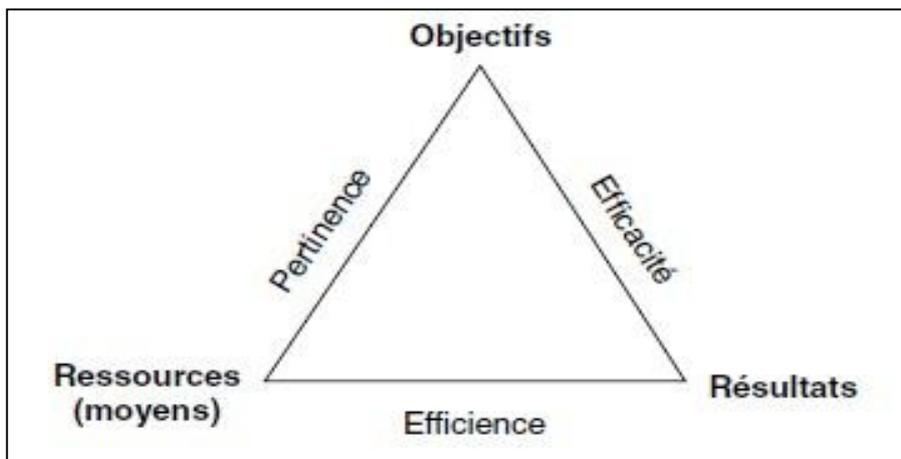
<sup>2</sup> Alazard C, Sépari S, Op cite, P 10.

<sup>3</sup> Burlaud A, Teller R, Chatelain.P.S, Mignon S, Walliser E, 2004, « contrôle de gestion », édition librairie Vuibert, Paris, P 6.

<sup>4</sup> Leroy M, 2016, « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, p 1.

La relation entre ces trois concepts est donnée par le schéma suivant :

**Figure N° 01 : Le triangle du contrôle de gestion**



**Source :** Loning H, Malleret V, 2008, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratique », Dunod, Paris.

## **Section 2 : Le rôle et les principes du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations.

### **1. Le rôle du contrôle de gestion**

Le rôle du contrôle de gestion peut se traduire selon deux optiques différentes <sup>5</sup>:

#### **1.1. Dans l'optique traditionnelle**

Le contrôle de gestion peut être exercé dans une vision de vérification comptable et /ou de maîtrise de la gestion. Dans ce cadre, les tâches dévolues au contrôleur de gestion sont les suivantes :

- ✓ concevoir le système d'information ;
- ✓ contribuer à la conception de la structure de l'entreprise sur la base d'une décentralisation effective de l'autorité ;

<sup>5</sup> Malo J.L, Mathé J.C, « Essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, p125-126.

- ✓ faire fonctionner effectivement le système d'information ;
- ✓ effectuer des analyses économiques dans le but d'améliorer la rentabilité de l'organisation ;
- ✓ traduire en objectifs et en budget les propositions issues des analyses après leur adoption par la direction générale.

Autrement dit, ces tâches s'illustrent par :

- ✓ établir des plans à long et moyen terme ;
- ✓ contribuer au choix des méthodes de prévisions ;
- ✓ établir une coordination du processus budgétaire ;
- ✓ faire respecter les délais ;
- ✓ analyser les résultats ;
- ✓ ET proposer des actions correctives.

## **1.2. Dans l'optique rénovée**

C'est l'optique du pilotage de la performance organisationnelle. Dans ce concept, les rôles du contrôleur de gestion se développent de plus vers le conseil. En outre, de la planification financière, de l'évaluation des résultats, de la production de l'information financière, et de la collecte et l'enregistrement des données, il lui revient de conseiller et de promouvoir les nouveaux outils de gestion comme suit :

- ✓ gestion par processus ou par activités ;
- ✓ réingénierie organisationnelle ;
- ✓ l'apprentissage organisationnel.

Autrement dit, le contrôleur de gestion est le gardien du temple.

- ✓ Il veille à la cohérence des méthodes, chiffre les arbitrages en matière de prix de cession internes, par exemple, garantit le suivi des actions engagées ;
- ✓ Il supervise le budget et analyse la cohérence des chiffres fournis, tout en s'assurant du respect des directives reçues ;
- ✓ Il explique la formation du résultat par l'analyse des coûts, la détérioration de la marge ;

- ✓ Il met en place les outils de pilotage dont la fonction est de permettre aux opérationnels de suivre leur activité et leur performance.

## 2. Les principes généraux du contrôle de gestion

Parmi ces principes, on peut citer<sup>6</sup> :

### 2.1. Le contrôle de gestion a un rôle d'interface entre la planification stratégique et opérationnelle

Au niveau des décisions stratégiques, en se fondant sur des études prospectives, il s'agit de définir une politique générale, et des objectifs généraux qui se réfèrent essentiellement aux notions de rentabilité des capitaux, de développement et de sécurité. Au niveau de la décision tactique prise dans des directions ou centre de responsabilité, chaque responsable doit établir un budget et des programmes séquentiels dans le cadre du plan et de l'enveloppe annuelle résultant des hypothèses précisées au niveau des objectifs généraux. On peut résumer ces différents points dans le tableau suivant :

**Tableau N° 01 : Les interfaces du contrôle de gestion**

	<b>Contrôle stratégique</b>	<b>Contrôle de gestion</b>	<b>Contrôle d'exécution</b>
<b>EFFICACITE</b> (capacité à attendre les objectifs)	Réalisme des hypothèses	Pertinence des critères de mesure	Cohérence des modèles décisionnels
<b>Efficienc</b> (capacité en les objectifs consommant moyens prévus)	Pertinence de l'évaluation des atouts de l'entreprise	Adéquation et suivi de la relation moyens objectifs	Pertinence des modèles décisionnels

<sup>6</sup> Burlaud A, Teller R, Chatelain.P.S, Mignon S, Walliser E, 2004, Op cite, P 45-53.

<b>Economie (se procurer au juste cout les ressources nécessaires)</b>	Développement au moindre cout des compétences distinctives	Surveillance des plans et budgets	Adéquation des procédures
--	--	-----------------------------------	---------------------------

Source : Burlaud A, Teller R, Chatelain.P.S, Mignon S, Walliser E, 2004, « Contrôle de gestion » .Edition librairie Vuibert, Paris, p 46.

## 2.2. Les choix d'une logique financière ou opérationnelle <sup>7</sup>

Le contrôle de gestion opérationnel oscille fréquemment entre deux pôles : un pôle dominé par une logique financière et un pôle établi sur une vision stratégique -fonctionnelle.

## 2.3. Le contrôle de gestion se fonde sur une vision élargie du contrôle

Le contrôle de gestion n'est pas seulement l'action de vérification dans un but plus ou moins coercitif, c'est aussi la volonté de maîtrise de soi ou d'une organisation. La gestion n'est pas simplement un ensemble de « recettes » visant à maîtriser un ou plusieurs objectifs généralement financiers, c'est aussi, selon le mot de pierre lassègue, l'application des sciences à la conduite des organisations. Contrôler signifie : vérifier, surveiller évaluer et maîtriser.

## 2.4. Le contrôle de gestion a pour l'objet la réduction de l'incertitude

Réduire l'incertitude est devenu l'un des points forts du contrôle de gestion .cette orientation suppose une intervention des systèmes de contrôle dans la définition des facteurs de risque qui doivent être pris en compte aux différents niveaux (risque stratégique, risque d'exploitation, risque financier).

- **Risque stratégique** : Menace la survie de la firme et sa capacité à maintenir une activité rentable et de création de la valeur pour l'actionnaire, ils peuvent faire suite à des changements dans l'entérinement du marché.
- **Risque d'exploitation** : concerne la probabilité de couvrir les charges d'exploitation avec les recettes d'exploitation.
- **Risque financier** : il présente deux aspects distincts : risque financier d'exploitation qui témoigne de l'aptitude d'une entreprise à couvrir ses décaissements avec les encaissements

<sup>7</sup> Burlaud A, Teller R, Chatelain.P.S, Mignon S, Walliser E, 2004, Op cite, P 45-53

d'exploitation et un risque de structure financière qui concerne la part relative des fonds propres et empruntés ainsi que la nature de la dette.

**Tableau N° 02 : Prise en compte des différents niveaux de risque**

Niveau d'analyse	Type de risque	Outil ou fonction
<b>Niveau stratégique</b>	Risque de portefeuille. Risque de ruine. Risque de structure financière.	Diversification choix d'investissements Détection de la défaillance. Risque majeur Diagnostic financier
<b>Niveau du contrôle</b>	(Risque management) Contrôle de gestion Risque d'audit	Risque management traditionnel et Risque inhérent contrôle interne
<b>Niveau opérationnel</b>	Production (ordonnancement) Stock (politique de stockage)  Ventes Coûts Bénéfices Crédit client Crédit fournisseur Exportation, importation	Risque commercial +risque sur les coûts=Risque d'exploitation  Risque d'exploitation +risque sur les décalages =Risque financier d'exploitation  Risque de couverture Gestion de la trésorerie

**Source :** Burlaud A, Teller R, Chatelain.P.S, Mignon S, Walliser E., 2004, « contrôle de gestion », édition librairie Vuibert, Paris, P 48.

## 2.5. Le contrôle de gestion contribue à l'élaboration du système d'information de gestion

Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion, la contribution du contrôle de gestion au système d'information consiste à synthétiser l'information utile pour le

diagnostic et la préparation des décisions. L'élaboration des états prévisionnels permettra de faire apparaître les écarts et d'en expliquer les causes.

## 2.6. Le contrôle de gestion contribue à l'ingénierie des structures

Le contrôle de gestion a, entre autres missions, celle de contribuer à la conception de la structure de l'entreprise sur la base d'une décentralisation efficace de l'autorité. La mise en place d'un système de contrôle de gestion suppose une structuration de l'entreprise et notamment un découpage en centres de responsabilité. On distingue différents types de centres de responsabilité : Les centres de coût, les centres de frais, les centres de chiffre d'affaires, les centres de profit et centres de rentabilité

(ou d'investissement).

**Tableau N° 03 : Typologie et caractéristiques des centres de responsabilité**

Centres de coût	Les centres de coûts correspondent à un département ou, pour produire, les actions n'entraînent que les dépenses dont il est possible de mesurer l'efficacité. Le responsable n'a pratiquement aucun pouvoir sur le niveau des ventes, des investissements ou du profit.
Centres de dépenses (ou « de coût discrétionnaires »)	Les recettes de dépenses sont créées lorsque l'efficacité se mesure mal car la liaison entre le niveau des coûts engagés et le résultat obtenu est difficile à établir (exemple : service de recherche et développement). Les coûts sont donc à la « discrétion » du responsable du centre.
Centres de recettes	Les centres de recettes sont utilisables pour un certain type d'activité telle qu'une agence commerciale. Ces centres n'ont ni la maîtrise des prix de vente ni celle des coûts de distribution. Le suivi des performances est concentré sur le chiffre d'affaires.
Centres de profit	Les centres de profit sont des départements dont le responsable peut combiner au mieux les coûts et les recettes. Le dirigeant peut être tenu responsable d'un résultat net. Cela suppose qu'il puisse contrôler à la fois le prix de vente, le volume des ventes et les coûts. Si le responsable ne contrôle pas la quasi-totalité des coûts, ses performances seront

	appréciées par rapport à une marge (contribution à la couverture des autres frais et au bénéfice)
<b>Centres d'investissement</b>	Les centres d'investissement sont des centres où le dirigeant est responsable de l'importance de certains actifs utilisés : il combine au mieux profits immédiats et investissements tendant à accroître les bénéfices futurs. Le dirigeant dispose d'une large autonomie et son objectif est de maximiser le rendement de l'investissement (c'est-à-dire un taux de profit) ou le bénéfice résiduel (le bénéfice net moins le coût d'utilisation du capital).

**Source :** Burlaud A, Teller R, Chatelain.P.S, Mignon S, Walliser E., 2004, « contrôle de gestion », édition librairie Vuibert, Paris, p 50.

### **2.7. Le contrôle de gestion est une aide au pilotage opérationnel**

Pour assurer une évolution se rapprochant de la trajectoire prévue dans la limite des écarts admissibles, il est nécessaire de mettre en place un système de pilotage dont le rôle essentiel consistera à apprécier les déviations et effectuer les corrections. L'un des problèmes délicats restant à résoudre est celui de l'évaluation des objectifs et du seuil d'alerte à partir desquels le système de pilotage doit réagir pour déclenchement des opérations de réaction.

### **2.8. L'aide à la déclinaison des objectifs dans le cadre de la planification stratégique**

Le pilotage d'une entreprise suppose la connaissance d'une destination, vers laquelle il faut tendre. La détermination du chemin qui y mène implique une étude approfondie des interrelations entre les contraintes de l'environnement, les finalités de l'entreprise, sa structure, son système de communication et d'information. Le cadre formel de cette réflexion est le plan stratégique.

L'objectif est de susciter la création ou le renforcement d'atouts particuliers qui doivent être protégés contre les attaques concurrentielles sur une longue période de temps.

### **2.9. Le contrôle de gestion contribue à une opérationnalisation et à la modélisation des processus de création de valeur**

Le rôle fondamental du contrôle de gestion soit sa contribution à une représentation opératoire de la chaîne de création de valeur dans l'entreprise. À partir du moment où la finalité de création de valeur tend à devenir commune à toutes les entreprises.

## Section 03 : Les étapes et les outils du contrôle de gestion

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de maintenir la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leurs sont assignés.

### 1. Les étapes du contrôle de gestion

L'activité de contrôle de gestion est classiquement décomposée en cinq étapes <sup>8</sup>:

- ✓ Planification stratégique et opérationnelle (objectifs, plan d'actions) ;
- ✓ Modélisation du système de gestion ;
- ✓ Conception et animation de la procédure budgétaire (ressources matérielles, humains et financières) ;
- ✓ Mesure des performances (comptabilité de gestion, contrôle budgétaire, système d'information, indicateurs financiers et physiques) ; ✓ Contrôle des performances (analyse des écarts).

### 2. Les outils du contrôle de gestion

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de maintenir la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leurs sont assignés.

Il est possible d'utiliser différents outils de pilotage susceptible d'orienter l'action et la prise de décision le choix de ces outils dépend du degré de qualification du contrôleur de gestion et de la disponibilité de l'information. On y trouve : La comptabilité générale, comptabilité analytique, système budgétaire et tableau de bord ainsi le reporting.

#### 2.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale, encore appelée quelque fois comptabilité commerciale ou comptabilité financière.

##### 2.1.1. Définition

Est un ensemble de procédures permettant de fournir de l'information financière à des agents extérieurs à l'entreprise .Ces agents extérieurs sont principalement <sup>9</sup>:

---

<sup>8</sup> Legrenzi C, Nau J, 2012, « le contrôle de gestion de SI », édition Dunod, Paris, P4.

<sup>9</sup> Leclère D, 2017, «L'essentiel de la comptabilité analytique », Eyrolles 4<sup>e</sup> édition d'organisation, Paris, P2.

- ✓ Les propriétaires de l'entreprise (les actionnaires d'une société anonyme par exemple : qui n'assurent pas directement la direction, et qui doivent être informés sur l'état de leur patrimoine ;
- ✓ Les investisseurs, susceptibles par exemple d'acheter les actions d'une entreprise, et qui doivent pouvoir en juger la rentabilité ;
- ✓ Les banques susceptibles de prêter de l'argent à l'entreprise, et qui veulent pouvoir juger sa solvabilité ;
- ✓ Le fisc, dans la mesure où les impôts concernant l'entreprise sont calculés à partir des données comptables (la T.V.A. sur le chiffre d'affaire...).

### **2.1.2. Les objectifs :**

- ✓ Enregistrer les opérations réalisées avec l'extérieur, c'est-à-dire les flux entre et les tiers contractants (exemple : client, fournisseur) ;
- ✓ Présenter périodiquement des états financiers, c'est-à-dire des documents de synthèse permettant de juger la situation financière globale de l'entreprise ;

### Situation nette = actifs - dettes

- ✓ Mesurer la variation du patrimoine de l'entreprise d'une période à une autre. Cette variation est égale au résultat, qui est la différence entre les charges consommées sur la période et les produits enregistrés sur la même période ;

## **2.2. Comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est le premier outil sur lequel s'appuie le contrôleur de gestion. Elle nous permet de calculer les différents coûts supportés par l'entreprise et du résultat analytique.

### **2.2.1 Définition**

Plusieurs définitions peuvent être données à la comptabilité analytique. A. SILEM la définit comme : « un système de saisie et de traitement des informations permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupement, ventilations, abonnement, calcul des charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non. »<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Martinet A, Silem A, 2000, «lexique de gestion », édition Dalloz, paris, P92.

Puis L. DUBRULLE et D. JOURDAIN continue dans le même sens que la comptabilité analytique « est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats, de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs »<sup>11</sup>.

La comptabilité analytique inspire ces informations à partir de la comptabilité générale ; le tableau suivant confronte entre les deux comptabilités.

**Tableau N°4 : La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.**

La comptabilité générale	La comptabilité analytique
<b>Finalité légale</b>	Finalité managériale
<b>Résultats annuels (année, semestre, mensuel)</b>	Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)
<b>Résultat global</b>	Résultat partiel (résultat par produit)
<b>Règles légales, rigides et normative</b>	Règles souples et évolutive
<b>Information financière (monétaire)</b>	Information technique et économique
<b>Destine aux actionnaires et aux directeurs (tiers)</b>	Destiné aux responsables de l'entreprise
<b>Indicateurs comptable, fiscaux et financiers</b>	Indicateurs de gestion
<b>Information certifié, précise et formelle</b>	Information rapide, approché et pertinente

Source : Guedj N, 2000, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris, P132.

<sup>11</sup> Dubrullet L, Jourdain D, 2017, « comptabilité analytique », édition Dunod, paris, P11.

### 2.2.2. Les objectifs de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données technique et économique dont les objectifs essentiels sont les suivant <sup>12</sup>:

- D'analyser la formation du résultat globale ;
- Dégager la contribution des différentes activités à ce résultat ;
- Permettre d'expliciter le résultat global comme étant une somme algébrique de résultat par l'activité ;
- Proposer des méthodes permettant de calculer ces coûts et d'évaluer les stocks.

### 2.2.3. Les méthodes de la comptabilité analytique

Les coûts partiels sont les coûts qui par définition n'incluent pas toutes les charges. Le but des différentes méthodes de coûts partiel est de pallier les insuffisances des coûts complets.

On peut dire que la méthode des coûts complets sert essentiellement à évaluer les produits stockés tandis que les coûts partiels sont utiles pour la prise de décision. Un type de coût partiel est donc choisi en fonction du problème à résoudre. Dans ce qui suit, sont présentés les principaux coûts partiels.

**2.2.3.1. Méthodes des coûts complets** le système de la méthode des coûts complets permet de connaître le résultat dégagé par

produits, à partir de l'affectation dans le centre d'analyse, pour ainsi mesurer la rentabilité de chacun de ses produits fabriqué par l'entreprise. Dans tous les cas les imputations des coûts se font à l'aide d'unité d'œuvre<sup>13</sup>.

L'objectif de la comptabilité analytique dans le cadre de système des coûts complets est de déterminer le coût de revient complet d'un bien qui « représente tout ce qu'ils ont coûté au cours du cycle d'exploitation, lorsqu'ils ont atteint le stade final, distribution incluse ».

#### 2.2.3.1.1. Méthodes du centre d'analyse (section homogène)

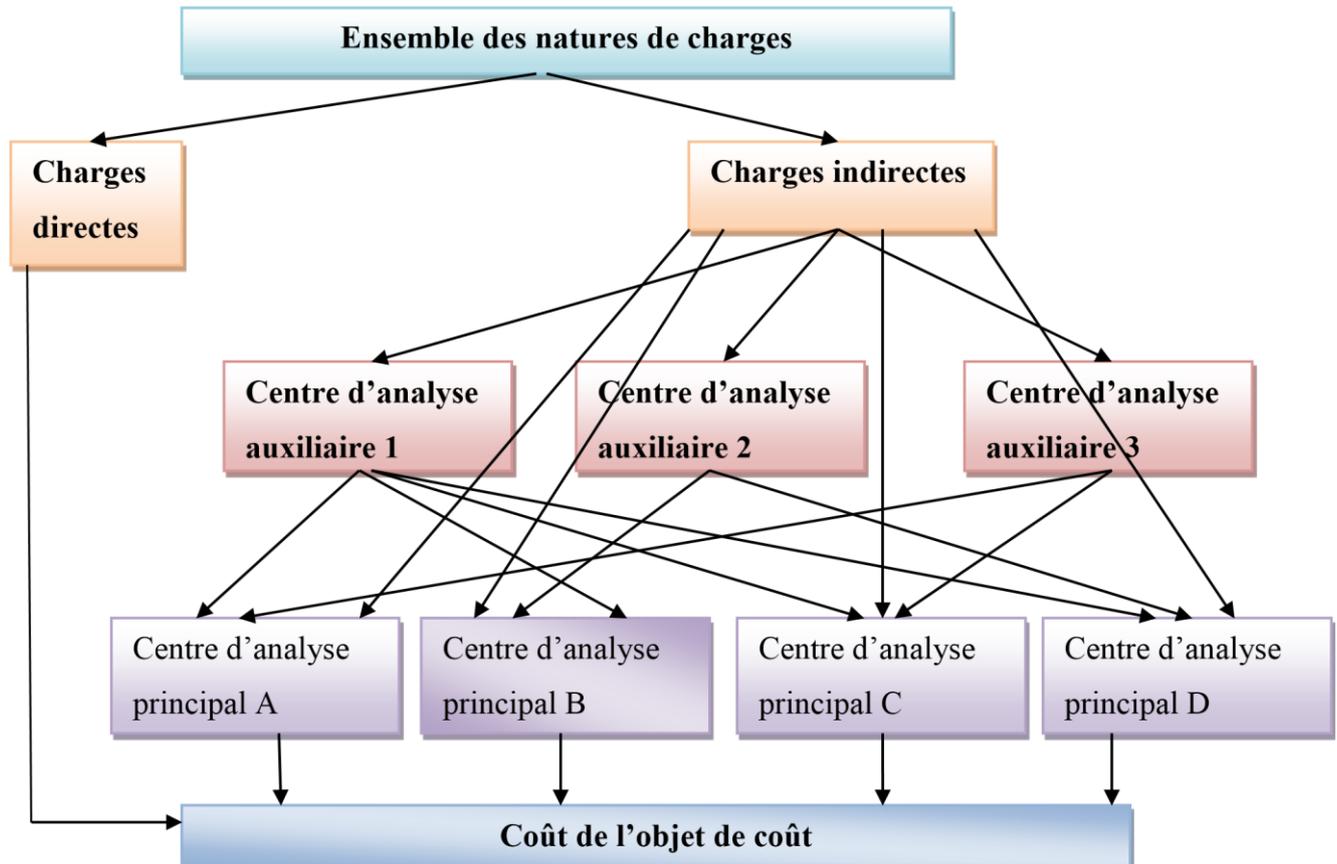
La méthode consiste à répartir toutes les charges de la période entre les différents produits afin de calculer les stocks et de dégager un résultat analytique sur chaque produit.

---

<sup>12</sup> Leclère D, Op cite, P3.

<sup>13</sup> Goujet C, Raulet C, 1996, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, p92.

<sup>13</sup> Alazard C, Sépari S, 2007, Op cite, p162.



Un centre d'analyse est : « une subdivision comptable de l'entreprise où sont analysés et regroupés les éléments de charges indirectes préalablement à leur imputation aux coûts. »<sup>13</sup>.

Une autre définition, « une section d'homogénéité est une division de l'organigramme de la DSI, rassemblant des moyens de production ou de distributions homogènes, où sont analysés des charges indirectes préalablement à leur imputation à l'axe d'analyse »<sup>14</sup>.

**Figure N° 02 : Calcul du coût complet par la méthode des sections homogènes**

**Source :** Rongé y, Cerrada K, 2012, « Contrôle de gestion », 3<sup>e</sup> édition, Paris, P37.

### 2.2.3.1.2. Méthode des coûts à base d'activité ou ABC « Activity Based Costing »

La comptabilité de gestion a connu un renouvellement conceptuel dans les années quatre-vingt. L'activity based costing (ABC) a fait son apparition suite aux fortes critiques formulées à l'encontre de la comptabilité analytique traditionnelle.

Cette méthode à base d'activité (méthode ABC) est définie comme étant une nouvelle méthode de calcul des coûts complets qui permet d'aller plus loin que le simple calcul des coûts de

<sup>14</sup> Legrenzi C, Nau J, 2012, « méthode et outils pour maîtrise des coûts informatique », édition, Dunod, Paris, P43.

revient en privilégiant une logique de causalité : les produits consomment les activités et les activités consomment des ressources. Cette logique permet d'assurer la traçabilité des coûts et conduit à une imputation faible des charges indirectes »<sup>15</sup>.

**2.2.3.1.3. Les coûts standards :** « C'est l'analyse technique et économique a priori (détermination de coûts standards), puis par une évaluation a posteriori, à analyser des écarts et à les expliquer.

Cette méthode explique l'avantage d'introduire la gestion prévisionnelle, mais dépend des normes fixées. »<sup>16</sup>

Le coût standard à calculer sur la base d'un coût complet :

$$\text{Coût standard} = \text{Quantité Standard} * \text{Coût de prix unitaire standard}$$

Nous pouvons donc calculer :

$$\text{Coûts standard matières} = \text{Quantités préétablies} * \text{Coût de prix unitaire préétablies.}$$

$$\text{Coûts standard de mains d'œuvre directe} = \text{Nombre d'heure préétablis} * \text{taux horaire préétablis.}$$

Les coûts standard de l'unité d'œuvre des centres d'analyse est la quantité standard d'unité d'œuvre nécessaires par chaque phase de cycle d'exploitation : le calcul d'un coût standard d'unité d'œuvre, nécessite la détermination des charges de centre d'analyse d'activité et la fixation d'un niveau normal d'activité par une production normale.

Les charges indirectes sont décomposées en charges variables et charges fixes. Le coût standard de l'unité d'œuvre de centre d'analyse égale aux charges correspondantes à l'activité normale sur le nombre normale d'unité d'œuvre.

<sup>15</sup> Bescoss. Mendoza, 1994, « le management de la performance » », édition comptable Malesherbes, paris, P186.

<sup>16</sup>Thierry J, Richard M, 2007, « comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des couts », édition Pearsons éducation, Paris, P168.

**2.2.3.2. La Méthode des coûts partiels :** « Une technique permet, en outre, de mettre en œuvre une politique de prix différenciés, autrement dit elle aide à segmenter le marché »<sup>16</sup>.

**2.2.3.2.1. Méthodes des coûts variables (direct costing) :** Le direct costing ne prend en compte que les coûts volumiques directs ou indirects. Les coûts de capacité ne sont pas affectés aux objets de coût. Cette méthode simplifie les calculs des coûts puisque l'imputation des charges indirectes est limitée aux charges variables, elle permet aussi de mettre en évidence les produits les plus rentables, l'appréciation de la marge sur coût variable et la contribution du résultat. Le coût variable constitué seulement des charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait nécessairement une exacte proportionnalité entre la variation des charges et celle du volume des produits obtenus<sup>17</sup>.

Le calcul de coût variable a pour objectif de mettre en évidence la contribution de chaque produite à la réalisation de la marge globale de l'entreprise, et ceci par le calcul de la « Marge sur Coût Variable » (MCV).

$$\text{Marge sur coût variable (MCV)} = \text{chiffre d'affaire(CA)} - \text{Charges Variable(CV)}$$

$$\text{Prix de vent} = \text{Charge Variable} + \text{Charge Fixe} + \text{Résultat}$$

---

**2.2.3.2.2. Méthode des coûts marginaux :** « Les coûts marginaux sont des coûts de production de la dernière unité supplémentaires ce sont les coûts additionnels par rapport à la production normale due à l'adjonction des charges fixes par des investissements supplémentaires susceptibles de varier le coût de production »<sup>18</sup>. L'évaluation d'un coût marginale constitue un élément à prendre en compte pour faciliter la prise de certaines décisions. Il peut aider à orienter des décisions concernant.

**2.2.3.2.3. Méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes :** « Consiste à la variation des charges fixes incorporées aux coûts en fonction du niveau d'activité »<sup>20</sup>. La méthode dit de « l'imputation rationnelle » consiste dans les coûts la part des charges fixes calculées par rapport à un niveau d'activité préalablement défini comme « normal » pour chaque stade de production et de distribution. Le montant des charges fixes retenu en vue de l'incorporation dans coût égal à leur

---

<sup>16</sup> Saada T, Burlaud A, Simon C, 1995, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, P47.

<sup>17</sup> Alazard C, Sépari S, 2001, « contrôle de gestion, manuel et application » 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, P150.

<sup>18</sup> Sahraoui A, 2004, « comptabilité analytique », édition Berti, Alger, P179.

<sup>20</sup> Saada T, Burlaud A, Simon C, Op cite, P81.

montent réel multiplié par le coefficient rationnel des charges fixes qui est le rapport entre le niveau réel d'activité et le niveau normal d'activité.

$$\text{Charges fixes en imputation rationnelle} = \text{charges fixes} * \text{coefficient d'imputation}$$

**2.2.3.2.4. Le taux d'activité (le coefficient d'imputation rationnelle d'activité) :** la méthode d'imputation rationnelle repose sur la définition d'un niveau d'activité. Le coefficient d'imputation rationnelle est le rapport entre le niveau d'activité réelle et le niveau normal d'activité :<sup>19</sup>

$$\text{Taux d'activité (le coefficient d'imputation)} = \text{activité réelle} / \text{activité normale}$$

### 2.3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil indispensable à la mise en œuvre du contrôle de gestion.

#### 2.3.1. Définition

La gestion budgétaire est constitué de budgets interdépendants formants un ensemble cohérent représentatif de l'activité de l'entreprise. Chaque budget correspondant à une fonction de l'entreprise et une responsabilité.<sup>20</sup>

#### 2.3.2. Les étapes de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire s'élabore en trois étapes :<sup>21</sup>

- Prévisions d'après les objectifs ;
- Budgétisation : prévisions chiffrées annuelles, par fonctions et ventilées par périodes (mois, trimestres) ;
- Contrôle : confrontation périodique des réalisations avec les prévisions.
- L'architecture des budgets suit un ordre logique précis :

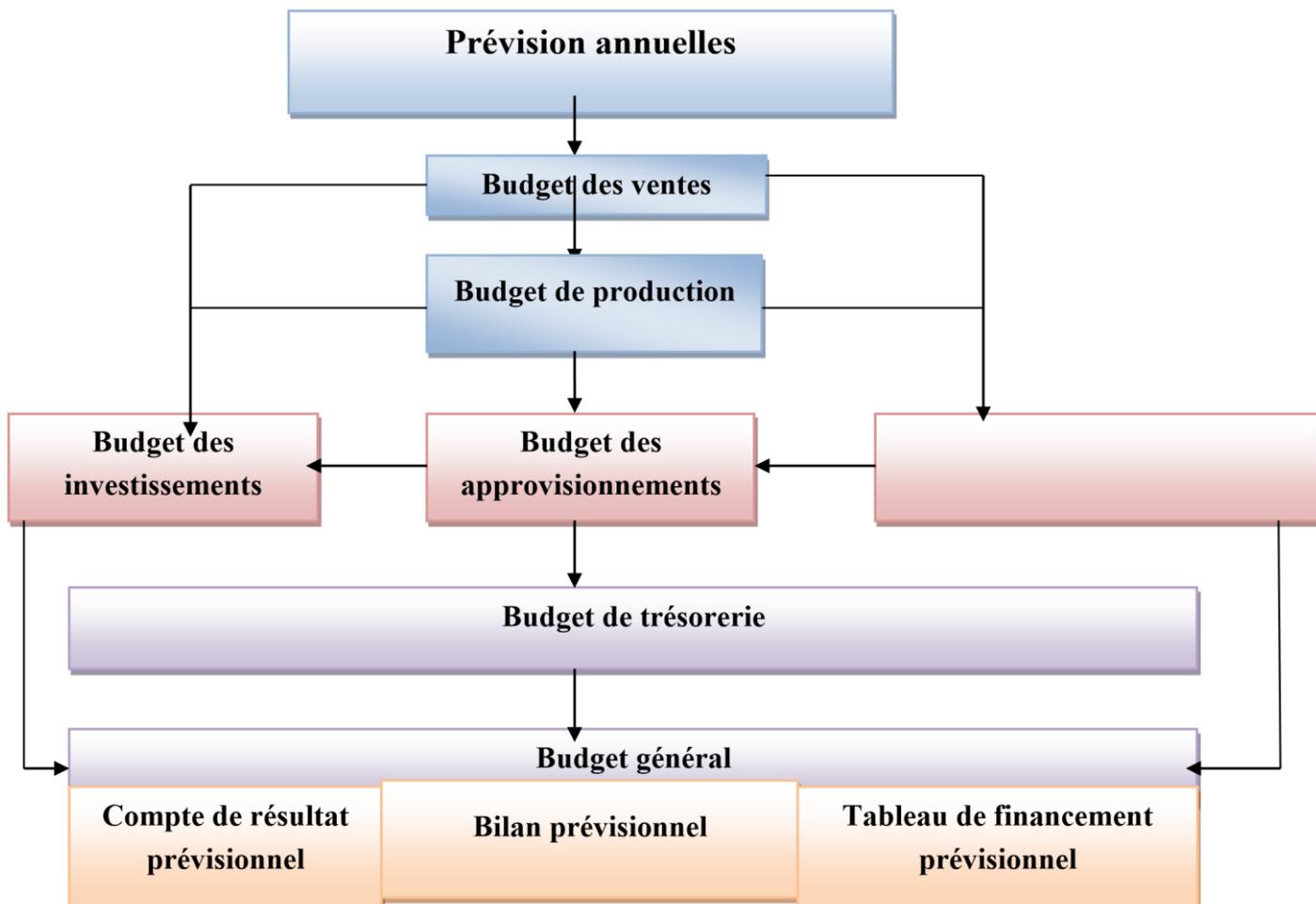
<sup>19</sup> Langlois G, Bonnier G, Bringer M, 2006, « Contrôle de gestion », Berri édition Foucher, Paris, P18.

<sup>20</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, 2009, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition Gualino, Paris, P17.

<sup>21</sup> Idem.

- Le budget des ventes, établi en dernier, permet, est déterminant pour l'élaboration de tous les autres budgets ;
- Le budget de trésorerie, établi en dernier, permet de vérifier la cohérence de l'ensemble des budgets dont il résulte ;
- Le budget générale est la synthèse budgétaire.il est composé du bilan, du compte de résultat et du tableau de financement prévisionnels

Figure N° 04 : La hiérarchie des budgets et leur liaison



Source : Béatrice et Francis Grandguillot, 2009, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition Gualino, Paris, p18.

## 2.4. Le tableau de bord

Il est établi par les contrôleurs de gestion, il permet le pilotage de son activité d'une façon plus efficace et plus efficiente.

### 2.4.1. Définition

Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme .il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités. <sup>22</sup>

### 2.4.2. Les objectifs : son objectif est : <sup>23</sup>

- ✓ D'obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- ✓ D'analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios, de clignotants ;
- ✓ De réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- ✓ De mesurer les effets des actions correctives ;
- ✓ De favoriser la communication interne transversale par voie hiérarchique.

### 2.4.3. La structure

Chaque tableau de bord soit ciblé par nature de centre, ils sont cependant conçus selon une structure générale :

Indicateurs	Réalisation	Prévisions	Ecarts

**Source :** Béatrice et Francis Grandguillot, 2009, «L'essentiel du contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition Gualino, Paris, P17

### 2.4.2. Les types de tableau de bord

Il existe trois types de tableau de bord<sup>24</sup> :

- Les tableaux de bord orientés stratégie appelés tableaux de bord stratégiques.
- Les tableaux de bord de contrôle des couts (appelés tableaux de bord budgétaires) ;
- Les tableaux de bord de performance (appelés tableaux de bord opérationnels) ;

<sup>22</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, Op cite, p121.

<sup>23</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, Op cite, p121.

<sup>24</sup> [http:// www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com) consulté : le 04 février 2019.

## **2.5. : Reporting**

Le reporting est complété par le tableau de bord, qui lui est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données

### **2.5.1. Définition**

Le reporting permet de fournir à hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats par une unité de gestion (centre de responsabilités, filial, usine ...). C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée.<sup>25</sup>

### **2.5.2. Objectif**

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion<sup>28</sup> :

- ✓ En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- ✓ En mesurant le poids des écarts ;
- ✓ En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et prises de décisions.

### **2.5.3. Les types de reporting**

On distingue deux types de reporting<sup>26</sup> :

- Reporting de financier : Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société -mère du groupe.
- Reporting de gestion : Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en France, un reporting de gestion.

---

<sup>25</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, Op cite, p124.

<sup>28</sup> Idem.

<sup>26</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, Op cite, p124.

**Conclusion au chapitre :**

Le contrôle de gestion est un instrument et processus de pilotage qui intervient au cours de l'activité d'une entreprise afin d'évaluer et analyser les résultats, pour orienter les responsables à atteindre leurs objectifs. Et constitue à la fois un outil d'aide à la décision et un outil de dialogue et contribue à la performance de l'organisation.

Dans ce chapitre nous avons présenté d'une part les généralités sur le contrôle de gestion, car il la première condition de l'efficacité des organisations et l'amélioration de la prise de décision et d'autre part les différents outils qui est la comptabilité générale et analytique, le tableau de bord, reporting, et la gestion budgétaire qui l'utilité dans le chapitre suivant.

*Chapitre II :*  
*Le lien entre la*  
*gestion budgétaire et*  
*la performance*

## **Introduction**

Avec l'économie de marché, la concurrence et la liberté d'activité qui s'en suivit, la gestion budgétaire devient parmi les techniques de la gestion qui devra le plus se développer dans l'entreprise. La gestion budgétaire a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir, elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

L'objectif visé dans ce chapitre est l'énumération et l'explication des concepts et des théories relatives au budget, la gestion budgétaire et la performance.

Pour ce faire, nous allons décomposer ce chapitre en trois sections, la première sera consacrée au budget, la deuxième portera sur la gestion budgétaire et en fin la dernière portera sur la performance de l'entreprise.

## **Section 01 : le budget**

Le budget est un document produit annuellement par les entreprises, les administrations ou encore les organisations. Il fait état des recettes et des dépenses prévisionnelles planifiées pour l'exercice à venir.

### **1. Définition et l'objectif de budget**

#### **1.1. Définition de budget**

On peut déterminer la définition de budget selon plusieurs auteurs :

Selon DORIATH le budget est « la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable, il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés »<sup>1</sup>

Les budgets sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle, etc.).

Selon PHILIPPE LORINO, « le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action (rétroaction de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique) »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Doriath B, Goujet C, 2007, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, p104.

<sup>2</sup> Bouquin H, 2001, « le contrôle de gestion », 5<sup>e</sup> édition PUE, Paris, p312.

## **1.2. Objectifs de budget**

La construction de programmes de budgets répond à plusieurs objectifs.<sup>3</sup>

- **Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise :**
  - ✓ ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions ; donc il s'agit d'une politique volontariste de la part des dirigeants ;
  - ✓ ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilité, e référence aux objectifs de l'entreprise ;
  - ✓ ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes (goulets d'étranglement) et opportunités ;
  - ✓ ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise (trésorerie et financement) ;
- **Les budgets sont outils de communication, de responsabilisation et de motivation :**
  - ✓ ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité ;
  - ✓ ils installent la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre, la procédure budgétaire revient à établir de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles ;
- **Les budgets sont des outils de contrôle :**
  - ✓ ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisations et prévisions .c'est le contrôle budgétaire ;

## **2. Le rôle et typologie de budget**

### **2.1. Le rôle de budget**

Le budget doit permettre <sup>4</sup>:

- De préciser les objectifs pour suivis par l'organisation ;
- D'élaborer des plans à court terme ;
- Destiner les revenus associés aux plans ;
- D'établir un plan d'investissement ;
- De déployer un plan de production ;
- De planifier les approvisionnements ;

---

<sup>3</sup> Doriath B, Goujet C, op cite ,105.

<sup>4</sup><http://www.Wikimemoires.net> consulté : le 21 avril 2019.

- De prévoir l'embauche de main-d'œuvre et d'en préparer la formation ;
- De dresser le budget de production ;
- D'établir le budget global ;
- D'assurer le suivi des plans ;
- De mesurer périodiquement dans quelle mesure les objectifs ont été atteints ;
- D'évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficacités des gestionnaires ;
- D'intervenir pour rectifier les plans ;
- De réévaluer les objectifs et la stratégie de l'organisation ;

## **2.2. Typologie de budget**

De façon générale, on distingue trois types de budgets<sup>5</sup>

- **Les budgets opérationnels** qui traduisent les opérations liées au cycle achat, production, vente. Il s'agit du budget des approvisionnements, et des charges d'approvisionnements, du budget de production, du budget des ventes et des charges commerciales ;
- **Les budgets des investissements** qui relèvent d'un cycle plus long que le cycle d'exploitation et résultent des engagements liés au plan d'investissement et de financement ;
- **Les budgets généraux qui sont établis à partir des autres budgets.** Ils permettent de vérifier la cohérence des prévisions par le contrôle des équilibres fondamentaux :
  - l'équilibre de la trésorerie par le budget de trésorerie ;
  - la rentabilité de l'exploitation par le compte de résultat prévisionnel ;
  - l'équilibre financier par le bilan prévisionnel.

### **2.2.1. Le budget des ventes**

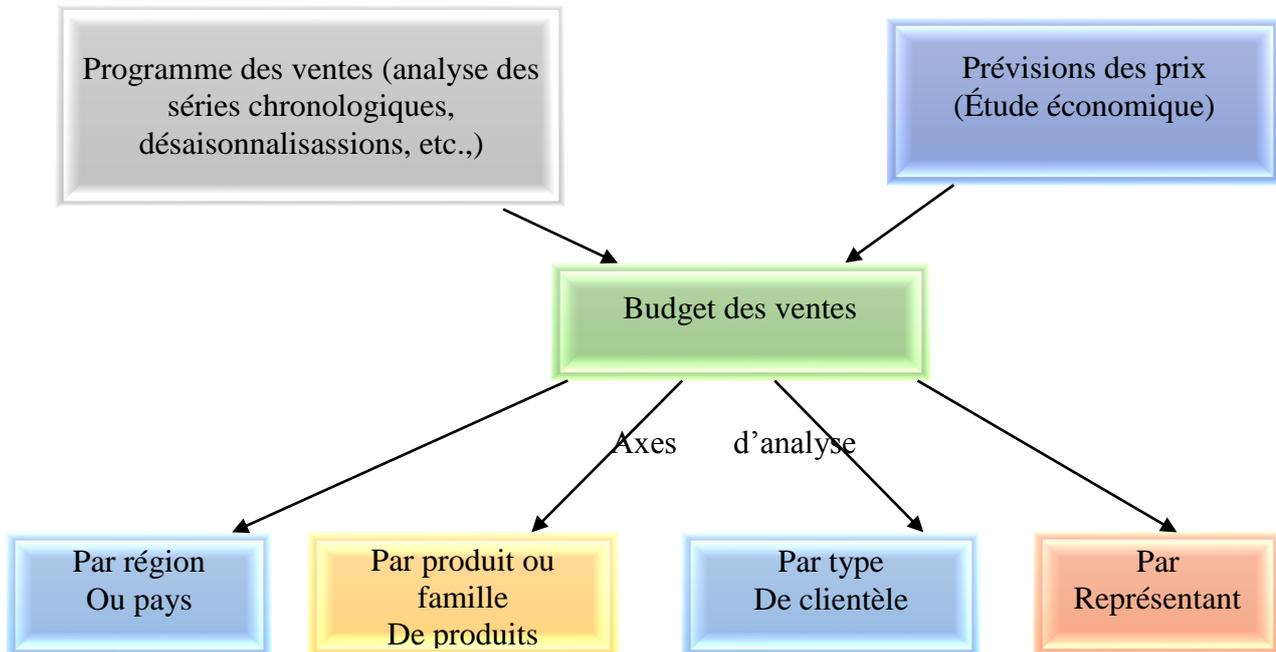
Le budget des ventes est la première construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Doriath B, Goujet C, op cite, p105-106.

<sup>6</sup> Alazard C, Sépari S, 2007, op cite, p440.

**Figure N°05 :** La démarche de détermination du budget de vente



**Source :** Doriath B, Goujet C, 2007, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition Dunod, Paris, P109.

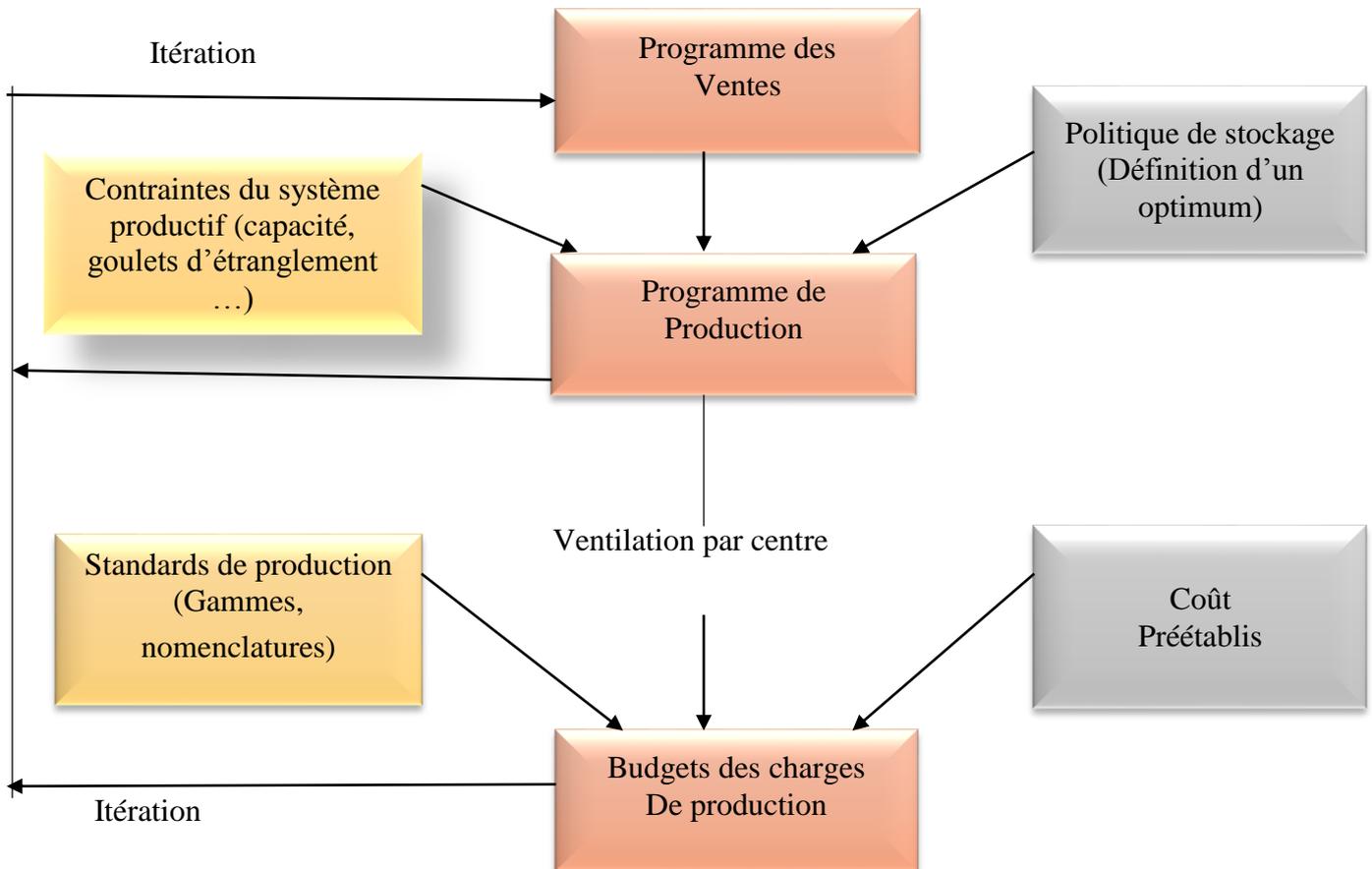
### 2.2.2. Le budget de production

Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales, les rythmes de production, compte tenu des prévisions de ventes et des contraintes de gestion des stocks. Il prend aussi en compte les contraintes techniques du système productif : capacités productives, effectifs, qualification de la main-d'œuvre.

Le budget de production établi, dans le cadre de l'exercice budgétaire, la prévision valorisée des moyens mis en œuvre (matières, main-d'œuvre, centres de frais).<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Doriath B, 2008, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, p13.

**Figure N°06 : La démarche de détermination du budget de production**



**Source :** Doriath B, Goujet C, 2007, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition Dunod, Paris, P111.

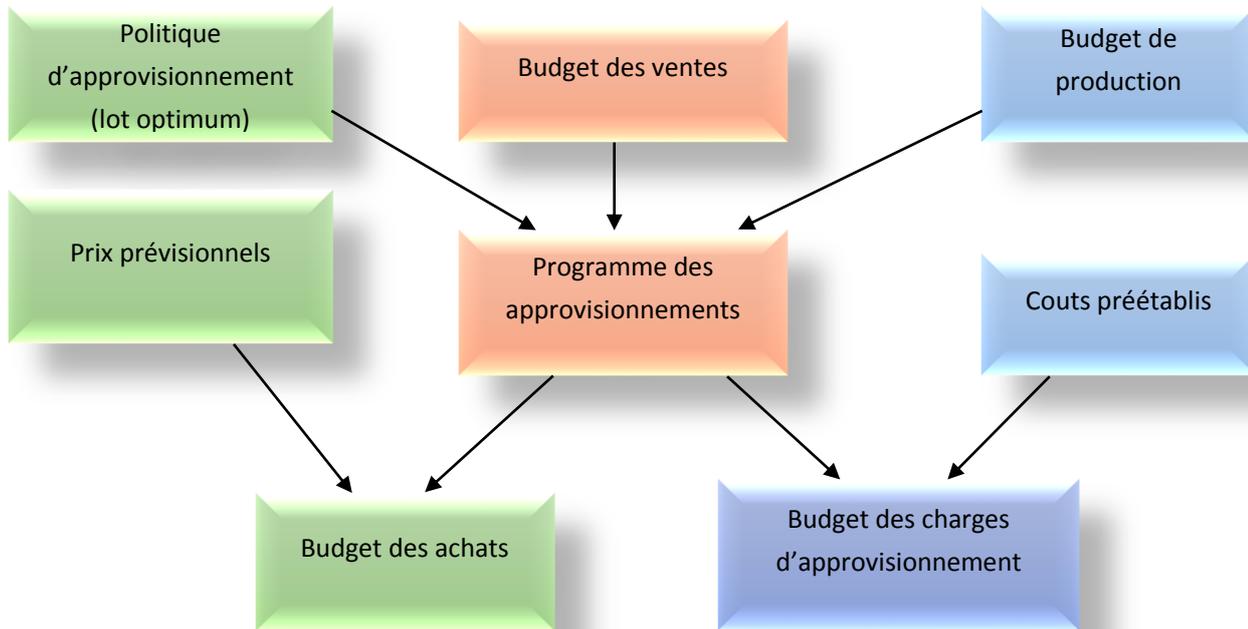
### 2.2.3. Le budget d'approvisionnement

La fonction du service des approvisionnements est d'assurer les stocks nécessaires à la réalisation du programme de production et tenir compte des deux contraintes suivantes :

- Eviter tout arrêt ou perturbations dans le déroulement de la production et de sa vente ;
- Gérer un stock optimum pour assurer les provisionnements tout en diminuant l'immobilisation des capitaux.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Guedj N, 2001, « Le contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, p 272-273.

**Figure N°07 : La démarche de détermination du budget d'approvisionnement**



**Source :** Doriath B, Goujet C, 2007, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Édition, Dunod, Paris, P113.

#### **2.2.4. Budget d'investissement<sup>9</sup>**

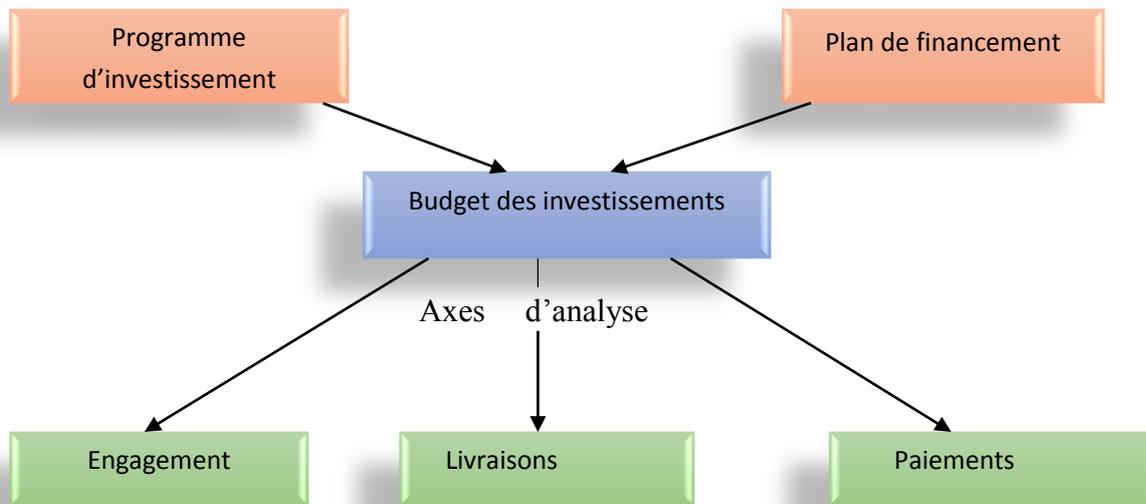
Le budget d'investissement reprend les informations du plan d'investissement en les détaillant par responsable opérationnel afin de permettre un suivi administratif de l'engagement des dépenses .

Le budget d'investissement s'organise en trois temps :

- Les dates d'engagement ;
- Les dates de décaissement ;
- Les dates de réception.

<sup>9</sup> Alazard C, sépari S, op cite, p453.

**Figure N°8 : La démarche de détermination de budget investissement**



**Source :** Doriath B, Goujet C, 2007, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition Dunod, Paris, P114.

### **2.2.5. Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie est une méthode analytique de prévision consistant en un découpage dans le temps (trimestre, semestre, ou année) des encaissements et décaissements, c'est-à-dire des entrées et sortie d'argent. Les différents recettes et dépenses être enregistrées dans le mois correspondant à leurs encaissements et décaissement.<sup>10</sup>

#### **2.2.5.1. Les sous budgets**

La détermination des soldes des trésoreries mensuels nécessitent le plus souvent d'élaborer certains budgets intermédiaires, notamment :

<sup>10</sup> Piget P, 1998, « Gestion financière de l'entreprise », édition Économica, Paris, p 540.

**2.2.5.1.1. Le budget de TVA**

La TVA à payer un titre d'un mois donné se calcule comme suit<sup>11</sup> :

---

$$\text{TVA A PAYER AU TITRE DU MOIS M} = \text{TVA COLLECTÉES DU MOIS M} + \text{TVA DEDUCTIBLE SUR BIENS ET SERVICES DU MOIS M} - \text{TVA DEDUCTIBLE SUR IMMOBILISATIONS DU MOIS M} - \text{REPORT DU CREDIT DE TVA DU MOIS (M-1)}.$$

---

Si ce montant est négatif, l'entreprise dispose d'un crédit de TVA qu'elle peut soit reporter sur le mois suivant certaines conditions, s'en faire rembourser le montant par l'Etat.

Pour les entreprises relevant du régime du réel normal la TVA à payer est décaissée entre le 15 et 24 du mois suivant.

**2.2.5.1.2. Le budget des encaissements (ou recettes) :**

Comprend notamment<sup>12</sup> :

- les ventes comptant (TTC) prévues mensuellement ;
- les règlements des clients relatifs aux ventes à crédit ;
- les acomptes éventuels versés par certains clients ;
- les règlements des tiers s'étant porté acquéreurs d'immobilisations ;
- l'augmentation de capital en numéraire ;
- les emprunts et subventions ;
- les produits financiers ;
- et tout qui est susceptible d'entraîner une entrée d'argent ....

**2.2.5.1.3. Le budget des décaissements (ou dépenses) :**

Il recense les divers décaissements mensuels, principalement (liste non exhaustives) :

- La TVA payée ;
- Les achats (TTC), en fonction des conditions de règlement des fournisseurs ;
- Les dettes antérieures à la période de budgétisation décaissées au cours de cette période ;
- Les salaires nets versés aux salariés ;
- Les cotisations sociales (salariales et patronales) ;
- Les sommes versés au titre de L'IS (acomptes, solde...) ;
- Les acquisitions d'immobilisations (TTC) ;

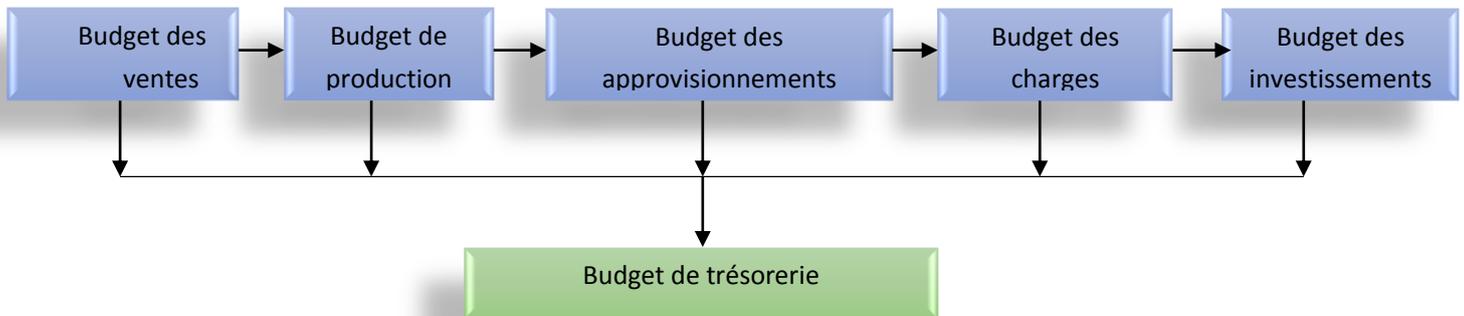
---

<sup>11</sup> Charpentier P, Coucoureux M, Sopol D, 2007, « Gestion financière gestion prévisionnelle et mesure de la performance gestion du personnel », édition Hachette, Paris, p220-221.

<sup>12</sup> Piget P, op cite, p541.

- Les autres charges décaissées ;
- Les annuités des emprunts<sup>13</sup>.

**Figure N° 09 : La démarche de détermination de budget de trésorerie**



**Source :** Doriath B, Goujet C, 2007, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Édition Dunod, Paris, P 121.

### **3. Le processus de construction budgétaire**

Le processus de budgétisation est composé d'un ensemble d'activités programmées selon une procédure précise. Il assure la cohérence de la construction budgétaire à partir de deux axes<sup>14</sup> :

- La hiérarchie des budgets
- L'indépendance des budgets.

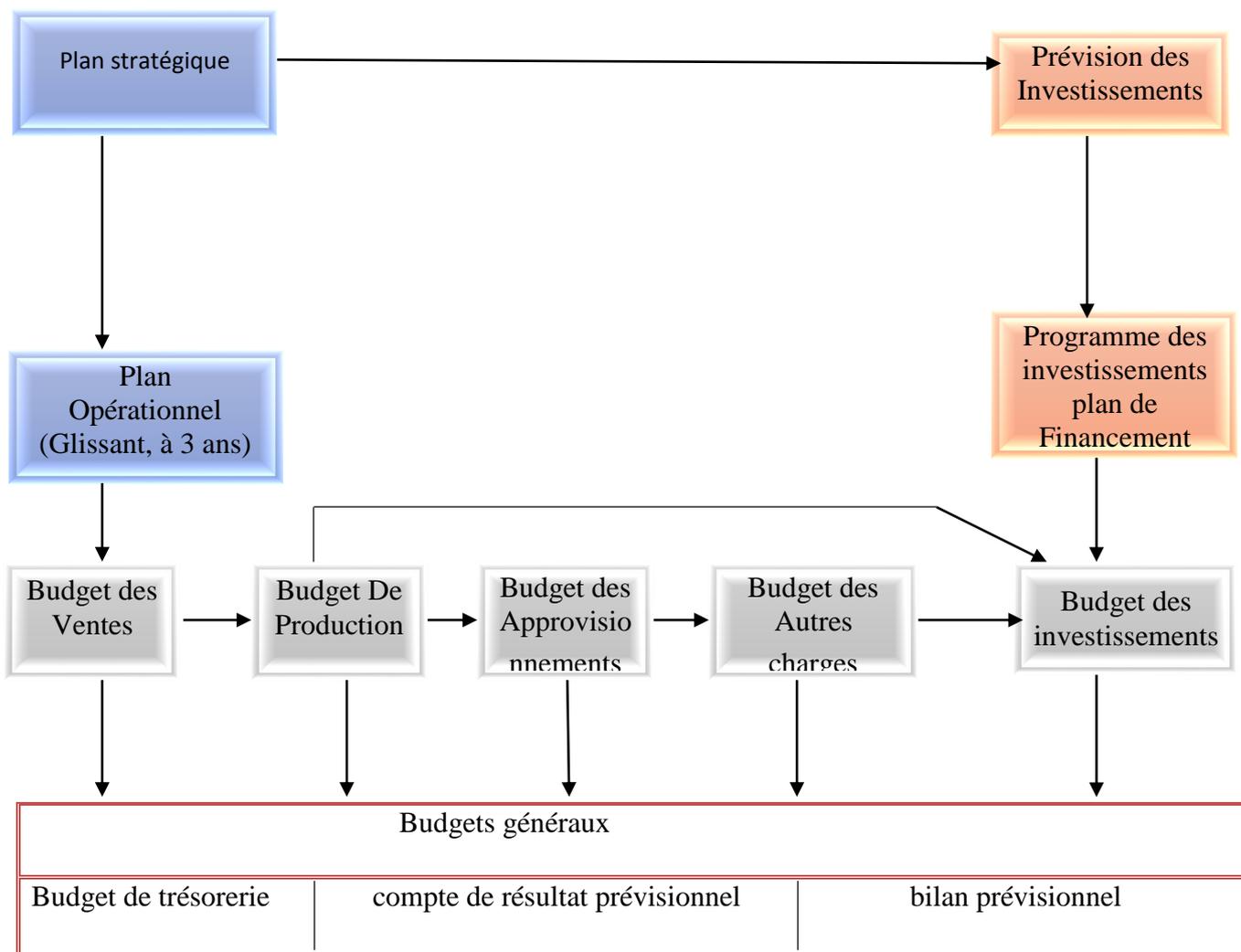
#### **3.1. La hiérarchie des budgets**

La notion de hiérarchie budgétaire implique qu'un ordre s'impose la construction des budgets. En effet, le budget des ventes, issu des prévisions commerciales, détermine le budget de production qui lui-même conditionne le budget des approvisionnements et éventuellement des investissements.

<sup>13</sup> Charpentier P, Coucoureux M, Sopol D, op cite, p221.

<sup>14</sup> Doriath B, Goujet C, op cite, p107-108.

**Figure N°10 : La hiérarchie des budgets**



**Source :** Doriath B, Goujet C, 2007, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, P107.

### 3.2. La dépendance des budgets

S’il existe un goulot d’étranglement dans un centre de production, soit le volume des ventes est remis, en cause, soit une décision d’investissement est prise. Il en résulte un processus itératif d’ajustements afin que les plans d’actions des différents centres de responsabilité soient cohérents entre eux. Ces ajustements conduisent donc à la révision de certains budgets et éventuellement, des objectifs de l’entreprise.

Par exemple, pour répondre aux opportunités offertes par le marché, ce qui satisferait l’objectif de développement de l’entreprise, il est nécessaire d’accroître les capacités de

production en investissant. Cependant, si les capacités financières sont insuffisantes, l'objectif de ventes doit être révisé à la baisse.

## **Section 02 : La gestion budgétaire**

La gestion budgétaire constitue toujours la méthode de contrôle de gestion la plus utilisée par les entreprises. Elle est l'un des outils les plus efficaces de pilotage à court terme des processus d'entreprise, qui couvre l'ensemble des activités de planification, coordination et de contrôle.

La gestion budgétaire est un élément clé pour atteindre les objectifs, pour cela il faut la définir et déterminer ces principes.

### **1. Définition et principe de la gestion budgétaire**

#### **1.1. Définition de la gestion budgétaire**

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

**Définition n°01** : La gestion budgétaire est « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer au résultat effectivement constatés »<sup>15</sup>.

**Définition n°02** : 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. Les budgets périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écarts qui doivent entraîner des actions correctives »<sup>16</sup>.

**Définition n°03** : La gestion budgétaire « est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »<sup>17</sup> le plan comptable générale, 1982.

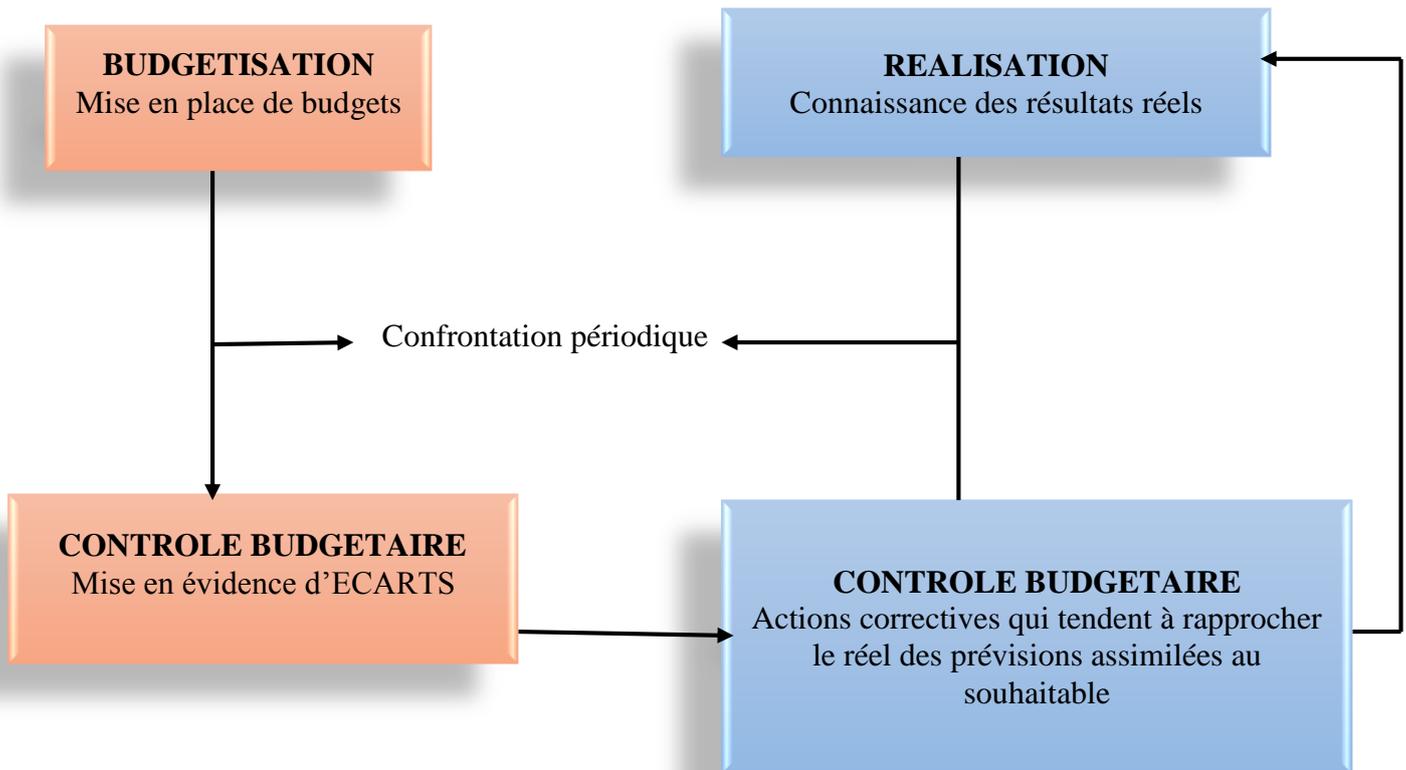
---

<sup>15</sup> Forget J, 2005, « Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, p09.

<sup>16</sup> Alazard C, Sépari S, 2007, « Contrôle de gestion, manuelle et application DCG », Dunod, Paris, p337.

<sup>17</sup> Doriath B, op cite p104.

**Figure N°11 : Présentation de la gestion budgétaire**



**Source :** Alazard C, Sépari S, 2007, « contrôle de gestion manuel et application », édition Dunod, Paris, p342.

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

- La budgétisation c'est-à-dire l'élaboration des budgets (documents) ;
- Le contrôle budgétaire constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie.

### **1.2. Les principes de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par<sup>18</sup> :

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision, sous forme de budget, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise ;

<sup>18</sup> Doriath B, Op cite , p 01.

- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettent toutes mesures de régulation pour les écarts remarquable.

## **2. L'intérêt et les limites de la gestion budgétaire**

### **2.1. L'intérêt de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire à comme intérêt<sup>19</sup> :

- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesse de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise ;
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ;
- Elle force à la coordination des actions.

### **2.2. Les limites de la gestion budgétaire**

Parmi ces limites nous citons <sup>20</sup>

- 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, le contrôle 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". La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de créativité ;
- 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.

---

<sup>19</sup> Doriath B, op cite p03

<sup>20</sup> Idem

### **3. Les buts et les fonctions de la gestion budgétaire**

#### **3.1. Les buts de la gestion budgétaire**

On peut distinguer trois buts apparents <sup>21</sup>:

- Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit (et non par la seule diminution du dénominateur) ;
- Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier ;
- Ne pas se laisser surprendre grâce à la simulation de nombreuses hypothèses.

#### **3.2. Les fonctions de la gestion budgétaire**

L'élaboration de 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 :<sup>22</sup>

- **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.

### **Section 03 : Généralités sur la performance**

Dans cette section nous allons présenter la notion de la performance, porter quelque précisions à cette dernière en présentant un certain nombre de définitions, son langage, sa typologies et ses domaines etc....

---

<sup>21</sup> Lochard J, 1998, « La gestion budgétaire outil de pilotage des managers », édition d'organisation, Paris, p25.

<sup>22</sup> Saad T, Burlaud A, Simon C, 2005, «comptabilité analytique et contrôle de gestion», 3<sup>e</sup>édition Vuibert, p128.

## 1. Définition de la performance

La performance est souvent difficile à définir, mais certains auteurs ont réussi à la définir de différentes manières telles que :

Selon Machesny : « La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché ».<sup>23</sup>

Selon Chandler (1992) : « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique.

- ✓ l'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise.
- ✓ l'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin ».<sup>24</sup>

Selon Lorino (1997) : « est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur – cout (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur isolément) ».<sup>25</sup>

## 2. La performance externe et interne

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

En générale, on distingue deux types de performance :

- La performance externe : qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation.
- La performance interne : qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

**Tableau N°05 : La performance externe et performance interne**

<b>La performance externe</b>	<b>La performance interne</b>
<b>Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.</b>	Est tournée vers les managers.

<sup>23</sup> Machesny, 1991, « économie d'entreprise », édition Eyrolles, Paris, p38.

<sup>24</sup> Chandler A.D, 1992, « Organisation et performance des entreprises », T1, édition de l'organisation, Paris, p21.

<sup>25</sup> Lorino P, 1997, « Méthodologie et pratique de la performance, le guide du pilotage », édition de l'organisation, France, p18.

<b>Prêt sur résultat, présent ou future.</b>	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
<b>Nécessite de produire et de communiquer les informations financiers.</b>	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
<b>Génère l'analyse financière des grands équilibres.</b>	Aboutir à la définition des variables d'action.
<b>Donner lieu à débat entre les différentes parties prenantes.</b>	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : Doriath B, Goujet C, 2007, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, P175.

### 3. Les caractéristiques de la performance

On peut citer trois caractéristiques fondamentales de la performance : <sup>26</sup>

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** La performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseur,.....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, elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- **La comparaison traduit le succès de l'action :** 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>26</sup> Doriath B, Goujet C, op cite, p172.

#### **4. Principe d'une bonne mesure de performance**

On peut citer trois principes qui sont <sup>27</sup>:

- Principe de contrôlabilité : on doit faire intervenir dans la mesure de performance que les éléments qui sont contrôlable ;
- Principe d'exhaustivité : on doit contrôler tout ce qui est dans ses missions et ses objectifs ;
- Principe d'indépendance : la mesure de performance d'un centre doit être indépendante de celle d'un autre centre.

#### **5. Les outils de pilotage de la performance**

Nous retiendrons trois outils suivants<sup>28</sup> :

- Prix de cession internes : qui assurent le pilotage des charges entre unité d'une même entité (ou même établissements d'une même entreprise ou même entreprise d'une même groupe) ;
- Le cout cible : qui permet le pilotage à partir de la connaissance du marché ;
- Les analyses d'écarts : qui permet le suivi et la régulation des actions de l'entreprise.

#### **6. Les dimensions de la performance**

Il existe plusieurs dimensions parmi elle en cite :

##### **6.1. La performance économique**

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité.il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

##### **6.2. La performance commerciale**

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs part de marché. Plusieurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- ✓ la part de marche ;
- ✓ la fidélisation de la clientèle ;

---

<sup>27</sup> Benaïem J, benaïem J.J, Tuszynski J, 2014, «Gestion budgétaire et analyse de la performance », BTS 2<sup>e</sup> année CGO, édition Fontaine picard, p89.

<sup>28</sup> Doriath B, Goujet C, op cite, p178.

- ✓ l'attrait de nouveaux clients ;
- ✓ la satisfaction des clients.<sup>29</sup>

### **6.3. La performance sociale**

La performance financière et définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation.

Certain critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance social. Les critères suivants peuvent être utilisés :

- ✓ La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- ✓ Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- ✓ le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail .....)<sup>30</sup>

### **6.4. La performance stratégique**

La stratégie est généralement définie comme un processus de prise de décision.

Pour Chandler (1992), elle est le processus « de détermination des buts et l'objectifs à long terme de l'entreprise, d'adoption de lignes d'action d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs »<sup>31</sup>d'autre auteures mettent l'accent sur « le choix des demandes que l'entreprise veut satisfaire et des offres qu'elle secrétera à cette fin »<sup>32</sup>(strategor, 1997).

De ces définitions ressortent bien quelques caractéristiques centrales de la notion de stratégie :

- ✓ orientation vers des finalités ;
- ✓ réalisation d'un certain nombre d'activités ;
- ✓ appui sur un ensemble de ressources ;
- ✓ définition de l'insertion de l'entreprise dans son environnement.

La performance à long terme est associée à :

- ✓ la capacité à remettre en cause les avantages stratégique acquis ;
- ✓ la définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- ✓ la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- ✓ l'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

---

<sup>29</sup> Ben Rejeb wadji, 2003, « gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie », faculté des sciences économique et de gestion du Tunis- DEA management, p121, disponible sur site :

<http://www.memoireonline.com> consulté : le 26 avril 2019.

<sup>30</sup>Ben Rejeb wadji, op cite, P 117.

<sup>31</sup> Deneestère R, Lorino P, Mottis N, 2006, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3<sup>e</sup>édition Dunod, Paris, p20.

<sup>32</sup> Idem.

### **6.5. La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle « est une notion qui vise à faire état de la performance globale d'une entreprise c'est-à-dire de sa capacité à satisfaire une pluralité d'objectifs ». <sup>33</sup>

Selon les études de Taylor et de Fayol, La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle <sup>34</sup> :

- ✓ Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- ✓ Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- ✓ La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- ✓ La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

### **6.6. La performance financière**

La performance financière est la plus utilisée pour mesurer la réussite d'une entreprise en termes de rendement financier et permet d'analyser la santé réelle de celle-ci. Mais comparer deux entreprises appartenant à un même secteur d'activité et d'identifier la pertinence d'un rapprochement en terme de croissance externe et cela en utilisant un certain nombre d'indicateur à savoir : ROE, ROI, EVA....

### **6.7. La performance managériale**

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés .un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- ✓ L'entrepreneuriat : efficacité, efficacité, proactivité, utilisation diagnostique des concepts ;
- ✓ Le leadership : confiance en soi, communication, logistique, capacité de conception.
- ✓ Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes. ;

---

<sup>33</sup> Brabel M, Meier O, 2006, « manager », édition Dunod, Paris, p358.

<sup>34</sup> Ben Rejeb wadji, op cite, p120.

- ✓ Autre compétence : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation.

### **6.8. La performance technologique**

La technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
- Ajustement périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise.<sup>35</sup>

## **7. Les indicateurs de la performance**

### **7.1. Définition**

Philip lorino est définit l'indicateur comme suit « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur ,individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». <sup>36</sup>

### **7.2. Les indicateurs de la performance économique**

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité.il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

Les SIG expliquent la fonction du résultat de l'exercice en analysant les différentes étapes de création de valeur dans l'entreprise, selon le découpage retenu dans le compte de résultat (exploitation, financier, exceptionnel) on distingue huit niveaux d'analyse.

#### **7.2.1. Production et marge commerciale**

Pour les entreprises exerçant une mesure commerciale, le flux global de l'activité est mesuré par la marge commerciale :

---

$$\text{Marge commerciale (MC)} = \text{ventes des marchandises} - \text{cout d'achat des marchandises vendues.}$$

---

<sup>35</sup>Venance Ouattara Pecassioh, « Diagnostique financier et performance d'une entreprise en côte d'ivoire », école supérieure de gestion de paris- MBA finance d'entreprise 2007 disponible sur site :

<http://www.memoireonline.com> consulté : le 26 avril 2019.

<sup>36</sup>Lorino P, 2003, « Méthodes et pratique de la performance »,3<sup>e</sup>édition d'organisation, Paris, p130.

Pour une entreprise exerçant une activité de production, ce flux correspond à la production :

---

$$\textit{Production de l'exercice (PE) = Achat consommés + Service extérieur et autres consommations}$$

---

### **7.2.2. La valeur ajoutée (VA)**

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise dans l'exercice de ses activités professionnelles les courantes par rapport à la valeur initiale des biens et services utilisés pour réaliser ces activités<sup>37</sup>.

La valeur ajoutée se calcule par la différence entre la production globale (marge commerciale et production de l'exercice) et la consommation de biens et de services en provenance des tiers.

---

$$\textit{VA = production de l'exercice – consommations de l'exercice en prévenances de tiers – charges personnels- – impôt, taxes et versements assimilés}$$

---

### **7.2.3. L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

L'excédent brut d'exploitation traduit le flux dégagé l'exploitation de l'entreprise avant la prise en compte de sa politique de financement et d'investissement.<sup>38</sup>

L'excédent brut d'exploitation s'exprime à partir de la valeur ajoutée en ajoutant les subventions d'exploitation et en retranchant les charges de personnel ainsi que les impôts, taxes et versement assimilés.

---

$$\textit{EBE = VA+ Autre produits opérationnels – autres charges opérationnelles – dotation et amortissements et aux provisions + reprise sur provisions t pertes de valeur}$$

---

---

<sup>37</sup> Legros G, 2018, « Finance d'entreprise », 3<sup>e</sup> édition Dunod, p143.

<sup>38</sup> Idem

#### **7.2.4. Le résultat d'exploitation (RE)**

Ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des investissements futurs et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.

---

$$RE = EBE + \text{autre produit d'exploitation} - \text{autre charge d'exploitation} \\ + \text{reprise sur amortissement et provision d'exploitation} + \text{transfert de} \\ \text{charge d'exploitation-dotation aux amortissements et provision}$$

---

#### **7.2.5. Le résultat courant avant l'impôt (RCAI)**

Il mesure l'activité de l'entreprise en intégrant les éléments d'exploitations et financière.

---

$$RCAI = RE + \text{quotes-parts de résultat sur opération faites en commun} \\ + \text{produit financier} - \text{charge financier}$$

---

#### **7.2.6. Résultat exceptionnel (RE)**

Le résultat exceptionnel est la différence entre les produits et les charges exceptionnels

---

$$RE = \text{produit exceptionnels} - \text{charge exceptionnels}$$

---

#### **7.2.7. Le résultat net**

Le résultat net est formé par la différence entre l'ensemble des produits et des charges de l'exercice. Il représente la mesure comptable du résultat qui figurera au passif du bilan.

---

$$RN = RCAI - \text{dotations} + \text{résultat exceptionnel-participation des salariés} - \\ \text{impôts sur les bénéfices}$$

---

### **7.2.8. Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif**

Cet élément distinct des soldes intermédiaires de gestion est présenté dans le tableau global pour faire apparaître le résultat des cessions d'immobilisations. Le montant est déjà pris en compte dans le calcul du résultat exceptionnel.<sup>39</sup>

---

$$\textit{Plus-value ou moins-value} = \textit{produit des cessions des éléments actif} - \textit{valeur comptable des éléments cédés}$$

---

### **7.3. La performance financière**

En mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

#### **7.3.1. Le ROI**

(Return On Investment) ou retour sur investissement : « est le rapport entre une évaluation comptable de résultat et une évaluation comptable des capitaux investis »<sup>40</sup>. Sa formule est la suivante :

$$\textbf{ROI} = \frac{\textit{Résultat}}{\textit{capitaux investis}}$$

#### **7.3.2. LE ROE**

(Return On Equity) qui peut être traduit en français par taux de « retour sur capitaux propres » ou taux de « rendement des capitaux propres » ou encore « rentabilité des capitaux propres » est une notion économique d'inspiration anglo-saxonne. Celle-ci en pourcentage le rapport entre le résultat net et les capitaux propres investis par les actionnaires.

$$\textbf{ROE} = \frac{\textit{Résultat net}}{\textit{capitaux propres}}$$

---

<sup>39</sup> Legros G, op cite, p146.

<sup>40</sup> Langlois G, Bonnier C, Bringer M, op cite, p39.

### 7.3.3. L'EVA

(Economic Value Added) ou valeur économique ajoutée : ce ratios permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire .L'EVA est un excellent indicateur pour les décisions de gestion et le suivi des performances.

---

$$EVA = \text{résultat d'exploitation après l'impôt} - [\text{cout moyen pondéré du capital} * (\text{actif total} - \text{dette circulantes})].$$

---

#### **Conclusion au chapitre :**

D'après ce chapitre, on peut conclure que la gestion budgétaire cible la détermination de la performance et cela en permanence, la performance reste l'objectif recherché par l'entreprise doit être à la fois efficace et efficiente .Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé.

Par ailleurs, la performance de l'entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

*Chapitre III :*  
*Le poids de la gestion*  
*budgétaire dans*  
*l'entreprise portuaire*  
*de Bejaia*

### **Introduction**

La gestion budgétaire occupe une position prédominante et importante dans l'entreprise portuaire de Bejaia qui contribue à la réalisation de ces objectifs, à travers ce chapitre on va essayer de comprendre la démarche de la gestion budgétaire et comment cette dernière influence la performance de celle-ci.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme de l'EPB**

Pour vérifier la pratique et la contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'organisation, nous avons étudié le cas de l'entreprise portuaire de Bejaia.

#### **1. 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 1<sup>er</sup> port d'Algérie en marchandises générales et 3<sup>ème</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.

#### **2. Historique et création de l'EPB**

Bejaia, une ville, *un port*, 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 que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI<sup>ème</sup> siècles, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaia aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

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.

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta 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 et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

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

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

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

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

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

### **3. Situation géographique**

Le port de Bejaia, est délimité :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

### **4. Données technique et équipements**

#### **4.1. Données techniques**

**4.1.1 Accès du port :** le port de Bejaia est accessible par un chenal extérieur large de 320 m et dragué à 13,50 m. Les navires de marchandises générales accèdent aux bassins par le biais de deux passes, respectivement la passe Abdelkader, large de 110 m et draguée à -12m et la passe de la Casbah, large de 125m et dragué à -12m.

**4.1.2. Infrastructures portuaires :** Le port de Bejaia s'étale sur une superficie totale de 79 hectares. Sa surface d'entreposage s'étend sur 422.000 m<sup>2</sup> couverts. Il dispose de plus 3000 ml de quai, répartis entre 16 postes à quais pour navires de marchandises générales, 03 postes à quais pour navires pétroliers, un poste RO/RO et un poste gazier.

#### **4.1.3. Les ouvrages de protection : Jetées**

**Tableau N 06 : Les ouvrages de protections**

Jetées	Longueurs	Profondeurs
<b>Jetée Est</b>	650 ml	Entre 0 et 16m
<b>Jetée Sud</b>	450 ml	Entre 10 et 13m
<b>Jetée du large</b>	1500 ml	Entre 6 et 10 m
<b>Jetée de fermeture</b>	800 ml	Entre 0 et 6m

Source : document interne de l'entreprise « EPB ».

#### **4.1.4. Les bassins**

Le port de Bejaia est constitué de 3 bassins et 3 passes

- Avant-port : surface 75 HA
- Vieux port : surface 26 HA
- Arrière port : surface 55 HA

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

### **4.1.5. Les passe**

- passe d'entrée : longueur = 320 ml
- passe Abdelkader : longueur = 110 ml
- passe de la casbah : longueur = 125 ml

### **4.1.6 Les ouvrages d'accostage : Quais**

**Tableau N 07 : Les ouvrages d'accostage**

Dénomination du Quai	N° des postes à quais	Bassins	Profondeurs (m)	longueurs
<b>Port pétrolier</b>	01 à 03	Avant-port	10 à 13,5	710 ml
<b>Quai Nord</b>	06 et 07	Vieux port	08	75 ml
<b>Quai Ouest</b>	08 à 11	Vieux port	09	420 ml
<b>Quai de la Casbah</b>	12 à 13	Vieux port	08	257 ml
<b>Quai de la Passe</b>	14	Passe casbah	10	146 ml
<b>Quai Sud-Ouest</b>	15 et 16	Arrière port	10,5	230 ml
<b>Quai de la Gare</b>	17 à 19	Arrière port	7,5 à 10,5	430 ml
<b>Nouveau Quai</b>	20 à 24	Arrière port	12	750 ml
<b>Grande jetée du large</b>	26	Arrière port	12,5	78 ml

Source : document interne de l'entreprise de l' « EPB ».

### **4.1.7. Installations** : les principales installations du port sont :

- Le terminal à conteneurs d'une superficie de 8 hectares ;
- Le terminal à bois d'une superficie de 07 hectares ;
- Le terminal roulier d'une superficie de 13.000 m<sup>2</sup> ;
- Un abri papier d'une superficie de 1200 m<sup>2</sup> ;
- Un centre de transit des marchandises dangereuses de 7.000 m<sup>2</sup> ;
- Des silos à céréales d'une capacité de 30.000 et 120.000 tonnes.

### **4.1.8. Zones extra- portuaires**

L'EPB dispose de deux terrains en dehors de l'enceinte portuaire pour y développer des ports-secs et zones extra-portuaire. Le premier, situé à 05 Km du port dans la commune d'IGHIL OUBEROUAK, est d'une superficie de 56.048 m<sup>2</sup>. Cette zone qui sera dédiée

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

exclusivement aux conteneurs est constituée de deux hangars de 20.010 m<sup>2</sup> et 750 m<sup>2</sup> et de 02 entrées principales. Le deuxième terrain situé dans la commune de Tixter dans la Wilaya de Bordj-Bou-Argeridj est d'une superficie de 20 hectares répartis en 02 zones : la zone A dédiée au terminal ferroviaire et la zone de réception des conteneurs d'une superficie de 141.676 m<sup>2</sup>. La zone B est un espace dédié pour le stockage logistique, d'une superficie de 44.238 m<sup>2</sup>.

#### **4.2. Données d'équipements**

##### **4.2.1. Équipements de manutention**

**Tableau N 08 : Equipements et manutention**

Désignation	Capacité	Nombre d'engins
<b>Chariots élévateurs à pinces</b>	< à 3 T	06
<b>Chariots élévateurs à fourches</b>	< à 3 T	10
	5 T	09
	8 T	04
	10 T	06
	18 T	04
	28 T	03
	42 T	01
	52 T	01
<b>Pelles chargeuses</b>	< 1.5	08
<b>Rétrochargeurs</b>		02
<b>Chargeurs sur pneus</b>	04 m3	01
<b>Stackers</b>	38 T	02
<b>Tracteurs remorques</b>	38 T	03
	50 T	04
<b>Grue Gottwald HMK 260E</b>	80 T	01
<b>Grue Gottwald HMK 170E</b>	63 T	01

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

<b>Grues LIEBHERR</b>	63 T	03
<b>Grue portuaire LIEBHERR</b>	124 T	01
<b>Grues portuaires LIEBHERR</b>	64 T	03
<b>Grues auto mobiles LIEBHERR</b>	50 T	02
<b>Grue auto mobile GROVE</b>	59 T	01
<b>Portique à grain VIGAN</b>	550 T	01

Source : document interne de l'entreprise de l' « EPB ».

#### **4.2.2. Équipements Navals :**

##### **4.2.2.1. Equipements de Remorquage :**

- ❖ CAP CARBON
- ❖ CAP SIGLI
- ❖ SEYBOUSE : 3
- ❖ CHELIFF VI
- ❖ CAP BOUAK II

##### **4.2.2.2. Equipements de Pilotage :**

- ❖ GOURAYA : 3
- ❖ CAP-BOUAK
- ❖ CANOT MINA : 4
- ❖ CANOT MINA : 5
- ❖ SIDI BOUALI
- ❖ SIDI YAHIA
- ❖ BUGIA
- ❖ EL MARSА
- ❖ OUED DAS
- ❖ BIR ESSELAM

### **5. Activités et description des services de l'EPB**

#### **5.1. Activités de l'EPB**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- ✓ L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- ✓ L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- ✓ L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaire.
- ✓ L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- ✓ La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

#### **5.2. Description des services**

##### **5.2.1. L'acheminement des navires de la rade vers le quai**

Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la direction capitainerie. L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

##### **5.2.2. Le remorquage**

Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

**5.2.3. Le pilotage :** Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

**5.2.4. Le lamanage :** Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

##### **5.2.5. Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises**

Elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

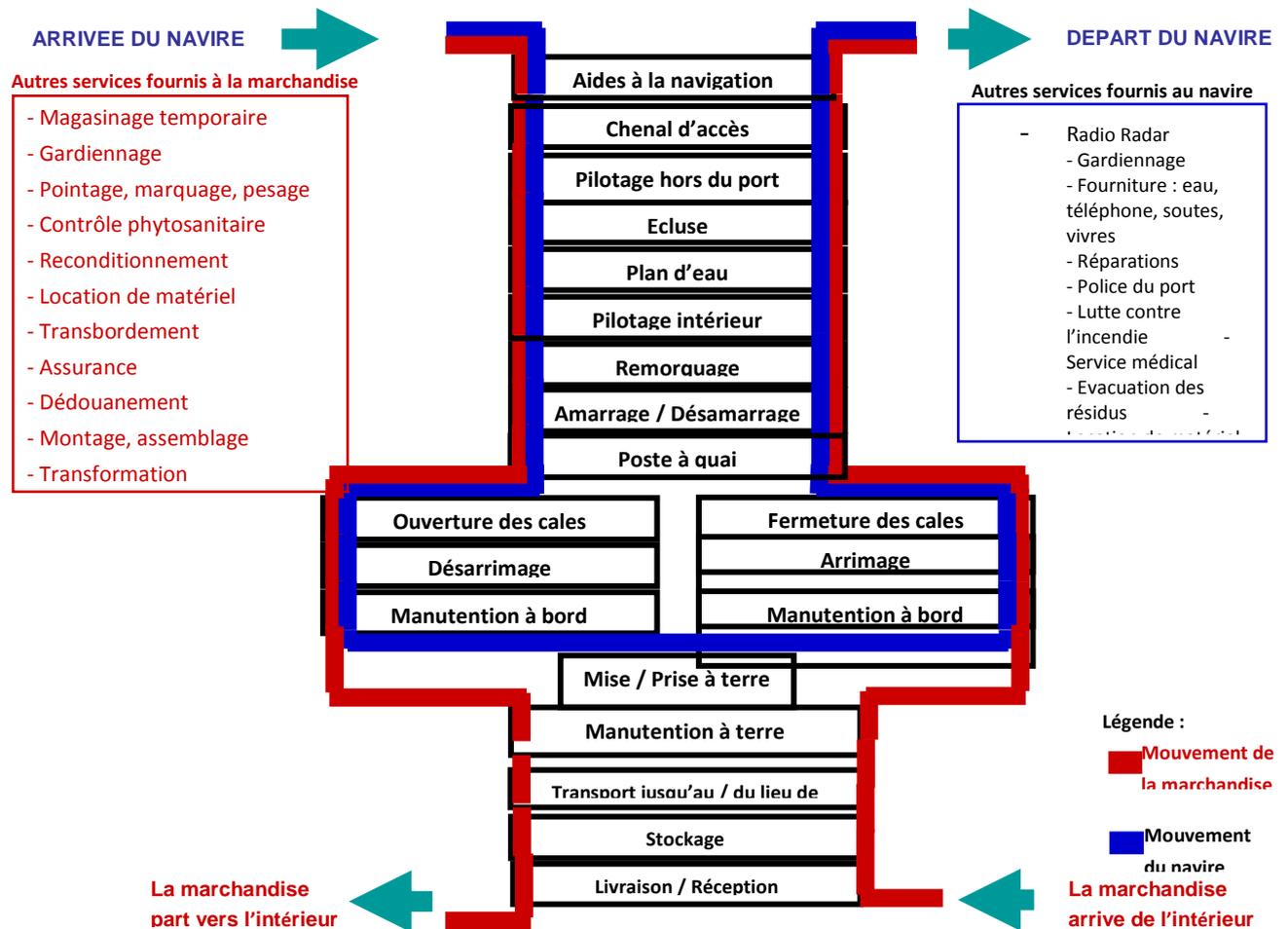
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

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

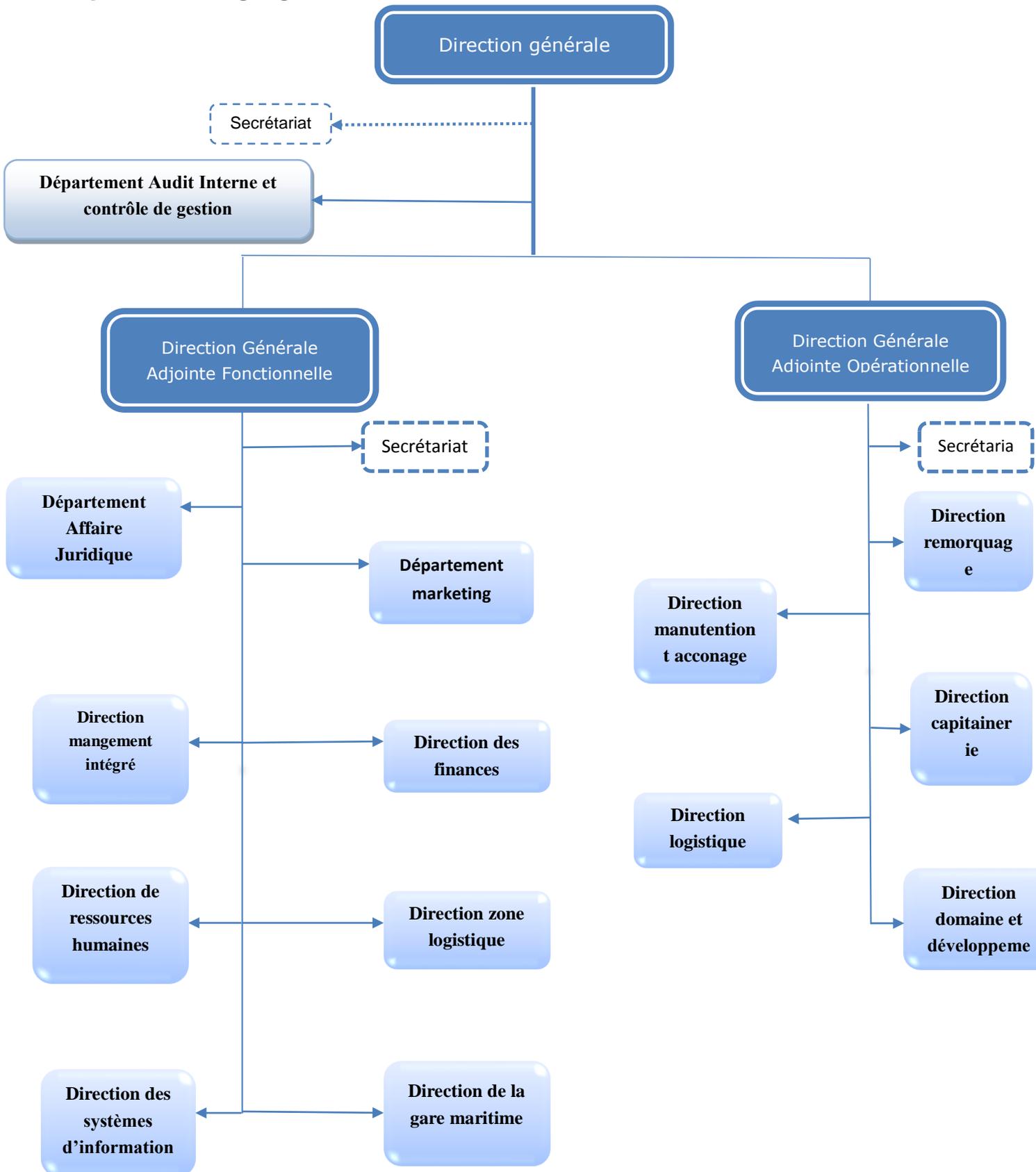
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

**Figure N°12 : Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises**



Source : document interne de l'entreprise EPB.

**Figure N°13 : l'organigramme de l'EPB**



Source : document interne de l'entreprise de l' « EPB ».

### 6. Présentation de différentes structures de l'EPB

#### 6.1. Direction opérationnelles

Ces structures dépendent de la Direction Générale Adjointe Opérationnelle, celles-ci prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

##### 6.1.1. 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* 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 recueille les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

### **6.1.2. Direction logistique (DL)**

Elle est chargée de mettre à la disposition de la Direction de la manutention et de l'acconage les moyens matériels nécessaires pour le déchargement des marchandises et leur transfert vers les lieux d'entreposage.

### **6.1.3. Direction Domaine et Développement (DDD)**

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.

### **6.1.4. 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 pilotins, 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. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

### **6.1.5. 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 :

- Remorquage portuaire.
- Remorquage hauturier (haute mer).
- Sauvetage en mer.

### **6.2. Direction fonctionnelles**

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles. Elles sont rattachées à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle qui est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

#### **6.2.1. Direction du Management Intégré (DMI)**

Elle a pour mission :

- La mise en place des procédures écrites en tenant compte des normes du certificat du système de management intégré (SMI).
- Définir avec la direction générale le programme qualité et sa planification.
- Assurer la gestion documentaire du système qualité.
- Assurer la planification et la réalisation des audits qualité internes.
- Assurer la mise en œuvre et l'aboutissement des actions correctives, préventives et projets d'améliorations.

#### **6.2.2. Direction Finances et Comptabilité (DFC)**

Elle a pour mission :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

#### **6.2.3. Direction Ressources Humaines et Moyens (DRHM)**

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 a pour mission :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel.
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).

### **6.2.4. Direction Zones Logistiques Extra Portuaires :**

Elle a pour mission :

- Elaborer les schémas de développement technique, organisationnel, commercial et opérationnel des zones logistiques extra-portuaires.
- Suggérer les axes stratégiques pour le développement et la promotion des activités multimodales.
- Elaborer les procédures de gestion et de fonctionnement opérationnel des sites logistiques.
- Accompagner la Direction Générale pour l'obtention des différentes autorisations et agréments nécessaires pour l'opérabilité optimale du site.

### **6.2.5. 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.

### **6.2.6. Direction Systèmes d'information (DSI)**

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.

### **7. Marché et hinterland**

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouiba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Setif, El- Eulma, M'sila et Borj Bou Arréridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'EL Kseur, et de Bejaia dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

#### **7.1. Les critères de segmentation du marché du port**

Sont les suivants :

- Typologie Produit.
- Typologie Client.
- Zone géographique.

##### **7.1.1. Typologie Produit :**

Deux segments sont identifiés :

- ❖ **Selon la nature de la marchandise :** Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,..)

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

- ❖ **Selon les types de navires :** Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaia et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (pétroliers, porte-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

### **7.1.2. Typologie clients :**

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Béjaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import – export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaia /Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

### **7.1.3. Typologie zone géographique :**

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la Soummam.

## **Section2 : La gestion budgétaire au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia EPB**

### **Introduction**

La gestion budgétaire est un outil de pilotage nécessaire pour l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » qui retranscrit l'orientation stratégique en produisant une vision chiffrée à l'avenir.

Et qui établit un rapport entre les objectifs espérés et les moyens mis à disposition pour les accomplir, afin de fixer des critères qui permettent de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non, ce dernier concept consiste principalement à comparer les dépenses et recettes budgétaires aux dépenses et recettes réelles.

### **1. vision, objectifs, politique et valeurs de l'entreprise :**

#### **1.1. Vision de l'Entreprise :**

Maintenir le Port de Bejaia au rang de port performant, catalyseur de la compétitivité de l'économie nationale, moteur du développement régional du territoire et acteur incontournable dans le positionnement national en tant que plateforme logistique dynamique.

#### **1.2. Objectifs de l'Entreprise :**

- Optimiser la compétitivité de la chaîne logistique
- Maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire
- Développer la culture d'entreprise pour une gestion optimale des ressources.
- Participer au développement socio-économique.
- Pérenniser et créer des emplois.

#### **1.3. Politique de l'Entreprise :**

- Développer le caractère pionnier d'offre logistique.
- Mettre en place un bon climat d'affaires pour attirer le partenariat.
- Etre le précurseur du processus de développement de la chaîne de transport maritime, routier et ferroviaire.
- Renforcer le partenariat entre les différents acteurs de la communauté portuaire en animant des rencontres avec ces derniers.
- Réduire les surcoûts et générer des cash-flows afin d'assurer une capacité d'autofinancement et rentabiliser les investissements.
- Orienter la gestion du capital humain vers le développement des compétences, le rajeunissement des effectifs, et la mobilité.
- Privilégier et développer en permanence la culture de communication interne et externe.

#### **1.4. Valeurs de l'Entreprise :**

- Probité et intégrité de l'entreprise.
- Gestion éthique et professionnelle.
- Valorisation du potentiel humain : vecteur essentiel de la culture d'entreprise.
- Affirmation du statut d'acteur économique majeur et d'entreprise citoyenne.
- Innovation.
- Responsabilité sociale.

### **2. procédure d'élaboration du budget prévisionnel 2018**

Le budget de l'exercice 2018 sera élaboré conformément au nouveau système comptable et financier (NSCF), sur la base des prévisions de clôture 2017, les objectifs commerciaux de 2018 ainsi que sur le trafic attendu aux Zones Logistiques Extra Portuaires de TIXTER et d'Ighil-Ouberouak.

#### **2.1. Objectifs commerciaux**

Les prévisions en termes du trafic portuaire reviennent au Département Marketing. Ces dernières doivent être mensuelles et réalisables.

#### **2.2. Les produits des activités ordinaires :**

Les directions opérationnelles doivent établir leurs prévisions de produits par centre de responsabilité.

##### **2.2.1. Le chiffre d'affaires :**

Les structures prestataires de services doivent indiquer leurs prévisions de chiffre d'affaires par nature de produit en quantités et valeurs, tel que listé dans le canevas.

##### **2.2.2. Les autres produits opérationnels**

- ✓ Le Département juridique sera chargé d'établir les prévisions en termes d'indemnités d'assurances à recevoir et autres produits de gestion courante (Pénalités).
- ✓ Le Département marché sera chargé d'établir les prévisions des autres produits de gestion courante (cahiers de charge, contrats...etc.).
- ✓ Le service facturation DDD sera chargé d'établir les prévisions en termes de pénalités de congestion.

##### **2.2.3. Les produits Financiers**

Toute prévision en termes de produits financiers est du ressort de la DFC en collaboration avec la direction générale pour la détermination de la part des dividendes à recevoir de la part des filiales et des participations.

#### **2.3. Les charges les activités ordinaires :**

L'ensemble des structures destinataires, doivent établir leurs prévisions de charges d'exploitation par centre de responsabilité en prenant en considération les orientations suivantes :

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

### **2.3.1. Les achats consommés :**

- ✓ Les quatre (04) centres d'approvisionnement de l'entreprise doivent prévoir de manière rationnelle l'ensemble des consommations pour l'exercice 2018 ;
- ✓ Toute prévision en terme d'habillements doit être établie par la DRH ;
- ✓ Les prévisions en électricité, gaz et eau seront établies par la DDD.

### **2.3.2. Les services extérieurs :**

- ✓ Les prévisions en terme d'assurances, Abonnement et journaux Officiels sont du ressort du Département Juridique ;
- ✓ Etude et recherche, Documentation Générale, Documentation Technique et autres Documentation et abonnement sont du ressort du Département Marketing ;
- ✓ Les prévisions des frais de colloque, Séminaire et conférences, frais de tirage et impression sont établis par la DRH.

### **2.3.3. Les autres services extérieurs :**

- ✓ Les prévisions du compte stage et formation seront établies par la DRH ;
- ✓ Les frais d'acte et de contentieux et publicité légale sont du ressort du Département juridique ;
- ✓ Les comptes Annonces et insertion, Foire et exposition, sponsoring, Revues et imprimés publicitaire et autres (cadeaux à la clientèle,...etc.) sont du ressort du Département Marketing ;
- ✓ Les frais postaux et de télécommunications (Internet) sont du ressort de la DSI ;
- ✓ Les services bancaires et assimilé sont du ressort de la DFC.

### **2.3.4. Les charges de personnel**

Les prévisions relatives aux frais du personnel de toutes les directions seront établies par la DRH.

### **2.3.5. Les impôts, taxes et versements assimilés**

- ✓ Les prévisions en termes de la TAP seront établies par la DFC en fonction du chiffre d'affaires prévisionnel ;
- ✓ Les prévisions en termes de Taxe Foncière, Taxes au profit domaine et taxes d'assainissements sont établis par la DDD
- ✓ Les prévisions des comptes Taxes sur la Formation continue, taxes sur l'apprentissage, vignette auto et les taxes sur achat véhicules neufs sont de ressort de la DRH.

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

### **2.3.6. Les autres charges opérationnelles**

Les charges financières et les dotations aux amortissements seront établies par la DFC en collaboration avec toutes les directions.

### **2.4. Les achats**

Les prévisions des achats est de la responsabilité des centres d'approvisionnements ;

- ✓ Centre d'approvisionnement DRH : Pour toutes les directions fonctionnelles
- ✓ Centre d'approvisionnement DDD : Pour la DDD et la DC
- ✓ Centre d'approvisionnement DL : Pour la DL et la DMA
- ✓ Centre d'approvisionnement DR : pour le remorquage.

### **2.5. Les investissements**

- ✓ Afin d'assurer la cohérence des prévisions des investissements, La DDD en collaboration avec toutes les directions sera chargée de la détermination et de l'évaluation du programme d'investissement 2018 en matière d'infrastructures et de superstructures portuaire, du matériel et d'outillage d'exploitation, d'équipements de servitude et autres immobilisations.
- ✓ Les grands projets d'investissements à réaliser ou en cours de réalisation doivent être accompagnés des plannings de réalisations prévisionnels (Etat d'avancement physique et financier) mensuelles ;
- ✓ Il y a lieu de reprendre les restes à réaliser sur les programmes antérieurs.

### **2.6. La trésorerie**

Sur la base des prévisions ainsi élaborées par les différentes structures et transmises à la DFC, celle-ci aura pour charge l'établissement du budget de trésorerie prévisionnelle de l'entreprise.

## **3. Les différents budgets de l'entreprise portuaire de Bejaia EPB**

Les budgets sont des éléments fondateurs de la gestion d'entreprise. Et puis il sert à établir la liste des charges et des produits générés sur un exercice, et les bénéfices résultants.

### **3.1. Budget des ventes**

C'est l'élément centrale de l'édifice budgétaire, il est établi en harmonie avec les objectifs stratégique de l'entreprise (positionnement, segmentation) il tient compte de l'ensemble des contrainte externe et interne qui pèse sur l'entreprise et de la possibilité qu'à celle-ci de les faire évoluer à court terme.

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

Il contient des rubriques suivantes :

- Prévision du trafic portuaire ;
- Prévision du chiffre d'affaires.
- Autres produits opérationnels :
- Autres produits financiers.

### **3.1.1. Trafic portuaire**

**Tableau N°09 : trafic portuaire prévisionnel.**

<b>Désignation</b>	<b>Clôture</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Variation</b>	<b>% variation</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>		
<b>Zone Portuaire</b>				
<b><u>Trafic global</u></b>	<b><u>18 386</u></b>	<b><u>17 822</u></b>	<b><u>-564</u></b>	<b><u>-03</u></b>
<b>Importations (En 1.000T)</b>	8 837	8 192	-645	-07
<b>Exportations (En 1.000T)</b>	9 549	9 630	+81	+01
<b><u>Trafic bateau</u></b>				
<b>N<sup>bre</sup> navire</b>	1094	1 010	-84	-08
<b>Jauge brute (En 1.000T)</b>	13 453	12 668	-785	-06
<b><u>Trafic conteneur</u></b>				
<b>N<sup>bre</sup> EVP</b>	238000	240 380	+2 380	+01
<b>Tonnage (En 1.000T)</b>	1 437	1 452	+15	+01
<b>Zones Logistiques</b>				
<b>ZLE TIXTER (Boite)</b>	717	2 880	+2 163	+302
<b>ZLE IOB (Boite)</b>	—	720	+720	+100

Source : document interne de l'EPB.

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

- ✚ Le tonnage global atteindra en 2018 les **17,822 millions de tonnes**, soit une **baisse de 03%** par rapport aux prévisions de clôture 2017. Cette baisse s'explique notamment avec :
  - Les importations d'un volume global de **8,192 millions de tonnes** connaîtront une baisse de **7%** par rapport à la clôture de l'exercice 2017. Cette baisse est due essentiellement au recul du volume des produits industriels (bois, fer, ciment) de -34%, ainsi que les produits agricoles (blé, maïs, soja et sucre) de 09%.
  - Par contre, les exportations connaîtront une hausse de **1%** par rapport à la clôture de l'exercice 2017 due essentiellement à la hausse du volume des marchandises générales, et la remontée escomptée des prix moyens des produits pétroliers en 2018 qui devraient favoriser une relance de la croissance de l'Algérie.
- ✚ Le nombre de navires à l'entrée qui passera de **1 094 navires** à la clôture de 2017 à **1 010 navires** pour l'exercice 2018, soit (-84) navires.
- ✚ Avec la mise en exploitation des Zones Logistiques Extra-portuaires, les prévisions estimées pour l'année 2018 seront de l'ordre de **3 600 Boîtes** réparties entre la ZLE de Tixter BBA (2 880 Boîtes, et la ZLE d'Ighil-Ouberouak (**720 boîtes**).

#### **3.1.1. Chiffre d'affaires**

**Tableau N°10 : La prévision du chiffre d'affaire de 2018.**

**En milliers de Dinars**

<b>Rubriques</b>	<b>Clôture 2017</b>	<b>Prévisions 2018</b>	<b>Variation</b>	<b>% variation</b>
<b>Zone portuaire</b>	<b>5 056 164</b>	<b>4 946 278</b>	<b>-109 886</b>	<b>-02</b>
Domaine et Développement	1 120 250	1 208 554	+88 304	+08
Capitainerie	892 357	856 664	-35 693	-04
Manutention et Acconage	1 803 933	1 753 000	-50 933	-03
Remorquage	1 239 624	1 128 060	-111 564	-09

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

<b>Zones Logistiques Extra-portuaires</b>	<b>121 910</b>	<b>307 300</b>	<b>+185 390</b>	<b>+152</b>
ZLE TIXTER	108 004	239 800	+131 796	+122
ZLE IOB	13 906	67 500	+53 594	+385
<b>Total port</b>	<b>5 178 074</b>	<b>5 253 578</b>	<b>+75 504</b>	<b>+01</b>

Source : document interne de l'EPB.

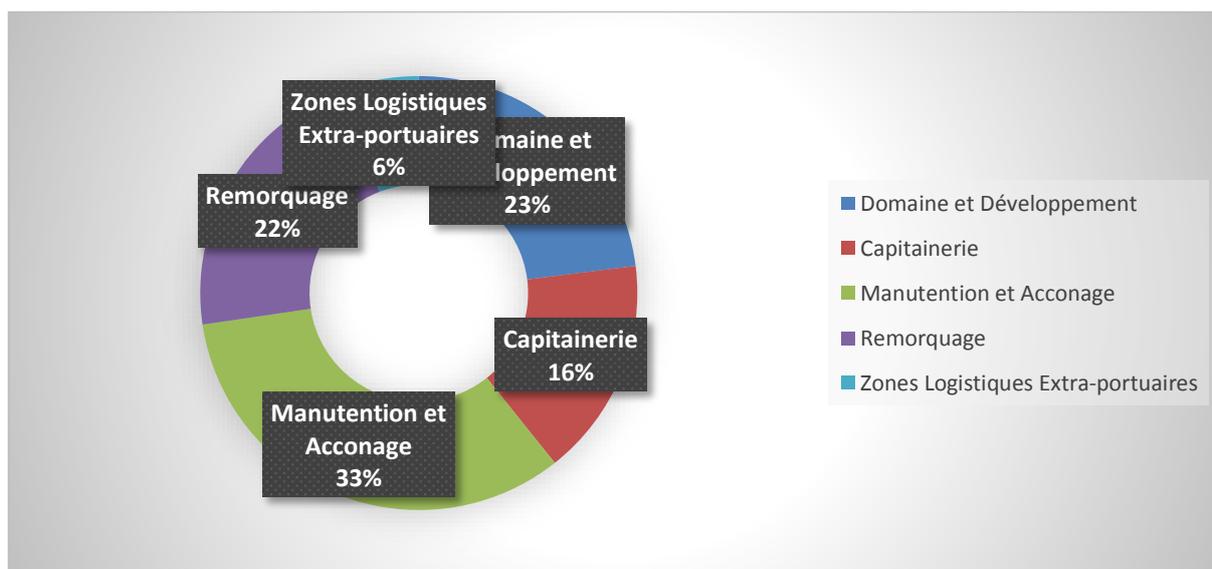
#### **Commentaire**

Basé sur le trafic attendu en 2018, le Chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise atteindra les **5 253 578KDA**, soit une hausse de **1%** par rapport aux prévisions de Clôture 2017.

La progression du chiffre d'affaires est expliquée par la mise en exploitation des Zones Logistiques Extra-portuaires qui contribueront avec un chiffre d'affaires total de **307 300 KDA**.

Le Chiffre d'affaires prévisionnels pour l'exercice 2018 sera réparti comme suit :

**Figure N°14 : Chiffre d'affaires prévisionnel**



Source : document interne de l'EPB.

### Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB

#### 3.1.2. Autres produits opérationnels :

Tableau N°11 : Autres produits opérationnels prévisionnels (En milliers de Dinars)

Rubriques	Clôture 2017	Prévisions 2018	Variation	% variation
-----------	-----------------	--------------------	-----------	----------------

<b>Zone portuaire</b>	<b>98 989</b>	<b>25 000</b>	<b>-73 989</b>	<b>-75</b>
Plus-value sur sorties d'actifs	2 489	13 000	+10 511	+422
Indemnités d'assurances reçus	5 500	8 000	+2 500	+45
Autres produits de gestion courante	91 000	4 000	-87 000	-96

<b>Zones Logistiques Extra- portuaires</b>	-	-	-	-
Plus-value sur sorties d'actifs	-	-	-	-
Indemnités d'assurances reçus	-	-	-	-
Autres produits de gestion courante	-	-	-	-

<b>Total port</b>	<b>98 989</b>	<b>25 000</b>	<b>-73 989</b>	<b>-75</b>
-------------------	---------------	---------------	----------------	------------

Source : document interne de l'EPB.

Les autres produits opérationnels connaîtront une **baisse de 75%** par rapport à la clôture 2017, passeront de **98 989 KDA** à **25 000 KDA**. Cette régression est induite essentiellement par la baisse du montant des autres produits de gestion courante (pénalités de congestion).

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

### **3.1.3. Les Produits financiers :**

**Tableau N°12: Les produits financiers prévisionnels de 2018 (En milliers de Dinars)**

<b>Rubriques</b>	<b>Clôture 2017</b>	<b>Prévisions 2018</b>	<b>Variation</b>	<b>% variation</b>
<b>Zone portuaire</b>	<b>1 307 201</b>	<b>715 068</b>	<b>-592 133</b>	<b>-45</b>
Revenus des placements bancaires	212 221	215 068	+2 847	+01
Autres Produits Financiers	1 094 980	500 000	-594 980	-54
<b>Total port</b>	<b>1 307 201</b>	<b>715 068</b>	<b>-592 133</b>	<b>-45</b>

Source : document interne de l'EPB.

Les produits Financiers d'un montant total de **715 068 KDA**, diminueront de **45%** par rapport à la clôture de 2017. Cette diminution est expliquée par la régression des dividendes à recevoir.

### **3.2. Budget des frais généraux**

Les frais généraux correspondent aux couts de fabrication en dehors des couts de la main d'œuvre des matériaux directs. On trouve 02 charges :

- Charges des activités ordinaires par nature.
- Charges des activités ordinaires par zone.

#### **3.2.1. Charges des activités ordinaires par nature :**

**Tableau N°13 : Le budget des charges des activités prévisionnel (En milliers de Dinars)**

<b>Rubriques</b>	<b>Clôture 2017</b>	<b>Prévisions 2018</b>	<b>Variation</b>	<b>% variation</b>
Achats consommés	146 800	247 970	+101 170	+69
Services extérieurs	530 000	998 418	+468 418	+88
Autres services extérieurs	115 000	121 531	+6 531	+06
Charges de personnel	2 485 000	2 582 504	+97 504	+04

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

Impôts, taxes et versements assimilés	110 000	130 315	+20 315	+18
Autres charges opérationnelles	5 200	6 200	+1 000	+19
Charges financières	35 978	66 374	+30 396	+84
Dotations aux amortissements et prov.	1 370 100	1 437 500	+67 400	+05
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>4 798 078</b>	<b>5 590 812</b>	<b>+792 734</b>	<b>+17</b>

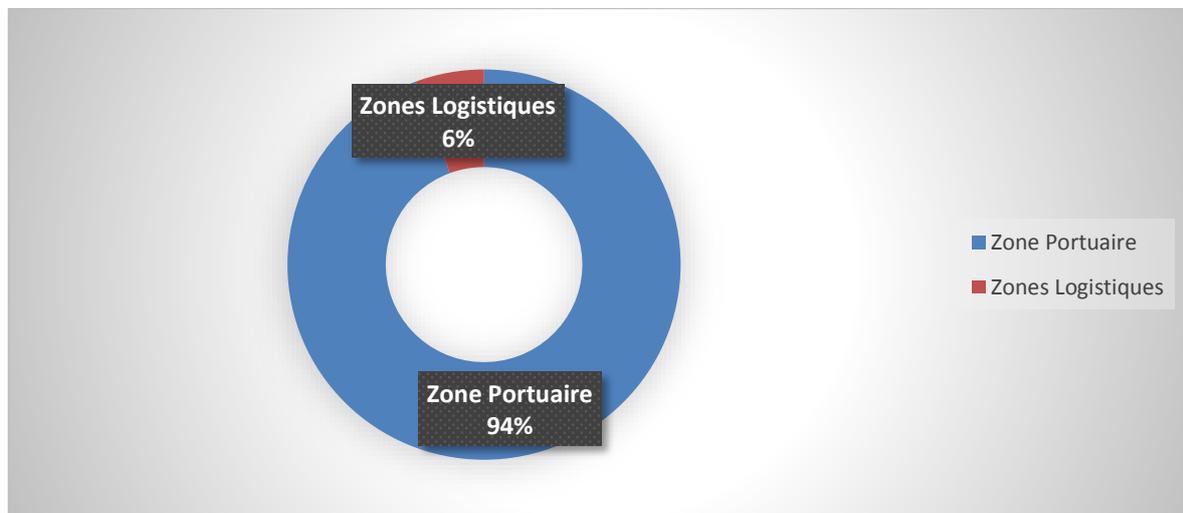
Source : document interne de l'EPB.

#### **3.2.2. Charges des activités ordinaires par zone :**

**Tableau N°14 : Charges des activités ordinaires (En milliers de Dinars)**

<b>Désignation</b>	<b>Montant</b>
<b>Zone Portuaire</b>	<b>5 275 048</b>
<b>Zones Logistiques</b>	<b>315 764</b>
<b>Total Entreprise</b>	<b>5 590 812</b>

**Figure N°15 : charges des activités ordinaires**



Source : document interne de l'EPB.

#### **Commentaire**

Avec la mise en exploitation des Zones Logistiques Extra-portuaires, les charges d'exploitation de l'entreprise atteindront les **5 590 812 KDA**, soit une hausse de **17%** par rapport à la clôture de 2017 qui s'explique essentiellement par :

- La Hausse des achats consommés de **69%** expliquée par la hausse des prix à la consommation des carburants et lubrifiants, et les pièces de rechange destinées à l'entretien des engins d'exploitation et naval (arrêt technique des remorqueurs) ;
- La hausse importante des services extérieurs de **88%** due essentiellement à l'opération de dragage portuaire qui coutera **400 000 KDA** et les divers entretiens et réparations, notamment les arrêts techniques des remorqueurs portuaires d'un montant prévisionnel **230 000 KDA**, et le montant de sous-traitance générale des Zones Logistiques Extra-portuaires ;
- La hausse des autres services extérieurs de **06%**, due au montant des honoraires (Auxiliaires de justice, visites périodique, règlementaire et d'expertise des engins, appareils, équipements, installations et matériels de l'entreprise, contrats de licences informatiques)
- La hausse des frais du personnel de **4%** avec l'augmentation des primes et indemnités (IEP, prime carrière) ainsi que les recrutements destinés au fonctionnement de la nouvelle gare maritime, et la zone extra-portuaire (IOB).
- La hausse du poste impôts et taxes de **18%**, induite par les diverses taxes, à savoir (formation, et apprentissage)
- La hausse des charges financières de **84%**, relative à l'arrivée de l'échéance de remboursement des crédits (port sec de TIXTER) ainsi que l'acquisition de grues portuaires ;
- La hausse des dotations aux amortissements de **5%** avec la réception de nouveaux ouvrages portuaires, des équipements et au réajustement des diverses provisions.

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

### **3.3. Budget des approvisionnements :**

Le budget de l'approvisionnement a pour objectif d'assurer une gestion de stock de matière achetée. On trouve 02 cas des achats :

- Achats par nature
- achats par zone

#### **3.3.1. Achats par nature :**

**Tableau N°15 : Les achats par nature prévisionnel (En milliers de Dinars)**

<b>Rubriques</b>	<b>Clôture 2017</b>	<b>Prévisions 2018</b>	<b>Variation</b>	<b>% variation</b>
Matériaux de construction	4 262	3 500	-762	-18
Carburants et Lubrifiants	40 713	60 800	+20 087	+49
Produits d'entretien	2 884	4 290	+1 406	+49
Fournitures d'atelier	1 903	3 500	+1 597	+84
Petit outillage	1 859	2 800	+941	+51
PDR matériels de transport	3 998	5 550	+1 552	+39
PDR matériels d'exploitation	32 403	60 000	+27 597	+85
PDR matériels navals	3 563	54 000	+50 437	+1 416
Pneumatiques	5 176	4 950	-226	-04
Fournitures de bureau	2 254	1 200	-1 054	-47
Fournitures Informatiques	5 233	3 000	-2 233	-43
Matières & fournitures diverses	8 961	19 200	+10 239	+114
Habillements	9 862	18 000	+8 138	+83
<b>Total</b>	<b>123 071</b>	<b>240 790</b>	<b>+117 719</b>	<b>+96</b>

Source : document interne de l'EPB.

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

### **3.3.2. Achats par zone :**

**Tableau N°16 : La prévision des achats par zone (En milliers de Dinars)**

Désignation	Montant
<b>Zone portuaire</b>	236 640
<b>Zones Logistiques extra-portuaires</b>	4 150
<b>Total</b>	<b>240 790</b>

**Source :** document interne de l'EPB.

Les achats de l'entreprise seront de l'ordre de **240 790 KDA**, ils enregistreront une hausse de **96%** par rapport à la clôture de 2017, expliquée par :

- La hausse des (prix) des carburants et lubrifiants annoncées pour l'exercice 2018.
- La hausse des achats en pièces de rechanges d'exploitation **85%** et navale **1 416%** par rapport à la clôture de 2017, suite au programme prévisionnel d'acquisition des pièces de rechange destinées à l'entretien des engins d'exploitation et naval et aux perspectives d'augmentations des prix, suite à la dévaluation du Dinar Algérien.

### **3.4. Budget des investissements**

Le Budget d'investissements correspond aux dépenses affectent le patrimoine d'une entreprise, collectivité locale ou organisation dans le but remodeler significativement son cycle d'exploitation. Autrement dit c'est une somme d'argent dépensé en contrepartie d'un actif matériel et immatériel.

**Tableau N°17 : le budget des investissements(En milliers de Dinars)**

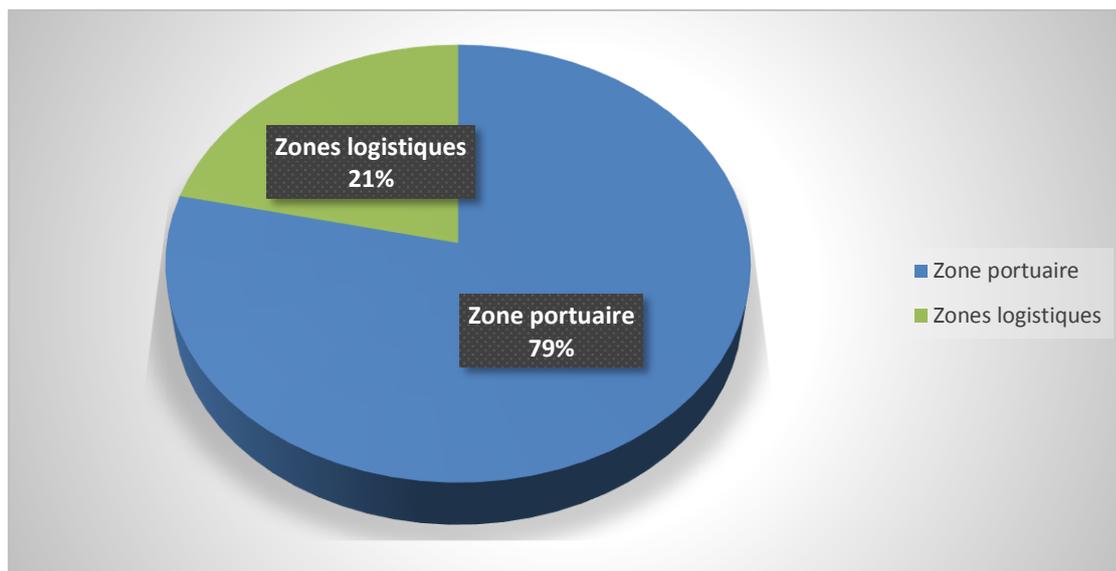
Désignation	Zone portuaire	Zones Logistiques	Montant
<b>1- <u>Etudes :</u></b>	<b><u>60 000</u></b>	-	<b><u>60 000</u></b>
<b>2- <u>Réalisations :</u></b>	<b><u>652 000</u></b>	<b><u>15 000</u></b>	<b><u>667 500</u></b>
<b>Infrastructure</b>	643 000	-	643 000
<b>Superstructure</b>	9 000	15 500	24 500
<b>3-<u>Equipements :</u></b>	<b><u>234 000</u></b>	<b><u>248 700</u></b>	<b><u>482 700</u></b>

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

<b>Manutention</b>	184 000	244 200	428 200
<b>Engins de servitude</b>	-	-	-
<b>Sûreté et sécurité</b>	50 000	4 500	54 500
<b>4- <u>Autres :</u></b>	<b><u>57 600</u></b>	<b><u>10 000</u></b>	<b><u>67 600</u></b>
<b>Total</b>	<b>1 003 600</b>	<b>274 200</b>	<b>1 277 800</b>

Source : document interne de l'entreprise de l' « EPB »

**Figure N°16 : Le budget des investissements**



Source : documents interne de l'EPB.

Le programme des investissements de l'année 2018 est subdivisé en :

- Etudes : destinées à la réalisation d'ouvrages d'infrastructure et de la superstructure ;
- Réalisation d'ouvrages.
- Acquisition de nouveaux matériels et outillages de manutention ;
- Divers matériels et équipements pour la mise en exploitation des Zones Logistiques Extra-portuaires.

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

### **3.5. Budget de trésorerie :**

Le budget de trésorerie est un tableau de prévisionnel et financière qui a pour objectif de traduire les dépenses et les recettes prévues sous forme de flux monétaires et prévisionnels.

**Tableau N°18 : la prévision du budget de trésorerie(En milliers de Dinars)**

<b>Rubriques</b>	<b>Clôture 2017</b>	<b>Prévisions 2018</b>	<b>Variation</b>	<b>Variation %</b>
<b>Encaissements</b>	<b>9 856 165</b>	<b>8 500 120</b>	<b>-1 356 045</b>	<b>-14</b>
Encaissements reçus des clients.	5 969 839	5 646 000	-323 839	-05
Autres encaissements.	301 307	12 000	-289 307	-96
Accréditifs, restitution des provisions	267 026	-	-267 026	-100
Encaissements sur cessions d'immo. Corp.	2 313	13 000	+10 687	+462
Encaissements sur cessions d'immo. Fin.	-	-	-	-
Intérêts encaissés sur placements financiers.	208 777	215 068	+6 291	+03
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	1 094 980	500 000	+594 980	-54
Encaissements provenant d'emprunts.	2 011 923	2 114 052	+102 129	+05
<b>Décaissements</b>	<b>9 742 645</b>	<b>8 613 714</b>	<b>-1 128 931</b>	<b>-12</b>
Accréditifs, provisions	59 728	-	+59 728	+100
Sommes versées aux fournisseurs.	499 221	440 000	-59 221	-12
Sommes versées aux personnels.	1 591 945	1 545 851	-46 094	-03
Sommes versées pour frais de missions	5 217	3 500	-1 717	-33
Sommes versées aux œuvres sociales	182 436	180 000	-2 436	-01
sommes versées aux organismes sociaux	663 467	709 000	+45 533	+07
Intérêts et autres frais financiers payés.	33 978	75 524	+41 546	+122
Impôts sur résultats payés.	340 639	363 360	+22 721	+07
Autres impôts et taxes.	485 005	509 552	+24 547	+05
Sommes versées aux filiales	969	-	-959	-100
Autres dépenses	41 359	33 500	-7 859	-19
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp.	4 519 346	3 625 006	-894 340	-20
Décaissements sur acquisition d'immo. fin.	500 000	-	-500 000	-100

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

Dividendes et autres distributions effectués	600 000	900 000	+300 000	+50
Remboursements d'emprunts	219 335	228 421	+9 086	+04
<b>Variation</b>	<b>113 520</b>	<b>-113 594</b>	<b>-227 114</b>	<b>-200</b>
Trésorerie initiale	607 983	721 503	+113 52	+19
Trésorerie finale	721 503	607 909	-113 594	-16

Source : document interne de l'EPB.

A la clôture de l'exercice 2018, la trésorerie de l'entreprise sera de l'ordre de **607 909 KDA** soit une baisse de **16%** par rapport à la trésorerie de clôture 2017.

❖ **Les encaissements** : s'élevant à **8 500 120 KDA**, et proviennent essentiellement :

- Les encaissements reçus des clients de l'ordre de **5 646 000 KDA** ;
- Les encaissements provenant d'emprunts pour **2 114 052 KDA** destinés au financement de la nouvelle gare maritime , la réalisation d'un nouveau ouvrage d'accostage de 170ML, et l'acquisition d'un remorqueur ;
- Les produits financiers (dividendes et dépôts à terme) pour **715 068 KDA**.

❖ **Les décaissements** : s'élevant à **8 613 714KDA**, et on retient ;

- Les dépenses d'investissements d'un montant de **3 625 006 KDA** représentent **42%** du montant global des dépenses, et seront destiné au :
  - développent et modernisation des infrastructures & superstructures portuaires et installations spécialisées (nouvelle gare maritime, poste 25, poste RO-RO, appontement remorqueurs... ) ;
  - Développement de l'activité logistique et transport de bout en bout (ZLE TIXTER et IOB) ;
  - Renouvellement et modernisation des équipements d'exploitation (scanners, chariots élévateurs, pelles excavatrices, balayeuse automatiques... ) ;
  - Acquisition des engins navals (01 remorqueurs de traction de 70T).
- Les dividendes à payer, soit **900 000 KDA** pour les deux exercices (reliquat de 2016 et exercice 2017)
- Remboursement de crédit, pour **228 421 KDA**

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

- Dépenses liées à l'activité ordinaire (salaires, organismes sociaux, fournisseurs et impôts) englobent un total de **3 860 290 KDA**

### **3.6. Agrégats financiers :**

#### **3.6.1. Comptes de résultat par nature**

**Tableau N°19 : La prévision des agrégats financiers (En milliers de Dinars)**

<b>Rubrique</b>	<b>Clôture 2017</b>	<b>Prévisions 2018</b>	<b>Variation</b>	<b>% variation</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 178 074</b>	<b>5 253 578</b>	<b>+75 504</b>	<b>+01</b>
Variation des stocks	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>5 178 074</b>	<b>5 253 578</b>	<b>+75 504</b>	<b>+01</b>
Achats consommés	146 800	247 970	+101 170	+69
Services extérieurs et autres consommations	645 000	1 119 949	+474 949	+74
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>791 800</b>	<b>1 367 919</b>	<b>+476 119</b>	<b>+73</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE (I-II)</b>	<b>4 386 274</b>	<b>3 885 659</b>	<b>-500 615</b>	<b>-11</b>
Charges de personnel	2 485 000	2 582 504	+97 504	+04
Impôts, taxes et versements assimilés	110 000	130 315	+20 315	+18
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 791 274</b>	<b>1 172 840</b>	<b>-618 434</b>	<b>-35</b>
Autres produits opérationnels	98 989	25 000	-73 989	-75
Autres charges opérationnelles	5 200	6 200	+1 000	+19
Dotations aux amortissements et aux provisions	1 370 100	1 437 500	+67 400	+05
Reprise sur pertes de valeur et provisions	2 100	-	-2 100	-100
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>517 063</b>	<b>-245 860</b>	<b>-762 923</b>	<b>-148</b>
Produits financiers	1 307 710	715 068	-592 642	-45
Charges financières	35 978	66 374	+30 396	+84
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>	<b>1 271 732</b>	<b>648 694</b>	<b>-623 038</b>	<b>-49</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>1 788 795</b>	<b>402 834</b>	<b>-1 385 961</b>	<b>-77</b>

**Source :** document interne de l'EPB.

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

### **Commentaire**

Le résultat attendu en 2018 va connaître une baisse de 77% suite à la hausse des consommations de l'exercice de 73% due à la l'opération de dragage portuaire et la baisse du résultat financier de 49% avec la baisse des dividendes de l'entreprise suite à la cession des filiales de l'entreprise.

### **4. Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire consiste à mesurer les écarts significatifs en termes de montant qui résulte de la confrontation du coût constaté de la production réelle au coût préétabli de la production réelle, Et afin de cerner les coûts de l'activité et orienter les décisions de gestion.

#### **4.1. Le budget de vente**

##### **4.1.1. Trafic portuaire**

**Tableau N°20 : Le contrôle du Trafic portuaire au sein de l'EPB**

<b>Rubriques</b>	<b>Prévision 2018</b>	<b>Réalisation 2018</b>	<b>Variation</b>	<b>T.R.O (%)</b>
Importation	<b>8 192</b>	<b>10 453</b>	<b>2 261</b>	<b>127</b>
Exportation	<b>9 630</b>	<b>8 867</b>	<b>(763)</b>	<b>92</b>
<b>Total</b>	<b>17 822</b>	<b>19 320</b>	<b>1 498</b>	<b>108</b>

**Source :** Etabli par nous même à partir des documents de l'EPB.

### **Commentaire :**

Le port de Bejaia a réalisé un volume total d'un montant de **19million 320** par rapport à une prévision de **17million 822 de tonne**, soit un taux de réalisation de **108%**. Cela est dû à la levée des restrictions sur certains produits importés. Et on a enregistré un taux de réalisation ( qui est mesuré par la différence entre la réalisation et la prévision) de **127%**des importations au moment où ces prévisions en matières d'exportation n'ont pas été atteintes.

## Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB

### 4.1.2. Chiffre d'affaire

**Tableau N°21 : Le contrôle sur le chiffre d'affaire (En KDA)**

Centres d'activités	Prévu. 2018	Réal. 2018	Variation	T.R.O (%)
<b>Capitainerie</b>	856 664	1 063 465	206 801	124
S/total autorité portuaire	<b>2 065 218</b>	<b>2 181 089</b>	<b>115 871</b>	<b>106</b>
<b>Manutention &amp; acconage</b>	1 753 000	2 032 141	279 141	116
<b>Remorquage</b>	1 128 060	1 350 786	222 726	120
S/total activités commerciales	<b>2 881 060</b>	<b>3 382 927</b>	<b>501 867</b>	<b>117</b>
Total zone portuaire	<b>4 946 278</b>	<b>5 564 016</b>	<b>617 738</b>	<b>112</b>
<b>ZLEP TIXTER</b>	239 800	289 227	49 427	<b>121</b>
<b>ZLEP IOB</b>	67 500	51 553	-15 947	<b>76</b>
Total zones logistiques	<b>307 300</b>	<b>340 780</b>	<b>33 480</b>	<b>111</b>
Total entreprise	<b>5 253 578</b>	<b>5 904 796</b>	<b>651 218</b>	<b>112</b>

**Source :** Etabli par nous même à partir des documents de l'EPB.

#### **Commentaire :**

Le chiffre d'affaires réalisé par l'EPB **5 904 796 KDA** à la fin du mois de 2018 contre un montant prévisionnel de 5 253 578KDA. Soit un taux de réalisation positif de **112%** avec la levée du trafic portuaire, Ce qui atteste la bonne performance de l'EPB.

### 4.1.3. Les autres produits opérationnels

**Tableau N°22 : Le contrôle sur les autres produits opérationnel**

Rubriques	Prévisions 2018	Réalisation 2018	Variation	T.R.O (%)
Plus-value sur sorties d'actifs	13 000	926	(12 074)	7
Indemnités d'assurances reçus	8 000	12 981	4 981	162
Autres produits de gestion courante	4 000	33 466	29 466	837
<b>Total port</b>	<b>25 000</b>	<b>47 373</b>	<b>22 373</b>	<b>189</b>

**Source :** réalisé par nous même à partir des documents de l'EPB.

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

#### **Commentaire :**

Les autres produits opérationnels ont connu un taux de réalisation élevé **189%** avec la facturation des résultats élevés de congestion aux clients.

#### **4.1.4. Autre produit financier**

**Tableau N°23 : Le contrôle sur les autres produits financiers**

<b>Rubriques</b>	<b>Prévisions 2018</b>	<b>Réalisation 2018</b>	<b>Variation</b>	<b>T.R.O (%)</b>
Revenus des placements bancaires	215 068	201 381	-13687	94
Autres Produits Financiers	500 000	1 430	-498 570	0.286
<b>Total port</b>	<b>715 068</b>	<b>202 811</b>	<b>-512 257</b>	<b>28</b>

**Source :** réalisé par nous même à partir des documents de l'EPB

#### **Commentaire :**

Les prévisions des autres produits financiers n'ont été réalisées qu'à **28%**, cela est due à la baisse des dividendes à recevoir suite à la cession des filiales au profit du groupe.

## Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB

### 4.2. Le budget des frais généraux

#### 4.2.1. Les charges des Activités ordinaires :

Tableau N°24 : Le contrôle sur les charges des activités ordinaires

Intitulé	Réalisation 2018	prévision 2018	variation	T.R.O %
Achats consommés	241 413	247 970	-6 557	97
Services extérieurs	492 298	998 418	-506 120	49
Autres services extérieurs	118 893	121 531	-2 638	98
Charges de personnel	2 599 552	2 582 504	+17 048	101
Impôts, taxes et versements assimilé	128 124	130 315	-2 191	98
Autres charges opérationnels	7 987	6 200	1 787	129
Charges financières	75 649	66 374	9 275	114
Dotations aux amortis. et provisions	1 006 499	1 437 500	-431 001	70
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>4 670 415</b>	<b>5 590 812</b>	<b>-920 397</b>	<b>84</b>
IBS	345 866	104 737	241 129	330
<b>Total charges</b>	<b>5 016 281</b>	<b>5 695 549</b>	<b>-679 268</b>	<b>88</b>

Source : réalisé par nous même à partir des documents de l'EPB

#### Commentaire :

Les charges de l'entreprise ont connu un taux de réalisation de **88%** suite à la baisse des entretiens et réparations due aux restrictions budgétaires imposées par la direction générale.

## Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB

### 4.3. Budget des approvisionnements

Tableau N°25 :Le contrôle du budget des approvisionnements

Unité : En milliers de Dinars

Rubriques	Prévisions 2018	Réalisation 2018	variation	T.R.O %
Matériaux de construction	3 500	16 542	13 042	473
Carburants et Lubrifiants	60 800	61 187	387	101
Produits d'entretien	4 290	3 623	-667	84
Fournitures d'atelier	3 500	2 429	-1 071	69
Petit outillage	2 800	1 577	-1 223	56
PDR matériels de transport	5 550	2 630	-2 920	47
PDR matériels d'exploitation	60 000	58 631	-1 369	98
PDR matériels navals	54 000	37 851	-16 149	70
Pneumatiques	4 950	5 705	755	115
Fournitures de bureau	1 200	2 347	1 147	196
Fournitures Informatiques	3 000	2 107	-893	70
Matières & fournitures diverses	19 200	35 768	16 568	186
Habilllements	18 000	20 891	2 891	116
<b>Total</b>	<b>240 790</b>	<b>251 288</b>	<b>10498</b>	<b>104</b>

Source : Etabli par nous même à partir des données de l'EPB.

#### Commentaire :

Les achats de l'entreprise ont connu un taux de réalisation de **104%** ce qui signifie que les objectifs tracés en été réalisés.

A noter un taux de réalisation élevé a été enregistré pour les matériaux de construction et les matières et fournitures diverses respectivement pour **473% et 186%** suite à l'aménagement de la gare maritime.

## Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB

### 4.4. Budget de trésorerie :

**Tableau N°26 :Le contrôle de budget de trésorerie**

L'intitulé	Unité : En milliers de Dinars			
	Prévisions 2018	Réalisation 2018	Variation	T.R.O %
<b>ENCAISSEMENTS</b>	<b>8 500 120</b>	<b>10 340 014</b>	<b>1 839 894</b>	<b>122</b>
Encaissements reçus des clients.	5 646 000	6 845 852	1 199 852	121
Autres encaissements.	12 000	470 647	458 647	3922
Accréditifs, restitution des provisions	--	41 111	41 111	-
Encaissements sur cessions d'immo. Corp.	13 000	--	-13 000	0
Encaissements sur cessions d'immo. Fin.	--	500 000	500 000	-
Intérêts encaissés sur placements financiers.	215 068	183 362	-31 706	85
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	500 000	1 082	-498 918	0.216
Encaissements provenant d'emprunts.	2 114 052	2 297 960	183 908	109
<b>DECAISSEMENTS</b>	<b>8 613 714</b>	<b>9 670 396</b>	<b>1 056 682</b>	<b>112</b>
Accréditifs, provisions	--	16 398	-16 98	-
Sommes versées aux fournisseurs.	440 000	952 208	512 208	216
Sommes versées aux personnels.	1 545 851	1 553 146	7 295	100
Sommes versées pour frais de missions	3 500	8 203	4 703	234
Sommes versées aux œuvres sociales	180 000	210 847	30 847	117
sommes versées aux organismes sociaux	709 000	744 771	35 771	105
Intérêts et autres frais financiers payés.	75 524	71 424	-4100	95
Impôts sur résultats payés.	363 360	--	-363 360	0
Autres impôts et taxes.	509 552	627 272	117 720	123
Autres dépenses	33 500	43 631	10 131	130
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp.	3 625 006	4 503 811	878 805	124
Dividendes et autres distributions effectués	900 000	700 000	-200000	78
Remboursements d'emprunts	228 421	238 685	10 264	104

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

Variation	-113 594	669 618	783 212	589
Trésorerie initiale	607 983	626 510	18 527	103
Trésorerie finale	<b>626 510</b>	<b>1 296 101</b>	669 591	<b>207</b>

**Source :** Réalisé par nous même à partir des documents de l'EPB.

#### **Commentaire :**

La trésorerie affiche un taux de réalisation de **207%** et ce suite à :

- La hausse des encaissements reçus des clients avec un taux de réalisation de **121%** suite à l'augmentation du chiffre d'affaire TTC de l'entreprise
- Rappel des dépôts à terme pour un montant de 500 000 KDA.
- Indiquant ainsi une bonne santé financière.

#### **4.5. Agrégats financiers : Le compte de résultat**

**Tableau N°27 : Le contrôle du compte de résultat**

*En milliers de Dinars*

<i>Libellé</i>	<b>Prévisions 2018</b>	<b>Réalisation 2018</b>	<b>variation</b>	<b>T.R.O %</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>5 253 578</b>	<b>5 904 796</b>	<b>651 218</b>	<b>112</b>
<b>I.PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>5 253 578</b>	<b>5 904 796</b>	<b>651 218</b>	<b>112</b>
<b>II.CONSUMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 367 919</b>	<b>852 604</b>	<b>-515 315</b>	<b>62</b>
<b>III.VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (VA)(I-II)</b>	<b>3 885 659</b>	<b>5 052 192</b>	<b>1 166 533</b>	<b>130</b>
<b>IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)</b>	<b>1 172 840</b>	<b>2 324 515</b>	<b>1 151 675</b>	<b>198</b>
<b>V.RESULTAT OPERATIONNEL (RO)</b>	<b>-245 860</b>	<b>1 359 267</b>	<b>1 605 127</b>	<b>552</b>
<b>VI. RESULTAT FINANCIER (RF)</b>	<b>648 694</b>	<b>127 162</b>	<b>-521 532</b>	<b>20</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (ROAD) (V+VI)</b>	<b>402 834</b>	<b>1 486 429</b>	<b>1 083 595</b>	<b>369</b>

**Source :** établi par nous-mêmes, à partir des documents internes de l'entreprise de l'EPB.

#### **Commentaire :**

Le résultat de l'entreprise a connu un très fort taux de réalisation soit **369%**, cela est due à :

- Un taux de réalisation de **112%** du chiffre d'affaire avec la hausse du trafic

### **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

- La maîtrise des consommations de l'exercice avec seulement un taux de réalisation de **62%** suite à la baisse des entretiens et réparations (restrictions de la DG)
- Un taux de réalisation de **552%** du résultat d'exploitation suite à la baisse des provisions.

#### **4.6 Ratios de liquidités**

**Tableau N°28 : L'analyse des ratios de liquidité.**

Ratios	Formules	2017	2018
<b>Ratio de liquidité générale</b>	$R = \text{Actif circulant} / \text{DCT}$	1,31	1,45
<b>Ratio de liquidité réduite</b>	$R = \text{VR} + \text{VD} / \text{DCT}$	1,17	1,30
<b>Ratio de liquidité immédiate</b>	$R = \text{VD} / \text{DCT}$	0,42	0,68

Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de l'EPB.

#### **Commentaire :**

Ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant.

Ratio de liquidité réduite est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances à court terme grâce à ses disponibilités générées principalement par les encaissements de ses créances.

Ratio de liquidité immédiate pour l'exercice 2018 reste satisfaisant. Il a connu hausse par rapport à l'exercice 2017 due à l'augmentation de la trésorerie de l'entreprise de 94 %.

#### **4.7 Ratios de rentabilité**

**Tableau N°29 : l'analyse des ratios de rentabilité.**

Ratios	Formules	2017	2018
<b>Ratio de rentabilité économique</b>	$R = \text{Résultat opérationnel} / \text{Total actif}$	$870\,217 / 20\,779\,331 = \mathbf{0,04}$	$1\,359\,267 / 23\,881\,659 = \mathbf{0,06}$
<b>Ratio de rentabilité financière</b>	$R = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$	$1\,893\,442 / 13\,357\,716 = \mathbf{0,14}$	$1\,140\,976 / 13\,503\,615 = \mathbf{0,08}$
<b>Ratio de rentabilité Commerciale nette</b>	$R = \text{Résultat net} / \text{CA HT}$	$1\,893\,442 / 5\,239\,320 = \mathbf{0,36}$	$1\,140\,976 / 5\,904\,796 = \mathbf{0,19}$

Source : établi par nous-mêmes, à partir le document interne de l'entreprise de l' « EPB ».

## **Chapitre III : Le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise EPB**

### **Commentaire :**

-Ratio de rentabilité économique a connu une légère amélioration de 2 % en raison de la hausse du résultat opérationnel de l'entreprise de 56 %. Ce ratio reste toujours satisfaisant (supérieur à 5%).

- Ratio de rentabilité financière a enregistré une baisse de 6 % durant l'exercice 2018 en raison de la baisse du résultat de l'entreprise, mais il reste toujours satisfaisant (Supérieur à 5%).

- Ratio de rentabilité commerciale nette a régressé de 17 % en raison de la baisse du résultat de l'exercice de 40 %.

### **4.8 Ratios de solvabilité**

**Tableau N° 30: analyse du ratio de solvabilité.**

<b>Ratios</b>	<b>Formules</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ratio de solvabilité générale</b>	$R = \frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}}$	<b>20 779 331 / =2,80</b>	<b>23 881 659/ =2,30</b>

**Source :** établi par nous-mêmes, à partir des documents internes de l'entreprise de l' « EPB ».

### **Commentaire :**

Ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cesser brutalement toute activité.

### **4.9 Capacité d'autofinancement**

Désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement et elle se calcul comme suit :

---

$$\text{CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF) = PRODUITS ENCAISSABLES - CHARGES DECAISSABLE}$$

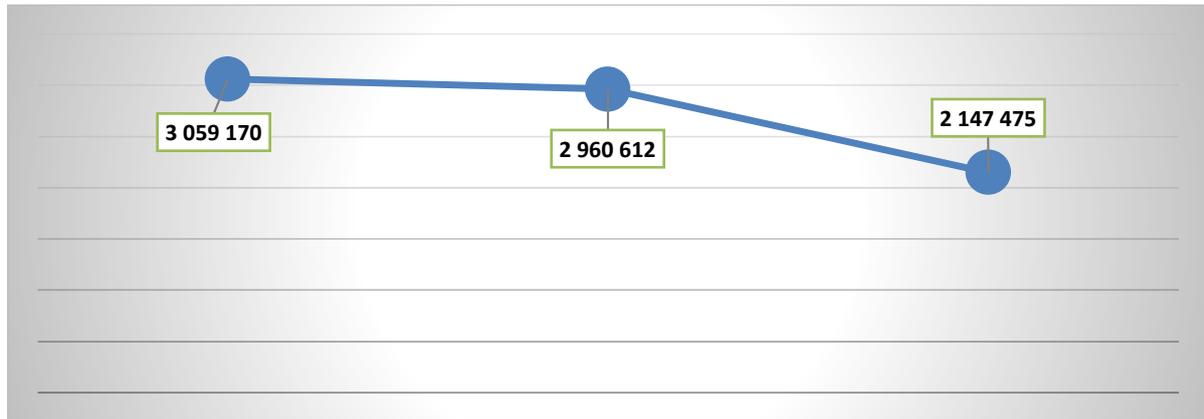
---

**Tableau N°31 : capacité d'autofinancement**

<b>Désignation</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Capacité d'autofinancement de l'exercice</b>	<b>3 059 170</b>	<b>2 960 612</b>	<b>2 147 475</b>

**Source :** établi par nous-mêmes, a partir le document interne de l'entreprise de l' « EPB ».

**Figure°17 : représentation graphique de la capacité d'autofinancement**



**Source :** établi par nous-mêmes à partir des documents interne de l'entreprise de l' « EPB ».

### **Commentaire**

La capacité d'autofinancement de l'exercice 2018 a connu une baisse de 813 137 KDA par rapport à l'exercice 2017, justifiée par la diminution du résultat de l'exercice de 752 467 KDA et les dotations aux amortissements et aux provisions de 60 670 KDA.

Il y a lieu de souligner que la capacité d'autofinancement est positive durant les 03 derniers exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires.

### **Conclusion au chapitre**

Dans ce chapitre nous Avons exploité les divers documents pédagogiques interne du service contrôle de gestion au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » ou nous avons effectué notre stage pratique.

Au premier lieu nous avons élaboré les budgets et puis nous avons traité le contrôle budgétaire en comparant les prévisions et les réalisations pour l'exercice 2018, pour calculer et analyser les écarts. À travers ces différentes analyses, l'entreprise peut améliorer sa performance.

La gestion budgétaire permet de savoir le degré d'atteinte des objectifs non atteints, il faut d'en comprendre ces raisons pour mettre en place des actions correctives.

*Conclusion  
Générale*

La fonction contrôle de gestion est aujourd'hui bien institutionnalisée dans les entreprises, elle permet une gestion rigoureuse et une capacité de réaction plus rapide.

La préoccupation majeure pour chaque entreprise, est non seulement de devenir leader sur son marché, mais surtout de conserver sa position parmi ses semblables et assurer la bonne marche et la continuité de ses activités. Pour ce faire, la maîtrise parfaite de la gestion s'avère plus que nécessaire pour améliorer sa performance, telle est aussi l'objectif majeur de « l'entreprise portuaire de Bejaia ».

Le contrôle de gestion est la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive. Il remplit donc un rôle particulièrement important dans le pilotage de l'organisation, il assure la tâche du contrôle, de conseil et prévision. Donc il constitue un outil d'aide à la prise de décision. Et puis il est le processus par lequel les contrôleurs obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisations des objectifs de l'organisation et que les action en cours vont bien dans le sens de la stratégie, Le contrôle de gestion utilise de nombreux outils tels que : La comptabilité analytique le système d'information, le tableau de bord et la gestion budgétaire .Cette dernière est l'outil privilégié du contrôle de gestion vu son importance considérable au sein de l'organisation. Ainsi, le budget est un moyen de fixer des objectifs communs à l'ensemble de l'organisation et va ainsi permettre une harmonisation entre les objectifs individuels.

D'après notre stage nous avons mise en évidence l'importance de la mise en place de la fonction de contrôle de gestion et de la gestion budgétaire dans l'entreprise, ainsi que le rôle et l'importance de son intégration dans le pilotage de ces dernières.

L'objectif principal de notre travail constituait à analyser la contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance de « l'entreprise portuaire de Bejaia ».

De ce fait nous avons effectué une recherche à travers divers documents pédagogiques et des documents internes du service contrôle de gestion au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB » ou nous avons effectué notre stage pratique.

À travers l'analyse et étude du système budgétaire de l'entreprise portuaire de Bejaia, nous avons clairement constaté que ce système doit être remis en cause afin d'améliorer son déroulement, pour cela l'entreprise devrait donner plus d'importance à la fonction « contrôle

Budgétaire » cette fonction permettait de sensibiliser l'ensemble de personnel et lui permettait d'appréhender mieux les problèmes d'exploitations, de prendre des décisions de gestion et de redressement et de mieux mesurer la performance de l'entreprise.

La gestion budgétaire reste un outil de gestion très utilisé par les entreprises car elle joue un certain nombre de rôle qui la rendent difficilement remplaçables. Et celle-ci permet de confronter Périodiquement, Et qui s'appuie sur un ensemble des prévisions calculées pour chaque période pour ensuite dégager les écarts entre les prévisions estimées et les réalisations constatées, en vue de mettre en évidence des écarts. Ce qui confirme notre première hypothèse.

Après étude et analyse du système budgétaire au sein de l'EPB, nous avons constaté l'importance accordée à la gestion budgétaire dans l'entreprise vu la réalisation d'un niveau élevé de sa performance, mais cela n'empêche pas de signaler les insuffisances qu'on a constaté tout au long de notre stage. pour décider des initiatives à entreprendre pour corriger la trajectoire des réalisations afin de tendre vers les objectifs tracés qui peuvent susciter des actions correctives afin d'analyser la performance de l'entreprise. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

Pour conclure, la gestion budgétaire n'est pas une discipline dominante en sciences de gestion. Elle constitue une synthèse qui tire ses principaux concepts de disciplines beaucoup plus abouties telles que : la comptabilité, la finance et la sociologie des organisations. Avec les mutations de l'environnement, les entreprises ont de plus en plus besoin d'outils pour la bonne gestion un pilotage efficace de l'entreprise. C'est là qu'apparaît le rôle de la gestion budgétaire. Au final il y'a existé une dépendance entre la gestion budgétaire et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

## **I. La liste des Ouvrages**

1. Alazard C, Sépari S, 2001, « contrôle de gestion, manuel et application » 5<sup>e</sup> édition Dunod, Paris.
2. Alazard C, Sépari S, 2007, « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris.
3. Alazard C, Sépari S, 2007, « contrôle de gestion, manuel et application DCG», édition Dunod, Paris.
4. Alazard C, Sépari S, 2017, « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris.
5. Bescoss. Mendoza, 1994, « le management de la performance », édition comptable Malesherbes, paris.
6. Bouquin H, 2001, « le contrôle de gestion »,5<sup>e</sup> édition PUE, paris.
7. Burlaud A, Teller R, Chatelain.P.S, Mignon S, Walliser E, 2004, « contrôle de gestion », édition librairie Vuibert, Paris.
8. Brabel M, Meier O, 2006, « manager », édition Dunod, paris.
9. Béatrice et Francis Grandguillot, 2009, «L'essentiel du contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition Gualino, Paris.
10. Benaiem J, benaiem J.J, Tuszyński J, 2014, «gestion budgétaire et analyse de la performance», BTS 2<sup>e</sup> année CGO, édition Fontaine picard.
11. Chandler A.D, 1992, « organisation et performance des entreprises », T1, édition de l'organisation, paris.
12. Charpentier P, Coucoureux M, Sopel D, 2007, « gestion financière gestion prévisionnelle et mesure de la performance gestion du personnel », édition Hachette, paris.
13. Deneestère R, Lorino P, Mottis N, 2006, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise »,3<sup>e</sup>édition Dunod, paris.
14. Doriath B, Goujet C, 2007, «gestion prévisionnelle et mesure de la performance »,3<sup>e</sup>édition Dunod, paris.
15. Doriath B, 2008, « contrôle de gestion en 20 fiches »,5<sup>e</sup> édition Dunod, paris.
16. Dubrullet L, Jourdain D, 2017, « comptabilité analytique », édition Dunod, paris.
17. Forget J, 2005, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, paris.
18. Goujet C, Raulet C, 1996, « comptabilité analytique et contrôle de gestion »,3<sup>e</sup> édition Dunod,Paris.

19. Guedj N, 2000, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris.
20. Guedj N, 2001, « le contrôle de gestion », édition d'organisation, paris
21. Lorino P, 1997, « méthodologie et pratique de la performance, le guide du pilotage », édition de l'organisation, France.
22. Lochard J, 1998, « la gestion budgétaire outil de pilotage des managers », édition d'organisation, paris.
23. Lorino P, 2003, « méthodes et pratique de la performance », 3<sup>e</sup> édition d'organisation, paris.
24. Leclère D, 2007, « L'essentiel de la comptabilité analytique », 4<sup>e</sup> édition d'organisation, Paris.
25. Loning H, Malleret V, 2008, « le contrôle de gestion organisation, outils et pratique », Dunod, Paris.
26. Legrenzi C, Nau J, 2012, « le contrôle de gestion de SI », édition Dunod, Paris.
27. Langlois G, Bonnier G, Bringer M, 2006, « Contrôle de gestion », Berri édition Foucher, Paris.
28. Legrenzi C, Nau J, 2012, « méthode et outils pour maitrise des couts informatique », édition Dunod, Paris.
29. Leroy M, 2016, « contrôle de gestion ».édition Dunod, Paris.
30. Legros G, 2018, « finance d'entreprise », 3<sup>e</sup> édition Dunod, paris.
31. Machesny, 1991, « économie d'entreprise », édition Eyrolles, paris.
32. Martinet A, Silem A, 2000, « lexique de gestion », édition Dalloz, paris.
33. Malo J.L, Mathé J.C, « essentiel du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris
34. Piget P, 1998, « gestion financière de l'entreprise », édition Économica, paris.
35. Rongé y, Cerrada K, 2012, « Contrôle de gestion », 3<sup>e</sup> édition, Paris.
36. Saada T, Burlaud A, Simon C, 1995, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert.
37. Sahraoui A, 2004, « comptabilité analytique », édition Berti, Alger.
38. Saad T, Burlaud A, Simon C, 2005, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3<sup>e</sup> édition Vuibert.

39. Thierry J, Richard M, 2007, « comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des couts », édition Pearsonne éducation, Paris.

## **II. La liste des mémoires**

1. Venance Ouattara Pecassioh, « diagnostique financier et performance d'une entreprise en côte d'ivoire », école supérieure de gestion de paris- MBA finance d'entreprise 2007 disponible sur site :<http://www.memoireonline.com>

2. Wadji Ben Rejeb, « gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie», faculté des sciences économique et de gestion du Tunis- DEA management 2003 disponible sur site : <http://www.memoireonline.com>

## **III. La liste des sites**

1. [http:// www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)

2. [http://www. Wikimemoires.net](http://www.Wikimemoires.net)

# *ANNEXES*

**ANNEXE N°01 : COMPTES DE RESULTAT**

(Par Nature)

Arrêté au : 31/12/2018

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>5 904 796 462,14</b>	<b>5 239 320 114,04</b>
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 904 796 462,14</b>	<b>5 239 320 114,04</b>
Achats consommés	-	241 413 423,04	141 895 123,85
Services extérieurs et autres consommations	-	611 190 770,45	731 173 886,32
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	-	<b>852 604 193,49</b>	<b>873 069 010,17</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>5 052 192 268,65</b>	<b>4 366 251 103,87</b>
Charges de personnel	-	2 599 552 074,09	2 404 020 264,78
Impôts, taxes et versements assimilés	-	128 124 481,17	124 284 881,62
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 324 515 713,39</b>	<b>1 837 945 957,47</b>
Autres produits opérationnels		47 372 569,01	90 066 339,25
Autres charges opérationnelles	-	7 986 978,13	3 244 018,75
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	1 006 498 713,93	1 067 169 040,59
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 864 652,57	12 617 825,26
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 359 267 242,91</b>	<b>870 217 062,64</b>
Produits financiers		202 811 512,21	1 302 422 838,75
Charges financières	-	75 649 036,98	37 465 504,15
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>127 162 475,23</b>	<b>1 264 957 334,60</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>1 486 429 718,14</b>	<b>2 135 174 397,24</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	420 904 238,68	98 613 021,28
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		75 450 597,23	143 118 635,80
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 156 845 195,93</b>	<b>6 644 427 117,30</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	-	<b>5 015 869 119,24</b>	<b>4 750 984 377,14</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 140 976 076,69</b>	<b>1 893 442 740,16</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>1 140 976 076,69</b>	<b>1 893 442 740,16</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			

**ANNEXE N°02 : TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
 (Méthode directe)  
 Arrêté au : 31/12/2018

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :</b>			
Encaissements reçus des clients.		6 845 852 381,61	5 960 301 094,01
Autres encaissements.		470 647 655,28	393 069 276,83
Accréditifs, provisions	-	16 398 999,02	- 39 243 958,14
Accréditifs, restitution des provisions		41 111 601,80	279 076 998,16
Sommes versées aux fournisseurs.	-	952 208 909,57	- 699 524 403,91
Sommes versées aux personnels.	-	1 553 146 886,51	- 1 519 020 925,23
Sommes versées pour frais de missions	-	8 203 555,86	- 5 791 055,95
Sommes versées aux œuvres sociales	-	210 847 381,63	- 185 234 542,41
sommes versées aux organismes sociaux	-	744 771 470,11	- 712 421 905,58
Intérêts et autres frais financiers payés.	-	71 424 735,18	- 41 092 573,22
Impôts sur résultats payés.		-	- 340 757 891,00
Autres impôts et taxes.	-	627 272 132,12	- 537 890 756,61
Sommes versées aux filiales		-	- 968 984,06
Autres dépenses	-	43 631 296,78	- 46 869 223,79
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>3 129 706 271,91</b>	<b>2 503 631 149,10</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)</b>		<b>3 129 706 271,91</b>	<b>2 503 631 149,10</b>
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :</b>			
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.	-	4 503 811 205,12	- 4 381 138 400,22
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		-	2 313 665,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.	-	-	- 1 010 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.		500 000 000,00	510 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers.		183 362 500,00	213 535 416,67
Dividendes et quote-part de résultats reçus.		1 082 560,00	1 094 980 000,00
<b>Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)</b>	-	<b>3 819 366 145,12</b>	- <b>3 570 309 318,55</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :</b>			
Encaissement suite à l'émission d'actions.			
Dividendes et autres distributions effectués.	-	700 000 000,00	- 600 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.		2 297 960 277,20	1 638 586 307,67
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.	-	238 685 568,60	- 219 335 042,35
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement(C)</b>		<b>1 359 274 708,60</b>	<b>819 251 265,32</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.	-	24 102,26	207 994,46
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>669 590 733,13</b>	- <b>247 218 909,67</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		626 510 577,91	607 983 195,55
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		<b>1 296 101 311,04</b>	<b>626 510 577,91</b>

**ANNEXE N°03 : BILAN ACTIF**

Arrêté au : 31/12/2018

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>48 303 198,00</b>	<b>22 770 175,06</b>	<b>25 533 022,94</b>	<b>32 055 801,42</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>14 586 371 998,18</b>	<b>6 551 798 346,05</b>	<b>8 034 573 652,13</b>	<b>6 262 102 229,87</b>
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		955 765 604,65	544 453 781,59	411 311 823,06	302 395 862,72
Autres immobilisations corporelles		13 421 961 593,53	6 007 344 564,46	7 414 617 029,07	5 775 314 384,05
Immobilisations en concession		139 204 000,00	-	139 204 000,00	114 951 183,10
<b>Immobilisations en cours</b>		<b>7 769 918 016,01</b>		<b>7 769 918 016,01</b>	<b>6 760 170 375,46</b>
<b>Immobilisations financières</b>		<b>4 952 499 963,83</b>	<b>130 095 809,96</b>	<b>4 822 404 153,87</b>	<b>5 307 316 793,87</b>
Titres mis en équivalence				-	
Autres participations et créances rattachées		136 625 650,63	130 095 809,96	6 529 840,67	6 529 840,67
Autres titres immobilisés		4 808 087 360,00		4 808 087 360,00	5 300 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 786 953,20		7 786 953,20	786 953,20
<b>Impôts différés actif</b>		<b>354 686 733,39</b>		<b>354 686 733,39</b>	<b>264 767 421,09</b>
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>27 711 779 909,41</b>	<b>6 704 664 331,07</b>	<b>21 007 115 578,34</b>	<b>18 626 412 621,71</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
<b>Stocks et encours</b>		<b>297 231 600,28</b>	<b>1 365 881,91</b>	<b>295 865 718,37</b>	<b>231 324 979,32</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>1 326 651 040,15</b>	<b>86 759 645,12</b>	<b>1 239 891 395,03</b>	<b>1 232 278 963,17</b>
Clients		785 901 263,23	86 759 645,12	699 141 618,11	541 159 701,31
Autres débiteurs		179 191 919,55		179 191 919,55	96 752 302,73
Impôts et assimilés		361 557 857,37		361 557 857,37	594 366 959,13
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>1 338 787 084,21</b>	<b>-</b>	<b>1 338 787 084,21</b>	<b>689 314 713,87</b>
Placements et autres actifs financiers courants		-		-	8 405 760,00
Trésorerie		1 338 787 084,21		1 338 787 084,21	680 908 953,87
<b>Total actif courant</b>		<b>2 962 669 724,64</b>	<b>88 125 527,03</b>	<b>2 874 544 197,61</b>	<b>2 152 918 656,36</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>30 674 449 634,05</b>	<b>6 792 789 858,10</b>	<b>23 881 659 775,95</b>	<b>20 779 331 278,07</b>

**ANNEXE N°04 : BILAN PASSIF**

Arrêté au : 31/12/2018

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)		8 515 121 632,11	7 269 497 291,95
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 140 976 076,69	1 893 442 740,16
Autres capitaux propres - Report à nouveau -		347 517 937,69	694 776 171,61
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>13 503 615 646,49</b>	<b>13 357 716 203,72</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		6 986 363 462,80	4 910 610 724,31
Impôts (différés et provisionnés)		14 468 715,07	
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance		1 258 674 777,17	866 954 261,10
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>		<b>8 398 710 955,04</b>	<b>5 777 564 985,41</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		914 615 631,75	669 501 291,81
Impôts		572 461 158,47	96 347 204,82
Autres dettes courantes		492 256 384,20	878 201 592,31
Trésorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 979 333 174,42</b>	<b>1 644 050 088,94</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>23 881 659 775,95</b>	<b>20 779 331 278,07</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

**ANNEXE N°05 : ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES**

Arrêté au : 31/12/2018

	Note	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	-	3 500 000 000,00				9 934 497 291,95
Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						694 776 171,61
Réévaluation des immobilisations						
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividendes payés						- 1 000 000 000,00
Autres distributions						- 327 000 000,00
Réserves Distribuées						- 1 338 000 000,00
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						1 893 442 740,16
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	-	3 500 000 000,00				9 857 716 203,72
Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						- 347 258 233,92
Réévaluation des immobilisations						- 318 400,00
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividendes payés						- 300 000 000,00
Autres distributions						- 347 500 000,00
Réserves Distribuées						-
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						1 140 976 076,69
<b>Solde au 31 décembre 2018</b>	-	3 500 000 000,00				10 003 615 646,49

**ANNEXE N°06 : EVOLUTION DES IMMOBILISATIONS ET DES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS**

Rubriques et Postes	Notes	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute à la clôture de l'exercice
<b>Ecart d'acquisition</b>					-
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>44 640 878,00</b>	<b>8 641 566,00</b>	<b>4 979 246,00</b>	<b>48 303 198,00</b>
Logiciels		39 661 632,00	8 641 566,00		48 303 198,00
Autres immobilisations incorporelles	01	4 979 246,00		4 979 246,00	-
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>12 438 879 774,46</b>	<b>2 681 983 357,38</b>	<b>534 491 133,66</b>	<b>14 586 371 998,18</b>
Terrains		69 440 800,00			69 440 800,00
Bâtiments et constructions	02	4 790 803 747,36	2 308 593 211,48	41 558 220,77	7 057 838 738,07
Installations, machines et outillage	03	4 729 487 811,16	331 128 959,65	311 231 141,20	4 749 385 629,61
Matériel de transport	04	2 514 212 923,59	13 829 773,12	94 586 781,00	2 433 455 915,71
Autres immobilisations corporelles	05	195 730 492,35	28 431 413,13	87 114 990,69	137 046 914,79
Terrains en concession		139 204 000,00			139 204 000,00
<b>Immobilisations corporelles encours</b>	<b>06</b>	<b>6 760 170 375,46</b>	<b>3 715 336 317,99</b>	<b>2 705 588 677,44</b>	<b>7 769 918 016,01</b>
<b>Immobilisations Financières</b>		<b>5 437 412 603,83</b>	<b>145 501 569,96</b>	<b>630 414 209,96</b>	<b>4 952 499 963,83</b>
Titres de filiales		-	-	-	-
Titres mis en équivalence-entreprises associées		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		136 625 650,63	130 095 809,96	130 095 809,96	136 625 650,63
Autres titres immobilisés	07	5 300 000 000,00	8 405 760,00	500 318 400,00	4 808 087 360,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	08	786 953,20	7 000 000,00	-	7 786 953,20
<b>Impôts différés Actifs</b>	<b>09</b>	<b>264 767 421,09</b>	<b>138 234 321,00</b>	<b>48 315 008,70</b>	<b>354 686 733,39</b>
<b>Total Général</b>		<b>24 945 871 052,84</b>	<b>6 689 697 132,33</b>	<b>3 923 788 275,76</b>	<b>27 711 779 909,41</b>

**ANNEXE N°07 : TABLEAU DE COMPTES DE RESULTAT GLOBAL**

Désignation	Notes	Opérations inscrites au compte de résultat de la période (1)	Opérations de gestion inscrites directement aux capitaux propres au cours de l'exercice (2)	Résultat global (3)=(1)+(2)
Chiffres d'affaires		5 904 796 462,14		5 904 796 462,14
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>5 904 796 462,14</b>	<b>-</b>	<b>5 904 796 462,14</b>
Achats consommés		241 413 423,04		241 413 423,04
Services extérieurs et autres services	01	611 190 770,45	41 761 200,00	652 951 970,45
<b>II-Consommation de l'exercice</b>		<b>852 604 193,49</b>	<b>41 761 200,00</b>	<b>894 365 393,49</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>5 052 192 268,65</b>	<b>- 41 761 200,00</b>	<b>5 010 431 068,65</b>
Charges du personnel		2 599 552 074,09		2 599 552 074,09
Impôts, taxes et versements assimilés		128 124 481,17		128 124 481,17
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 324 515 713,39</b>	<b>- 41 761 200,00</b>	<b>2 282 754 513,39</b>
Autres produits opérationnels	02	47 372 569,01	53 952 221,21	101 324 790,22
autres charges opérationnelles		7 986 978,13		7 986 978,13
Dotations aux amortissements	03	841 629 006,87	86 137 640,95	927 766 647,82
Dotations aux provisions et pertes de valeur	04	164 869 707,06	273 311 614,18	438 181 321,24
reprise sur pertes de valeur et provisions		131 960 462,53		131 960 462,53
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 489 363 052,87</b>	<b>- 347 258 233,92</b>	<b>1 142 104 818,95</b>
Produits financiers		202 811 512,21		202 811 512,21
Charges financières		75 649 036,98		75 649 036,98
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>127 162 475,23</b>	<b>-</b>	<b>127 162 475,23</b>
<b>VII-RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>1 616 525 528,10</b>	<b>- 347 258 233,92</b>	<b>1 269 267 294,18</b>
Impôts exigibles		345 866 595,94		345 866 595,94
Impôts différés (variations)		4 389 577,54		4 389 577,54
<b>VIII-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 275 048 509,70</b>	<b>- 347 258 233,92</b>	<b>927 790 275,78</b>

**ANNEXE N°8 : TABLEAU DES EFFECTIFS ET SALAIRES**

Libellé	2018				2017			
	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
<b>I-Nombre de travailleurs au début de l'exercice</b>	<b>187</b>	<b>199</b>	<b>1 023</b>	<b>1 409</b>	<b>184</b>	<b>196</b>	<b>1 051</b>	<b>1 431</b>
II-Travailleurs recrutés	6	3	39	48	10	-	3	13
III-Travailleurs sortis	3	1	6	10	-10	-3	-22	-35
IV-Repositionnement/Promotions	3	3	-6	-	3	6	-9	-
<b>V-Nombre de travailleurs à la fin de l'exercice</b>	<b>199</b>	<b>206</b>	<b>1 062</b>	<b>1 467</b>	<b>187</b>	<b>199</b>	<b>1 023</b>	<b>1 409</b>
VI-Nombre moyen de travailleurs	14%	14%	72%	100%	13%	14%	73%	100%
<b>VII-Masse salariale (en KDA)</b>				<b>2 003 855</b>				<b>1 854 283</b>

**ANNEXE N°09 : TABLEAU DES ENGAGEMENTS HORS BILAN  
31/12/2018**

<b>Engagements Nationaux Reçus</b>			
<b>Fournisseur</b>	<b>Marché</b>	<b>Nature /caution</b>	<b>Montant</b>
SARL SOTRASHYPE	Réhabilitation nouveau quai	Bonne Exécution	1 567 177,85
CEVITAL	concession espace portuaire	Caution de garantie	3 889 928,95
EURL AURES EMBALLAGES	Travaux imprimerie année 2011	Bonne Exécution	126 342,33
ASMA CARROSS INDUSTRIE	F/ (04) semi-remorques	Bonne Exécution	474 400,00
SARL SABA	fournit (05 portiques détection)	Bonne Exécution	178 425,00
SARL SABA	fournit (01 scanner à bagage)	Bonne Exécution	2 568 150,00
ERENAV BEJAIA	Concession plan d'eau, et terrain	Bonne Exécution	2 653 283,76
EPE/SPA/SOMIND	Fourniture 04 trémies	Restitution avance sur appro	9 126 000,00
SARL SERMMS	Fournit, Install 08 bornes	Bonne Exécution	377 863,20
SPA CR METAL BLIDA	F/Passerelle d'accès fixe	Restitution avance/appros	10 532 859,25
SPA CR METAL BLIDA	F/Passerelle d'accès fixe	Restitution avance Forf.	4 514 082,53
SPA LEM	Suivi & Contrôle Poste "25"	Bonne Exécution	2 131 917,50
EURL LIEBHERR	PDR pour grue LIEBHERR	Bonne Exécution	83 725,29
EURL LIEBHERR	PDR pour grue LIEBHERR	Bonne Exécution	162 502,49
EURL LIEBHERR	PDR pour grue LIEBHERR	Bonne Exécution	215 743,90
VERITAL SPA	Assistance, Suivi Const, Remorqueur	Bonne Exécution	226 397,50
EURL ASMA CARROSS	Fournit. (20) semi-remorques	Bonne Exécution	6 552 000,00
EURL LIEBHERR	PDR pour grue LIEBHERR	Bonne Exécution	225 647,32
EURL LIEBHERR	PDR pour grue LIEBHERR	Bonne Exécution	299 425,78
EURL LIEBHERR	PDR pour grue LIEBHERR	Bonne Exécution	274 894,71
EURL LIEBHERR	PDR pour grue LIEBHERR	Bonne Exécution	244 830,32
SARL TIZIRI MOTOR	(07) Chariots de 05 Tonnes	Bonne Exécution	5 365 228,05
SPA SMT ALGERIE	Fourniture (01) pelle excavatrice	Bonne Exécution	1 914 500,00
EURL LIEBHERR	Fourniture (02) spriders single marque "BROMMA"	Bonne Exécution	3 879 400,00
<b>TOTAL</b>			<b>57 584 725,73</b>

## ANNEXE N°10 : lettre d'accompagnement du budget prévisionnel.

### DIRECTION DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITE

Bejaia, le 18 Octobre 2017

N/REF/DFC/N°                    /2017

**Mesdames les Directrices,  
Messieurs les Directeurs**

#### **Objet : Budget prévisionnel de l'exercice 2018**

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre de l'élaboration du budget prévisionnel de l'exercice 2018, nous vous prions de trouver ci-joint les canevas qui correspondent à votre activité sur support informatique.

**Les prévisions budgétaires pour l'exercice 2018 doivent prendre en compte la rationalisation des dépenses dictées par le contexte actuel, ainsi que l'évolution de l'inflation**

#### **I- Procédure d'élaboration du budget prévisionnel 2018 :**

Le budget de l'exercice 2018 sera élaboré conformément au nouveau système comptable et financier (NSCF), sur la base des prévisions de clôture 2017, les objectifs commerciaux de 2018 ainsi que sur le trafic attendu aux Zones Logistiques Extra Portuaires de TIXTER et d'Ighil-Ouberouak.

#### **1- Objectifs commerciaux**

- Les prévisions en termes du trafic portuaire reviennent au **Département Marketing**. Ces dernières doivent être mensuelles et réalisables.

#### **2- Les produits des activités ordinaires :**

Les directions opérationnelles doivent établir leurs prévisions de produits par centre de responsabilité.

#### **❖ Le chiffre d'affaires :**

- Les structures prestataires de services doivent indiquer leurs prévisions de chiffre d'affaires par nature de produit en quantités et valeurs, tel que listé dans le canevas.

#### ❖ Les autres produits opérationnels

- **Le Département juridique** sera chargé d'établir les prévisions en termes d'indemnités d'assurances à recevoir et autres produits de gestion courante (Pénalités).
- **Le Département marchés** sera chargé d'établir les prévisions des autres produits de gestion courante (cahiers de charge, contrats...etc.).
- **Le service facturation DDD** sera chargé d'établir les prévisions en termes de pénalités de congestion.

#### ❖ Les produits Financiers

- Toute prévision en termes de produits financiers est du ressort de la **DFC** en collaboration avec la direction générale pour la détermination de la part des dividendes à recevoir de la part des filiales et des participations.

### 3- Les charges des activités ordinaires :

L'ensemble des structures destinataires, doivent établir leurs prévisions de charges d'exploitation par centre de responsabilité en prenant en considération les orientations suivantes :

#### ❖ Les achats consommés :

- Les quatre (04) centres d'approvisionnement de l'entreprise doivent prévoir de manière rationnelle l'ensemble des consommations pour l'exercice 2018 ;
- Toute prévision en terme d'habillements doit être établie par la **DRH** ;
- Les prévisions en électricité, gaz et eau seront établies par la **DDD**.

#### ❖ Les services extérieurs :

- Les prévisions en terme d'assurances, Abonnement et journaux Officiels sont du ressort du **Département Juridique** ;
- Etude et recherche, Documentation Générale, Documentation Technique et autres Documentation et abonnement sont du ressort du **Département Marketing** ;
- Les prévisions des frais de colloque, Séminaire et conférences, frais de tirage et impression sont établis par la **DRH**.

❖ **Les autres services extérieurs :**

- Les prévisions du compte stage et formation seront établies par la **DRH** ;
- Les frais d'acte et de contentieux et publicité légale sont du ressort du **Département juridique** ;
- Les comptes Annonces et insertion, Foire et exposition, sponsoring, Revues et imprimés publicitaire et autres (cadeaux à la clientèle,...etc.) sont du ressort du **Département Marketing** ;
- Les frais postaux et de télécommunications (Internet) sont du ressort de la **DSI** ;
- Les services bancaires et assimilé sont du ressort de la **DFC**.

❖ **Les charges de personnel**

- Les prévisions relatives aux frais du personnel de toutes les directions seront établies par la **DRH**.

❖ **Les impôts, taxes et versements assimilés**

- Les prévisions en termes de la TAP seront établies par la **DFC** en fonction du chiffre d'affaires prévisionnel ;
- Les prévisions en termes de Taxe Foncière, Taxes au profit domaine et taxes d'assainissements sont établis par la **DDD**
- Les prévisions des comptes Taxes sur la Formation continue, taxes sur l'apprentissage, vignette auto et les taxes sur achat véhicules neufs sont de ressort de la **DRH**.

- ❖ **Les autres charges opérationnelles, les charges financières et les dotations aux amortissements** seront établies par la **DFC** en collaboration avec toutes les directions.

**N.B** : Toute dépense budgétisée doit faire l'objet d'un détail par nature.

**4- Les achats :**

Les prévisions des achats est de la responsabilité des centres d'approvisionnements ;

- **Centre d'approvisionnement DRH** : Pour toutes les directions fonctionnelles
- **Centre d'approvisionnement DDD** : Pour la DDD et la DC
- **Centre d'approvisionnement DL** : Pour la DL et la DMA
- **Centre d'approvisionnement DR** : pour le remorquage.

## 5- Les investissements :

- Afin d'assurer la cohérence des prévisions des investissements, La DDD en collaboration avec toutes les directions sera chargée de la détermination et de l'évaluation du programme d'investissement 2018 en matière d'infrastructures et de superstructures portuaire, du matériel et d'outillage d'exploitation, d'équipements de servitude et autres immobilisations.
- **Les grands projets d'investissements à réaliser ou en cours de réalisation doivent être accompagnés des plannings de réalisations prévisionnels (Etat d'avancement physique et financier) mensuelles ;**
- Il y a lieu de reprendre les restes à réaliser sur les programmes antérieurs.

## 6- Trésorerie :

- Sur la base des prévisions ainsi élaborées par les différentes structures et transmises à la DFC, celle-ci aura pour charge l'établissement du budget de trésorerie prévisionnelle de l'entreprise.

## 7- Départs en retraite, projet de plan de formation et plan de recrutement

- La DRH se doit de transmettre en sus des informations précitées, des plans détaillés afférents aux prévisions de départ en retraite, au plan de formation, ainsi qu'à celui des recrutements envisagés

## **II- Recommandations :**

- La formalisation des prévisions que vous élaborerez, doit être conforme aux tableaux et canevas qui vous ont transmis.
- Les prévisions doivent être transmises à la DFC au plus tard **le 09 Novembre 2017 (le respect du délai est de rigueur)**.
- Les prévisions doivent être transmises à la DFC sur support papier dûment signé par le responsable de la structure, **ainsi que sur support magnétique (gravées sur CD)**.
- Les prévisions doivent être proprement mentionnées, sans surcharges, ni ratures.
- Les prévisions doivent être objectives, cohérentes et réalisables.

Pour d'éventuels besoins d'informations complémentaires ou d'éclaircissements, le **Département Finance** de la DFC sera à votre disposition.

Comptant sur votre habituelle collaboration, recevez, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

**DIRECTION DES FINANCES**  
**ET DE LA COMPTABILITE**

Bejaia, le 28 Octobre 2015

N/REF/DFC/N°            /2015

**Mesdames les Directrices,**  
**Messieurs les Directeurs**

**Objet : Budget prévisionnel de l'exercice 2016**

Mesdames, Messieurs,

Additivement à notre envoi référencié N/REF/DFC/N°469/2015 relatif à l'élaboration de vos prévisions budgétaire pour l'exercice 2016, nous avons l'honneur de vous communiquer ci-joint les indicateurs physiques en matière du trafic portuaire et des mouvements de la navigation pour l'établissement de vos prévisions du chiffre d'affaires.

Restant à votre entière dispositions pour tout complément d'informations, Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

## Liste des tableaux

---

Tableau N° 01 : Les interfaces du contrôle de gestion.....	8
Tableau N° 02 : Prise en compte des différents niveaux de risque.....	10
Tableau N° 03 : Typologie et caractéristiques des centres de responsabilité.....	11
Tableau N°4 : La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.....	15
Tableau N°05 : La performance externe et performance interne.....	39
Tableau N°06 : les ouvrages de protection.....	51
Tableau N°07 : les ouvrages d'accostage.....	52
Tableau N°08 : les équipements et manutentions.....	53
Tableau N°09 : trafic portuaire prévisionnel .....	69
Tableau N°10 : chiffre d'affaire prévisionnel.....	70
Tableau N°11 : les autres produits opérationnel.....	72
Tableau N°12 : les produits financiers prévisionnel.....	73
Tableau N°13 : le budget des charges des activités prévisionnel. ....	73
Tableau N°14 : les charges des activités prévisionnel.....	74
Tableau N°15 : les achats par nature prévisionnel.....	76
Tableau N°16 : les achats par zone prévisionnel.....	77
Tableau N°17 : le budget des investissements prévisionnels.....	77
Tableau N°18 : budget de trésoreries prévisionnel.....	79
Tableau N°019 : les agrégats financiers prévu.....	81
Tableau N°20 : le contrôle trafic portuaire prévu.....	82
Tableau N°21 : le contrôle sur chiffre d'affaire.....	83
Tableau N°22 : le contrôle sur les autres produits opérationnel.....	84
Tableau N°23 : le contrôle sur les autres produits financiers.....	84
Tableau N°24 : le contrôle sur les charges des activités ordinaire.....	85

## **Liste des tableaux**

---

Tableau N°25 : le contrôle du budget des approvisionnements.....	86
Tableau N°26 : le contrôle du budget de trésorerie.....	87
Tableau N°27 : contrôle du compte de résultat.....	88
Tableau N°28 : L'analyse des ratios de liquidité.....	89
Tableau N°29 : L'analyse des ratios de rentabilité.....	89
Tableau N°30 : l'analyse des ratios de solvabilité.....	90
Tableau N°31 : Capacité d'autofinancement .....	90

## **Liste des figures**

<b>N° des Figures</b>	<b>Signification</b>	<b>pages</b>
Figure N° 01	Le triangle du contrôle de gestion	<b>6</b>
Figure N° 02	Calcul des coûts complets par la méthode des sections homogènes	<b>17</b>
Figure N°03	La hiérarchie des budgets et leur liaison	<b>22</b>
Figure N° 04	La démarche de détermination du budget de vente	<b>28</b>
Figure N° 05	La démarche de détermination du budget de production	<b>29</b>
Figure N° 06	La démarche de détermination du budget d'approvisionnement	<b>30</b>
Figure N° 07	La démarche de détermination de budget investissement	<b>31</b>
Figure N° 08	La démarche de détermination de budget de trésorerie	<b>33</b>
Figure N° 09	La hiérarchie des budgets.	<b>34</b>
Figure N° 10	Présentation de la gestion budgétaire.	<b>36</b>
Figure N° 11	les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises.	<b>57</b>
Figure N° 12	l'organigramme de l'EPB.	<b>58</b>
Figure N° 13	le chiffre d'affaire prévisionnel.	<b>71</b>
Figure N° 14	les charges des activités ordinaires.	<b>74</b>
Figure N° 15	le budget des investissements.	<b>77</b>
Figure N° 16	représentation graphique de la capacité d'autofinancement	<b>91</b>

## Table des matières

Introduction générale .....	1
Chapitre I : Les aspects théorique sur contrôle de gestion	
Introduction.....	<b>3</b>
Section 1 : Notion sur le contrôle de gestion.....	3
1. Histoire du contrôle.....	3
2. Définition du contrôle de gestion.....	4
3. les objectifs de contrôle de gestion.....	5
Section 2 : Le rôle et les principes du contrôle de gestion.....	6
1. Le rôle du contrôle de gestion .....	6
1.1. Dans l'optique traditionnelle .....	6
1.2. Dans l'optique rénovée .....	7.
2. Les principes généraux du contrôle de gestion.....	8
2.1. Le contrôle de gestion a un rôle d'interface entre la planification stratégique et opérationnelle..	8
2.2. Les choix d'une logique financière ou opérationnelle.....	9
2.3. Le contrôle de gestion se fonde sur une vision élargie du contrôle.....	9
2.4. Le contrôle de gestion a pour l'objet la réduction de l'incertitude.....	9
2.5. Le contrôle de gestion contribue à l'élaboration du système d'information de gestion .....	10
2.6. Le contrôle de gestion contribue à l'ingénierie des structures.....	11
2.7. Le contrôle de gestion est une aide au pilotage opérationnel.....	12
2.8. L'aide à la déclinaison des objectifs dans le cadre de la planification stratégique .....	12
2.9. Le contrôle de gestion contribue à une opérationnalisation et à la modélisation des processus de création de valeur.....	12
Section 3 : Les étapes et les outils du contrôle de gestion .....	13
1. Les étapes du contrôle de gestion .....	13
2. Les outils du contrôle de gestion .....	13
2.1. La comptabilité générale .....	13

2.1.1. Définition .....	13
2.1.2. Les objectifs .....	14
2.2. Comptabilité analytique.....	14
2.2.1 Définition.....	14
2.2.2. Les objectifs de la comptabilité analytique .....	16
2.2.3. Les méthodes de la comptabilité analytique.....	16
2.2.3.1. La Méthode des couts complets .....	16
2.2.3.1.1. La Méthode es centres d'analyse (section homogène).....	16
2.2.3.1.2. La Méthodes des couts à base d'activité ABC « activity based costing ».....	17
2.2.3.1.3. La méthode des couts standards.....	18.
2.2.3.2. La méthode des couts partiels .....	18
2.2.3.2.1. La méthodes des couts variable .....	18
2.2.3.2.2. La méthode des couts marginaux .....	19
2.2.3.2.3. La méthode de l'imputation rationnelle des frais fixe.....	19
2.2.3.2.4. Le taux d'activité (le coefficient d'imputation rationnelle d'activité).....	20
2.3. la gestion budgétaire .....	20
2.3.1. Définition.....	20
2.3.2. Les étapes de la gestion .....	20
2.4. Le tableau de bord .....	21
2.4.1. Définition.....	22
2.4.2. Les objectifs .....	22
2.4.3. La structure .....	22
2.4.2. Les types de tableau de bord.....	22
2.5. : Reporting.....	23
2.5.1. Définition.....	23
2.5.2. Objectif .....	23

2.5.3. Les types de reporting .....	23
Conclusion.....	24
 Chapitre II : la gestion budgétaire et performance dans les entreprises	
Introduction .....	25
Section 1 : Le budget : le cadrage théorique .....	25
1. Définition et l'objectif de budget.....	25
1.1. Définition de budget .....	25
1.2. Objectifs de budget.....	26
2. Le rôle et typologie de budget.....	26
2.1. Le rôle de budget.....	26
2.2. Typologie de budget.....	27
2.2.1. Le budget des ventes.....	27
2.2.2. Le budget de production.....	28
2.2.3. Le budget d'approvisionnement.....	29
2.2.4. Budget d'investissement.....	30
2.2.5. Le budget de trésorerie.....	31
2.2.5.1. Les sous budgets.....	31
2.2.5.1.1. Le budget de TVA .....	32
2.2.5.1.2. Le budget des encaissements (ou recettes) .....	32
2.2.5.1.3. Le budget des décaissements (ou dépenses) .....	32
3. Le processus de construction budgétaire .....	33
3.1. La hiérarchie des budgets.....	33
3.2. L'indépendance des budgets.....	34
Section 2 : La gestion budgétaire.....	35
1. Définition et principe de la gestion budgétaire .....	35
1.1. Définition de la gestion budgétaire .....	35
1.2. Les principes de la gestion budgétaire .....	36
2. L'intérêt et les limites de la gestion budgétaire.....	37
2.1. L'intérêt de la gestion budgétaire .....	37
2.2. Les limites de la gestion budgétaire .....	37
3. Les buts et les fonctions de la gestion budgétaire.....	38
3.1. Les buts de la gestion budgétaire .....	38
3.2. Les fonctions de la gestion budgétaire.....	38
Section 3 : Généralité sur la performance .....	38

1. Définition de la performance .....	39
2. La performance externe et interne .....	39
3. Les caractéristiques de la performance .....	40
4. Principe d'une bonne mesure de performance.....	40
5. Les outils de pilotage de la performance .....	41
6. Les dimensions de la performance .....	41
6.1. La performance économique .....	41
6.2. La performance commerciale .....	41
6.3. La performance sociale.....	41
6.4. La performance stratégique .....	42
6.5. La performance organisationnelle.....	42
6.6. La performance financière.....	43
6.7. La performance managériale .....	43
6.8. La performance technologique .....	43
7. Les indicateurs de la performance .....	44
7.1. Définition .....	44
7.2. Les indicateurs de la performance économique .....	44
7.2.1. Production et marge commerciale .....	44
7.2.2. La valeur ajoutée (VA) .....	45
7.2.3. L'excédent brut d'exploitation (EBE) .....	45
7.2.4. Le résultat d'exploitation (RE) .....	45
7.2.5. Le résultat courant avant l'impôt (RCAI).....	46
7.2.6. Résultat exceptionnel (RE).....	46
7.2.7. Le résultat net (RN).....	46
7.2.8. Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actif.....	47
7.3. La performance financière.....	47
7.3.1. Le ROI.....	47
7.3.2. LE ROE.....	47
7.3.3. L'EVA .....	48
Conclusion.....	48
Chapitre III : le poids de la gestion budgétaire dans la performance de l'entreprise portuaire de bejaia	
Introduction.....	49
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	49

1. présentation de l'organisme d'accueil.....	49
2. historique et création de l'EPB.....	49
3. Situation géographique.....	50
4. données techniques et d'équipements.....	51
4.1. Données techniques.....	51
4.1.1. Accès du port .....	51
4.1.2. Infrastr portuaire.....	51
4.1.3. Les ouvrages de protection.....	51
4.1.4. Les bassins.....	51
4.1.5. Les passes.....	52
4.1.6. Les ouvrages.....	52
4.1.7. Les installations.....	52
4.1.8. Zone Extra-portuaire.....	52
4.2. Données équipements.....	53
4.2.1. Equipements de manutention.....	53
4.2.2. Equipement naval. ....	54
4.2.2.1. Equipements de remorquage.....	54
4.2.2.2. Equipements de pilotage.....	54
5. Activités et description.....	54
5.1. Activité e l'EPB.....	54
5.2. Description et service.....	55
5.2.1. L'acheminement des navires.....	55
5.2.2. Remorquage.....	55
5.2.3. Le pilotage.....	55
5.2.4. Le lamage.....	55
5.2.5. Les opérations de navires.....	55
6. Présentation de l'organigramme.....	56
6.1 Direction opérationnel.....	59
6.1.1. Direction manutention acconage.....	59
6.1.1.1. Manutention.....	59
6.1.1.2. Acconage.0.....	59
6.1.2. Direction logistique.....	60
6.1.3. Direction domaine et développement .....	60
6.1.4. Direction capitainerie. ....	60

6.1.4.1. Pilotage.....	60
6.1.4.2. Amarrage.....	60
6.1.4.2. Accostage.....	60
6.1.5. Direction remorquage.....	60
6.2. Direction fonctionnel.....	61
6.2.1. Direction management Intégré.....	61
6.2.2. Direction finance et comptabilité.....	61
6.2.3. Direction de ressources humaines et moyennes.....	61
6.2.4. Direction zone- logistique extra portuaire.....	62
6.2.5. Direction la gare maritime.....	62
6.2.6. Direction système d'information.....	62
7. marché et hinterland.....	63
7.1. Critère de segmentation du marché du port.....	63
7.1.1. Typologie produit.....	63
7.1.2. Typologie client.....	64
7.1.3. Typologie zone graphique.....	64
Section 2 : La pratique budgétaire au sein d'EPB.....	64
1. vision, objectifs, politique et valeurs de l'entreprise.....	65
1.1. Vision de l'entreprise.....	65
1.2. Objectif de l'entreprise.....	65
1.3. Politique de l'entreprise.....	65
1.4. Valeur de l'entreprise.....	65
2. Procédure d'élaboration du budget prévisionnel 2018.....	66
2.1. Objectifs commerciaux.....	66
2.2. Les produits des activités ordinaires.....	66
2.2.1. Le chiffre d'affaires.....	66
2.2.2. Les autres produits opérationnels.....	66
2.2.3. Les produits Financiers.....	66
2.3. Les charges les activités ordinaires.....	66
2.3.1. Les achats consommés.....	67
2.3.2. Les services extérieur.....	67
2.3.3. Les autres service extérieurs.....	67
2.3.4. Les charges personnels.....	67
2.3.5. Les impôts, taxes et versements assimilés.....	67
2.3.6. Les autres charges opérationnelles.....	68

2.4. Les achats.....	68
2.5. Les investissements .....	68
2.6. La trésorerie .....	68
3. Les différents budgets de l'entreprise portuaire de Bejaia EPB.....	68
3.1. Budget de vente.....	68
3.1.1. Trafic portuaire.....	69
3.1.2. Chiffre d'affaire.....	70
3.1.3. Les autres produits opérationnels.....	72
3.1.4. les produits financiers.....	73
3.2. budget des frais généraux.....	73
3.2.1. les charges des activités ordinaire par nature.....	73
3.2.2. Les charges des activités ordinaires par zone.....	75
3.3. Budget des approvisionnements.....	76
3.3.1. les achats par nature.....	76
3.3.2. les achats par zone.....	77
3.4. Budget des investissements.....	77
3.5. budget de trésorerie.....	79
3.6. Agrégats financiers.....	81
4. le contrôle budgétaire.....	82
4.1. Le budget de vente .....	82
4.1.1. Trafic portuaire .....	82
4.1.2. Chiffre d'affaires .....	83
4.1.3. les autres produits opérationnel.....	84
4.1.4. Autre produit financier .....	84
4.2. Le budget des frais généraux.....	85
4.2.1. Les charges des Activités ordinaires.....	85
4.3. Budget des approvisionnements.....	86
4.4. Budget de trésorerie.....	87
4.5. Agrégats financiers .....	88
4.5.1. Le comptes de résultat.....	88
Conclusion .....	89

4.6. les ratios de liquidité.....	89
4.7. les ratios de rentabilité.....	89
4.8. les ratios de solvabilité .....	90
4.9. la capacité d'autofinancement.....	90
Conclusion générale.....	91
Bibliographie.....	93
Les annexes.....	97
la liste des tableaux .....	112
La liste des figures.....	114
Table des matières.....	115
Résumé	

## Résumé

La pratique de la gestion budgétaire dans une entreprise est une nécessité absolue dans un climat économique changeant.

L'objet de ce mémoire est d'identifier la nature des liens entre la gestion budgétaire et la performance. Le budget étant l'un des outils financiers de mesure de la performance, les entreprises doivent par conséquent mettre en place des budgets adaptés aux objectifs qui leur sont assignés. Cependant, pour y arriver, le management de l'entreprise doit disposer d'un dispositif de contrôle budgétaire fiable afin d'assurer l'efficacité et l'efficience.

L'analyse et l'étude du système budgétaire de l'entreprise portuaire de Bejaia, nous avons clairement constaté que ce système doit être remis en cause afin d'améliorer son déroulement, pour cela l'entreprise devrait donner plus d'importance à la fonction « contrôle budgétaire » cette fonction permettait de sensibiliser l'ensemble de personnel et lui permettait d'appréhender mieux les problèmes d'exploitations, de prendre des décisions de gestion et de redressement et de mieux mesurer la performance de l'entreprise.

**Mots clés : le budget, la gestion budgétaire, l'analyse des écarts, les prévisions, les réalisations, le contrôle de gestion, la performance.**

## Summary

The practice of budget management in a company is an absolute necessity in a changing economic climate.

The purpose of this dissertation is to identify the nature of the links between budget management and performance. As the budget is one of the financial tools for measuring performance, companies must therefore put in place budgets adapted to the objectives assigned to them. However, to achieve this, the management of the company must have a reliable budgetary control system to ensure efficiency and effectiveness.

The analysis and study of the budget system of the port company of Bejaia, we clearly found that this system must be questioned in order to improve its progress, for this the company should give more importance to the function « budget control » this function was used to raise the awareness of the entire staff and to better understand the problems of operations, make management and recovery decisions and better measure the performance of the company.

**Key words: budget, budget management, gap analysis, forecasts, achievements, management control, performance.**