

Remerciements

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

*Je tiens à exprimer mes remerciements les plus
distingués à ma promotrice Mme AYAD Nima de m'avoir
fait l'honneur d'assurer l'encadrement de mon travail. Elle m'a
apportée conseils et critiques précieux tout au long de cette période.*

*Mes sincères considérations et remerciements sont exprimés à mon
encadreur au sein de l'EPB Mr MADI Abdel Hakim pour ses aides et
conseils tout au long de mon stage.*

*Et l'ensemble du personnels de l'EPB qui
M'ont permis d'effectuer mon stage dans les meilleures
conditions.*

*Par le biais de ce mémoire, j'exprime ma profonde
gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont
aidées et accompagnées dans mon travail.*

❧ Merci ❧

Dédicaces

*A cœur vaillant rien d'impossible
A conscience tranquille tout est accessible
Quand il y a la soif d'apprendre
Tout vient à point à qui sait attendre
Quand il y a le souci de réaliser un dessein
Tout devient facile pour arriver à nos fins
Malgré les obstacles qui s'opposent
En dépit des difficultés qui s'interposent
Les études sont avant tout
Notre unique et seul atout
Ils représentent la lumière de notre existence
L'étoile brillante de notre réjouissance
Comme un vol de gerfauts hors du charnier natal
Nous partons ivres d'un rêve héroïque et brutal
Espérant des lendemains épiques
Un avenir glorieux et magique
Souhaitant que le fruit de nos efforts fournis
Jour et nuit, nous mènera vers le bonheur fleuri
Aujourd'hui, ici rassemblés auprès des jurys,
Nous prions dieu que cette soutenance
Fera signe de persévérance
Et que nous serions enchantés
Par notre travail honoré*

#ania

A la mémoire de mon frère DJAMEL

A ma très chère et honorable mère

Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

A mon cher père, qui assure ma sécurité depuis mon enfance.

A mes chers sœurs FIFI, ASSIA, SALMA et KENZA.

A mes adorables neveux SERINE ET ZAKARI.

A mon très cher FARID qui m'a toujours épaulé.

A mes beaux frères A/RAHMENE et SAMIR

A ma grande mère et toutes mes tantes et à toute la famille.

A mes chers amis MERIAM, LOUNIS, ABDEL ALI, AMINA, YUCEF, RABAH, AMER, ABDENOUR, RABIA.

A toutes la promotion CCA 2015-2016.

Hania

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur la gestion budgétaire.....	3
- Introduction.....	3
Section 1 : Notions de base sur le contrôle de gestion.....	3
Section 2 : Les contours du concept de budget.....	9
Section 3 : Le contrôle budgétaire.....	25
- Conclusion.....	31
Chapitre II : Généralités sur la performance.....	32
- Introduction.....	32
Section 1 : Présentation générale de la performance.....	32
Section 2 : Évaluation de la performance.....	37
Section 3 : La gestion budgétaire et la performance de l'entreprise.....	46
- Conclusion.....	49
Chapitre III : Contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'entreprise....	50
- Introduction.....	50
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	50
Section 2 : Généralités sur le budget de l'EPB.....	62
Section 3 : La mesure de la performance.....	83
Section 4 : Essai d'application d'une méthode de prévision.....	97
- Conclusion.....	101
Conclusion générale.....	103
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des figures et des schémas	
Annexes	



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.**

Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion

Spécialité : Finance et Comptabilité.

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit.

Thème

*La contribution de la gestion budgétaire à la performance de
l'entreprise*

Cas:

Entreprise Portuaire de Bejaia

Réaliser par

M^{elle} ADJILIA Hania

Encadré par

M^{me} AYAD Naima

Promotion : 2015-2016

Introduction générale

L'entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens matériels et immatériels et financiers, qui sont combinés d'une manière organisée pour fournir des biens et services à des clients, dans un environnement concurrentiel « le marché » et non concurrentiel « le monopole » avec l'objectif de la rentabilité.

L'entreprise doit fixer des objectifs et s'adapter à l'environnement pour réaliser ses objectifs et assurer sa pérennité. La mission de l'entreprise consiste à intégrer au mieux la complexité interne et externe par l'élaboration de procédures et de structures organisationnelles. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle. Ce dernier est un processus de pilotage de la performance, exercé par les responsables opérationnels d'une entreprise avec l'appui de leur contrôleur de gestion.

Le budget est un plan ou un état prévisionnel des recettes et des dépenses présumées qu'une personne morale ou physique aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée.

Il existe différents types de budgets : les budgets d'exploitation, encore appelés budgets annuels, les budgets financiers « plan financier », budget des investissements « planification et développement des actifs ». Leurs buts sont, encore une fois, d'établir des objectifs et d'aider à l'évaluation des performances.

La gestion budgétaire correspond à une vision technique du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir 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.

L'objectif de ce travail est de comprendre la gestion budgétaire qui est considérée comme un outil indispensable pour chaque entreprise qui souhaite conquérir un avantage concurrentiel. De ce prospectif, la question centrale est comme suit :

- La gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance au niveau de l'EPB ?

Introduction générale

De cette problématique découle certains nombres de questions secondaires :

- Quel est le rôle assigné à la gestion budgétaire au sein de l'EPB ?
- Comment évalue-t-on la performance de l'EPB ?
- La gestion budgétaire influence t'elle la performance de l'EPB?
- Comment l'entreprise procède-t-elle pour élaborer son budget ?

➤ Afin de répondre à cette problématique, nous suggérons les hypothèses suivantes :

- La gestion budgétaire revêt une importance capitale au sein de l'entreprise. elle permet, en effet, de procéder à des études comparatives des réalisations, aux prévisions, des écarts sont alors dégagés qu'il faudrait analyser afin de prendre des décisions les plus pertinentes.
- La gestion budgétaire joue un rôle capital dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ceci est essentiellement la conséquence de processus budgétaire qui permet de dégager les écarts et de les analyser.

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie hypothético-déductive. En premier lieu nous allons procéder à une recherche bibliographique qui nous a permis de réunir un certain nombre de référence en lien directe avec le thème traité. Puis en second temps, procéder à un stage pratique au sein de l'EPB qui permettra d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ.

Notre plan de travail est structuré en trois chapitres qui sont énumérés comme suit : le premier portera sur généralité sur la gestion budgétaire qui illustre sur l'essentiel du contrôle de gestion et les contours du concepts de budgets, le second sur la performance des entreprise ainsi que son évaluation, le troisième chapitre est constituer de l'étude de cas, dans le quels nous essayerons d'appliquer les développements théoriques précédents.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

Introduction

Selon H. Bouquin les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et de processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements. « *On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* ». ¹

Section 1 : notions de base sur le contrôle de gestion

1. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a été défini de plusieurs manières selon les auteurs :
Pour ARDOUN J.L «Le contrôle de gestion c'est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leurs gestions pour atteindre les objectifs ». ²

Selon Gervais, le contrôle de gestion « est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie » ³.

Il correspond encore au processus qui garantit que les actions de l'entreprise sont performantes, autrement dit que la valeur des ressources employées reste bien inférieure à la valeur créée socialement reconnue par le marché. Cette définition suscite plusieurs remarques :

¹Bouquin.H (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « *Que sais-je ?* » ; N°2892 ; Paris.P.121.

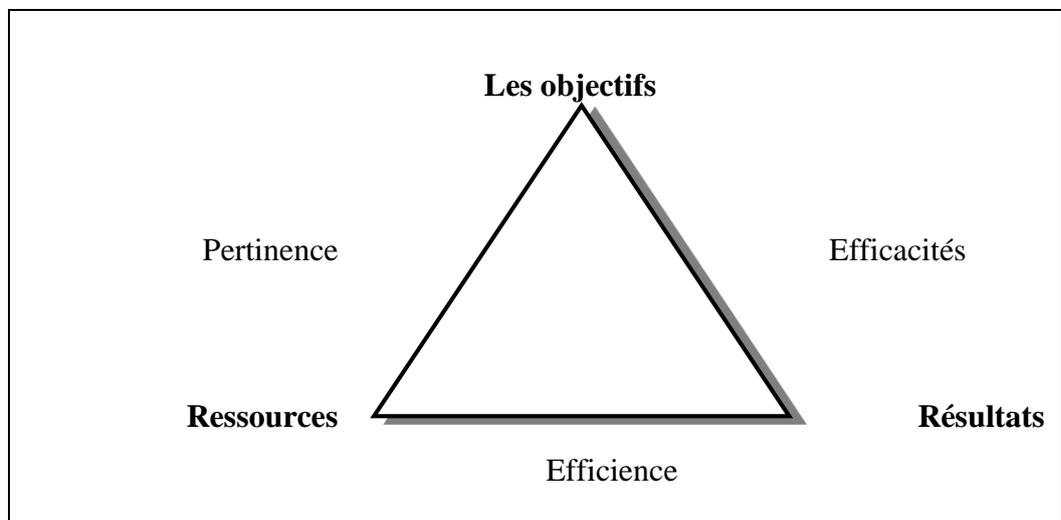
² ARDOUN. (J.L), « *le contrôle de gestion* ». Ed. Public 1985, P.12.

³GERVAIS.M, « *Le contrôle de gestion* », 7^{ème} édition, ECONOMICA, paris, 2000, P.12.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

- **Processus** : c'est un système de contrôle de gestion englobe à la fois un processus (ensembles des actions mises en œuvres) et une structure (adaptations organisationnelles et les constructions d'information qui facilitent le processus).
- **Dirigeants** : le contrôle de gestion revendique deux catégories de dirigeants aux rôles différents. Les dirigeants opérationnels incorporent leur jugement dans le système, adoptent des plans d'action permettant d'atteindre les objectifs et voient leurs performance. Les dirigeants plus fonctionnels collectent, résumant et présentent l'information utile au processus.
- **Efficienc, efficacité et pertinence** : le mot « effienc » est utilisé ici dans son sens technique ; c'est-à-dire la somme d'outputs obtenue (le résultat atteint) par unité d'inputs (les moyens) engagés. Par contre, l'efficacité s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. La pertinence quant à elle est l'ensemble des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs.

Figure n°1 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : LONING.H, MALLERET.V, MERIC.J, PESQUEUX.Y, CHIAPELLO.E, MICHEL.D, SOLE .A « *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique* », 3^{ème} édition, DUNOND, Paris 2008, P.6.

Selon d'autres auteurs le contrôle est défini comme « un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation»⁴.

2. La place du contrôle de gestion au sein de l'entreprise⁵

Le contrôle de gestion se situe au cœur de l'entreprise, de ce fait il occupe une place très importante dans celle-ci. Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quel que soit leur taille (grandes, petites et moyennes entreprises), leurs modes de fonctionnement, les moyens disponibles et les objectifs poursuivis par la direction générale.

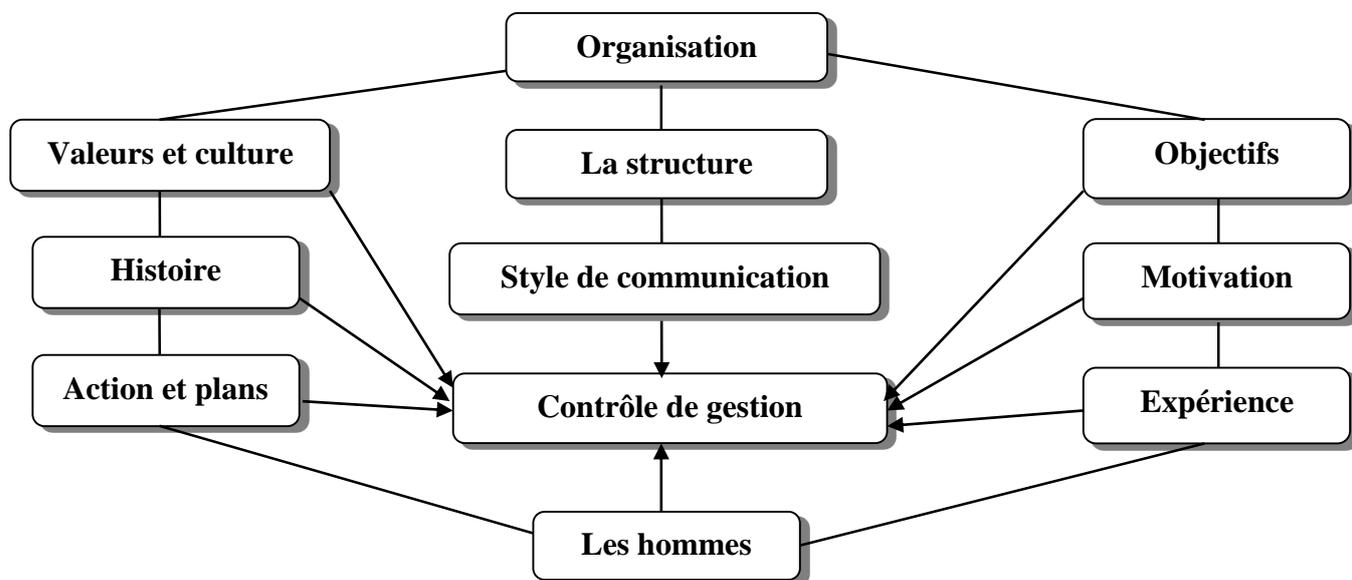
Le contrôle de gestion est rattaché à la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier. Aussi il permet de recevoir, de traiter, d'exploiter, d'exprimer et de transmettre, à d'autre, toutes les informations reçues.

Dans le but de bien mener la mission du contrôle de gestion, le contrôleur s'appuie sur tous les moyens disponibles dans l'entreprise : les techniques potentielles, les moyens financiers et les ressources humaines.

⁴ LONING.H, MALLERET.V, MERIC.J, PESQUEUX.Y, CHIAPELLO.E, MICHEL.D, SOLE .A « *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique* », 3^{ème} édition, DANOD, paris 2008, P.2.

⁵Ibid., P.12.

Figure N°2 : La place du contrôle de gestion dans l'entreprise



Source : KERVILER. L, I.KERVILER « le contrôle de gestion à la portée de tous », 3^{ème} édition, ECONOMICA, 2000, P.13.

3. Les différents niveaux du contrôle

Contrôler une situation signifie « être capable de maîtriser et de diriger dans le sens voulu »⁶

D'après Alazard et Sépari, tout contrôle vise à assurer les résultats d'une action et les comparer par la suite avec les objectifs fixés afin de savoir s'il y'a concordance ou divergence.

R. Anthony propose un célèbre découpage des processus organisationnels en trois niveaux :

3.1. Le contrôle stratégique

La stratégie consiste à définir les axes de développement que la direction veut mettre en œuvres au cours des prochaines années compte tenu de l'évolution qu'elle anticipe de son environnement. Ainsi, le contrôle stratégique est formé de processus et de systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster

⁶Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, manuel et application », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, P.15.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

les choix des missions et métiers, domaines d'activités et facteurs clés de succès de l'entreprise en fonction d'un diagnostic interne et externe.

3.2. Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un ensemble de processus et de systèmes permettant aux dirigeants d'évaluer l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs fixés. Il exerce la fonction de vigilance et qui est en fait le garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien.

3.3. Le contrôle opérationnel

Le contrôle opérationnel dit aussi d'exécution est un processus qui s'exerce à tous les niveaux de responsabilités, qui repose sur un ensemble de dispositifs pour s'assurer que toutes les tâches et missions assignées aux opérationnels sont exécutés selon les instructions données.

Dans l'entreprise, le fil conducteur entre ces trois niveaux se révèle cruciale. De ce point de vue, le contrôle de gestion est positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs de long terme en actions courantes⁷.

4. Les outils du contrôle de gestion

L'entreprise doit se munir d'un outil de gestion efficace afin d'assurer une bonne maîtrise budgétaire et d'atteindre ses objectifs fixés.

4.1. La comptabilité analytique

Pour Dubrulle et Jourdain, « 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 »⁸.

Son objectif consiste à :

⁷ Anthony RN, *Planning and Control Systems: A framework for analysis*, Boston, Harvard University Press.

⁸ Dubrulle L. ; Jourdain D, « *comptabilité analytique de gestion* », Dunod, Paris, 2007, P.9.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens ou services) pour les comparer aux prix de vente correspondants.
- Établir des prévisions de charges et de produits d'exploitation (coûts préétablis et budget d'exploitation, par exemple)
- Constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et des budgets par exemple).

4.2. Le tableau de bord

Selon Gervais M, « le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités »⁹.

Le tableau de bord est pour le manager et son équipe un outil de management en trois dimensions :

- Pilotage, c'est-à-dire définir des actions indispensables pour la réalisation des objectifs ;
- Animation, c'est-à-dire l'occasion de développer une réflexion collective entre acteurs d'un même service ou d'une direction ;
- Enfin organisation pour permettre au responsable de prendre des décisions lorsqu'il y a une alerte et de réfléchir sur les leviers d'actions pour opérer la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Un tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs organisé en un système, suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

⁹Gervais, M, « *contrôle de gestion* » 7^{ème} Edition, ECONOMICA, Paris, 2000, P.595.

➤ Les instruments du tableau de bord

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

- A. **Les écarts** : ils constituent un outil de pilotage essentiel, et s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeurs par rapport à l'objectif ou la période n-1. Le tableau de bord repère ceux qui présentent un intérêt pour son destinataire.
- B. **Les ratios** : un ratio est le rapport entre deux grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise qui facilite les comparaisons pour une appréhension de la situation en terme relatif et permet de mieux mesurer et situer les performances par rapport aux objectifs.
- C. **Les graphiques** : ce sont les outils privilégiés des tableaux de bord puisqu'ils permettent de visualiser rapidement et efficacement l'évolution et de mettre en évidence les changements du rythme ou tendance.
- D. **Les clignotants** : ce sont des seuils de limites définis par l'entreprise. Ils doivent attirer l'attention de l'utilisateur sur l'information essentielle. Les clignotants se caractérisent par leur aspect visuel. Il peut s'agir d'une valeur ou d'un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.

4.3. La gestion budgétaire : La gestion budgétaire est l'un des outils de planification et de maîtrise de la gestion d'une entreprise. Elle permet « la traduction du programme d'activité en termes de budget d'exploitation et la surveillance de degré de réalisation des prévisions correspondantes »¹⁰.

Pour mieux comprendre tous les aspects de la gestion budgétaire, nous allons y apporter plus d'éclaircissement dans la prochaine section.

Section 2 : les contours du concept de budget

L'élaboration du budget constitue la phase essentielle de la gestion budgétaire. Il ne saurait exister de contrôle budgétaire sans système de référence.

¹⁰Lauzel P, Teller R, « *contrôle de gestion et budget* », 7^{ème} Dallez, Paris, 1994, P.22.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

1. La définition du budget

Pour Yves BERNARD et Jean-Claude COLLI, « le budget est un état prévisionnel et limitatif, sanctionné par une décision le rendant exécutoire et l'assortissant de force contraignante, des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par un individu ou une collectivité»¹¹.

Le budget est un instrument essentiel d'organisation et d'encadrement de l'avenir. Il est le résultat d'une décision prise, à s'obliger par avance à faire des choix. Le budget est considéré aussi comme un état prévisionnel chiffré de tous les éléments correspondants à un programme déterminé. Ainsi, le budget est :

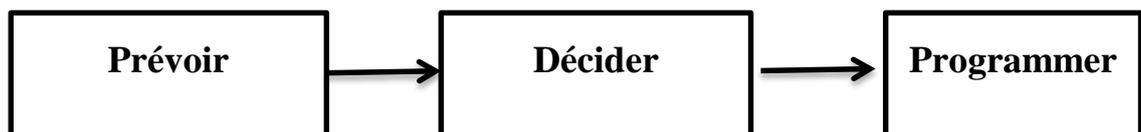
- Un point d'aboutissement du plan stratégique
- La traduction des intentions en termes économiques et financières
- La référence indispensable pour le contrôle de l'action.

On peut décomposer la phase d'élaboration des budgets en deux (02) étapes :

Le budget c'est d'abord prévoir

Le budget c'est ensuite décider et programmer.

Figure N°3 : Transformer les prévisions en objectifs



Source : MARGERIN.J « bases de la gestion budgétaire », 1^{ère} édition, novembre 1988, P.22.

2. L'objectif du budget

La construction du programme et du budget répond à des objectifs :

- **Les budgets sont des outils de pilotage dans l'entreprise**
- ✓ Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions ; il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeants ;

¹¹ BERNARD Y. et COLLI J.C, « Vocabulaire économique et financier » ; Paris, du Seuil 1996.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

- ✓ Ils permettent de repérer, à court terme, les contraintes externes ou internes (goulots d'étranglement) et les opportunités ;
- ✓ Ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilités, en référence aux objectifs de l'entreprise ;
- ✓ Ils permettent de vérifier à priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise (trésorerie et financement).

- **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.

- **Les budgets sont des outils de communication, de responsabilité 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.

3. L'information ; matière première pour le management

En réalité, tout commence par l'information qui est la matière première de la décision et du management. On ne dira jamais assez qu'il n'est pas possible d'anticiper correctement l'avenir sans une bonne connaissance du présent. On mesure donc l'intérêt pour le décideur qui cherche à simuler ses décisions avant de les prendre. Il s'agit de :

- Faire l'effort de connaissance du présent.
- S'attacher au passé comme source explicative du présent.

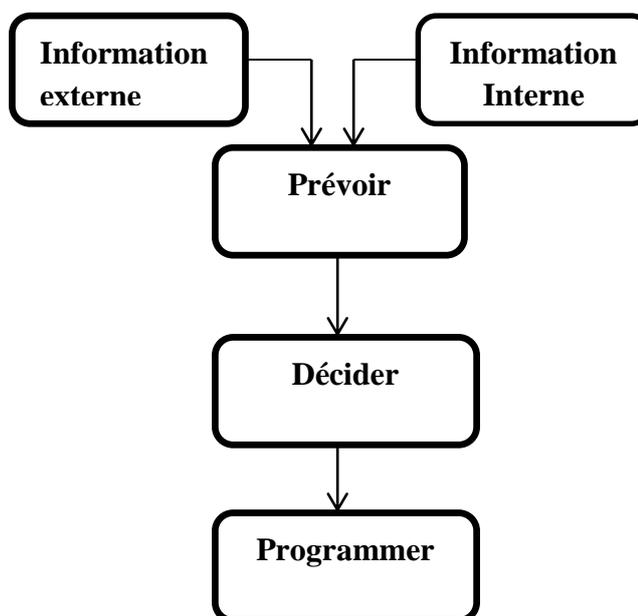
L'information dont le décideur a besoin est en réalité de deux (02) sortes : externe et interne.

- **L'information externe** : concerne les divers environnements au milieu duquel l'entreprise (système ouvert) évolue : informations économique, technologique, sociales, politiques et financières.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

- **L'information interne** : concerne l'entreprise elle-même, ses différentes composantes, le plus souvent de sources statistiques, comptables, prestations inter unités.

Figure N° 4 : Le rôle de l'information



Source : MARGUERIN.J, « bases de la gestion budgétaire », 1^{ère} édition, P.43.

C'est à partir des informations que les responsables peuvent tout prévoir, afin d'inscrire leurs décisions de gestion dans un avenir moins aléatoire, selon un processus représenté par le schéma ci-dessus.

4. Les techniques d'élaboration des budgets

4.1. Budget

Il est d'abord un outil de prévision et de compréhension des événements car il précise les programmes d'action. Mais, il est aussi un mode de coordination, d'affectation des moyens et de délégation.

4.2. Le système budgétaire

Nous distinguons d'une manière générale les budgets suivants :

1.1. Définition du budget des ventes

C'est le premier budget de la construction du système des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeurs dont le but

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

est de déterminer les ressources de l'entreprise dans le premier temps, et d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux dans un second temps.

1. Les techniques de prévisions des ventes

Il existe différentes approches possibles pour élaborer le budget des ventes :

- Méthodes de prévision des ventes fondées sur une extrapolation des tendances passées qui consiste à prolonger une série chronologique observée.
- Études de marché commandées auprès d'un institut spécialisé fournissant une connaissance approfondie sur les clients.
- Rapports de la force de vente : les commerciaux sont souvent considérés comme les yeux et les oreilles de l'entreprise et le client. Ils peuvent ainsi apporter de nombreuses informations précieuses sur le terrain et sur la concurrence.

1.1.2. La budgétisation

Le budget est l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en générale) convergent vers la réalisation des plans opérationnels. Articulant le court terme (le mensuel et l'annuel) et le moyen terme de l'entreprise, le budget est l'outil central du contrôle de gestion, mais un outil non dépourvu d'effet pervers.

Il peut en effet jouer trois rôles :

- Celui d'instrument de coordination et de commercialisation : le processus budgétaire bien mené est l'occasion de s'assurer que les fonctions ont l'intention d'agir en harmonie sinon en synergie, les suivis budgétaires permettant de réguler les disfonctionnements éventuels.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

- Celui d'un outil essentiel de gestion budgétaire : il doit, en remplissant cette mission, permettre de repérer à l'avance les difficultés, de choisir les programmes d'activité à partir de l'exploration des variantes possibles et de l'identification des marges de manœuvres disponibles, ainsi que les zones majeurs d'incertitude.
- Celui d'un outil de délégation et de motivation, dans la mesure où il apparait comme un contrat passé entre un responsable et la hiérarchie portant sur des obligations de moyen et / ou de résultat, qui interviendront dans la mesure de la performance du responsable.

1.1.3. Le contrôle budgétaire des ventes

L'analyse des écarts sur ventes est divisée en écart sur volume et en écart sur prix.

$$\text{Écart sur chiffre d'affaires} = CA_R - CA_P$$

$$\text{Écart sur quantité} = (Q_R - Q_P) * (P_p)$$

$$\text{Écart sur prix} = (P_R - P_p) * (Q_R)$$

Q_R : la quantité réelle, Q_P : la quantité prévue, P_R : prix réel, P_P : prix prévu.

▪ Analyse de l'écart sur marge

$$\text{Écart sur marge bénéficiaire} = MB_R - MB_P$$

$$\text{Écart sur marge unitaire} = (M_R - M_P) * Q_R$$

$$\text{Ecart sur quantité} = (Q_R - Q_P) * MB_{Up}$$

Avec : M_R : la marge réelle, M_P : la marge prévue.

1.1. Le budget de production :

Le budget de production a pour but l'étude de la mise en œuvre de tous les moyens matériels, méthode et procédures existantes ou créés afin d'assurer le potentiel de fabrication pour la réalisation dans les objectifs fixés dans le budget des ventes.

Le calcul du niveau de production demandée est déterminé à partir du programme des ventes et de l'état des stocks des produits finis.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

- Si l'entreprise travaille sur les stocks, la quantité fabriquée pour chaque produit est :

$$\text{Quantité fabriquée} = \text{quantité à vendre} - \text{stock initial} + \text{stock final}$$

- Si l'entreprise opère sur devis, elle doit prévoir à partir du potentiel technique et humain le cout horaire de main d'œuvre ou de machine facturable dans les conditions normales de fonctionnement.

❖ Le contrôle budgétaire de la production

L'écart de résultat valorise la déviation de la performance globale à court terme de l'entreprise par rapport à la prévision. Il se compose d'un écart sur marge et d'un écart sur coût. Ce dernier est composé des écarts sur charges directes (consommation de matières et de main d'œuvre) et des écarts sur charges indirectes.

A. Les écarts sur charges directes

L'écart des facteurs directs se décompose en écart sur coût unitaire et un écart sur quantité.

- L'écart sur matière :

$$\text{Écart globale sur matière} = \text{écart sur coût unitaire} + \text{écart sur quantité}$$

L'écart sur quantité d'un facteur de production mesure l'impact total sur les couts. Plus on consomme moins que prévu, plus ceci est favorable pour l'entreprise.

- Écart sur coût unitaire :

$$\text{Écart sur coût unitaire} = (CU_R - CU_P) * Q_R$$

$$\text{Ecart sur quantité} = (Q_R - Q_P) * CU_P$$

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

L'écart sur coût unitaire d'un facteur de production mesure l'incidence totale sur les coûts de la hausse ou de la baisse par rapport aux provisions du coût de ce produit.

- **Écart sur main œuvre :**

Écart globale sur main œuvre = écart sur temps + écart sur taux horaire

L'écart sur quantité exprimé en nombre heures, est appelé écart sur temps.

- **Écart sur temps :**

Écart sur temps = $(Q_R - Q_P) * TH_p$

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

L'écart sur coût unitaire, exprimé en heure, est appelé écart sur taux.

- Écart sur taux :

$$\text{Écart sur taux} = (TH_R - TH_P) * Q_R$$

B. Les écarts sur charges indirectes (centre d'analyse) :

1.1. Ecarts sur charges indirectes

- a. Ecart sur Budget (E/B) : Cet écart peut être rapproché de l'écart sur coût, et en particulier de l'écart sur coût des facteurs de production. Si l'écart est positif, il est donc défavorable. S'il est négatif, il est donc favorable.

$$\text{Écart sur budget} = \text{cout réel} - \text{budget de l'activité réelle} \\ (CV+CF)$$

- b. **Ecart sur Activité (E/A)** : L'activité réelle peut être inférieure à l'activité normale. Dans ce cas la totalité des charges fixes n'a pu être imputée à la production du fait de la sous-activité. Dans le cas inverse, l'écart favorable traduit une sur-activité. L'écart sur activité correspond donc à l'écart sur imputation des charges fixes (voir méthode de l'imputation rationnelle des charges de structure). Si l'écart est positif, il est donc défavorable. S'il est négatif, il est donc

$$\text{Écart sur activité} = \text{budget de l'activité réelle} - \text{cout préétabli de l'activité réelle} \\ (CV+CF) \quad (CUO \text{ préétabli} * NUO \text{ réelle})$$

Cet écart peut être retrouvé, pour vérification, de la façon suivante :

$E/A = \text{Coût fixe préétabli de l'unité d'œuvre} \times (\text{Activité Normale} - \text{Activité Réelle})$.

- c. **Ecart sur Rendement (E/R)** : Il provient du fait que pour une production réalisée, la consommation d'unités d'œuvre est différente des prévisions, d'où un écart sur quantité d'unités consommées. Il s'agit là d'une origine interne et de la responsabilité de l'atelier ou du centre d'analyse. Si l'écart est positif, il est donc défavorable. S'il est négatif, il est donc favorable.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

Écart sur rendement = cout préétabli de l'activité réelle - cout préétabli de la production réelle

1.2. Le budget des approvisionnements

La gestion des approvisionnements doit permettre à l'entreprise de disposer au moment où elle a besoin, des matières premières nécessaires à ses fabrications.

C'est donc à partir du programme de production que l'on pourra définir une politique d'approvisionnement.

- **Les coûts associés à une politique d'approvisionnement** : les principaux coûts associés à une politique d'approvisionnement sont :

1. Le coût de lancement des commandes (coût de passation)

La gestion des commandes induit des charges indirectes du centre approvisionnement : (Charges du personnel du service achats et du magasin, charges de transport, etc...). Une partie de cette charge varie en fonction du nombre de commandes passées, mais indépendamment des quantités commandées : contrôle des réceptions, traitement administratif des commandes, une partie des coûts de transport, etc....

2. Le coût de stockage (coût de possession)

La possession d'un stock induit des charges dont le montant varie en fonction du niveau de stock. Certaines de ces charges se retrouvent dans le centre d'analyse approvisionnement : assurance, amortissement des locaux, etc..., d'autres charges administratives et financières dans les coûts hors production : coût de financement des stocks.

Ce coût de possession sur l'année est proportionnel à la valeur du stock moyen. Il est égal à :

$$K = \frac{1}{2} * S^2/Q * P * t$$

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

Avec : **Q** : quantité économique ; **S** : niveau de stock ; **P** : coût d'un article stocké ; **t** : taux de possession du stock/an.

3. Le coût de pénurie (coût de rupture de stock)

Les erreurs de prévision et l'incertitude sur les délais de livraisons par le fournisseur peuvent conduire, dans un certain cas à une insuffisance temporaire d'approvisionnement pour satisfaire les besoins de la fabrication. Ce coût peut englober :

- Un coût d'opportunité lié à des ventes manquées ;
- Un déficit d'image commerciale induit par les retards dans les livraisons des clients ;
- Des charges supplémentaires suite à la désorganisation de la production.

Souvent le coût de stockage est évalué en pourcentage annuel de la valeur du stock moyen.

Le coût de la pénurie est égal à :

$$K = \frac{1}{2} * \frac{(Q-S)*2}{Q} * Cr$$

Avec : **Q** : quantité produites ; **S** : niveau du stock au début de période ; **Cr** : cout de pénurie par article manquant par an.

3.1. Le modèle de Wilson

Cette formule est basée sur un modèle mathématique simplificateur dans lequel on considère que la demande est stable sans tenir compte des évolutions des prix. Des risques de rupture et des variations dans le temps des coûts de demandes et deancements (on dit aussi en avenir certain). Il s'agit de déterminer la quantité économique qui minimise le coût de gestion du stock afin de permettre l'automatisation des procédures de réapprovisionnement.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

Le modèle est schématisé comme suit :

Tableau N°01 : Schématisation du modèle Wilson

Objectifs	Hypothèses
Minimiser le coût de gestion du stock qui comprend : coût d'obtention des commandes Coût possession du stock	Ventes ou consommations régulières Docilité du fournisseur Unicité du tarif du fournisseur

Source : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2004, 6^{ème} édition.

- Formalisation du modèle
- Le coût d'obtention des commandes (K1)

$$\begin{aligned} K1 &= F * N \\ N &= C/Q \\ \Rightarrow K1 &= F * C/Q \end{aligned}$$

- Le coût de possession du stock (K2)

Si l'approvisionnement est égal à Q en début de période, le stock initial (SI) sera égal à Q et le stock final (SF) à 0.

Étant donné que le stock moyen = (stock initial – stock final)/2

Et on peut écrire :

$$K2 = Q/2 * P * T$$

- Le coût de gestion du stock s'écrit :

$$K1 + K2 = K$$

3.1. Le budget des investissements

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

3.1.1. Définition ¹²

L'investissement se définit comme l'affectation de ressources à un projet dans l'espoir d'en retirer des profits futurs. C'est un détour de production.

Les choix des investissements d'aujourd'hui seront donc ressentis dans le futur et conditionnent l'évolution à long terme de l'entreprise. Ainsi l'investissement est un pari sur l'avenir.

- ❖ **Le plan de financement** : le plan de financement est un état financier prévisionnel des emplois et des ressources de l'entreprise à moyen terme ou à long terme

C'est un instrument de gestion prévisionnel qui traduit la stratégie de l'entreprise et qui quantifie ses projets de développement et leurs financements.

Ce plan, dont la période de base est l'année, se construit en deux étapes :

- ✓ **Le plan provisoire** : en partant de la trésorerie initiale, une ébauche du plan est construite à partir des prévisions de l'activité et de projets d'investissements envisagés ;
- ✓ **Le plan définitif** : Il s'agit de trouver les ressources supplémentaires nécessaires au financement des emplois. Mais ces ressources modifient les emplois des années suivantes et donc le plan ; de proche en proche, il s'agit d'ajuster les emplois et les ressources de chaque année afin d'assurer l'équilibre financier à long terme de l'entreprise.

- ❖ **Le budget des investissements**

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

Très souvent, l'enveloppe budgétaire autorisée ne représente qu'une partie des possibilités d'engagement de l'année. La direction générale préfère garder une partie de ces possibilités financières (10 à 20%) pour faire face à d'éventuels projets en urgence ou à des dépassements imprévus des investissements acceptés.

¹² ALAZARD C, et SEPARI S, « *contrôle de gestion, manuel et application* », édition Dunod, paris, 2007, P.451.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

- ❖ **Le suivi des investissements s'organise en trois temps :**
- ✓ **Les dates d'engagement :** Ce sont les dates à partir desquelles il n'est plus possible de revenir sur les décisions d'investissement sauf à payer un débit. Elles peuvent donner lieu au versement d'acomptes et tout retard dans l'exécution des tâches précédentes contrarie les engagements des tâches suivantes et l'organisation du projet.
- ✓ **Les dates de décaissements :** Ce sont les différents moments aux quelles il faut régler les travaux engagés. Outre leurs conséquences en matière de trésorerie, il est important de vérifier la cohérence entre les montants facturés et ceux budgétés.
- ✓ **Les dates de réception :** Elles conditionnent le démarrage des activités de fabrication et donc la rentabilité des projets envisagés.

3.1.2. Le choix des investissements

Les dirigeants d'une entreprise disposent de plusieurs critères à utiliser pour la prise de décision en matière de choix des investissements et de sélection des projets, on trouve parmi ces critères :

- **La valeur actualisée nette (VAN)**

La VAN d'un projet d'investissement est défini comme étant l'actualisation de l'ensemble des flux totaux de liquidité prévisionnels par sa réalisation. Le critère de la V.A.N consiste à rapprocher les cash-flows actualisés engendrés par le projet avec la dépense d'investissement également actualisée.

Pour calculer le critère de la VAN, il suffit de calculer la valeur actuelle des flux de liquidités futurs secrétés par l'investissement puis de soustraire le montant de l'investissement initial.

La formule de calcul se présente comme suit :

$$VAN = \sum_{i=1}^n CFi(1+t)^n - I$$

Avec :

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

CF : Cash-flow;

t : Le taux d'actualisation ;

n : La durée de vie de l'investissement.

I_0 : investissement initial.

Un investissement est acceptable si sa valeur actuelle nette est positive, c'est-à-dire s'il contribue à accroître la valeur actuelle totale de l'entreprise.

- **Le taux de rentabilité interne (TRI)**

Le taux de rentabilité interne d'un investissement est le taux qui égalise les valeurs actualisées des flux sortants et les flux entrants de cet investissement. La dépense initiale (I_0) doit donc, en utilisant ce taux (t), égaler la valeur actualisée des gains nets (flux entrants moins flux sortants). En d'autres termes, à ce taux, la valeur actualisée nette de l'investissement est égale à zéro.

Un entrepreneur acceptera un projet si le TRI est supérieur ou au moins équivalent au taux de rentabilité fixé au préalable (taux de rejet). Ce taux de rentabilité fixé au préalable vaut au minimum le taux d'actualisation. Parmi les diverses alternatives, le projet retenu sera, si l'entrepreneur utilise ce critère, celui qui procure le plus haut taux de rentabilité interne.

- **Le délai de récupération (le play-back time)**

Cette troisième méthode part du principe selon lequel un investissement est d'autant plus intéressant que ses rentrées nettes de trésorerie annuelles permettent de récupérer rapidement le capital dépensé initialement pour sa réalisation. Le play-back time évalue donc la rentabilité d'un investissement à partir de la période nécessaire pour que les gains générés par cet investissement couvrent la dépense initiale.

- **L'indice de profitabilité (IP)**

Alors que la VAN mesure l'avantage absolu susceptible d'être retiré d'un projet d'investissement, l'IP mesure l'avantage relatif, c'est-à-dire par dinar de capital investi.

Pour cela, on divise la somme des cash-flows actualisés par le montant de l'investissement, soit :

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

Ou :

$$IP = 1 + \frac{VAN}{I_0}$$

Le taux d'actualisation est le même que celui utilisé pour la VAN.

Pour qu'un projet soit acceptable, il faut que son IP soit supérieur à 1. Lorsque plusieurs projets d'investissement sont possibles, on retient celui qui possède l'indice le plus fort, à condition toutefois qu'il soit supérieur à 1.

3.2. Le budget de trésorerie¹³

3.2.1. Définition

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires.

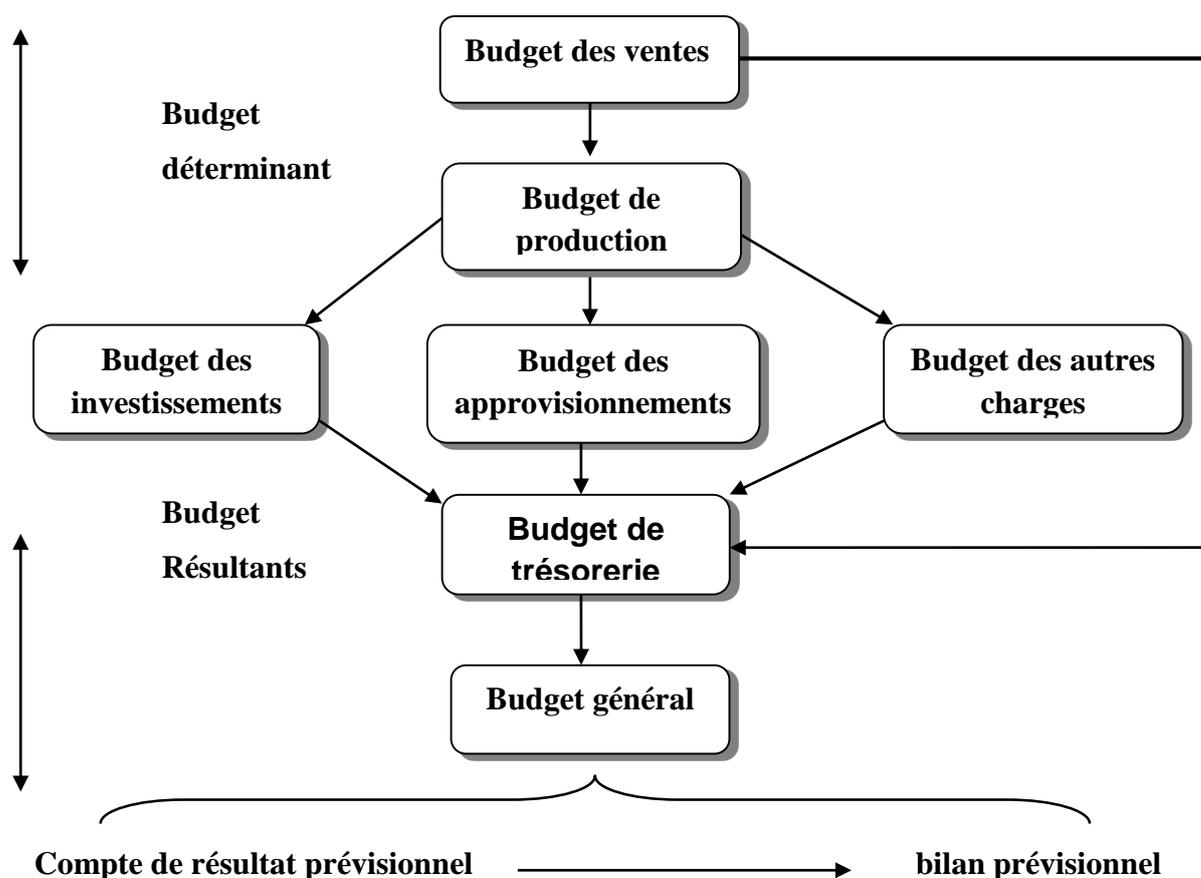
Il ne peut être établi qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice élaboré et les différents budgets approuvés.

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à deux impératifs :

- S'assurer d'un équilibre mensuel entre les encaissements et les décaissements ;
- Connaître le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et des disponibles, tels qu'il figure dans le bilan prévisionnel.

¹³ ALAZARD C, et SEPARI S, « *contrôle de gestion, manuel et application* », édition Dunod, paris, 2007, P.453.

Figure N°5 : Les différents budgets



Source : PIGET.P, « *comptabilité analytique* », 4^{ème} édition, Economica, paris, 2003, P.158.

Section 3 : Le contrôle budgétaire

GERVAIS. M définit le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

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

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

1. Définition et caractéristiques du contrôle budgétaire

1.1. Définition

« La gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement, les réalisations avec les données budgétées (prévisions) afin de mettre en place des actions correctives s'il est nécessaire .Elle permet la :

- Traduction des objectifs stratégiques fixés par la direction ;
- Coordination des différentes actions de l'entreprise ;
- Prévision des moyens nécessaires à leurs mises en œuvre (trésorerie, capacité de production);
- De faire des choix entre hypothèses »¹⁴.

« La gestion budgétaire, technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, s'appuie sur des prévisions, à partir desquelles, les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous forme de programmes et moyens pour un durée limitée en valeur et en quantité si possible »¹⁵

Le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion et il dépend de la qualité de ses interventions. En plus, il ne s'intéresse qu'aux écarts les plus significatifs.

Ainsi, le contrôle budgétaire prévient les responsables sur le degré de réalisation des budgets afin d'évaluer la performance des acteurs et de procéder aux modifications nécessaires.

¹⁴LOUCHER .J, « *La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers* », Edition d'Organisation, Paris, 1998, P. 07.

¹⁵ Nicolas Berland, « *le contrôle de budgétaire* » Edition LA DEOUVRETE, Paris 2004, P.42.

1.2. Les caractéristiques du contrôle budgétaire

Les caractéristiques du contrôle de gestion sont comme suit :

- **Le contrôle budgétaire est une composante de gestion.**

Le contrôle budgétaire coopère au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts.

Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire.

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

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

- **Il a une dominante financière.**

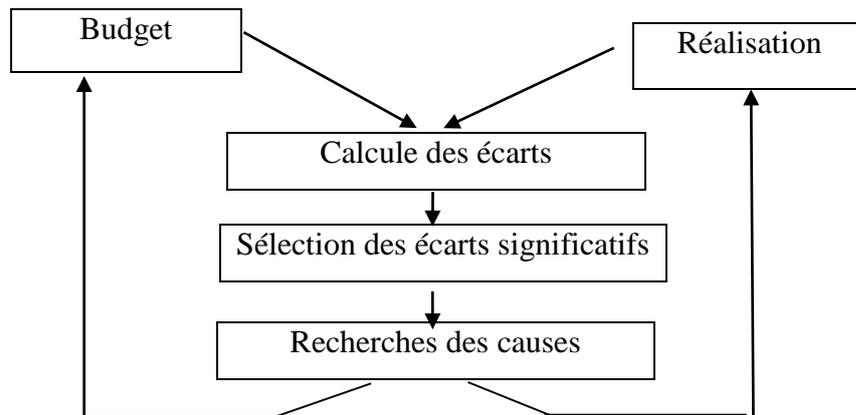
Le contrôle budgétaire s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaires).

- **Il informe les responsables sur le budget de réalisation des budgets.**

Il permet ainsi :

- L'évaluation de la performance des acteurs ;
- De procéder aux régulations nécessaires.

Figure N°6 : Le contrôle budgétaire.



Source : DORIATH.B & GOUJET .C, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 3^e édition Dunod, paris, 2007, P.200.

2. Conditions et Avantages du Contrôle Budgétaire

Les conditions d'efficacité et avantages du contrôle budgétaire peuvent être résumées comme suit :

2.1. Les conditions d'efficacité d'un contrôle budgétaire

- Ne pas considérer les budgets comme une fin en soi.
- Faire participer toutes les personnes responsables.
- Fixer des objectifs et des politiques réalistes compte tenu de la conjoncture et des ressources détenues par l'entreprise.
- Tenir responsable les employés seulement pour les éléments dont ils ont le contrôle entier.
- Préparer les budgets sur une base régulière et continue.
- Fournir les résultats rapidement aux personnes responsables.
- Faire en sorte que les budgets ne deviennent pas une simple formalité, une routine.
- Prendre rapidement des mesures correctives pour rectifier les points faibles.
- S'assurer que les budgets ne soient pas comme des moyens de répression.

Sous ces conditions, le contrôle budgétaire pourra pleinement être perçu par les responsables opérationnels, comme un service qui les aide à maîtriser et améliorer leur gestion.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

2.2. Avantages du contrôle budgétaire

Parmi les avantages du contrôle budgétaire on distingue¹⁶ :

- **La maximisation du profit** : le contrôle budgétaire vise à la maximisation des bénéfices de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, une bonne planification et la coordination des différentes fonctions est requise.
- **L'harmonisation** : le travail des différents départements et secteurs est correctement harmonisée. Les budgets des différents départements ont une incidence l'un sur l'autre.
- **Exactitude des plans** : les plans, les politiques et les objectifs sont décidés par la direction. Tous les efforts sont mis ensemble pour atteindre l'objectif commun de l'organisation. Chaque département vise un objectif précis. Les efforts dirigés vers la réalisation proviennent des plans exacts.
- **L'économie des dépenses** : La planification des dépenses sera méthodique et les finances seront mises à une utilisation optimale.
- **Frais diminuent** : dans le monde concurrentiel de nos jours le contrôle budgétaire a un rôle important à jouer. Chaque homme d'affaires tente de réduire les coûts de production pour augmenter les ventes.

3. Les différentes étapes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire passe par trois étapes relatives à l'action soit : avant, pendant et après l'action. Cette méthode consiste :

- A comparer les réalisations aux prévisions aux différents échelons jugés convenables ;
- A analyser et à contrôler les écarts constatés ;
- A provoquer les actions correctives qui s'imposent.

3.1. Le contrôle avant l'action :

Le contrôle avant l'action est anticipatif. Il est assuré au cours de la budgétisation. Cette étape a pour but d'améliorer la préparation de l'action et d'accroître son efficacité.

3.2. Le contrôle pendant l'action :

¹⁶ Leo Paul Lauzon, Michel Bernard, Francine Geline, «contrôle de gestion », Edition Gaëtan Morin, paris, 1980, P.32.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

C'est un contrôle opérationnel consistant à fournir les informations nécessaires pour conduire les actions jusqu'à leur terme s'appuyant sur des réalisations correctes. Ce type de contrôle doit être placé au niveau même des opérations, vu que ce contrôle est basé sur les réalisations concrètes à savoir la comptabilité générale. Les rapports mensuels restent des documents existant au type de contrôle opérationnel pendant l'action, rappelons bien qu'ils sont établis et envoyés aux délais exigés par le Siege chaque mois.

3.3. Le contrôle après l'action :

Le contrôle après l'action (ou contrôle à posteriori) ne permet plus de corriger les actions. Sa fonction consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances. Cette phase d'analyse est de réflexion permet de :

- Fournir au responsable des unités les éléments des comptes rendus de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils ont reçu délégation (rapport de l'exécution annuelle).
- Mettre à jour les normes techniques et économiques (comment établir la budgétisation).
- Permettre à l'autorité supérieure de corriger sa propre trajectoire à l'horizon de gestion.

4. Limites de la gestion budgétaire¹⁷

- 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 « responsable ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie.
- 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.

¹⁷ DORIATH.B, « *contrôle de gestion* », édition Dunod, paris, 2001, P.3.

Chapitre I : Généralité sur la gestion budgétaire

- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

Conclusion

La gestion budgétaire est le processus par lequel l'entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens pour les atteindre. Elle est considérée comme étant une fonction partielle du contrôle de gestion qui a pour mission la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. La gestion prévisionnelle permet de traduire les objectifs tracés par l'entreprise en des programmes à l'aide de différentes techniques de prévision. Ces programmes sont ensuite chiffrés et présentés sous forme de budgets qui constituent, un outil de délégation, de motivation, de coordination et de communication entre les responsables de l'entreprise. La démarche de la gestion budgétaire s'achève par un contrôle budgétaire qui permet de porter un jugement éclairé sur la performance de chacun des responsables, orienté vers la prise de décision.

Chapitres 2 : Généralité sur la performance

Introduction

Le concept de la performance est difficile à cerner et à mesurer. Ceci revient à son caractère multiple qui l'appréhende de plusieurs manières. Elle intéresse de nombreuses disciplines tant des sciences humaines et sociales que des pures ou appliquées (économie, gestion, finance, comptabilité, les sciences des organisations, les systèmes d'informations ou la gestion des opérations). Sa conception reste donc tributaire de plusieurs critères variant selon le domaine de son application.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première portera sur la présentation générale de la performance, la seconde sur l'évaluation de celle-ci, et enfin la dernière sera basée sur la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise.

Section 1 : Présentation générale de la performance

Selon KHEMAKHEM «la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dont laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés»¹⁹.

1. Définition et objectifs de la performance

Une entreprise est efficace si elle atteint ses objectifs analysés par rapport à son environnement, et efficiente si elle épuise ses ressources au moindre coût. Dans ce cas-là une entreprise est dite performante si elle est efficace et efficiente.

Pour Henri Mahe DE BOISLANDELLE, le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :²⁰

¹⁹KHEMAKHEM. A « *la dynamique du contrôle de gestion* », Edition Dunod, paris, 1992, P.311.

²⁰BESCOS P et MENDOZA C, « *le management de la performance* », édition comptable Malesherbes, paris, 1994, P.219.

Chapitre II : Généralités sur la performance

La performance est un succès : c'est une fonction des représentations de la réussite. Aussi elle varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs et de manière globale l'organisation toute entière.

La performance est un résultat : la performance est mesurée en comparant un résultat obtenu à l'objectif fixé. Elle est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus.

La performance est une action : la performance est un processus et non un résultat. Elle est capturée à partir des moyens, des compétences et des qualités mises en œuvre pour parvenir à des résultats.

Dans le sens d'un succès, la performance peut être appréhendée comme une construction sociale. Si le type de performance recherché peut différer d'une entreprise à une autre, il peut pareillement varier selon le type d'acteurs. Il est en effet possible d'interpréter la performance selon les enjeux de différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt.

1. Objectifs de la performance

Les objectifs de la performance se présentent comme suit :

- Développement des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Amélioration du processus de fabrication ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Amélioration de l'ambiance au travail ;
- Lancement de nouveaux produits ;
- Respect des délais de livraison ;
- Développer la création du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;

Chapitre II : Généralités sur la performance

- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identification et évaluation des compétences-clés.
- Anticipation des besoins des clients et leur fidélisation ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer le savoir-faire.

2. La performance interne et externe

La performance de l'organisation est évaluée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des buts différents. Ainsi, on distingue deux types de performances : la performance interne et la performance externe.

2.1. La performance interne

La performance interne est celle qui intéresse essentiellement les acteurs de l'organisation. L'information financière, qui favorise une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information avantagée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires.

Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'aboutir aux objectifs de l'entreprise.

2.2. La performance externe

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

3. La comparaison entre la performance interne et externe

Le tableau qui suit nous donne une comparaison entre la performance interne et la performance externe.

Chapitre II : Généralités sur la performance

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

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

Source : Doriath. B, Goujet. C, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 3^{ème} Edition Dunod, Paris, P.173.

4. Caractéristiques et dimensions de la performance

Dans ce qui suit nous allons présenter les caractéristiques ainsi que les dimensions de la performance.

4.1. Les caractéristiques de la performance

La performance réunit un certain nombre de caractéristiques à savoir :

- **La performance est un support à des jugements**

La performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourrait être la rentabilité ou la comptabilité de son entreprise ; pour un employé, elle pourrait être le climat de travail et pour un client, la qualité des services rendus.

- **Les composantes de la performance évoluent dans le temps**

Chapitre II : Généralités sur la performance

Les critères d'évaluation internes et externes changent. Ainsi des facteurs clés de succès d'une entreprise durant la phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

- **La performance comme indicateur de pilotage**

La performance se pilote. Plusieurs auteurs recommandent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise contenant des indicateurs, qui complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. Ensuite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, car elle opère sur le comportement des dirigeants lors du pilotage de celle-ci. Si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont réviser les choix stratégiques.

- **La performance est riche de composantes antinomiques**

Elle se compose d'un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le morale des salariés.

4.2. Les Dimensions de la performance

La performance de l'entreprise résulte de son intégration dans un milieu où il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. On peut distinguer différents types de performance, à savoir :

4.2.1. La performance économique

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

4.2.2. La performance financière

Une entreprise est dite performante financièrement, si elle assure un meilleur contrôle des opérations et particulièrement des opérations financières. Donc elle a besoin d'établir un budget et des plans, de contrôler et d'analyser l'activité financière, d'assurer une répartition, de faire la consolidation et réaliser des tableaux de bord décisionnels.

La performance financière est mesurée à l'aide de plusieurs indicateurs tels que : le taux de rendement des capitaux investis (ROI), le résultat résiduel (RR) et la valeur ajoutée économique (EVA).

Chapitre II : Généralités sur la performance

4.2.3. La performance organisationnelle

C'est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la manière dont elle procède afin de les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

4.2.4. La performance stratégique et la performance concurrentielle

La performance est guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont toutes misé sur la performance à long terme, garantie de leurs continuités. C'est aussi le maintien avec les concurrents, à travers la logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est reliée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des ressources de valeur, créatrices de marge.

C'est en détectant les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation, que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance concurrentielle dépend essentiellement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu, spontanément, une tendance à identifier la performance globale de la compétitivité.

4.2.5. La performance humaine

La performance humaine est une préoccupation fondamentale pour toute l'équipe dirigeante actuellement. Elle est aussi bien vue du côté des dirigeants de

Chapitre II : Généralités sur la performance

l'entreprise que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Avant on n'exigeait au salarié que la force de travail, aujourd'hui on lui exige une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance passe alors par une redéfinition individuelle collective des règles régulant les rapports entre salariés et entreprise.

Section 2 : Évaluation de la performance

La complexité actuelle du management requiert du dirigeant de l'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise.

La mesure de la performance d'une entreprise, c'est l'évaluation quantitative et qualitative de l'activité. La qualité se mesure par la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et la mobilisation des salariés.

1. Critères de mesure de la performance

La mesure de la performance est essentielle à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression vers les objectifs ; on distingue les critères suivants : l'efficacité, l'efficience et la rentabilité.

1.1. L'efficacité

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Donc être efficace serait de produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. Elle s'apprécie par rapport à des objectifs de référence qui peuvent être exprimés en termes physiques (augmentation de la productivité, amélioration de la qualité grâce à la réduction des rebuts...etc.), ou en termes monétaires (augmentation du chiffre d'affaires, augmentation de la marge...etc.).

La formule de la mesure de l'efficacité est comme suit :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

1.2. L'efficience

L'efficience est définie par la réalisation des objectifs de l'entreprise avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle traduit donc la productivité d'une entité car elle met en rapport les résultats obtenus et les ressources consommées. L'efficience peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que :

- **La productivité** : elle traduit le rapport entre une production et les facteurs de production qui ont permis de l'obtenir.
- **La rentabilité** : c'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

On peut résumer la formule de la mesure de l'efficience comme suit :

$$\text{Efficience} = \text{objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre}$$

1.3. La rentabilité

La rentabilité est la capacité d'un capital à dégager un revenu. Il s'agit donc de mettre en relation les revenus réalisés ou prévus dans une entreprise et les capitaux engagés pour les obtenir. En général, elle est présentée comme une des références fondamentales qui orientent les décisions et les comportements des entreprises.

On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité financière et la rentabilité économique.

1.3.1. La rentabilité financière

La rentabilité financière ou encore la rentabilité des capitaux propres est l'expression du résultat net rapporté aux capitaux propres investis par les actionnaires. Elle traduit une vision plus étroite des performances, puis c'elle aborde ces dernières du point de vue des propriétaires.

1.3.2. La rentabilité économique :

La rentabilité économique est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital 'employé', c'est-à-dire

Chapitre II : Généralités sur la performance

de l'ensemble de son actif financé par 'les capitaux stables'. Cette mesure est donc plus utile dans le cadre de la comparaison de la rentabilité entre plusieurs entreprises.

La rentabilité est aujourd'hui associée à toute action économique mettant en œuvre des moyens matériels, humains et financiers. On peut plus précisément pour ceux qui concernent l'entreprise définir la rentabilité comme l'aptitude de cette dernière à dégager des résultats en rapport avec les moyens mis à sa disposition.

2. Les indicateurs de la performance

«Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une actions vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat»²¹.

2.1. Les indicateurs économiques

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de procéder à l'analyse et l'évolution des différents postes dans le temps et d'estimer la performance de l'entreprise.

2.1.1. La marge commerciale (MC)

Appelée aussi la marge brute, c'est un indicateur qui concerne les entreprises commerciales, qui se mesure par la différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat de ces dernières.

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente de marchandise} - \text{coût d'achat des marchandises}$$

2.1.2. La production de l'exercice (PE)

C'est un indicateur de gestion pour les entreprises industrielles, artisanales et prestataires de services. Il évalue le niveau d'activité de production au cours de l'exercice.

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

²¹ LORINO P, « méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003, P.130.

Chapitre II : Généralités sur la performance

2.1.3. La valeur ajoutée (VA) :

C'est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise. Il traduit le supplément de valeur donnée par l'entreprise dans son activité²². Elle est définie aussi comme la valeur économique créée par l'entreprise.

Valeur ajoutée = MC + PE - consommation de l'exercice en provenance de tiers

2.1.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

C'est la véritable rentabilité d'exploitation. Il indique les ressources générées par l'exploitation (tirées de l'activité) de l'entreprise indépendamment de la politique de financement, d'investissement et des dividendes.

EBE = valeur ajoutée + subvention d'exploitation - impôt, taxes et versements assimilés - charges du personnel

2.1.5. Le résultat d'exploitation (RE)

Ce solde permet le financement des investissements futurs et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.

Résultat d'exploitation = EBE + reprises sur provisions et transfert de charges + autres produits d'exploitation - autres charges d'exploitation - Dotation aux amortissements et aux provisions.

2.1.6. Le résultat financier

C'est le résultat réalisé par l'entreprise en raison de sa situation financière et des choix effectués en termes de financement. Il ne comprend que les produits et charges financiers.

Résultat financier = produits financiers - charges financières

²² VERNIMMEN Pierre, « *finance d'entreprise* », édition Dalloz, Paris, 2002, P.157.

Chapitre II : Généralités sur la performance

2.1.7. Le résultat courant avant impôt (RCAI)

C'est le cumul du résultat d'exploitation et du résultat financier, indépendamment des opérations exceptionnelles.

RCAI = résultat d'exploitation + produits financiers + reprise sur provisions financières – charges financières – dotations aux provisions financières

2.1.8. Le résultat exceptionnel

C'est le résultat hors exploitation de l'entreprise, autrement dit des opérations dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation ordinaire.

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

2.1.9. Le résultat net (RN)

Il est déterminé sur une période donnée, ce solde permet aux actionnaires et aux analystes d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

Résultat net = RCAI + Résultat exceptionnel – participations des salariés – Impôt sur le bénéfice des sociétés

2.2. Les indicateurs financiers

Il existe trois indicateurs financiers qui permettent de refléter l'image de l'entreprise : le taux de rendement des capitaux investis (ROI), le résultat résiduel (RR), la valeur ajoutée économique (EVA).

2.2.1. Le taux de rendement des capitaux investis

Il a une seconde appellation « le rendement de l'investissement 'RDI' ou retour on investissement ROI ». C'est le rapport entre le résultat et les capitaux investis.

Taux de rendement des capitaux investis (ROI = résultat / capitaux investis)

Chapitre II : Généralités sur la performance

Ce taux de rendement est le plus répondu pour joindre les capitaux investis dans un indicateur de performance. Aussi, il peut être comparé aux taux de rendement des autres possibilités d'investissement dans l'entreprise ou à l'extérieur. On peut le décomposer en un produit de deux rapports :

$$\text{Résultat} / \text{capitaux investis} = \text{chiffres d'affaires} / \text{capitaux investis} * \text{résultat} / \text{résultat investis}$$

Cette formule nous montre qu'il y'a existence de deux facteurs essentiels qui déterminent l'indicateur ROI qui sont : l'emploi des actifs pour générer le chiffre d'affaires et le résultat engendré par ce chiffre d'affaires.

2.2.2. Le résultat résiduel (RR)

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

$$\text{Résultat résiduel} = \text{résultat} - (\text{taux de rendement exigé} * \text{capitaux investis})$$

2.2.3. La valeur ajoutée économique (EVA)

C'est un indicateur de création de valeur pour l'actionnaire ou l'investisseur sous forme de bénéfice résiduel. Elle constitue un excellent indicateur pour les décisions de gestion et le suivi des performances. Son calcul est comme suit : résultat d'exploitation après impôt moins le coût moyen pondéré (après impôt) du capital qu'on multiplie par l'actif total (soustraire les dettes circulantes).

$$\text{EVA} = \text{Résultat d'exploitation après impôts} - (\text{coût moyen du capital pondéré} * (\text{actif total} - \text{dettes circulantes})).$$

Chapitre II : Généralités sur la performance

2.2.4. Le taux de marge bénéficiaire

Il est l'un des composants du taux de rendement des capitaux investis. C'est un indicateur financier qui a pour but de mesurer le rendement de chaque dinar du chiffre d'affaires engagé.

Taux de marge bénéficiaire = résultat de l'exercice / chiffre d'affaires

2.2.5. Taux de rendement financier (ROE)

Il correspond à la rentabilité de l'argent apporté par les actionnaires à la société. Il quantifie le montant des bénéfices réalisés en pourcentage de l'investissement en capital, et par conséquent l'aptitude de la société à rémunérer les actionnaires. Ce ratio se calcule en divisant le résultat net par les capitaux propres. Plus le ROE est élevé, plus les capitaux utilisés par l'entreprise sont rentables. Certaines sociétés procèdent à des rachats d'actions pour accroître la rentabilité de leurs capitaux propres.

Taux de rentabilité financière = résultat de l'exercice / capitaux propres

2.2.6. Le ratio Q²³

Ce ratio Q proposé par Tobin, constitue dans son principe une mesure de l'ensemble des rentes anticipées sur un horizon infini. Cette mesure se fait en rapportant la somme des valeurs des titres détenus par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) au montant des capitaux qu'ils ont investis. La valeur des capitaux investis est mesurée par le coût de remplacement des actifs financiers, le plus souvent évalué à partir des immobilisations.

Q de Tobin = valeur du marché (capitaux propres dettes financières) / coût de remplacement des actifs

²³CHUNGK. H et PRUIT S. W, « a simple approximation oh Tobin's Q, financial management », volume 23, N°3, 1994, PP 71-74.

Chapitre II : Généralités sur la performance

3. Les outils de pilotage de la performance

Pour piloter la performance divers outils sont à la disposition des managers, qui diffèrent selon les objectifs de l'entreprise.

3.1. Les prix de cession interne

Le prix de cession interne se compose d'un système de pilotage de la performance, autrement dit : Le prix de cession interne permet de valoriser les transferts de prestations entre unités de production.

- Un centre vendeur fournit une prestation à un centre acheteur à un prix interne.
- Le produit constaté par le vendeur constitue un coût pour l'acheteur.
- La fixation du prix de cession interne doit respecter l'autonomie et la performance de chaque centre en veillant à l'intérêt de l'entreprise.

Les prix de cession interne constituent un système de pilotage de la performance dans la mesure où ils créent un système d'émulation en incitant chaque centre de responsabilité à réduire ses coûts ou en exposant les centres de responsabilité à une concurrence externe. Ils permettent donc d'accroître l'efficacité de l'entreprise en responsabilisant les acteurs.

3.2. Le coût cible 'Target costing'

Le coût cible repose sur une démarche d'analyse qui part du prix du marché et de la marge désirée pour en déduire le coût à atteindre.

$$\text{Coût cible} = \text{Prix de vente (du marché)} - \text{Profit cible (souhaité)}$$

Le coût cible répond à une démarche inversée, c'est-à-dire au lieu de déterminer son prix de vente en fonction du coût de revient, l'entreprise fixe un objectif à atteindre (le coût cible) à partir du prix du marché.

En effet, il est considéré comme un outil de pilotage de la performance qui privilégie la demande des clients. C'est un outil de contrôle stratégique.

- C'est le coût d'un produit ou d'un service dont les fonctionnalités sont définies pour satisfaire les besoins des clients ;

Chapitre II : Généralités sur la performance

- C'est un coût prévisionnel, défini en fonction des objectifs de rentabilité de l'organisation ;
- C'est un coût compétitif défini en fonction de la concurrence (prix du marché) ;
- Il interprète une politique volontariste de maîtrise de la performance.

Section 3 : La gestion budgétaire et la performance de l'entreprise

Cette section est consacrée d'abord à la relation qui existe entre la gestion budgétaire et la performance. Ensuite, nous exposerons par la suite la contribution budgétaire comme outils de performance. Pour conclure par les modèles programme de la performance.

1. La liaison entre la gestion budgétaire et la performance

La performance d'une entreprise se définit notamment par rapport aux différents budgets. Ces derniers sont l'expression quantitative d'un plan d'action car il facilite la coordination et permet leur mise en application. Les budgets servent donc à déterminer l'activité de l'entreprise dans chaque centre de responsabilité et à développer le processus de contrôle de gestion. La distribution des budgets est ainsi variée et dépend des activités et des besoins de l'entreprise. Pour ce faire, il faut distinguer les multiples budgets fonctionnels de l'entreprise, du budget maître qui découle d'une étude approfondie de l'avenir de l'entreprise. Le budget maître de l'entreprise est fondé sur les objectifs, les ressources et les résultats. Il définit la somme totale dont l'entreprise devra disposer pour poursuivre son activité selon les objectifs fixés. Son total doit correspondre à l'addition des différents budgets fonctionnels qui seront nécessaires pour réaliser les différents plans d'action de l'entreprise. Le budget maître sera en équilibre, excédentaire ou déficitaire selon le rapport entre les dépenses et les recettes. Une entreprise performante accusera une recette supérieure au budget prévu, qui déterminera son profit.

2. La contribution budgétaire comme outil de performance

Les dirigeants doivent s'assurer que les moyens qui ont été mis en œuvre sont bien conformes à leurs plans, après avoir au préalable planifié pour atteindre leurs objectifs. Puis, ils doivent comparer les résultats réels aux résultats prévus pour

Chapitre II : Généralités sur la performance

entreprendre les mesures correctives nécessaires. Cette comparaison fait généralement apparaître des écarts ayant pour origine des standards réalistes et des standards non réalistes.

Quelle que soit l'origine de l'écart, une cause systématique peut être le facteur humain. De même, la connaissance de la motivation des hommes est un élément très important dans la mesure de la performance.

2.1. La contrôlabilité

Évaluer la performance d'un individu implique l'idée de quantification de certains éléments qui servent de base à cette mesure, il peut effectivement contrôler. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de mesurer uniquement les charges variables. En effet, toute dépense doit être contrôlée par quelqu'un dans l'entreprise. La dépense est contrôlable, si elle est engagée par une personne de l'entreprise, quel que soit son niveau hiérarchique.

Par exemple, le loyer est une charge fixe non contrôlable par le service de production, mais elle l'est pour le chef de service des équipements puisque c'est lui qui est supposé avoir choisi l'implantation et négocié sa valeur. La notion de responsabilité suppose donc le pouvoir par une personne d'engager la dépense, l'acceptation par elle du montant de cette dépense et l'obligation qui en découle.

2.2. Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart

Un standard sert à mesurer une performance. Néanmoins, la qualité de la quantification doit être assurée pour que son appréciation soit la plus objective possible. Pour ce faire, un dispositif d'évaluation doit se caractériser par sa fidélité, sa sensibilité et son exactitude.

➤ **Fidélité** : l'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques. Cette qualité dépend souvent de la précision de la définition des éléments constitutifs de l'indicateur (qu'est-ce qu'une « absence », qu'est-ce qu'un « défaut » ?) ; et de la rigueur des procédures de saisie et de traitement de l'information.

➤ **Exactitude** : pour une exactitude de la mesure de la performance, il faut que la référence soit correcte. Donc, le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations erronées. Au niveau des

Chapitre II : Généralités sur la performance

résultats, le calcul permet de dégager un intervalle de performance acceptable et non une performance absolue.

➤ **Sensibilité** : dans le but d'être interprétable, un écart doit être significatif. L'estimation de cette signification résulte souvent de l'expérience des responsables. Par exemple un écart de 5% sur un rendement peut être très important dans certaines activités alors qu'il l'est moins dans d'autres.

3. Modèles programme de la performance

On regroupe le programme en trois modèles, chacune ayant des objectifs spécifiques, ils sont énumérés comme suit :

3.1. Les programmes d'amélioration de la qualité

On associe ces programmes à l'américain W.E. Deming, statisticien puis consultant. Ces démarches offrent une méthodologie structurée et des outils de mesure statistique, d'analyse des problèmes et d'identification des solutions à mettre en œuvre. Ce programme a l'avantage d'être structurant, car il permet de :

- Être objectif de la performance attendue par des clients et de faire partager ses attentes en performance interne ;
- Faire des rassemblements des parties prenantes autour des objectifs opérationnels et organisationnels communs ;
- Rédiger et de tenir à jour la façon dont l'organisation travaille par le biais des manuels de procédures décrivant chacune des activités et des opérations ;
- La définition des formats standards de saisie et de traitement des informations ainsi que son analyse ;
- Relier les parties prenantes autour d'un processus : clients, fournisseurs, acteurs internes ;
- La création et la maintenance du cycle de retour de l'information/retour d'expérience permettant aux parties prenantes une amélioration continue de la performance²⁴.

²⁴GIRAUD FRANCOISE, « *Contrôle et pilotage de la performance* », 2^{ème} Edition, paris, 2004, pp 314-315.

Chapitre II : Généralités sur la performance

3.2. Les programmes d'améliorations de la productivité et réduction des coûts

L'objectif de ces programmes est d'améliorer la productivité et/ou de réduire les coûts, en général. Ces programmes se réclament d'une approche de réduction des coûts par optimisation des processus.

Ces démarches sont pilotées par des consultants, qui ont créé un véritable marché de l'aide à l'amélioration de la productivité dans différents domaines, parmi elles, la productivité de la main d'œuvre, l'optimisation de l'utilisation des équipements, la réduction des rebuts et des pertes de matières et composants, l'optimisation de l'utilisation de l'énergie, et enfin la réduction des frais financiers et des frais administratifs.

3.3. Les programmes de réorganisations et d'optimisation des processus

Les programmes de réorganisation et d'optimisation des processus ont des particularités d'afficher des ambitions stratégiques fortes. Ils se traduisent par une reconfiguration des processus et des activités au service d'une stratégie, par opposition aux programmes centrés sur la seule amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Conclusion

Pour conclure la gestion budgétaire cible la détermination de la performance et cela en permanence. La performance doit être évaluée en premier lieu par le contrôle qui lui, à son tour, doit être évalué sur tous les domaines et dimensions afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Les indicateurs de performance doivent être développés à partir du haut de l'organisation et doivent être liés aux stratégies de l'entreprise, aux ressources et aux processus.

Chapitre 3 : Contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'EPB

Introduction

À travers ce chapitre nous allons effectuer une quête d'information au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa, et essayer de comprendre la démarche de la gestion budgétaire et comment cette dernière influence la performance de celle-ci.

Pour ce faire, notre travail portera sur la présentation générale de l'EPB en premier lieu, en évoquant son historique, ses missions, ses activités, ainsi que son organigramme qui récapitulera tous les services au sein de cette entreprise. Puis, on va voir l'application de la gestion budgétaire au sein de l'EPB, et on présentera les indicateurs de la performance de celle-ci.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

1.1. Généralités sur le port de Bejaia

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de **10 000 ans**.

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

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

La réalisation des ouvrages du port débuta en **1834**, Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent

entamés en **1870** et ceux d'accostage en **1879**. La construction de l'ancien port fut achevée en **1911**. Le nouveau quai long de 300 mètres, elle fût achevée en **1987**.

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

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

1.2. Historique et cadre juridique de l'EPB

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

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné 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'État, 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 Économique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

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

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

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

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

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

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

1.3. Implantation géographique du port de Bejaia

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

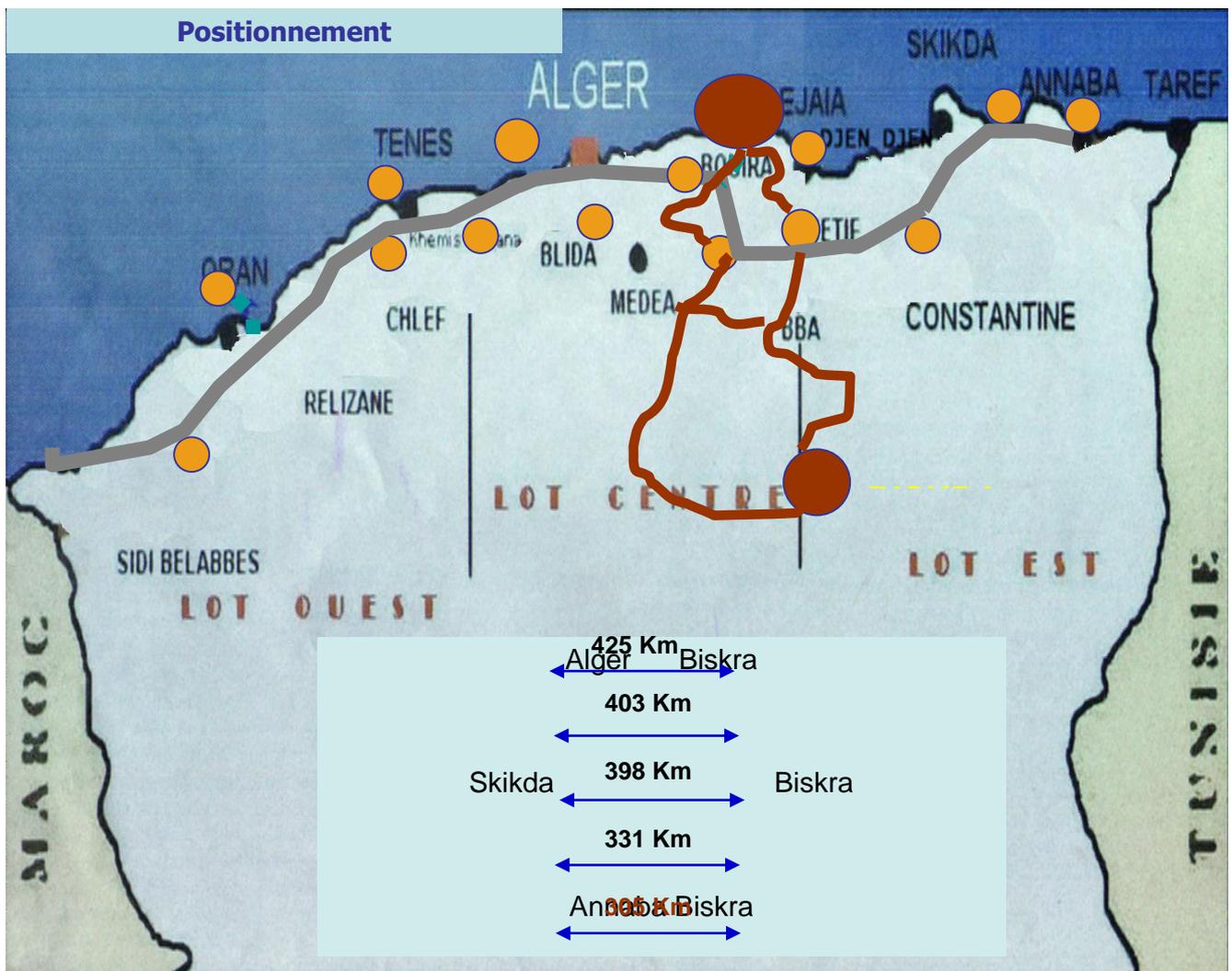
- Au nord par la route nationale n°9.

- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de **2.750 mètres**.
- À l'est par la jetée Est.
- À l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Le Port de Bejaïa dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international.

D'une desserte routières reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'au porte du Sahara Algérienne.

Figure N°7 : Localisation géographique de l'EPB

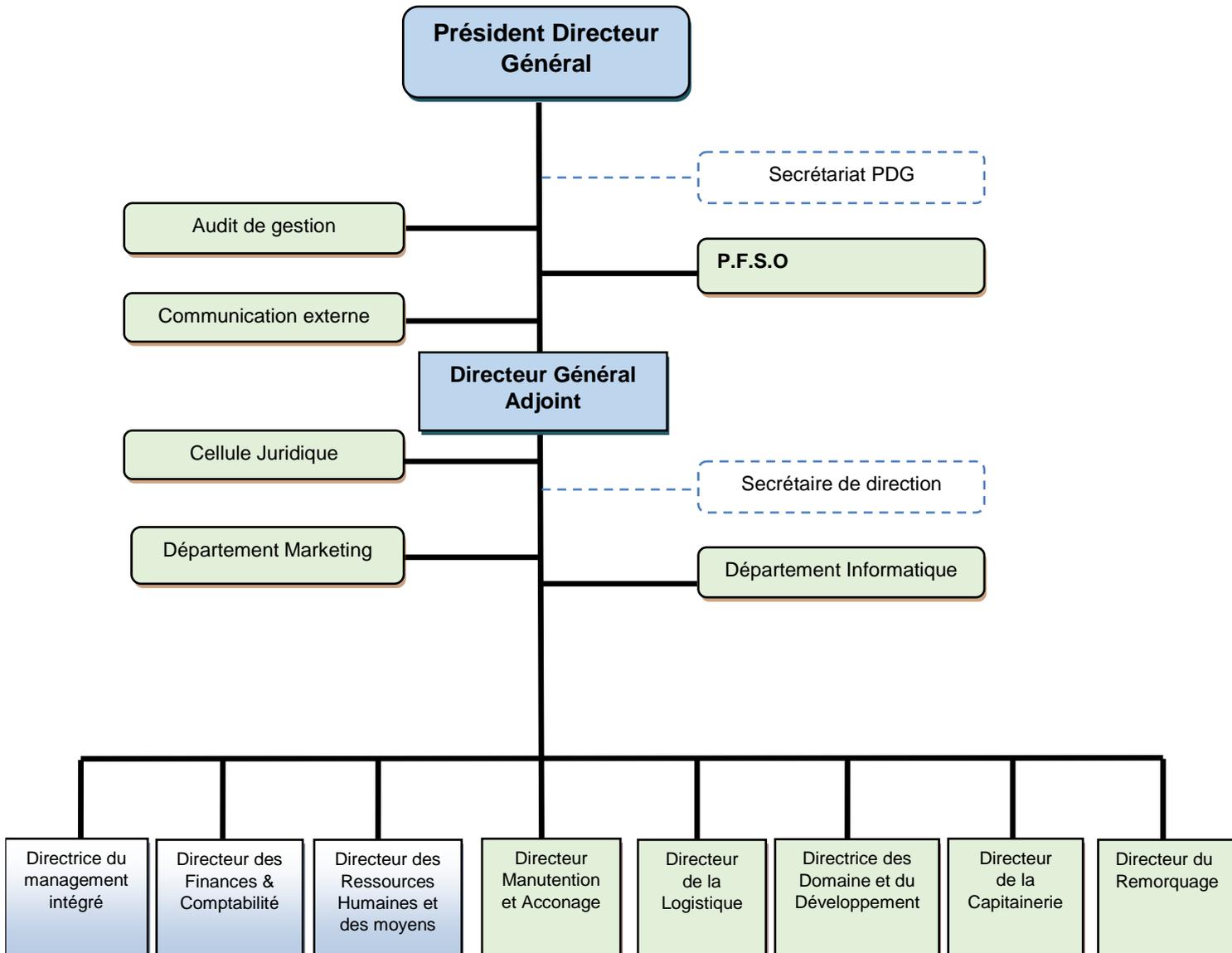


Source : données internes de l'entreprise.

2. Présentation organique de l'EPB

Il est structuré en deux staffs de direction l'une dite direction opérationnelle, et l'autre fonctionnelle, à leur tête un président directeur général, secondé par un directeur général adjoint.

- Organigramme de l'entreprise :



Source : données internes de l'entreprise.

2.1. Direction Générale

Le rôle de la Direction Générale se situe sur le moyen et le long terme. Ainsi, elle :

- Définit la politique de l'entreprise et la stratégie globale en matière de développement et d'organisation,
- Offre les moyens nécessaires à la mise en œuvre, à l'entretien et au développement de sa politique,
- Promeut l'image de marque de l'entreprise.
- Contrôle les Directions opérationnelles et fonctionnelles, à travers ses cellules Juridique et Audit.

2.2. Les directions opérationnelles

Elle sert à prendre en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

➤ Direction du Domaine et Développement (DDD)

Cette Direction est chargée de :

- La gestion du domaine portuaire et de la réalisation des travaux de bâtiment et de génie civil affectant les superstructures,
- L'entretien courant des infrastructures et superstructures,
- La maintenance des équipements de production (chariots élévateurs, grues etc...),
- L'approvisionnement en matériel technique et en pièces de rechange.

➤ Direction de la Capitainerie (DC)

La Direction de la Capitainerie exerce les missions qui relèvent des prérogatives de puissance publique, dévolues à l'entreprise, conformément aux statuts qui la régissent (police et sécurité portuaires, maritime et terrestre, coordination de la lutte anti-incendie et antipollution etc..). Elle est chargée entre autres, du Pilotage et de l'amarrage.

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

- **L'approvisionnement en pièces de rechange :** ce service est intimement lié à la gestion technique du port. Il est composé de 02 sections : les achats dont l'interface est intimement liés au département maintenance, principalement les ateliers et les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks.
- **La maintenance des équipements :** structure qui prend en charge la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et des autres équipements.
- **La planification des affectations :** dont le rôle est le suivi technique et physique des engins pendant leur exploitation aux navires, sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.

➤ **Direction de la Manutention et de l'Acconage (DMA)**

Elle est chargée des opérations de manutention (embarquement, débarquement et entreposage) des marchandises et de l'affectation des moyens matériels et humains nécessaires au traitement des marchandises.

➤ **Direction du Remorquage (DR)**

Le domaine d'activité de cette direction couvre diverses missions :

- Remorquage portuaire et hauturier (haute mer).
- Assistance sauvetage.
- Avitaillement des navires.
- Autres interventions entrant dans le cadre des secours (incendies et protection de l'environnement).

2.3. Les directions fonctionnelles

➤ **Direction du Management Intégré (D.M.I)**

Elle est chargée de tous les travaux d'étude et de planification concernant l'entreprise, à travers les missions suivantes :

- Élaboration des tableaux de bord opérationnels ;
- Veille au bon fonctionnement de la qualité des services (ISO 9001) ;
- Veille au bon déroulement des aspects environnementaux (ISO 14001) ;
- Veille au respect des procédures d'hygiène et sécurité (OHSAS 18001) ;
- Suivi de l'audit interne.

➤ **Direction des Ressources Humaines (D.R.H)**

L'objectif principal de cette direction est de maintenir l'homme et de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs de l'entreprise en matière d'emploi.

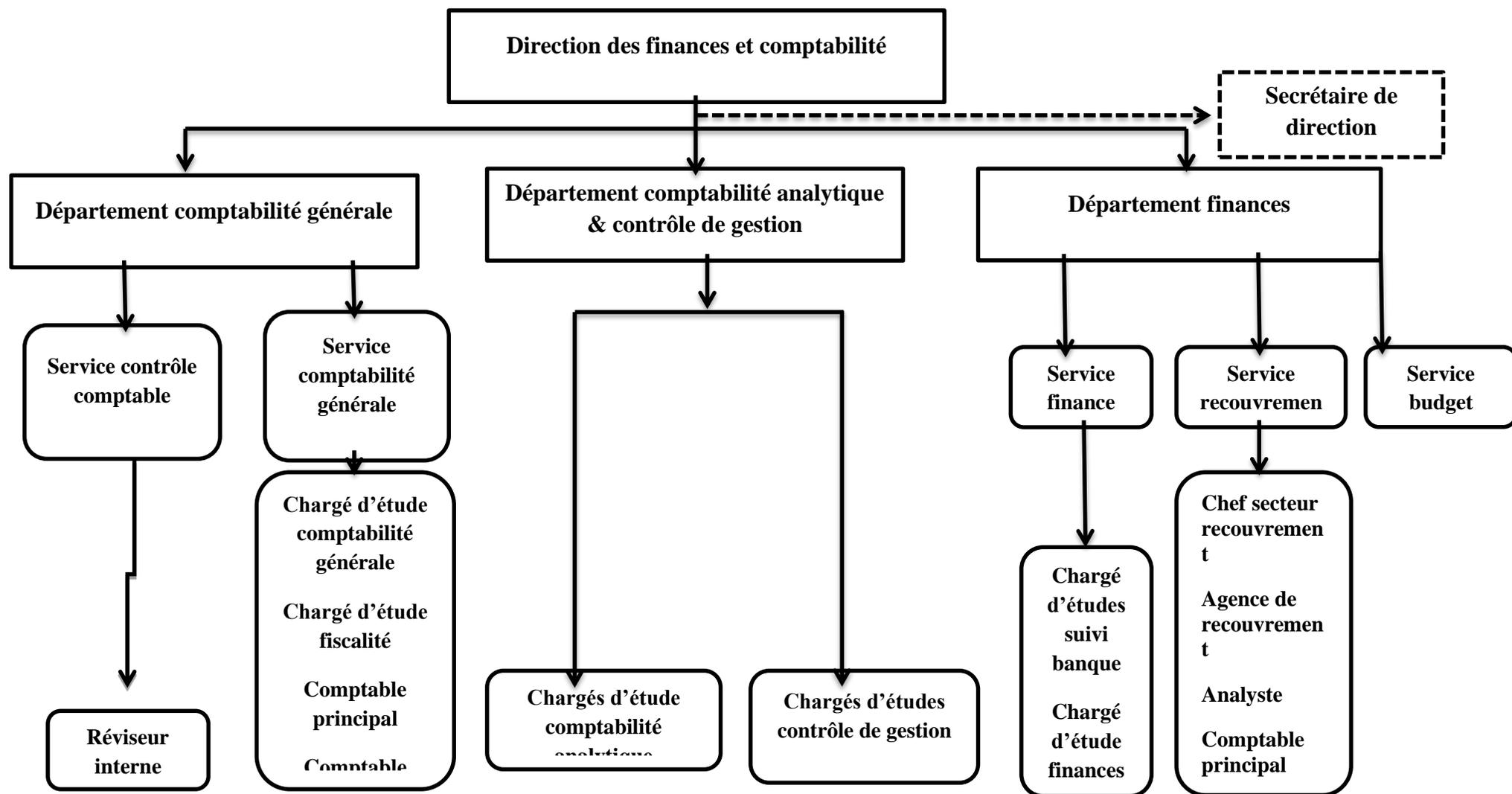
Elle vise essentiellement à :

- Préserver et consolider les emplois, moyens d'assurance et de réassurance.
- Atteindre une plus grande maîtrise des métiers, voire même la professionnalisation du personnel, par la poursuite et l'approfondissement des actions de formation.
- Adapter l'homme aux exigences de la modernisation, par la formation axée sur les futurs métiers (aconage, consignation des marchandises, sécurité pendant la livraison...)
- Établir le plan de carrière, moyen permettant la motivation réelle du personnel.
- Identifier les métiers de base et les compétences pour évoluer dans un milieu concurrentiel et pouvoir redéployer les effectifs.
- Réviser l'organisation du travail de manière à l'assouplir et l'adapter en vue de parvenir à une plus grande efficacité et de meilleurs rendements.
- Réviser le système de rémunération et notamment la partie variable pour une meilleure rétribution de l'effort et une plus grande motivation.

➤ **Direction des Finances et de la Comptabilité (D.F.C)**

Elle assure la tenue de la comptabilité de l'entreprise, la gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements), la tenue des inventaires, le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

Schéma N°2 : Organisme de la direction des finances et comptabilités



3. Les missions, activités et ressources de l'EPB

Elle se charge de la gestion de l'exploitation et du développement du port économique et social du pays. Elle a pour but de promouvoir les échanges extérieurs du pays en favorisant le transit des marchandises et des personnes. Pour cela elle doit chercher les conditions les plus favorables pour une qualité de service meilleur qui englobe sécurité à moindre coût et dans les courts délais.

3.1. Les missions de l'EPB

Elle a pour mission :

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

3.2. Les activités de l'EPB

Les principales activités sont :

- L'exploitation de l'ouillage 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'acconage et de manutention portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage, et d'amarrage ;

- La police et la sûreté portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

3.3. Les ressources matérielles de l'EPB

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

Section 2 : Généralité sur le budget de l'EPB

La gestion budgétaire joue un rôle très important au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa. Elle guide, régule, et aide à la prise de décision en un temps court afin d'anticiper et d'atteindre les objectifs fixés. Aussi, elle permet d'avoir la maîtrise de ses recettes tout en gardant celle de ses dépenses.

1. Présentation de la gestion budgétaire de l'EPB

L'élaboration du budget prévisionnel est prise en charge par La Direction des Finances et Comptabilité sur la base des prévisions émanant de chaque centre de responsabilité. Ces budgets représentent les prévisions principales de l'entreprise, mais ils conduisent également à la rédaction des documents de synthèses budgétaires, tels que : le compte d'exploitation prévisionnelle, le budget de trésorerie. Ainsi il s'étend sur toute l'activité de l'entreprise. Il intègre deux séries de données présentées comme suit :

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

➤ Les objectifs du budget

On peut distinguer trois principaux objectifs assigné au budget au sein de l'EPB :

- Il s'agit d'un outil de planification en lui permettant d'assurer la réalisation des objectifs fixés.
- Un instrument de coordination, car il permet de d'assurer un fonctionnement cohérent des différents activités de l'entreprise.
- Il représente également une excellente mesure de contrôle afin d'évaluer les performances grâce à l'analyse des écarts.

➤ Méthode d'élaboration du budget au sein de l'EPB

Elle a pour but de suivre et de contrôler la consommation du budget des différentes structures et s'applique sur l'ensemble des structures de l'entreprise.

▪ Les directeurs des structures

- Établissent des bons de commandes selon les besoins et les envoient au service budget.

▪ **Le directeur des finances et de la comptabilité**

- Veille au respect de la gestion du budget.

▪ **Le chef de département finances**

- Contrôle les bons de commandes ;

- Appose le visa sur les bons de commandes ;

- Veille au respect de la procédure.

▪ **Le chargé du budget**

- Contrôle la conformité du bon de commande et vérifie par rapport au budget prévisionnel ;

- La saisie des bons de commandes.

➤ **Processus d'élaboration du budget au sein de l'EPB**

➤ **Tableau N° 3** : Le processus d'élaboration du budget au sein de l'EPB est résumé dans le tableau ci-après :

Étape	Désignation	Responsable	Référence	Fréquence	enregistrements
1	Préparation de la campagne et transmission des canevas aux structures	DFC	Sur instruction DG	Après adoption du plan du business plan adapte	PV du plan d'action hebdomadaire
2	Détermination des objectifs	Les directeurs des structures	-	Au début de la campagne budgétaire	Canevas budget
3	Vérification de la cohérence des budgets	DFC	Réalisation exercice précédent	Après élaboration des prévisions	Canevas budget
4	Élaboration du budget de trésorerie, bilan, TCR	DFC	-	Après finalisation du budget	Canevas budget
5	Présentation du budget prévisionnel aux structures et arbitrage	DFC	-	Après finalisation du budget	Budget prévisionnel validé
6	Transmission du budget au conseil administratif	DG	-	15 jours avant la séance du conseil administration	Courrier secrétariat DG
7	Examen du budget par le conseil d'administration	Conseil d'administration (CA)	-	Après convocation du conseil d'administration	PV du conseil d'administration

8	Exécution du budget	Les directeurs de structures pour mise en œuvre	-	Après approbation du budget par le conseil d'administration	Budget validé et approuvé
---	---------------------	---	---	---	---------------------------

Source : documents internes de l'EPB.

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

1. Préparation de la campagne et transmission des canevas aux structures

La DFC commence à préparer les canevas budgétaires pour les communiquer à toutes les structures de l'entreprise.

À la fin d'établir la clôture de l'exercice en cours et les objectifs pour l'année suivante.

2. Détermination des objectifs

Chaque structure prévoit les moyens qui lui sont spécifiques. Ces prévisions sont établies selon les besoins de chaque centre de responsabilité.

3. Vérification de la cohérence des budgets

Dès le retour d'information (Feed back) sur documents signés par les responsables de structures, la DFC procède à l'analyse des chiffres.

4. Élaboration du budget de trésorerie, bilan, TCR

Après consolidation de tous les comptes, le service budget établit les documents prévisionnels.

5. Présentation du budget prévisionnel aux structures et arbitrage

Une fois l'élaboration du budget terminée, le Directeur des Finances et Comptabilité présente la synthèse du budget. Cette dernière comporte tous les indicateurs de base, traduisant les intentions financières et économiques de l'entreprise.

6. Transmission de budget au conseil administratif

La direction générale programme une séance du travail pour les membres du conseil d'administration afin d'examiner le budget prévisionnel.

7. Examen du budget par le conseil d'administration

Il s'agit de l'adoption et la mise en forme finale du budget prévisionnel, ainsi que sa transmission à la direction générale de l'entreprise pour notification.

8. Exécution du budget

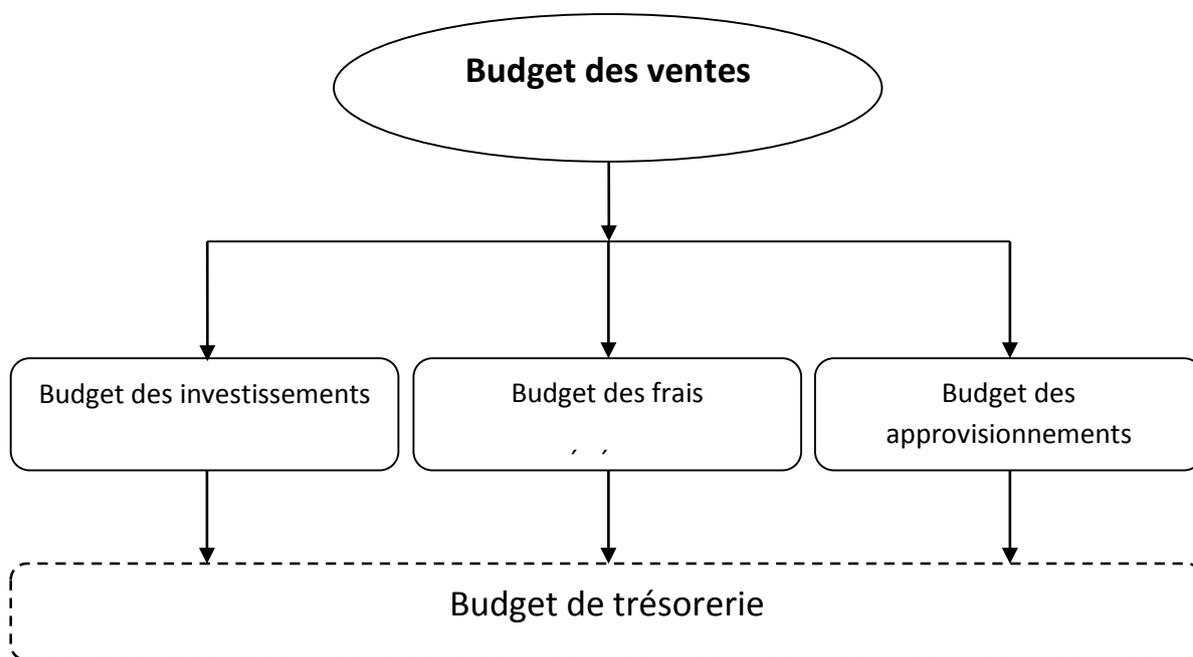
Après validation du budget par le conseil d'administration, La DFC communique le budget notifié aux différentes structures pour adoption.

2. Élaboration des budgets

Le budget prévisionnel de l'EPB est structuré de la manière suivante :

- Budget des ventes ;
- Budget des investissements ;
- Budget des frais généraux ;
- Budget des approvisionnements ;
- Budget de trésorerie.

Figure N°8 : Structure du budget au sein de l'EPB



Source : Documents internes de l'EPB

2.1. Le budget des ventes

Le budget des ventes constitue le point de départ de la procédure budgétaire au sein de l'EPB. Il consiste un chiffrage en volume et en valeur prévisionnel dont l'objectif est de déterminer les ressources de l'entreprise, et dans un second temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux. Son élaboration commence à partir du quatrième trimestre de l'année N-1.

Il se compose des rubriques suivantes :

- Prévision du trafic portuaire ;
- Prévision du chiffre d'affaires.

2.1.1. Prévision du trafic

Tableau N°4 : Trafic portuaire prévisionnel

Unité : En millier de tonnes

Désignation	Prévisions 2015
Importations	12 355
Exportations	9 730
Total port	22 085

Source : Documents internes de l'EPB.

Interprétation

- Le Port de Bejaia atteindra en 2015 un volume global de **22 085 Millions** de tonnes, soit **4%** par rapport aux prévisions de clôture 2014, et de **9%** par rapport aux réalisations de 2013.
- La hausse des importations de **6%** par rapport à la clôture de l'exercice comme nous le montre le tableau N°4.
- La hausse des exportations de **2%** par rapport à la clôture de l'exercice 2014 due essentiellement à l'augmentation du trafic de pétrole brute de 2%.

Tableau N°5 : Nombre de Navires

Source : Documents internes de l'EPB.

Rubrique	Prévisions 2015
N ^{bre} de navires	1 450
Jauge brut	18 000
Tonnage global	22 085
Tonnage moyen par navires	15,23

Interprétation

- Le nombre de navires à l'entrée passera de **1 425 Navires** à la clôture de 2014 à **1 450 Navires** pour l'exercice 2015.
- Avec la mise en exploitation des zones logistiques Extra-Portuaires, les prévisions estimées pour l'année 2015 sont de l'ordre de **23 361 conteneurs réparties à 19 860 conteneurs au site Tixter BBA**, soit **85%** du trafic et **3 500 conteneurs au niveau du site Ighil-Ouberouak(15%)**.

2.1.2. Prévisions du Chiffre d'affaires

Basé sur le trafic attendu en 2015 et avec la mise en exploitation des zones logistiques Extra-Portuaires, le chiffre d'affaires prévisionnel sera de **6 241 497 KDA**, dont un montant de **5 101 748 KDA** à la zone portuaire soit une hausse de **3%** par rapport à la clôture 2014 et **7%** par rapport à l'exercice 2013 comme nous le montre de tableau qui suit :

Tableau N°6 : Le chiffre d'affaires

Unité : En milliers de Dinars

Désignation	Réalisations 2013	Clôture 2014	Prévisions 2015
Taxes parafiscales	876 656	931 768	919 172
Taxes et services	292 218	257 133	289 259
Pilotage	692 359	728 805	743 378
Manutention et acconage	2 016 417	2 059 986	2 204 185
Remorquage	882 195	964 201	945 754
Total port (01)	4 759 845	4 941 893	5 101 748
ZLEP TIXTER	–	–	1 054 689
ZLEP IOB	–	–	85 060
TOTAL ZLEP (02)	–	–	1 139 749
Total Général	–	–	6 241 497

Source : Documents internes de l'EPB.

2.2. Budget d'investissements

Tableau N°7 : Le budget des investissements

Unité : En milliers de Dinars

Désignation	Prévisions 2015	Autofinancement	Crédit Bancaire
Études	26 000	26 000	-
Réalisations infrastructure	2 430 538	2 430 538	-
Réalisation superstructure	200 000	200 000	-
Équipements de manutention	145 100	145 100	-
Engins de servitude	800 000	160 000	640 000
Autres	105 975	105 975	-
Total	3 707 613	3 067 613	640 000

Source : Documents internes de l'EPB.

Interprétation

Le montant Global des investissements pour l'année 2015 est de l'ordre de **3 707 613 KDA** dont **3 067 613 KDA** en autofinancement et **6 40 000 KDA** en ayant recours à un crédit bancaire.

- Les investissements de l'année 2015 seront composés en grande partie aux réalisations d'ouvrages d'infrastructure, soit **66%** du montant Global notamment avec l'aménagement des zones logistiques Extra-Portuaires pour **1 410 547 KDA** et la réalisation d'un poste d'accostage pour Car-ferry pour **1 000 000 KDA**.

- L'entreprise procédera à l'acquisition d'un remorqueur de 70Tonnes pour une valeur de **800 000 KDA** dont **80%** du montant sera financé par un crédit bancaire.

2.3. Le budget des approvisionnements

Les prévisions des achats sont consommées par centre d'approvisionnement qui est :

- Magasin Direction des Ressources Humaines ;
- Magasin Direction Domaine et Développement ;
- Magasin Direction Logistique ;
- Magasin Direction du Remorquage.

Les achats de l'entreprise seront de l'ordre de **263 461 KDA** répartis à **16 711 KDA** au niveau des zones logistiques Extra-Portuaires soit **6%** des achats, et un montant de **246 750 KDA** à la zone portuaire soit **94%** de la valeur globale, ils enregistreront donc une hausse de **36%** par rapport à la clôture de 2014 et **29%** par rapport aux réalisations de 2013 expliquée par :

- La hausse des achats en pièces de rechanges d'exploitation (**+10%**)et navales(**+14%**)par rapport à la clôture de 2014.
- La hausse du poste habillements de **15%**qui est due à la hausse des prix.

Tableau N°8 : Le budget des approvisionnements

Unité : En milliers de Dinars

Désignation	
Matériaux de construction	
Carburants et lubrifiants	
Produits d'entretien	
Fournitures d'atelier	
Petit outillage	
P/R matériels de transport	
P/R matériel d'exploitation	
P/R matériel navales	
Pneumatiques	
Fournitures de bureau	
Fournitures informatiques	
Matières et fournitures diverses	
Habilllements	
tTotal	

Source : Documents internes de l'EPB.

2.4. Les budget des frais généraux

Tableau N°9 : Le budget des frais généraux

Unité : En milliers de Dinars

Désignation	Clôture 2014	Prévisions 2015
Achats consommés	192 865	280 348
Services extérieurs	324 972	1 321 068
Autres services extérieurs	133 204	151 164
Charges du personnel	1 966 790	2 384 746
Impôts et taxes	117 853	169 646
Autres charges opérationnelles	2 300	2 000
Charges financières	35 010	36 000
Dotation aux amortissements	740 250	983 268
Total	3 513 244	5 328 240

Source : Documents internes de l'EPB.

Interprétation

Avec la mise en exploitation des zones logistiques Extra-Portuaires, les charges d'exploitation de l'entreprise atteindront les **5 328 240 KDA** dont un montant de **4 287 335 KDA** sur la zone portuaire soit une hausse de **52%** par rapport à la clôture de 2014 et **35%** par rapport à l'exercice 2013.

Cette hausse s'explique essentiellement par :

- La hausse des achats consommés de **46%** expliquée par la hausse de la consommation du carburant notamment avec les nouvelles acquisitions (06 Grues, 01 portique à céréales, chariots élévateurs de divers tonnages) et des pièces de rechange destinées à l'entretien des anciens engins.
- La hausse importante des services extérieurs de **37%** due essentiellement à l'opération de dragage qui coûtera **200 000 KDA**.
- La hausse des frais du personnel de **22%** avec l'augmentation des salaires des travailleurs due aux différents accords (d'alignement des ports/Accords collectifs) et des recrutements au niveau des zones Extra-Portuaires.
- La hausse du poste impôts et taxes de **44%** due à la hausse des taxes sur profits domaine et de la TAP.
- La hausse des dotations aux amortissements de **33%** avec la constatation des nouvelles acquisitions en équipements notamment les grues portuaires/télescopiques et les chariots élévateurs.
- Pour les zones Extra-Portuaires, les charges d'exploitations seront de l'ordre de **1 040 905 KDA** composées à **68%** des services extérieurs qui est expliqué essentiellement par l'importance des sous-traitances générales.

2.5. Budget de trésorerie

Tableau N°10 : Le budget de la trésorerie

Unité : En milliers de Dinars

Désignation	Montant 2015	Clôture 2014
Encaissements	5 234 393	5 113 987
Clients	85 771	151 761
Autres	1 849 592	2 127 822
Crédit Bancaire	73 605	73 605
Remboursements comptes des Associés	555 000	553 349
Total encaissements	7 798 361	8 020 524
Décaissements		
Dépenses générales	250 800	167 832
Dépenses de stock/Services	842 255	716 660
Frais du personnel	2 293 701	2 075 841
Impôts et Taxes	915 186	959 662
Frais Financiers	35 000	63 977
Dépenses d'investissements	3 589 622	5 033 135
Remboursements d'emprunts	150 780	150 085
Total décaissements	8 077 344	9 167 192
Écart	-278 983	-1 146 668
Trésorerie initiale	1 288 025	2 434 693
Trésorerie finale	1 009 042	1 288 025

Source : Documents internes de l'EPB.

Interprétation

Les flux de trésorerie sont répartis en deux (02) grandeurs, à savoir ;

- Les encaissements ;
- Les décaissements.

À la clôture de l'exercice 2015, la trésorerie de l'entreprise sera de l'ordre de **1 009 042 KDA** soit une baisse de **22%** par rapport à la trésorerie initiale, que nous pouvons expliquer comme suit :

2.5.1. Les encaissements

- Les encaissements reçus des clients de l'ordre de **5 234 393 KDA** vont connaître une hausse de **3%** expliquée par la hausse du chiffre d'affaires de l'entreprise.

- L'entreprise bénéficiera d'un crédit bancaire d'un montant de **1 849 592 KDA** destiné au financement de la mise en exploitation des zones logistiques Extra-Portuaires Tixter et Ighil-Ouberouak ainsi que pour l'acquisition d'un remorqueur d'une capacité de 70 Tonnes.

2.5.2. Les décaissements

- Les dépenses du personnel de l'ordre de **2 293 701 KDA** vont connaître une hausse de **11%** par rapport à la clôture de l'exercice 2014 expliquée par l'augmentation des salaires.

- Les dépenses d'investissement, d'un montant de **3 589 622 KDA**, représentent **45%** du total des dépenses prévisionnelles avec la mise en exploitation des zones logistiques TIXTER et IOB.

Après avoir présenté l'ensemble des budgets, il convient d'effectuer un suivi des réalisations, ensuite dégager les écarts et les interpréter.

3. Le suivi budgétaire

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

Tableau N°11 : Les étapes du suivi budgétaire

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

Source : documents internes à L'EPB.

Dans cette étape, deux cas peuvent se présenter :

- **1^{er} cas** : la dépense a été programmée, elle est mentionnée sur le budget. Dans ce cas, le chargé du budget poursuit les étapes qui suivent (3,4 et 5).
- **2^{ème} cas** : la dépense n'a pas été programmée, ou bien son montant dépasse le montant budgétisé. Dans ce cas, le chargé du budget adresse une lettre de rejet au responsable de la direction concernée. Ce dernier doit remettre la lettre de rejet au DG de l'entreprise tout en lui expliquant la nature de la dépense et sa nécessité.

Le DG analyse la demande et remet ensuite sa réponse par le biais d'une lettre qu'on appelle **lettre de dérogation**. Ensuite, le responsable de la direction concernée doit être muni de cette lettre, pour que le chargé du budget peut poursuivre normalement la procédure habituelle.

4. Le contrôle budgétaire au sein de l'EPB

C'est un outil indispensable de contrôle de gestion vu sa contribution à l'amélioration des performances de l'entreprise. L'EPB attribue beaucoup d'importance au service budget tant pour la place qu'il occupe au sein de celle-ci.

Afin de répondre aux attentes de chaque département, le service budget entretient des liens avec toutes les structures, et cela pour présenter le budget de l'entreprise devant la commission budgétaire au niveau de la direction générale.

4.1. Les objectifs du contrôle budgétaire

Les principaux objectifs du contrôle de gestion au sein de l'EPB sont :

- Contrôler les résultats chiffrés globaux et par direction de l'entreprise et cela en volume, valeur et en qualité. Puis, dégager des écarts (par rapport aux prévisions et réalisations des exercices précédents).
- Un outil de contrôle du plan dont la première période d'exécution correspondant à l'exercice budgétaire.
- Poursuivre le dialogue budgétaire entrepris lors de la mise au point des prévisions de l'exercice.

4.2. Budget des ventes

2.1. Trafic portuaire

Tableau N°12 : Le contrôle du Trafic portuaire au sein de l'EPB

Unité : En milliers de Tonnes

désignation	Exercice 2015			
	Prévisions	Réalisations	Écarts(v)	Écart(%)
Tonnage global	22 085 000	20 158 443	-1 926 557	-8,72%

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

Commentaire :

Le port de Bejaia a traité à la fin du mois de Décembre 2015, un volume global de **20,158 millions de tonnes**, contre **22,085 million de tonnes**, soit une **régression** de - **8,72 %**. Cette baisse est relative à la diminution des exportations notamment celles le pétrole brut.

2.2. Trafic bateau :

Tableau N° 13 : Le contrôle du trafic bateau au sein de l'EPB

Unité : Nombre de Navire

Désignation	Exercice 2015			
	Prévisions	Réalisations	Écarts(v)	Écart (%)
Nombre de navire	1 450	1 359	-91	-6%

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

Commentaire :

Le nombre de navires ayant fait escale au port de Bejaia affiche un nombre de **1 359**, soit **91** navires en moins par rapport 2014. La principale cause, est la congestion des terminaux.

3. Chiffre d'affaires :

Tableau N°14 : Le contrôle du budget de chiffre d'affaires

Unité : En milliers de Dinars

Désignation	Exercice 2015			
	Prévisions	Réalisations	Écarts(v)	Écart (%)
Chiffre d'affaires	6 241 497	5 433 695	-807 802	-12,94%

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

Commentaire :

Le chiffre d'affaires au 31.12.2015 a atteint **5 433 695 KDA** contre **6 241 497KDA**, soit une baisse de **-807 802 KDA**. Cette régression est due au report des activités des Zones Logistiques Extra-portuaires pour l'exercice 2016.

4.3.Budget des investissements

Tableau N°15 : Le contrôle du budget des investissements

Unité : En milliers de Dinars

Désignation	Programme exercice 2015 (Prévision)	Réalisation 2015	Écart (v)	Écart (%)
1-Étude :	26 000	-	-26 000	-100%
2-Réalisation :	2 630 538	2 041 215	-589 323	-22,40%
infrastructure	2 430 538	1 578 994	-851 544	-35,03%
Superstructure	200 000	462 221	262 221	31,11%
3-Equipements :	945 100	402 856	-542 244	-57,37%
4-Autres :	105 975	30 014	-75 961	-71,67%
Total	3 707 613	2 474 085	-1 233 528	-33,27%

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

Commentaire :

L'entreprise a investi un montant de **2 474 085 KDA** pour l'exercice 2015, ce qui représente **46 %** du total du chiffre d'affaires réalisé pendant la même période considérée.

Le taux de réalisation du programme d'investissement pour l'exercice 2015 est de **66,73%** (nouvelles procédures du code des marchés publics).

Le programme d'investissements arrêté par l'Entreprise Portuaire de Bejaia, pour la modernisation et le renforcement de ses moyens de production, que ce soit sur le plan des moyens de manutention, moyens navals ou celui des infrastructures et superstructures, dédiés à l'entreposage des marchandises, s'est poursuivi et la concrétisation de plusieurs projets à court, moyen et long terme, se poursuit.

Les infrastructures :

Les Travaux de réalisation de l'extension de l'apponement pour remorqueurs, cônes à COSIDER et entrepris pour libérer les postes à quai dédiés au car-ferry, enregistrent un état d'avancement appréciable. La première tranche des travaux de surélévation et de réhabilitation des voies ferrées sur 270 ml, à l'intérieur du port est achevée.

Les Superstructures :

Réalisation de la nouvelle Gare Maritime du port de Bejaia : Les travaux d'infrastructure sont en cours.

Les moyens de manutention :

Ils seront renforcés par l'acquisition de :

- 03 Chariots élévateurs à fourches de 10 tonnes à 12 tonnes, acquis dans le cadre des achats groupés avec le GROUPE INDUSTRIEL DE CABLAGE ELECTRONIQUE PROFESSIONNEL (GICEP), à savoir :

- 01 Grue télescopique de 59 tonnes
- 03 Grues télescopiques de 83 tonnes
- 01 Grue portuaire de 124 tonnes
- 03 Grues portuaires de 64 tonnes
- 01 Portique à céréales de 1000 T/H
- 01 Chariots élévateurs à fourches de 45 à 55 Tonnes
- 04 Chariots élévateurs à fourches de 12 à 18 Tonnes
- 08 Chariots élévateurs à fourches de 06 à 08 Tonnes
- 04 Chariots élévateurs à pinces de 04 à 06 Tonnes

- 10 Bennes preneuses 10 tonnes
- 01 Trémie 77 m3

Les équipements pour les zones extra-portuaires :

- 01 chariot élévateur à fourches de 32 à 36 T
- 02 chariots élévateurs à pinces rotatives de 04 à 06 T
- 01 chargeur sur pneus avec godet et lame (sans dents) de 03 à 04 m3
- 01 chariot élévateur à mats latéraux (GM) pour manipulation du fer
- 05 chariots élévateurs à fourches de 10 à 12 T
- 03 chariots élévateurs à pinces rotatives de 04 à 06 T
- 04 chariots élévateurs à mats latéraux (GM) pour manipulation du fer

Investissements

Point de situation sur les zones logistiques extra portuaires :

Après la finalisation des études technico-économiques pour les différents sites, l'EPBéjaia a entamé la phase technique (engineering), pour la réalisation des différents travaux. Nous mettons en évidence ci-dessous l'essentiel des actions entreprises et/ou finalisées :

Zone Extra Portuaire de TIXTER

- Étude d'exécution pour la zone à finaliser.
- Suivi des travaux en cours.
- Étude d'impact et de danger sur l'environnement finalisé.
- Acceptation de la SNTF de s'associer avec l'EPB dans un projet de coopération lié au projet de TIXTER (Projet de coopération avec la filiale de la SNTF, « STIM »).
- Réalisation du terre-plein (Taux d'avancement estimé à 98 %).
- Déplacement de deux conduites AEP traversant la zone (travaux finalisés)
- Déplacement des pilonnes (travaux finalisés).
- Installation de 02 cabines sahariennes (travaux finalisés).

Zone Logistique Extra Portuaire d'ighil Ouberouak (Bejaia)

- Plan d'aménagement finalisé.
- Étude d'impact et de danger sur l'environnement finalisée.
- Réalisation du mur de clôture (travaux achevés).
- Réalisation du chemin de roulement (Travaux achevés).
- Réhabilitation du petit hangar (750 m2) (Travaux achevés).

- Préparation du sol (travaux de terrassement achevés).

4.4. Le budget des approvisionnements

Tableau N°16 : Le contrôle du budget des approvisionnements :

Unité : En milliers de Dinars

Désignation	Exercice 2015			
	Prévisions	Réalisations	Écarts (V)	Écarts (%)
Matériels de construction	3 640	–	-3 640	-100%
Combustibles carburants et lubrifiants	61 087	5 919	-55 161	-90,29%
Produits d'entretien	6 724	818	-5 906	-87,83%
Fournitures d'atelier	3 360	390	-2 970	-88,39%
Petits outillages	6 200	74	-6 126	-98,80%
P.R matériels de transport	3 500	2 318	-1 182	-33,77%
P.R matériels d'exploitation	50 000	88 889	38 889	77,78%
P.R matériels navals	25 000	100 506	75 506	302,02%
Pneumatiques	14 080	8 676	-5 404	-38,38%
Fournitures de bureau	5 500	281	-5 219	-93,25%
Fournitures Informatiques	8 000	592	-7 408	-92,60%
Matières et fournitures diverses	28 570	686	-27 884	-97,59%
Habillements	45 800	46	-45 754	-99,89%
Total	263 461	209 195	-54 266	-20,59%

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

Commentaires :

Le total des stocks s'élève à **209 195 KDA** contre **263 461 KDA**, soit une baisse de **20,59%**, en raison de la baisse des consommations des combustibles carburants et lubrifiants et habillements.

4.5. Le budget des frais généraux

Tableau N°17 : Le contrôle du budget des frais généraux

Unité : En milliers de Dinars

Désignations	Exercice 2015			
	Prévisions	Réalisations	Écarts (Q)	Écart (%)
Achats consommés	280 348	155 053	-125 295	-44,69%
Services extérieurs	1 321 068	264 011	-1 057 057	-80,01%
Autres services extérieurs	151 164	95 424	-55 740	-36,87%
Charges de personnel	2 384 746	2 374 222	-10 524	-0,44%
Impôts & taxes	169 646	134 107	-35 539	-20,94%
Autres charges opérationnelles	2 000	2 164	164	8,20%
Charges financières	36 000	19 387	-16 613	-46,14%
Dotation aux amortissements	983 268	1 093 732	110 464	11,23%
Total charges hors IBS	5 328 240	4 138 100	-1 190 140	-22,34%
IBS	393 825	459 320	65 495	16,63%
Total charges	5 722 065	4 597 420	-1 124 645	-19,65%

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

Commentaire :

Les charges des activités ordinaires ont connu une **baisse de -19,65%**, passant de **4 597 420 KDA** à **5 722 065 KDA**, due essentiellement à :

a. Achats consommés : On a enregistré une **baisse** de **-44,69 %** qui s'explique par :

- Une baisse de consommations de combustibles carburantes et de lubrifiantes ;
- Une baisse des consommations de pièces de rechanges de matériels d'exploitation ;
- Une baisse des consommations de pièces de rechanges Matériels Navals.
- **Services extérieurs :** Évalués à **264 011 KDA**, contre **1 321 068KDA**, La hausse de la location d'aires d'entrepôts (Location des moyens matériels) ;
- La hausse des frais d'entretiens et réparations des Bâtiments ;
- La hausse des entretiens et réparation des ouvrages ;
- La baisse des frais d'entretiens et réparation de Matériels et Outillages ;
- La baisse des frais d'entretiens et réparation de Matériels de Transports.

b. Autres services extérieurs : Ils passent de **95 425 KDA** à **151 164 KDA**, qui s'explique par :

- La hausse des frais de formation.
- La hausse des frais d'acte et de contentieux.
- La hausse des frais d'annonces et d'insertion.

c. Charges de personnel : Ont **diminuées** de **-0,44 %**, qui s'explique par :

- La diminution à compter du 1^{er} janvier 2013 de 5% du Salaire de Base.
- La hausse des traitements et salaires.

d. Impôts, taxes et versements assimilés : Ils ont Connu une hausse induite par :

- La hausse de la T.A.P suite à la hausse des encaissements.
- La hausse des taxes au profit des domaines.
- La hausse des taxes de formation et d'apprentissage.

e. Autres charges opérationnelles : une hausse de **164 KDA**, qui s'explique par :

- La hausse de la plus-value sur sortie d'actifs.
- La hausse des jetons de présence.
- La hausse des amendes et pénalités.

e. Charges financières : enregistrent une légère hausse induite par le règlement des intérêts sur emprunts bancaires.

f. Dotations aux amortissements : ce poste enregistre une augmentation induite par le volume important des acquisitions.

4.6. Le budget de trésorerie

Tableau N°18 : Le contrôle du budget de trésorerie

Unité : En milliers de Dinars

Désignation	Exercice 2015			
	Prévisions	réalisations	Écart(Q)	Écart (%)
<u>Recettes :</u>				
Encaissements clients	5 234 393	5 647 277	412 884	7,88%
Autres	85 771	336 361	250 590	292,16%
Crédits bancaires	1 849 592	768 967	-1 080 625	-58,42%
Remboursement comptes des associés	73 605	73 605	0	0%
Dividendes	555 000	361 336	-193 664	-34,89%
Total recettes	7 798 361	7 187 546	-610 815	-7,83%
<u>Dépense :</u>				
Dépenses générales	250 800	848 545	597 745	54,37%
Sommes versées aux fournisseurs	842 255	577 294	264 961	-31,46%
Frais de personnel	2 293 701	1 372 871	-920 830	-40,14%
Impôts et taxes	915 186	915 317	131	0,001%
Remboursement emprunts	150 780	150 780	0	0%
Intérêts sur emprunts	35 000	38 958	3 958	11,30%
Dépenses d'investissement	3 589 622	3 673 696	84 074	2,34%
Total dépenses	8 077 344	7 577 461	-499 883	-3,19%
Écart	-278 983	-389 915	-110 932	-16,58%
Trésorerie initiale	1 288 025			

Trésorerie finale	1 009 042			
--------------------------	------------------	--	--	--

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

Commentaire :

A la lecture des données contenues dans le tableau ci-dessus, on remarque que l'Entreprise Portuaire de Bejaia affiche au 31 Décembre 2015 un excédent de trésorerie net de **1 265 422 KDA**.

La trésorerie de l'entreprise affiche des **écarts favorables durant l'exercice 2015** justifiés par :

- La hausse des encaissements reçus des clients.
- La hausse des autres produits.
- La baisse des sommes versées aux fournisseurs.
- La baisse des frais de personnel.

Section 3 : la mesure de la performance

Grace à ces indicateurs de performances on peut mesurer, découvrir et améliorer les points faibles de l'entreprise tout en sauvegardant les points forts qu'elle présente.

1. Les indicateurs de la performance économique

C'est sur la performance économique que sont basées les décisions et les actions opérationnelles. Elle se mesure en comparant un résultat et à la valeur des moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Nous pouvons le déterminer à partir des soldes intermédiaires de gestion.

1.1. La marge commerciale

Elle correspond au total des ventes et/ou prestations effectuées par l'entreprise. Il représente le montant de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante. Le chiffre d'affaires peut se calculer pour n'importe quelle période. Cela dit il est souvent calculé de façon mensuelle, trimestrielle et annuelle. Cette notion est le premier indicateur de performance commerciale d'une entreprise.

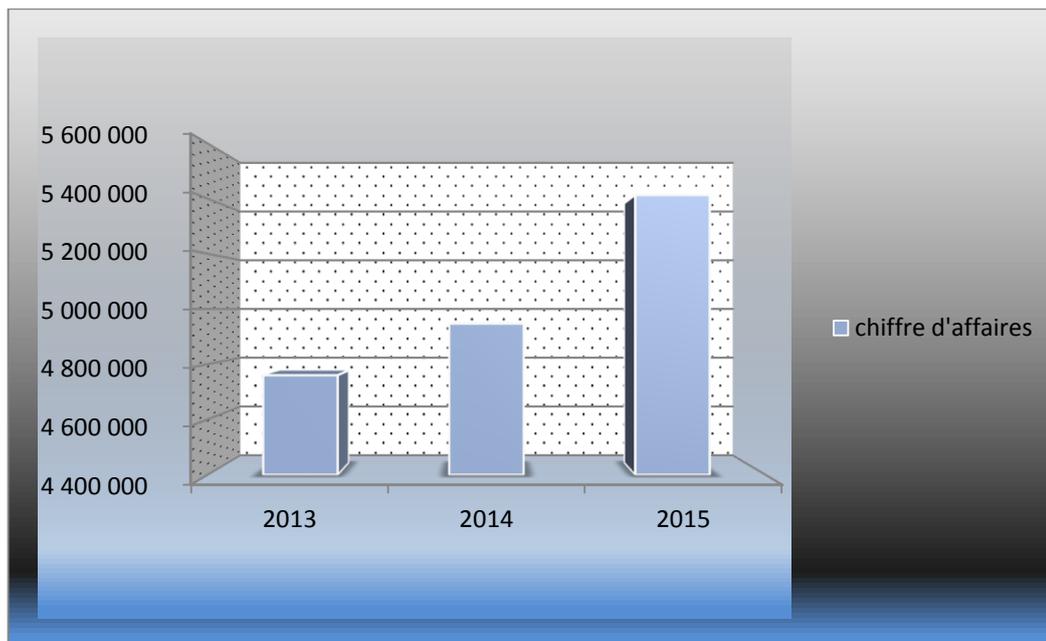
Tableau N°19 : Le chiffre d'affaires

Unité : KDA

Rubrique	2015	2014	Variation en %
Chiffre d'affaires	5101748	4941893	3%

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Figure N°9 : Évolution du chiffre d'affaires entre 2013 et 2015



Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- Le total des **prestations fournies** en 2015 s'élève à **5 101748 KDA**, soit +3% par rapport à l'exercice précédent. Cette variation est due principalement à l'augmentation du trafic portuaire. Ce qui stipule que l'entreprise est performante d'un point de vue commercial.

1.2. La valeur ajoutée

Elle représente la richesse nouvelle produite qui pourra être répartie sous forme de revenus : sa formule est comme suit :

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{production de l'exercice} - \text{consommations intermédiaires}$$

$$\text{Valeur ajoutée}(2014) = 4\,952\,123 - 556\,393 = 4\,395\,730 \text{ KDA.}$$

Valeur ajoutée(2015)= 5 412 581 – 514 488=4 898 092 KDA.

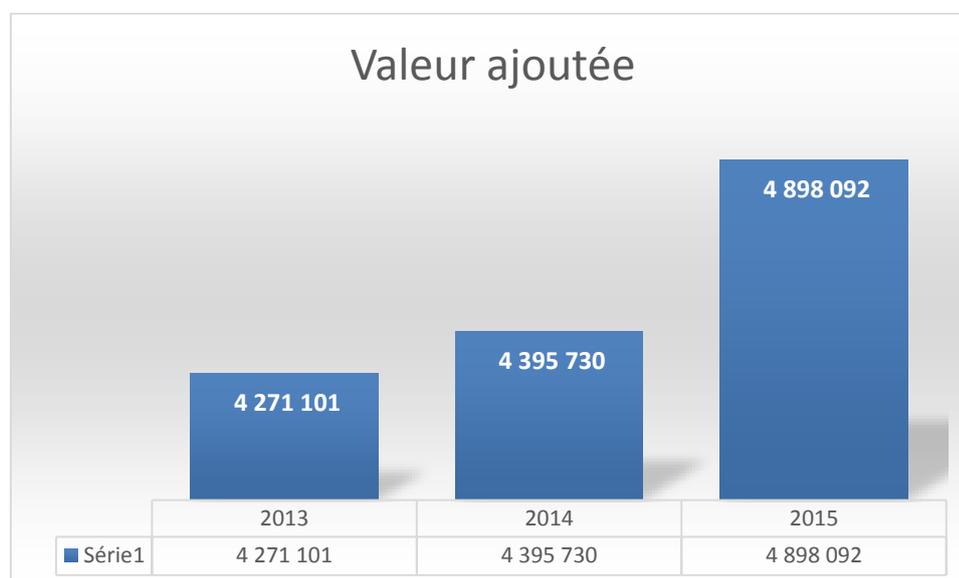
Tableau N°20 : La valeur ajoutée

Unité : KDA

Rubrique	2015	2014	Variation en %
Valeur ajoutée	4 898 092	4 395 730	11%

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Figure N°10 : Représentation de la valeur ajoutée



Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- La **valeur ajoutée** a augmenté de 11 % par rapport à l'exercice 2014. Cette hausse est due à la l'augmentation du chiffre d'affaires de **486 291 KDA** et la baisse des consommations intermédiaires de **41 904KDA**. L'entreprise présente une performance industrielle.

1.3. Excédent brut d'exploitation

Une autre appellation bénéfice brut d'exploitation, c'est la ressource d'exploitation dégagé par l'activité principale de l'entreprise.

Il se calcule comme suit :

EBE= valeur ajoutée + subvention d'exploitation – charges du personnel- impôts et taxes.

EBE(2014) = 4 395 730 - 2 041 201 - 125 538 = 2 228 991 KDA.

EBE(2015) = 4 898 092 - 2 374 221 - 134 107 = 2 389 764 KDA.

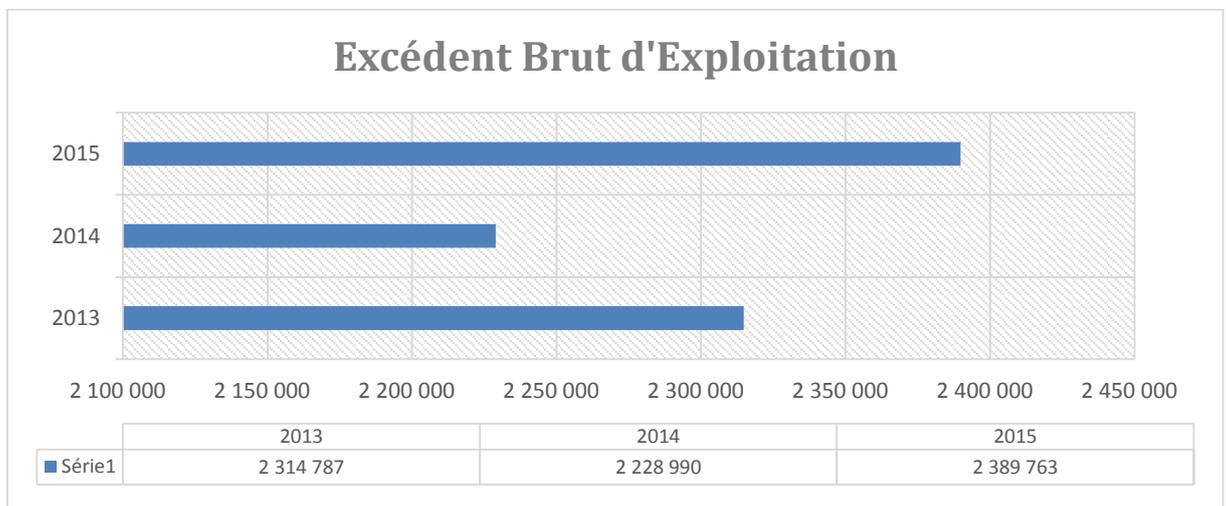
Tableau N°21 : L'excédent brut d'exploitation

Unité : KDA

Rubrique	2015	2014	Variation en %
EBE	2 389 764	2 228 991	7%

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Figure N°11 : Représentation de l'EBE



Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- L'**excédent brut d'exploitation** de l'exercice 2015 a augmenté de **160 772 KDA**, soit +7 % par rapport 2014. Cette hausse est induite principalement par la hausse du chiffre d'affaires de l'entreprise.

1.4. Le résultat opérationnel (RO)

Il représente le résultat dégagé par une entreprise à travers l'exploitation habituelle de ses seuls facteurs de production. Sa formule est :

Résultat opérationnel= EBE+ autres produits opérationnels- autres charges opérationnels- dotations aux amortissements + reprises sur perte de valeur.

RO(2014)= 2 228 991+ 48 284- 3 118-685 273+2 160=1 591 044 KDA.

RO(2015)= 2 389 764+93 701 – 2 164-1 093 732+ 114 760=1 502 329KDA.

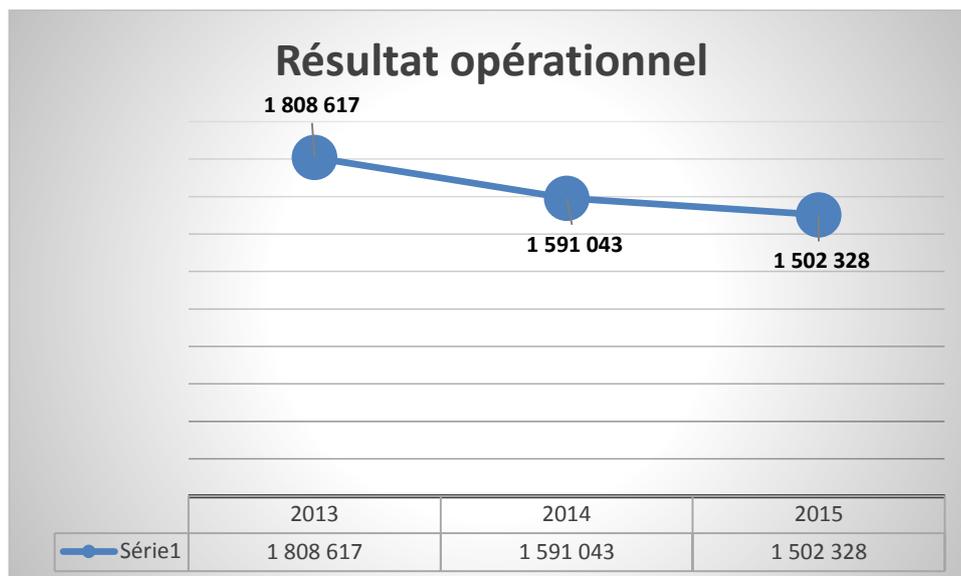
Tableau N°22: Résultat opérationnel

Unité : KDA

Rubrique	2015	2014	Variation en %
Résultat opérationnel	1 502 329	1 591 044	-6 %

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Figure N°12 : Évolution du résultat opérationnel



Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- Le **résultat opérationnel** a diminuée de **6 %** par rapport à 2014, baisse due principalement à la hausse importante des Dotations aux amortissements et provisions d'un montant de **408 459 KDA**.

1.5. Le résultat financier (RF)

Il ne prend en compte que les produits et charges financiers, c'est le résultat de l'entreprise en matière de choix financement.

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financiers}$$

$$\text{Résultat financier}(2014) = 649\,565 - 24\,553 = 625\,011 \text{ KDA.}$$

$$\text{Résultat financier}(2015) = 738\,661 - 19\,386 = 719\,274 \text{ KDA.}$$

Tableau N°22 : Évolution du résultat financier de 2014-2015

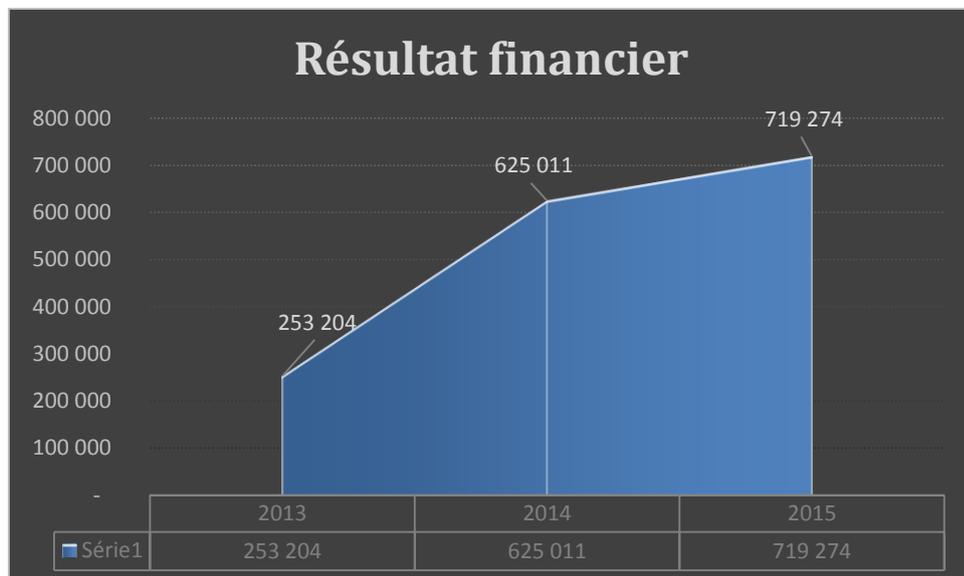
Unité : KDA

Rubrique	2015	2014	Variation en %
----------	------	------	----------------

Résultat financier	719 274	625 011	15%
---------------------------	---------	---------	------------

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Figure N°13 : représentation graphique du résultat financier



Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- Le **résultat financier** est en hausse de **94 262 KDA** par rapport à l'exercice 2014, cette évolution est rendue à :

- La hausse des produits financiers de 89 096 KDA.
- La hausse des pertes de changes de 2 095 KDA.
- La baisse des intérêts sur emprunts bancaires de 7 261 KDA.

1.6. Le résultat net de l'exercice

C'est une mesure du profit distribuable aux actionnaires sous formes de dividendes.

Sa formule est comme suit :

Résultat de l'exercice= total des produits – total charges (- IBS)
--

Résultat de l'exercice(2014)= 5 652 133-3 833 082= 1 819 051 KDA.

Résultat de l'exercice(2015)=6 359 704-4 494 207= 1 865 496 KDA.

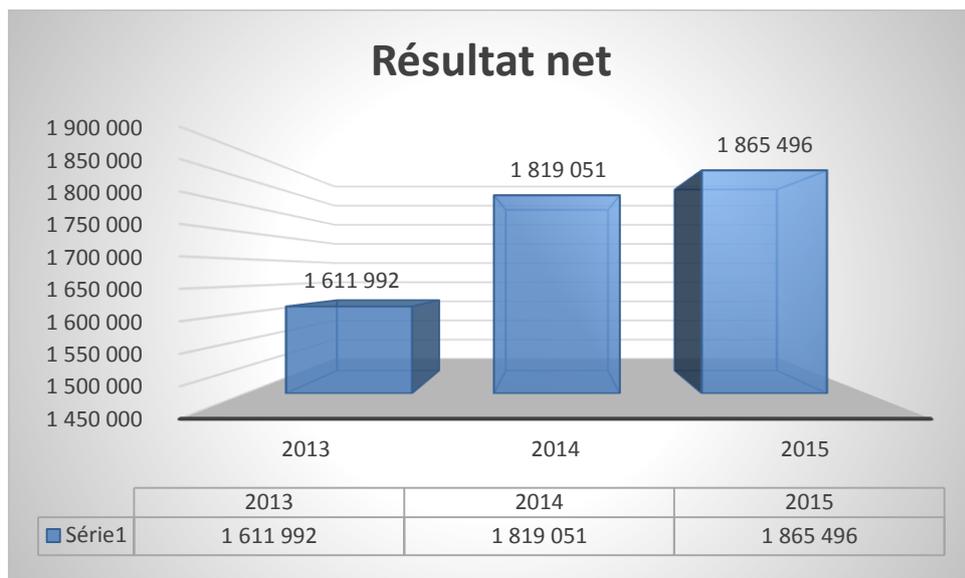
Tableau N°24 : Évolution du résultat net de l'exercice 2014-2015

Unité : KDA

Rubrique	2015	2014	Variation en %
Résultat net de l'exercice	1 865 496	1 819 051	3%

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Figure N°14 : représentation graphique de l'évolution résultat net de l'exercice
La période : 2014-2015



Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- L'exercice 2015 se clôture avec un **résultat positif de 1 865 497 KDA**, soit une augmentation de **46 446 KDA** de plus par rapport à l'exercice 2014, ce qui est un indicateur assez significatif de performance économique.

2. Les indicateurs de la performance financière

Ils ont pour objectif d'estimer la valeur de l'entreprise, d'évaluer sa solvabilité, et de formuler une appréciation relative à sa situation.

2.1. Analyse des ratios

a. Ratios de gestion

Tableau N° 25 : Ratios de gestion : 2014-2015

Ratios	2015	2014
Ratio de recouvrement des créances clients	35jours	30jours
Ratio des frais de personnel = (FP/CA)	44%	41%
Ratio de rendement du travail = (FP/VA)	48%	46 %

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- Le délai de recouvrement des créances a connu une hausse de 5 jours par rapport à l'exercice précédent. Cette progression est due au montant important du chiffre d'affaires du mois décembre 2015 non recouvert.
- La hausse des ratios des frais de personnel et de rendement de travail en raison de l'augmentation des charges de personnel qui représentent 53% du total charges des activités ordinaires.

b. Ratios de structure financière

Tableau N°26 : ratio de structure financière

Ratios	Formules	2015	2014
Ratio de financement permanent	$R = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif immobilisé}}$	1,13	1,16
Ratio d'autonomie financière	$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$	2,38	2,53
Ratios de capacité de remboursement	$R = \frac{\text{DLMT}}{\text{CAF}}$	1,31	1,27
Ratio d'indépendance financière	$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$	0,76	0,78
Ratio d'endettement	$R = \frac{\text{Total dettes}}{\text{Total dettes}}$	0,30	0,28

		Total actif	
Ratios	Formules	2015	2014
Ratio de liquidité générale	$R = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{DCT}}$	2,36	2,58
Ratio de liquidité réduite	$R = \frac{\text{VR} + \text{VD}}{\text{DCT}}$	2,21	2,44
Ratio de liquidité immédiate	$R = \frac{\text{VD}}{\text{DCT}}$	1,72	1,83

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- Le ratio de financement permanent est supérieur à 1 durant les deux derniers exercices, cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses Immobilisations aux moyens de ressources stables et dispose d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant, (FR positif).
- Le ratio d'autonomie financière est également supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement.
- Le ratio d'endettement est inférieur à 50%, ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est faible. Il a connu une hausse de 2% en raison de l'augmentation des DLMT de l'entreprise (gare maritime, poste mixte gazier et huilier, Zones Logistiques Extra Portuaires et grues portuaires).

c. Ratios de liquidités :

Tableau N° 27 : Ratios de liquidités

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

Interprétation

- Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant. En effet, les actifs Circulants

représentent plus du double de la valeur des DCT, ce qui indique un degré de liquidité appréciable.

- Le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à ses liquidités et l'encaissement de ses créances.
- Le ratio de liquidité immédiate reste satisfaisant malgré la légère baisse par rapport à l'exercice précédent. Par ailleurs, les résultats enregistrés dépassent largement les normes recommandées par la plupart des théoriciens, ce qui dénote de l'existence d'une trésorerie positive.

d. Les ratios de rentabilité

Tableau N° 28 : Ratios de rentabilité

Ratios	Formules	2015	2014
Ratio de rentabilité économique	$R = \frac{\text{Résultat opérationnel}}{\text{Total actif}} * 100$	8%	10%
Ratio de rentabilité financière	$R = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} * 100$	15%	16%
Ratio de rentabilité Commerciale nette	$R = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CA HT}} * 100$	34%	37%

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- Le ratio de rentabilité économique a connu une légère baisse, mais il reste toujours satisfaisant. Les actifs économiques de l'EPB sont alors rentables.
- Le ratio de rentabilité financière a enregistré une stabilité durant les deux derniers exercices, mais il reste toujours satisfaisant (Supérieur à 10%).
- Le ratio de rentabilité commerciale nette a connu une baisse de 3% relative à l'augmentation importante du chiffre d'affaires par rapport au résultat net de l'entreprise.

e. Le ratio de solvabilité

Tableau N° 29 : Ratio de solvabilité pour 2014-2015

Ratios	Formules	2015	2014
Ratio de solvabilité générale	$R = \frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}}$	3,38	3,53

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

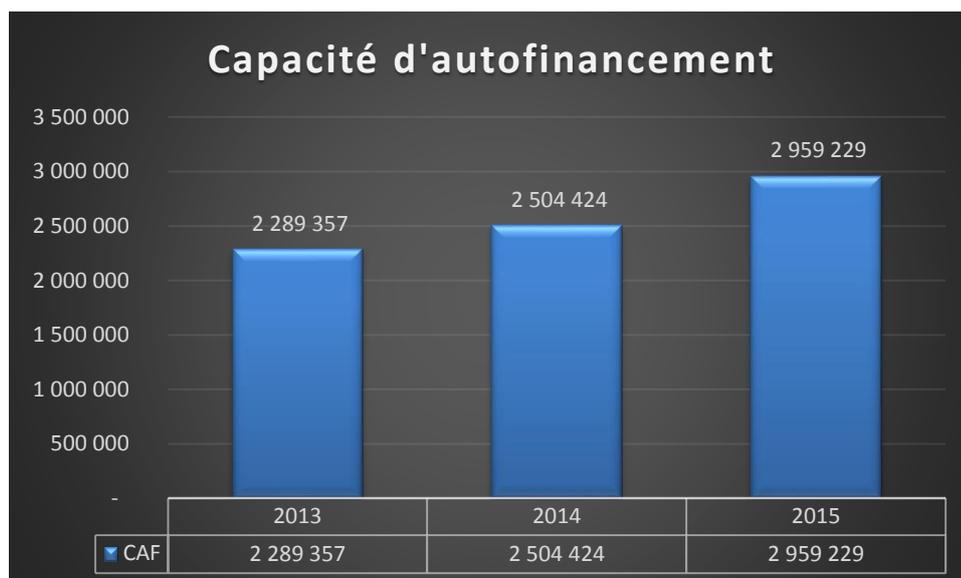
Interprétation

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.

2.2.Capacité d'autofinancement

Figure N°15 : Capacité d'autofinancement en KDA

Période : 2014-2015



Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

La capacité d'autofinancement de l'exercice 2015 a connu une hausse de **454 805 KDA** par rapport à l'exercice 2014, justifiée par la hausse du résultat de l'exercice et des dotations aux amortissements.

La capacité d'autofinancement est positive durant les trois derniers exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires.

3. Analyse de l'équilibre financier

a. Le fonds de roulement

Il traduit le montant des ressources permanentes qui restent à la disposition de l'entreprise après avoir financé toutes ses mobilisations. Il se calcule comme suit :

$$\text{FR} = \text{capitaux permanent} - \text{actifs fixes}$$

Ou :

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

Tableau N° 30 : Fonds de roulement

Période : 2014-2015

Unité : En milliers de Dinars

Rubriques	2015	2014	Var %
Fonds de roulement	1 862 990	2 015 665	-8%

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- Le fonds de roulement de l'entreprise a diminué de 8 % par rapport à l'exercice 2014. Cette baisse est relative au montant important des investissements en cours de réalisation engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures et la modernisation de ses équipements.
- Le fonds de roulement de l'entreprise reste toujours positif, ce qui signifie que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et dispose d'une marge de sécurité à court terme.

b. Le besoin en fonds de roulement

Il démontre le niveau de fonds de roulement nécessaire pour que la liquidité de l'entreprise soit garanti et assurer le financement du cycle d'exploitation.

Tableau N°31 : Besoin en fonds de roulement

Unité : En milliers de Dinars

Rubriques	2015	2014	Var %
Besoin en fonds de roulement	-487 738	-305 199	+60%

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

Les BFR pour les deux derniers exercices 2014 et 2015 sont négatifs, avec une évolution remarquable de 60% soit -182 539 KDA. Cela signifie que Les besoins d'exploitation de l'E.P.B sont moins importants que les ressources d'exploitations. Mais ceci démontre également que DCT sont d'une importance excessive par rapport aux besoins exprimés par l'exploitation (ceci peut être contradictoire avec le fait que l'EPB possède des FR positifs alors que ces derniers ne sont pas utilisés pour répondre aux besoins de l'exploitation).

c. La situation de la trésorerie

Tableau N° 32 : Trésorerie

Unité : En milliers de Dinars

Rubriques	2015	2014	Var %
Trésorerie	2 350 728	2 320 864	+1%

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Interprétation

- L'entreprise a pu dégager des montants très satisfaisants de trésorerie durant les deux derniers exercices 2014 et 2015. Elle clôture ses livres avec un solde positif de **2 350 728 KDA**.

Section 4 : Essai d'application d'une méthode de prévision

Les totaux mobiles est une méthode calcul qui permet de connaître le CA des 12 derniers mois tout en éliminant les variations saisonnières. Cette méthode permet aussi de dégager la tendance générale des ventes.

La méthode mobile permet de lisser une série statistique soumise à des variations importantes d'une observation à l'autre. Ainsi chaque observation est remplacée par un total des observations précédentes, puis procéder à un ajustement linéaire sur les totaux mobiles obtenus.

Sachant que :

X_i : le rang du des trimestres.

Y_i : les ventes de l'année 2013 à 2015.

$$X_i = x_i - x.$$

$$Y_i = y_i - y.$$

**Tableau N°33 : La série chronologique des ventes trimestrielles relevée
Période 2013-2015**

Chapitre III : Contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'EPB

Désignation	T1	T2	T3	T4
2013	919 803	1 282 951	1 219 054	1 173 051
2014	1 119 971	1 276 765	1 205 253	1 345 415
2015	1 272 310	1 420 673	1 272 781	1 467 931

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Tableau N°34 : calcul des totaux mobiles et ajustement linéaires des totaux mobiles

Années	Trimestres	Yi ventes	Xi	Total mobile Yi	$X = x - \bar{x}$	$Y = y - \bar{y}$	Xi Yi	Xi2	
2013	1	919 803							
	2	1 282 951							
	3	1 219 054							
	4	1 173 051	1	919 803+1 282 951+1 219 054+ 1 173 051	4 594 859	-4	2 468 488	- 9 873 950	16
2014	5	1 119 971	2	4 594 859-919 803+1 119 971	4 795 027	-3	2 668 656	- 8 005 967	9
	6	1 276 765	3	4 795 027-1 282 951+1 276 765	4 788 841	-2	4 788 841	- 9 577 682	4
	7	1 205 253	4	4 788 841-1 219 054+1 205 253	4 775 040	-1	4 775 040	- 4 775 040	1
	8	1 345 415	5	919 803+1 282 951+1 219 054+ 1 173 052	4 947 404	0	4 947 404	-	0
2015	9	1 272 310	6	4 594 859-919 803+1 119 972	5 099 743	1	5 099 743	5 099 743	1
	10	1 420 673	7	4 795 027-1 282 951+1 276 766	5 243 651	2	5 243 651	10 487 302	4
	11	1 272 781	8	4 788 841-1 219 054+1 205 254	5 311 179	3	5 311 179	15 933 537	9
	12	1 467 931	9	919 803+1 282 951+1 219 054+ 1 173 052	5 433 695	4	5 433 695	21 734 780	16
Total	78	14 975 958	45	19 137 343	0	0	21 022 723	60	

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

1. Calcul des moyennes X et Y

$$\bar{x} = \sum xi/N$$

$$\bar{x} = \frac{45}{9} = 5$$

$$\bar{Y} = \sum yi/N$$

$$\bar{Y} = \sum 19\ 137\ 343/9 = 2\ 126\ 371$$

2. Calcule des estimateurs

$$\begin{aligned} a &= \sum(XiYi)/\sum Xi^2 \\ &= 21\ 022\ 723/60 \\ &= 350\ 379 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} b &= Y - aX \\ &= 2\ 126\ 371 - (350\ 379) \times 5 \\ &= 374\ 478 \end{aligned}$$

L'équation de la droite de tendance des totaux mobiles est sous forme de :

$$Y = ax + b.$$

$$Y = 350\ 379x + 374\ 478$$

3. Calcul de la tendance

Le calcul de la tendance consiste à remplacer le x par sa valeur dans l'équation de la tendance pour avoir le résultat de la tendance.

Les totaux mobiles prévisionnels déterminés par la droite de la tendance :

$$Y_{10} = 3\ 878\ 268$$

$$Y_{11} = 4\ 228\ 647$$

$$Y_{12} = 3\ 878\ 268$$

$$Y_{13} = 4\ 228\ 647$$

Avec : $Y_n = y_{n-1} - V_{n-4} + V_n$ d'où $V_n = Y_n - Y_{n-1} + V_{n-4}$.

La vente n est égale au total mobile n.

On détermine, à partir des totaux mobiles prévisionnels (Y_{2015}), les ventes prévisionnelles trimestrielles (V_{2015}) pour l'année N+1 qui est l'année 2016.

$$V_{13} = 3\,878\,268 - 5\,099\,743 + 1\,272\,310$$

$$V_{13} = 50835$$

$$V_{14} = 4\,228\,647 - 3\,878\,268 + 1\,420\,673$$

$$V_{14} = 1\,771\,052$$

$$V_{15} = 3\,878\,268 - 4\,228\,647 + 1\,272\,781$$

$$V_{15} = 922\,402$$

$$V_{16} = 4\,228\,647 - 922\,402 + 1\,467\,931$$

$$V_{16} = 4\,774\,176$$

Tableau N°35 : Prévision trimestrielle des ventes en 2016

Année	Mois	Vi ventes	Total mobile Yi
2016	13	50835	3 878 268
	14	1 771 052	4 228 647
	15	922 402	3 878 268
	16	4 774 176	4 228 647

Source : Établi par nos soins à partir des documents de l'EPB.

Conclusion

À partir de ce cas pratique, nous avons élaboré les budgets de l'entreprise portuaire de Bejaïa, puis, nous avons traité le contrôle budgétaire en comparant les prévisions aux réalisations pour l'exercice 2015, cela dans le but de calculer les écarts. En fin, nous avons évalué les indicateurs de performance pour désigner un jugement et connaître le lien entre le système budgétaire et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Nous avons observé durant notre stage au sein de l'EPB, que la gestion budgétaire a amélioré les résultats de l'entreprise, ce qui induit à l'efficacité du système budgétaire

au sein de l'entreprise. Nous avons constaté aussi, l'entreprise n'applique aucune méthode de prévision. Ce qui a constitué à notre égard un obstacle majeur pour l'exécution du processus budgétaire.

Afin de remédier à cette anomalie, nous avons pris l'initiative en tentant d'appliquer la méthode des moyens mobile. L'application de celle-ci va permettre au service budget d'élaborer avec plus d'efficacité le budget de l'entreprise.

Conclusion générale

Les budgets sont fixés par rapport à des objectifs et des responsables tiennent lieu d'engagement pour chaque centre. Cette démarche prévisionnelle est engagée afin que les objectifs soient réalisés, ce qui vient en premier lieu justifier le suivi des réalisations et l'analyse des écarts. Sans eux, il n'y aurait pas d'effet-miroir donc pas d'actions correctives ni de phénomène d'apprentissage possible : la notion de « pilotage » n'existerait pas dans l'élaboration des budgets. Cet ensemble budgets-suivi des réalisations (écarts) constitue le contrôle budgétaire et le premier pas, à travers un suivi de la performance financière, vers une gestion de la performance. Bien qu'il s'avère aujourd'hui incomplet dans une logique de pilotage, il a pendant longtemps constitué le cœur du contrôle de gestion.

L'objectif principal de notre travail constituait à analyser la contribution de la gestion budgétaire à la performance de l'entreprise.

À la fin de notre étude pratique, nous avons constaté et dégager un certains nombres de constats qui nous sont permis de vérifier les hypothèses de recherches. Le contrôle de gestion de l'EPB est basé sur la gestion budgétaire, ceci sous forme de budget prévisionnel. C'est-à-dire justifié par une étude comparative avec les réalisations de l'entreprise conduisant à des écarts budgétaires. Ces derniers conduits les responsables à intervenir et à corriger après avoir relève les causes de ces écarts afin de prendre des décisions pertinentes, toutes en assurant la continuation et la maitrise de l'entreprise. De ce fait la première hypothèse est affirmée.

La gestion budgétaire joue un rôle primordial dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, la pertinence de la prévision a été affirmée par l'élaboration du processus budgétaire qui a déterminé les écarts ainsi que leur analyse. Ce qui affirme la seconde hypothèse.

Tous les efforts entrepris par les responsables de l'EPB dans le sens d'amélioration de son système d'information et du management expliquent le fait que cette entreprise soit performante.

Puis, nous avons fait une analyse des indicatrices, et proposé une méthodes de prévision du chiffre d'affaires. Cette méthode est faite dans le but de mesurer le chiffre d'affaires trimestriel pour l'année 2016.

Conclusion générale

Notre travail de recherche est loin d'être exhaustif en raison notamment de :

- La durée du stage au sein de l'EPB qui demeure insuffisante vue l'ampleur du sujet traité.
- L'accès extrêmement difficile à l'information sous prétexte de confidentialité des documents.

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'améliore la performance de l'entreprise.

Liste des tableaux

Numéro des tableaux	Signification	Pages
Tableau N° 01	Schématisation du modèle Wilson	19
Tableau N° 02	comparaison entre la performance interne et la performance externe	
Tableau N° 03	Le processus d'élaboration du budget au sein de l'EPB est résumé	63
Tableau N° 04	Trafic portuaire prévisionnel	66
Tableau N° 05	Nombre de Navires	67
Tableau N° 06	Le chiffre d'affaires	68
Tableau N° 07	Le budget des investissements	68
Tableau N° 08	Le budget des approvisionnements	70
Tableau N° 09	Le budget des frais généraux	70
Tableau N° 10	Le budget de la trésorerie	72
Tableau N° 11	Les étapes du suivi budgétaire	72
Tableau N° 12	Le contrôle du Trafic portuaire au sein de l'EPB	73
Tableau N° 13	Le contrôle du trafic bateau au sein de l'EPB	75
Tableau N° 14	Le contrôle du budget de chiffre d'affaire	75
Tableau N° 15	Contrôle du budget des investissements	76
Tableau N° 16	Le contrôle du budget des approvisionnements	76
Tableau N° 17	Le contrôle du budget des frais généraux	79
Tableau N° 18	Le contrôle du budget de trésorerie	80
Tableau N° 19	Le chiffre d'affaires	82
Tableau N° 20	La valeur ajoutée	84
Tableau N° 21	L'excédent brut d'exploitation	85
Tableau N° 22	Résultat opérationnel	86
Tableau N° 23	Évolution du résultat financier de 2014-2015	87
Tableau N° 24	Évolution du résultat net de l'exercice 2014-2015	88
Tableau N° 25	Ratios de gestion : 2014-2015	90
Tableau N° 26	Ratio de structure financière	91
Tableau N° 27	Ratios de liquidités	92
Tableau N° 28	Ratios de rentabilité	93
Tableau N° 29	Ratio de solvabilité pour 2014-2015	94
Tableau N° 30	Fonds de roulement	94
Tableau N° 31	Besoin en fonds de roulement	96
Tableau N° 32	Trésorerie	97
Tableau N° 33	La série chronologique des ventes trimestrielles relevée	98
Tableau N° 34	Calcul des totaux mobiles et ajustement linéaires des totaux mobiles	99
Tableau N° 35	Prévision trimestrielle des ventes en 2016	101

