



Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de 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 gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Cas : Bejaia Mediterranean Terminal

Réalisé par :

HATOU Imene

IKHLEF Sarah

LOUAILECHE Amel

Membres de jury :

En : M^{me} AYAD. N

Pr : M^{me} ZIANI. L

Ex : M^f AMMIMER. A

Promotion : 2017

REMERCIEMENTS

“La reconnaissance est la mémoire du cœur”

Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui. Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre gratitude ainsi que nos remerciements pour toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de notre mémoire.

Nous remercions avant tout, dieu clément et miséricordieux de nous avoir donné force et santé, de nous avoir procuré courage et volonté pour achever cet humble travail.

*Nous tenons à exprimer notre profond respect et gratitude à notre promotrice Mme : **AYAD Naima** pour avoir accepté de nous encadrer, ainsi nous la remercions pour son dévouement, sa patience, sa disponibilité, ses conseils qu'elle nous a apportés tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Nous adressons nos vifs remerciements à l'ensemble du personnel de l'entreprise **BMT**, en particulier Mr : **TABLI Abdelhek** pour son accueil, son encadrement, ses explications et ses orientations.*

Nous remercions également l'ensemble des enseignants de la Faculté des Sciences économiques, de gestion et commerciales (S.E.G.C) de l'université Abderrahmane Mira Bejaïa, surtout ceux qui nous ont suivis tout au long de notre cursus universitaire.

Enfin, que toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, soient chaleureusement remerciées.

Dédicaces

Il est naturel que ma pensée la plus forte aille vers mon père, de son vivant, a œuvré pour ma réussite, n'a cessé de m'inculquer le sens de la responsabilité, de l'optimisme et de la confiance en soi face aux difficultés de la vie. Je lui dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain et je ferai toujours de mon mieux pour rester sa fierté. J'espère du monde qui est sien, il apprécie ce modeste travail par lequel je lui rends hommage en guise de ma gratitude éternelle et de mon amour infini. Ta fille qui a toujours prié pour que dieu le tout puissant puisse assurer le repos de ton âme par sa sainte miséricorde...

A la plus belle créature que dieu a créée sur terre, à cette source de tendresse, de patience et de générosité qui a tant sacrifié pour réaliser mes vœux, qui m'a toujours soutenue et continue de le faire par tous les moyens, à toi la joie de mes matins, à la lumière de mes jours ... à ma mère ! Que ce travail soit un signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime. Puisse le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

A mes deux sœurs que j'aime énormément. J'espère être un exemple de persévérance et de courage.

A mon grand père, à mes deux grand-mères, qui malgré leur âge, ne cessent de manifester leur amour envers moi et ne cessent de prier pour moi ; leurs prières me donnent l'énergie et la force pour avancer. J'espère que votre bénédiction m'accompagnera toujours.

A mes très chères tantes pour tout le soutien moral et l'amour qu'elles me portent. Ainsi qu'à leurs maris qui ont toujours été là pour moi.

A mes oncles ainsi qu'à leurs femmes.

A mes cousins et cousines.

Je ne saurais oublier de remercier toutes les personnes qui me sont chères, en particulier : Nesrine.

A mes chères amies : Cecelia, Narimene et Amina.

A mes deux binômes : Amel et Imene.

A mes professeurs qui puissent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

SARAH

Dédicaces

Je dédie ce travail à mon père, qui n'a jamais cessé de m'encourager et de me soutenir. Je le remercie infiniment pour tous les efforts qu'il a faits pour moi, il a toujours œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute sa présence dans ma vie. Qu'il reçoit à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

À la plus belle créature que dieu a créée sur terre, à cette source de tendresse, de patience et de générosité qui a tant sacrifié pour réaliser mes vœux, qui m'a toujours soutenue et continue de le faire par tous les moyens, à toi la joie de mes matins, à la lumière de mes jours ... à ma mère ! Que ce travail soit un signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime. Puisse le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

À mon grand frère ainsi qu'à ses deux enfants que j'aime énormément.

À mon très cher frère HANI ; le bijou de la famille ! Que j'aime plus que tout au monde, ton soutien a été pour moi une source de courage et de confiance. Je te souhaite un avenir plein de bonheur, de sérénité et de réussite infinie. À travers ce travail, je t'exprime mes sentiments de fraternité et d'amour.

À mes très chères sœurs que j'aime énormément, Qui ont été un exemple de persévérance, de courage et pour tout le soutien moral et l'amour qu'elles me portent. Ainsi qu'à leurs maris qui ont toujours été là pour moi.

À mes neveux : MOUHAMED SAAD, MAISSAM et ADAM.

À mes cousins et cousines.

Je ne saurais oublier de remercier toutes les personnes qui me sont chères, en particulier : Thiziri.

À toutes mes amies.

À mes deux binômes : Amel et Sarah.

À mes professeurs qui puissent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

IMÈNE

Dédicaces

Je dédie ce travail à mon père, qui n'a jamais cessé de m'encourager et de me soutenir. Je le remercie infiniment pour tous les efforts qu'il a faits pour moi, il a toujours œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute sa présence dans ma vie. Qu'il reçoit à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

À la plus belle créature que dieu a créée sur terre, à cette source de tendresse, de patience et de générosité qui a tant sacrifié pour réaliser mes vœux, qui m'a toujours soutenue et continue de le faire par tous les moyens, à toi la joie de mes matins, à la lumière de mes jours ... à ma mère ! Que ce travail soit un signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime. Puisse le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

À mes deux frères que je respecte beaucoup.

À mes très chères sœurs pour tout le soutien moral et l'amour qu'elles me portent.

À ma belle sœur.

À mon beau frère.

À mes nièces que j'aime très fort : Malak, Basma, Farah et Hana.

À toi mon fiancé que j'aime énormément, Ton aide, ta générosité, ton soutien ont été pour moi une source de courage et de confiance. Ce travail t'est dédié car tu es la source de ma joie et de ma réussite. Que dieu nous réunira éternellement et nous gardera l'un pour l'autre.

À ma belle famille.

À mes oncles ainsi qu'à leurs femmes.

À mes cousins et cousines.

Je ne saurais oublier de remercier toutes les personnes qui me sont chères, en particulier : Thiziri.

À mes chères amies.

À mes deux binômes : Imene et Sarah.

À mes professeurs qui puissent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

AMEL

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
ANDI	Agence Nationale de développement de l'Investissement
BMT	Béjaia Mediterranean Terminal
CPE	Conseil de Participation de l'Etat
DAT	Dépôts A Termes
DFC	Direction des Finances et Comptabilité
DM	Direction Marketing
DO	Direction des Opérations
DR	Délai de Récupération
DRHM	Direction des Ressources Humaines et Moyens
DT	Direction Technique
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
ETE	Excédent de Trésorerie d'Exploitation
EVA	Economic Value Added
EVP	Equivalent Vingt Pieds
FRN	Fond de Roulement Net
HT	Hors Taxes
IBS	Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
IP	Indice de Profitabilité
IRCM	Impôts sur Revenus des Capitaux Mobiliers
MB	Marge Brute
OECCA	Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés
PE	Production de l'Exercice
RCAI	Résultat Courant Avant Impôts
RE	Résultat d'Exploitation
RHE	Résultat Hors Exploitation
RN	Résultat Net
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
TAP	Taxe sur l'Activité Professionnelle
TR	Trésorerie
TRI	Taux de Rentabilité Interne
VA	Valeur Ajoutée
VAN	Valeur Actuelle Nette

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion.....	4
Section 1 : Les notions de base du contrôle de gestion	4
Section 2 : Généralités sur la gestion budgétaire.....	16
Chapitre 2 : La gestion budgétaire orientée vers la performance	33
Section 1 : Les notions de base de la performance.....	33
Section 2 : La gestion budgétaire et la performance : quelles interactions ?.....	47
Chapitre 3 : La gestion budgétaire au service	
de l'amélioration de la performance au sein de la BMT	65
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil.....	65
Section 2 : La pratique budgétaire au sein de BMT	76
Conclusion générale	112
Bibliographie	115

Introduction générale

Introduction générale

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

La complexité de la structure de l'entreprise, la spécificité de son activité ainsi que les mutations auxquelles est confronté l'environnement de l'entreprise sont des contraintes qui obligent cette dernière à maîtriser sa gestion par le suivi de l'information en mettant à disposition un système permettant de maintenir sa trajectoire tracée pour atteindre les objectifs fixés.

La survie de telles entreprises passe nécessairement par la mise en place d'un système de contrôle de gestion afin d'améliorer leur performance.

Ainsi, pour atteindre ses objectifs, l'organisation doit relever les défis permanents qui sont lancés aux organes qui la composent et à l'entité qu'elle représente, et ce, en s'efforçant de faire considérer au mieux le savoir faire et les aspirations de chacun avec les buts qui ont été déterminés au niveau global ; la première étape d'une telle démarche consiste pour l'entreprise de définir sa vocation, ses règles de conduite et ses objectifs à moyens et à court terme. Les dirigeants doivent ensuite se doter d'instruments de pilotage rapides et synthétiques ainsi que des systèmes d'information qui facilitent les prises de décisions.

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

En raison de son importance, la gestion budgétaire est considérée comme un facteur clef de structuration des missions et de formation des hommes. C'est un outil qui a pour but de motiver les responsables dont leur art et leur métier consistent à réguler les comportements dans des organisations toujours plus complexes et à mobiliser le personnel pour réaliser certains objectifs.

Introduction générale

La gestion budgétaire est un outil indispensable dans l'entreprise, défini par Meheut (1994) « Comme l'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés de l'entreprise, de fixer aux différentes fonctions des objectifs cohérents, d'établir les budgets tout au long de l'année, de détecter au plus tôt les risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées ».

Cette définition nous informe que la gestion budgétaire s'appuie sur la mobilisation des ressources mises à la disposition des responsables pour obtenir les résultats qui vont dans le sens de la réalisation des objectifs ce qui conduit à distinguer :

- ✓ L'efficacité (la capacité à atteindre les objectifs, donc le résultat doit être conforme à l'objectif).
- ✓ L'efficience (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour la réalisation des objectifs).
- ✓ La pertinence (les moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs).

Ces trois notions sont les composantes de la performance qui fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et les conditions de réalisation.

L'objet de notre travail est de répondre à la question principale suivante : **comment la gestion budgétaire contribue-t-elle à l'amélioration de la performance au sein d'une entreprise ?**

De cette problématique dérivent plusieurs interrogations :

- ✓ Qu'est ce que la gestion budgétaire ?
- ✓ Quel est le rôle et la place de la gestion budgétaire au sein d'une entreprise ?
- ✓ La gestion budgétaire aide-t-elle les dirigeants à prendre des décisions qui améliorent la situation de l'entreprise ?

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

- ✓ La gestion budgétaire reste un outil de gestion très utilisé dans les entreprises, car elle joue un certain nombre de rôles qui la rendent difficilement remplaçable.
- ✓ Une bonne gestion budgétaire place les dirigeants en position favorable pour déceler les opportunités et prévenir les risques et donc une meilleure prise de décisions.

Introduction générale

✓ La gestion budgétaire permet de confronter périodiquement, les réalisations effectives aux prévisions ; en vue de mettre en évidence des écarts qui peuvent susciter des actions correctives afin d'analyser la performance de l'entreprise.

Pour mener à bien notre travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases :

Dans la première : il s'agit d'une recherche bibliographique et documentaire, nous nous sommes intéressées au cadre théorique de notre thème de recherche et ce, dans le but de mieux comprendre la réalité de la gestion budgétaire et de mieux maîtriser les concepts de base.

Dans la seconde : il s'agit d'un travail de terrain en effectuant notre stage pratique au sein de la BMT SPA dont l'objectif est de nous permettre essentiellement d'opérationnaliser nos connaissances acquises durant notre cycle de formation.

Ainsi notre travail est structuré de la manière suivante : Le premier chapitre aborde des généralités relatives à notre thème pour mettre en lumière les différents concepts théoriques liés au contrôle de gestion et à la gestion budgétaire. Le deuxième chapitre est consacré à présenter les notions générales de la performance et à recenser la gestion budgétaire permettant de mesurer, de piloter et d'améliorer cette dernière. Le troisième chapitre résume notre stage pratique à travers lequel nous présentons l'organisme d'accueil et montrons la contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance de l'entreprise BMT.

Chapitre I

La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion

Chapitre I :

La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est né à la fois d'un environnement qui l'a rendu utile et d'outils disponibles qui l'ont rendu possible. Etant une fonction partielle du contrôle de gestion, l'utilisation de la gestion budgétaire doit être améliorée dans le sens d'une meilleure étude de ressources réellement nécessaires pour agir. Par conséquent, elle implique une connaissance profonde de l'organisation, des techniques et des supports d'informations et des méthodes appliquées dans l'entreprise. Il s'agit aujourd'hui, de fournir aux responsables de l'organisation des informations afin de permettre à ceux-ci d'anticiper les actions puis d'en suivre les résultats en fonction des objectifs fixés.

C'est ainsi que nous avons consacré le premier chapitre pour développer les aspects théoriques et les concepts généraux de la gestion budgétaire. Nous l'avons subdivisé en deux sections, au cours desquelles nous allons aborder en premier lieu les notions générales du contrôle de gestion et en deuxième lieu, nous présentons les notions relatives à la gestion budgétaire.

Section1 : Les notions de base du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus primordial qui participe au suivi de l'organisation. Il doit répondre aux besoins des dirigeants pour maîtriser la gestion de l'entreprise et mieux évaluer ses performances.

Cette section est d'abord destinée à développer les notions du contrôle de gestion, puis à déterminer ses formes, sa place et son processus dans l'organisation. Il s'agit également de définir le contrôleur et de montrer ses rôles et ses missions et enfin un petit aperçu sur ses outils.

1. Aperçu historique du contrôle de gestion

Le terme de contrôle de gestion a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion, autrement dit on ne peut effectuer un contrôle de gestion sans

vraie maîtrise de la comptabilité de gestion. Cette notion de contrôle de gestion est née avec la révolution industrielle de la fin du XIX siècle et surtout du début du XX siècle.

Né de l'évolution du mode technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint Gobain (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi¹.

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

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

A partir des années 70 les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, ses outils et ses utilisations².

2. Définition

2.1. Définition de la notion de "contrôle"

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu.

Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence.

Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions de l'entreprise.

Pour une entreprise, le contrôle est d'abord compris et analysé comme le respect d'une norme ; c'est un contrôle de régularité.³

¹ALAZARD.C, SEPARI.S, «contrôle de gestion manuel et applications », 5^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2001, P 13 / 14.

²Ibid. P13/14.

³Ibid. P15.

2.2. Définition de la notion de ‘gestion’

La gestion : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

2.3. Définition du ‘contrôle de gestion’

Le contrôle de gestion : est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. Il correspond encore au processus qui garantit que les actions de la firme sont performantes, c'est-à-dire que la valeur des ressources employées reste bien inférieure à la valeur créée, socialement reconnue par le marché⁴.

Ainsi nous allons nous référer aux idées de différents auteurs qui ont apporté de nombreux apports à la définition et à la compréhension du **contrôle de gestion** :

D'après KHEMAKHEM.A : « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité⁵.

Selon BURLAUD.A et SIMON.C (1997) : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »⁶.

D'une façon générale, il est impossible pour une entreprise d'atteindre ses objectifs et être rentable si elle ne procède pas au contrôle de ses activités. Dans ce cas, il faut signaler que le contrôle est indispensable pour permettre à l'entreprise d'être efficace et aussi rentable.

⁴GERVAIS.M, « Contrôle de Gestion », 8^{ème} Edition, ECONOMICA, Paris, 2005, P12.

⁵KHEMAKHEM.A et ARDOIN.J.L, « introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, Paris, 1971, P9/10.

⁶LANGLOIS.L et ALL « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006, P13.

3. Les différentes formes de contrôle

On peut déterminer plusieurs notions voisines pour le contrôle de gestion, qui sont :

3.1. Le contrôle organisationnel

Pour piloter la performance, le gestionnaire ne peut se contenter de réguler les actions et leurs résultats ; il doit aussi surveiller la fiabilité et la qualité du fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire ses processus décisionnels.

L'entreprise dispose de ressources internes propres qui doivent être contrôlables pour être en permanence opérationnelle et tournées vers l'objectif à atteindre.

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements.

Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au contrôle technique.

Ainsi le contrôle organisationnel interne concerne tous les niveaux de l'organisation (fonctionnels et opérationnels) et vise à ce que les actions individuelles et collectives soient en convergence avec les objectifs assignés.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel :

- ✓ La planification ;
- ✓ La fixation des règles et des procédures ;
- ✓ L'évaluation des résultats et de la performance⁷.

3.2. Le contrôle interne

L'ordre des experts comptables et comptables agréés (OECCA) en donne la définition suivante : « c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les

⁷ ALAZARD.C, Op.cit, P17.

méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci».

Le contrôle interne repose sur trois principes :

✓ Le contrôle interne est un processus, pas seulement un recueil de procédures, qui nécessite l'implication des acteurs de l'organisation ;

✓ Le contrôle interne doit permettre une assurance raisonnable d'un management respectant les lois ;

✓ Le contrôle interne est adapté à la réalisation effective des objectifs.

En effet, le contrôle interne concerne la fixation des règles, des procédures et le respect de celle-ci.⁸

3.3. L'audit interne

Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes : « l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants ». Il permet aussi de :

✓ Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'informations comptables et financiers existant.

✓ Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

Le terme « interne » précise que le contrôleur fait partie de l'entreprise mais l'audit peut être aussi externe⁹.

4. Décision de gestion et niveaux de contrôle

Avec un découpage temporel de la gestion, clair plus que réaliste, il est possible de définir plusieurs contrôles corrélés à chaque niveau de gestion :

⁸ ALAZARD.C, SEPARI.S, «contrôle de gestion manuel et applications », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2010, P10.

⁹ ALAZARD.C, Op.cit, P18.

4.1. La gestion stratégique

Orienté les activités sur le long terme de l'entreprise : à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques sur la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe.

4.2. La gestion quotidienne

La gestion quotidienne ou courante suit les actions de court terme (un an) et de très court terme (moins d'un an), c'est alors un contrôle d'exécution ou un contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées.

4.3. Le contrôle de gestion

Dans cette décomposition du temps, le contrôle de gestion est alors 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 courantes¹⁰.

5. Le contrôle de gestion comme processus

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management, à savoir :

5.1. Phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

5.2. Phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués, ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit

¹⁰ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit, P16.

correctives. Ces corrections portent plus souvent sur les actions à mener, les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en action, mais peuvent en cas extrême, remettre en cause les objectifs eux-mêmes.

6. La place du contrôle de gestion dans l'entreprise

Véritable réceptacle d'informations, le contrôle de gestion est normalement au centre de tous les flux d'informations de l'entreprise. Il reçoit, il traite, il analyse, il exploite, il explique et il transmet à d'autres les informations reçues.

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

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

- ✓ De la taille de l'entreprise ;
- ✓ De son mode de fonctionnement ;
- ✓ Des moyens disponibles ;
- ✓ Des objectifs poursuivis par la direction générale.

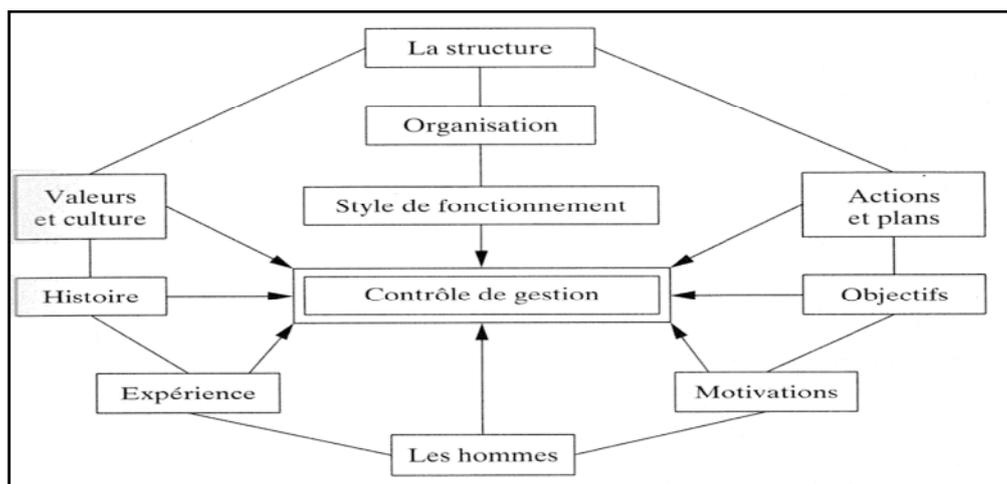
Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

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

Pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur tous les moyens disponibles dans l'entreprise, qu'il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers ou encore des ressources humaines.

Comme le montre le schéma ci-dessous, le contrôle de gestion se trouve au cœur de l'entreprise¹² :

¹² KERVILER.I, KERVILER.L, « Le contrôle de gestion à la portée de tous ! » 3^{ème} Edition, ECONOMICA, Paris, 2000, P12/13.

Figure N°02: La place du contrôle de gestion dans l'entreprise

Source : KERVILER.I, KERVILER.L, « Le contrôle de gestion à la portée de tous ! » 3^{ème} Edition, ECONOMICA, Paris, 2000, P13.

D'après ce schéma on constate que le contrôle de gestion adapte, bien entendu, sa méthode et ses outils à l'environnement dans lequel il doit fonctionner, c'est-à-dire qu'il s'adapte à l'organisation de l'entreprise en proposant des modifications de celle-ci s'il le juge nécessaire. Enfin, il doit intégrer le passé de l'entreprise, son histoire, sa culture, son style, en un mot tout ce qui fait son caractère original.

7. Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion, bien que contingent au type d'organisation, de culture, d'époque... que l'on considère, couvrent trois grands domaines :

- ✓ Accomplissement des choix stratégiques délibérés des décisions des managers par le personnel de l'entreprise ;
- ✓ Mise sous tension, sous une forme généralement financière, mais pas exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- ✓ Etablissement simultanés des objectifs, standards et normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérification des résultats.

Le contrôle de gestion repose sur une modélisation, généralement implicite, de l'entreprise qui relie, par la médiation d'un ensemble de dispositifs, ses choix stratégiques, les comportements individuels et les résultats¹³. Le contrôle de gestion vise

¹³ GAUTIER.F, PEZET.A, « contrôle de gestion », Edition EDUCATION, France, 2006, P27.

à la mesure et à l'amélioration de la performance de l'entité ainsi que de piloter l'activité et prendre les actions correctives.

8. Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion peut être considéré comme une personne qui assume et assure la responsabilité du contrôle de gestion dans une organisation.

Le contrôleur de gestion intervient dans l'élaboration des budgets au niveau de la conception et de l'animation.

➤ Le contrôleur concepteur

Le contrôleur assure la conception du réseau budgétaire (répartition des responsabilités et des objectifs avec définition d'un budget pour chaque responsable, ainsi que la forme et le contenu de chaque budget).

Il définit les formulaires à remplir, la procédure de circulation des informations et le calendrier de la navette budgétaire. Il rédige le manuel des procédures.

Il s'assure que la procédure budgétaire incite les responsables à prendre des décisions qui soient conformes à la stratégie de l'entreprise.

Il évalue le montant de la « réserve budgétaire de direction » dont dispose la direction générale pour faire face aux imprévus.

➤ le contrôleur animateur

Le contrôleur a un rôle de formateur des responsables. Il les persuade de l'intérêt de la méthode budgétaire. Il les incite à fournir honnêtement des informations fiables. Il est le conseiller des responsables dans la préparation de leurs projets de budgets.

➤ Le contrôleur vérificateur

Il vérifie :

✓ Que les responsables respectent les procédures prévues (codage des informations, délais de transmission des informations) ;

✓ Que les responsables respectent les instructions qui leur avaient été communiquées lors de la première étape de la procédure budgétaire ;

- ✓ Que les projets de budgets sont cohérents entre eux et avec le plan opérationnel ;
- ✓ Que les hypothèses et les objectifs sont réalistes¹⁴.

8.1. Ses missions

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

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

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

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

- Communiquer avec clarté :
 - ✓ Des informations fiables, pertinentes, utiles à tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation ;
 - ✓ Les évolutions nécessaires à mettre en œuvre ;
 - ✓ Les outils de résolution des problèmes pour aider à améliorer le pilotage ;
 - ✓ Pour faciliter le dialogue entre les acteurs ;
- Expliciter avec rigueur :
 - ✓ Les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisies ;
 - ✓ Les résultats et les écarts observés pour en analyser les causes et réfléchir à des solutions ;
 - ✓ L'accompagnement des changements à mettre en place.

Au total, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'informations mais aussi animateur de processus.¹⁵

¹⁴ LANGLOIS.L et ALL, op.cit, P190/191.

¹⁵ ALAZARD.C, SEPARIS, «contrôle de gestion manuel et applications », Edition DUNOD, Paris, 2007, P33.

8.2. Ses compétences requises

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

✓ Spécialiste : maîtriser les outils pointus ;

Et généraliste : organiser, coordonner les procédures ;

✓ Opérationnel : gérer l'exécution ;

Et fonctionnel : conseiller les décideurs ;

✓ Technicien : intégrer la dimension technique ;

Et humain : gérer les hommes et les groupes.

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

✓ Mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires ;

✓ Former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ;

✓ Informer et conseiller les décideurs. ¹⁶

9. Les outils du contrôle de gestion

Pour remplir sa mission, le contrôle de gestion utilise des outils essentiellement comptables et budgétaires tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

✓ 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 décisions, le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs¹⁷.

✓ La gestion prévisionnelle qui est définie comme étant l'ensemble des procédures et réflexions qui permettent de prévoir et d'anticiper le futur et conduisent à la détermination des plans stratégiques et opérationnels ainsi qu'à l'élaboration des budgets.

¹⁶ALAZARD.C, SEPARIS, Op.cit, P33.

¹⁷DUBRULLE.L, JOURDAIN.D, « comptabilité analytique de gestion » 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2003, P11.

✓ La gestion budgétaire est un plan ou un état prévisionnel des recettes et des dépenses présumées que l'entreprise aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée.

✓ Le tableau de bord est un tableau qui rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme. Il ya lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités¹⁸.

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clef de sa gestion afin de l'améliorer.

Section2 : Généralités sur la gestion budgétaire

Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne marche et la continuité de ses activités. La gestion budgétaire qui correspond alors à une vision technicienne du contrôle de gestion est considérée comme l'outil de gestion le plus adéquat dans le processus de planification des activités de l'entreprise.

Cette section sera consacrée à la présentation des notions voisines à la gestion budgétaire, son utilité et ses limites, nous allons également mettre l'accent sur les différents budgets ainsi que le contrôle budgétaire.

1. La gestion budgétaire

1.1. Définition

« La gestion budgétaire est un mode de gestion qui consiste à traduire en programme d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des dirigeants ». ¹⁹ Le processus de gestion budgétaire implique la réalisation de trois procédures :

¹⁸GRANDGUILLOT.BetF, « L'essentiel du contrôle de gestion » Edition LEXTENSO, Paris, 2009, P12.

¹⁹DORIATH.B, GOUDJET.C « gestion prévisionnelle et mesure de la performance», 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2007, P104.

- **La prévision** : qui se base sur des données historiques pour fournir un plan global du budget dans le futur. Il est important de ne négliger aucun facteur dans le calcul du budget futur, par exemple le prix et la quantité d'articles à vendre, le coût des matières premières, le financement...etc.

- **La budgétisation** : qui est le rapport entre les objectifs visés et les moyens consacrés pour les atteindre.

- **Le contrôle budgétaire** : On utilise le contrôle du budget pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en termes financiers. Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et aux dépenses budgétées. Pour cela, il faut être capable de préparer un rapport d'analyse des écarts. Ceci montrera dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines ou à la réalisation de quels objectifs n'a pas été consacré suffisamment d'argent afin de permettre aux responsables de prendre les décisions adéquates.

1.2. L'utilité de la gestion budgétaire

Une gestion budgétaire a pour utilité un chiffrage des prévisions concernant l'avenir et le dégagement d'écarts entre réalisations et prévisions pour détecter des dysfonctionnements, repérer les corrections nécessaires et donner des critères d'évolution des résultats.

La démarche de prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise ainsi qu'une meilleure anticipation sur les réalisations et l'amélioration de la réactivité de l'entreprise, elle permet aussi :

- ✓ De réaliser aux différents niveaux de l'entreprise l'équilibre idéal et de forcer la coordination des actions ;
- ✓ De mettre en mesure la direction de prévenir les événements au lieu de les subir ;
- ✓ D'analyser des distorsions constatées qui peuvent permettre à l'avenir d'éviter le gaspillage, ou peut conduire à une modification de la politique d'achat, de la politique des ventes, ou d'un processus de fabrication ;
- ✓ Modifier les procédures et les relations dans l'organisation en les orientant vers la réalisation des objectifs de celle-ci.

1.3. Définition du budget

Un budget est un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'entreprise pour une période donnée, généralement l'année. Il peut être décomposé dans le temps par produits, par responsables, par nature,...etc.

Il se décompose généralement en budget des ventes, budget de production, budget des approvisionnements, budget des investissements et budget de trésorerie.²⁰

1.3.1. Rôle des budgets

➤ Gestion des équilibres financiers

En tant que prévisions chiffrées, les budgets permettent :

✓ D'assurer à la direction générale que l'allocation des ressources sert principalement les objectifs stratégiques ;

✓ D'anticiper les équilibres financiers et de communiquer ces prévisions aux analystes financiers.

Ces derniers comparent, dans leur rapport, systématiquement le cours de l'action d'une entreprise à sa valeur déterminée en fonction de la somme de ses cash-flows futurs actualisés.

➤ Coordination, prévisions et simulation

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

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

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

²⁰ MARTINET.A, SILEM.A « Lexique de gestion », 6^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2003, P68.

➤ **Evaluation, motivation et communication**

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

➤ **Conflits entre les rôles assignés aux budgets**

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

La coordination-prévision exige que le budget intègre la totalité des coûts alors que la motivation-évaluation devrait limiter l'analyse aux coûts sur lesquels le responsable opérationnel peut agir²¹.

1.3.2. Etapes de la procédure budgétaire

La procédure budgétaire associe la direction générale à tous les centres de responsabilité. Elle comprend plusieurs étapes qui s'étendent sur trois à quatre mois. La procédure d'élaboration du budget de l'année budgétaire N commence le plus tard possible au cours de l'année N-1 de manière à disposer du maximum d'informations sur les réalisations de N-1

➤ **Première étape**

La direction générale transmet aux responsables des centres :

- ✓ Les objectifs de vente et de production concernant leur centre pour l'année à venir ; ces objectifs sont extraits du plant opérationnel de l'entreprise ;
- ✓ Des paramètres et des directives à respecter tels que les prix de vente, le taux de marge, le taux d'actualisation des flux financiers, le niveau des effectifs, la politique de stockage, etc. ;
- ✓ Les prévisions concernant l'environnement économique (évolution des marchés, taux d'inflation et taux de change, taux d'intérêts, niveau des salaires, etc.).

²¹LANGLOIS.G et ALL « contrôle de gestion manuel et application », 4^{ème} édition, sup'Foucher, Paris, 2010, P 307/308.

➤ **Deuxième étape**

Chaque responsable de centre établit un projet de budget (ou pré-budget) compte tenu :

- ✓ Des instructions communiquées par la direction ;
- ✓ Des contraintes propres à leur centre de responsabilité.

➤ **Troisième étape**

Les différents projets de budgets sont consolidés et un projet d'états financiers est établi. Cette synthèse fait ressortir des incohérences et des incompatibilités entre les niveaux d'activité prévus dans les différents centres. Les projets d'états financiers peuvent révéler des problèmes de trésorerie et des difficultés de financement.

➤ **Quatrième étape**

La direction demande alors aux centres de modifier leur projet. Il s'ensuit une navette budgétaire (c'est-à-dire des aller et retour) et des négociations entre la direction et les centres jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets. Ceux-ci sont alors découpés en tranches mensuelles, en tenant notamment compte des variations saisonnières. Ils deviennent alors définitifs.

➤ **Cinquième étape**

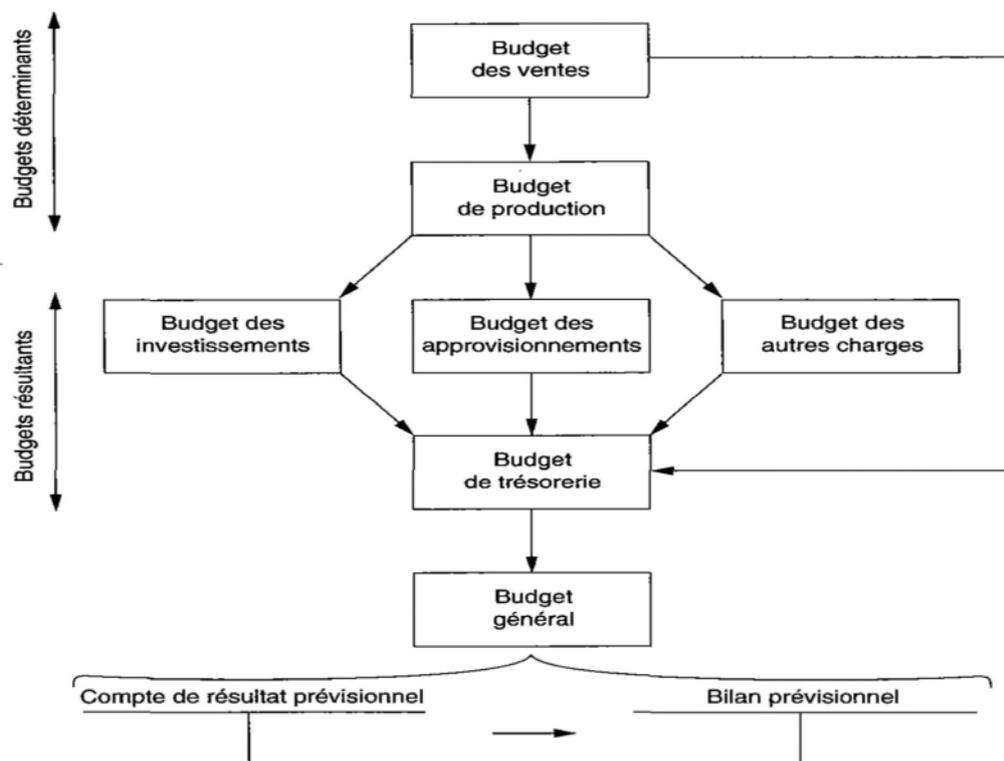
Le budget de l'année N est périodiquement actualisé en cours d'année pour tenir compte des réalisations et de l'évolution de l'environnement.²²

²² LANGLOIS.L et ALL, op.cit, P188 / 189.

1.3.3. Les différents types de budgets

Le schéma ci-dessous récapitule les différents types de budgets :

Figure N°03: Les différents types de budgets



Source : PIGET.P, « comptabilité analytique », 4^{ème} édition, ECONOMIE, paris, 2003, P158.

1.3.3.1. Les budgets opérationnels

➤ Le budget des ventes

Est une prévision détaillée et chiffrée des objectifs de vente par produit et par marché, la qualité de son élaboration détermine la valeur de tout l'exercice budgétaire. Son élaboration se fait généralement en trois étapes :

- ✓ Prévision de la conjoncture économique pour l'année à venir qui conditionne la demande dans de nombreux secteurs ;
- ✓ Analyse historique des ventes par produit-marché et étude de marché spécifique pour les produits et les marchés où l'entreprise est présente afin d'évaluer les tendances d'évolution (croissance ou déclin, intensité de la concurrence...) ;

✓ Fixation, le plus souvent en concertation avec l'ensemble de la force de vente, d'objectifs volontaristes de vente par produit et par marché.

Donc l'élaboration de ce budget exige trois paramètres : le produit, la région et le temps.

L'établissement du budget des ventes ne se limite donc pas à un ensemble de prévisions mais part de celle-ci pour se fixer des objectifs volontaristes de vente qui seront d'autant plus pertinents que la force de vente a participé à leur élaboration. Pierre angulaire du système budgétaire qui sert de base à l'établissement de l'ensemble des budgets opérationnels tels que le budget de production.²³

L'objectif derrière l'élaboration d'un budget des ventes est de déterminer un programme des ventes qui maximise son chiffre d'affaires étant donné les contraintes de prix, et de demande.

Pour y parvenir il faut déterminer les prévisions en faisant appel aux techniques statistiques :

- ✓ Coefficient de corrélation ;
- ✓ Ajustement linéaire et la méthode des moindres carrés ;
- ✓ Séries chronologiques et coefficients saisonniers.

➤ **Budget de production**

La budgétisation de la production est la représentation globale chiffrée de l'activité productive annuelle, il découle souvent du budget des ventes. Il convient de vérifier la comptabilité des prévisions de ventes avec les contraintes de production.

L'objectif de ce budget est de déterminer un programme de production optimal étant donné les contraintes relatives aux ressources humaines, financières et matérielles.

Pour déterminer le programme de production optimal les dirigeants doivent utiliser la programmation linéaire, qui a pour objectif d'allouer les ressources de manière optimale et cela par substitution.

²³N'GAHANE.P et ALL, « dictionnaire de gestion », édition ARMAND COLIN, Paris, 1996, P31.

➤ **Le budget des approvisionnements**

Le budget des approvisionnements est complètement dépendant des techniques de gestion des stocks pour cela l'entreprise doit choisir entre deux modalités d'approvisionnement :

✓ Un approvisionnement par **quantités variables à dates fixées** (dit gestion calendaire) ;

✓ Un approvisionnement par **quantités constantes à des dates variables** (déterminées par le point de commande).

Dans les deux cas, les chiffres du budget peuvent être obtenus par deux techniques :

✓ Soit à l'aide d'un tableau ;

✓ Soit à l'aide d'un graphique²⁴.

L'élaboration d'un budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières consommées seront achetées en quantités voulues, au moment voulu de manière à garantir la sécurité des approvisionnements afin d'éviter une rupture, et que les coûts liés aux stocks et aux approvisionnements seront minimisés.

1.3.3.2. Les budgets fonctionnels

➤ **Le budget des investissements**

Un investissement est une immobilisation de fonds à un moment donné, pour un emploi durable, dans la perspective de récupérer un montant égal ou supérieur à celui engagé par des recettes généralement échelonnées dans le temps. Pour qu'un investissement intéresse une entreprise, il faut que le coût du capital soit inférieur au taux de rentabilité de cet investissement.²⁵

Un investissement doit faire l'objet d'un budget et d'un suivi dans le cadre de contrôle budgétaire, surtout s'il est important et s'il a fait l'objet d'une étude de rentabilité.²⁶

²⁴LANGLOIS.L, op.cit, P256.

²⁵BOYER.A, « l'essentiel de la gestion », 2^{ème} édition, Organisation, Paris, 2001, P131.

²⁶LOCHARD.J, « La gestion budgétaire, outil de pilotage des managers », Edition D'ORGANISATION, Paris, 1998, P18.

Le budget d'investissement, ou d'équipement, regroupe l'ensemble des opérations touchant à l'actif et au passif du bilan. On y trouvera les acquisitions d'actifs matériels (biens immobiliers, machines...) et immatériels (brevets, licences...) durables. D'un autre côté apparaîtront les sources de financement (emprunts, cessions d'actif, autofinancement...).

Au sein du système du contrôle de gestion, des procédures existent qui permettent de sélectionner, d'autoriser et de contrôler ces investissements.

L'objectif de ces procédures peut être :

Le choix de l'investissement : parmi les projets qui répondent aux besoins de l'entreprise, quel est l'investissement le plus rentable ?

Parmi les moyens de financement accessibles, quel est le moins coûteux ? Quel est celui qui s'accorde au mieux avec les possibilités de la trésorerie de l'entreprise ?

La décision dépend, outre le coût de l'immobilisation et du financement, de l'échelonnement des flux dans le temps et des critères retenus par l'entreprise liés à l'importance donnée à la dépréciation dans le temps²⁷.

Les décisions d'investissements ont de plus en plus d'importance sur les budgets. En effet, investir a pour conséquence d'augmenter les ventes, de réduire les frais de personnel, de faire des économies sur les achats... ; autrement dit, de modifier, souvent profondément les bases du budget.

➤ **Les documents de synthèse**

L'établissement des documents de synthèse prévisionnels répond à deux exigences :

✓ Assurer l'équilibre comptable de l'année budgétée entre les budgets des différents services et le budget de trésorerie, afin de permettre un suivi en termes d'écarts de tout le système « entreprise ».

✓ Vérifier la cohérence de la démarche budgétaire avec celle retenue dans le plan à moyen terme : il est impératif que les objectifs à moins d'un an des budgets soient compatibles avec ceux, à moyen terme, du plan opérationnel.

Il s'agit, en regroupant les informations des différents budgets de dresser :

²⁷DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, DUNOD, paris, 2008, P35.

✓ Un compte de résultat prévisionnel faisant apparaître le résultat budgété de l'année ;

✓ Le bilan prévisionnel à la fin de l'exercice budgétaire²⁸.

➤ **Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie est l'état des dépenses et recettes issues de l'ensemble de la prévision budgétaire²⁹

Ce budget résulte de l'ensemble des budgets précédemment étudiés. L'objet de ce document est d'ajuster les rentrées et les sorties de liquidités afin de déceler les risques de cessation de paiement ou les éventualités d'excédents inutiles.

• **Présentation du budget de trésorerie**

L'élaboration du budget de trésorerie commence par la préparation d'un budget des recettes mensuelles (encaissements) et d'un budget des dépenses mensuelles (décaissements) ces deux budgets sont ensuite regroupés dans un budget général de trésorerie³⁰.

- **Le budget des encaissements**

Le budget des encaissements est issu du budget des ventes. Ce budget comprend deux parties:

✓ La partie haute du tableau permet le calcul du chiffre d'affaires en TTC et du montant de la TVA collectée du mois (reprise dans le budget de TVA).

✓ La partie basse du tableau tient compte des décalages d'encaissements introduits par les modes de règlement, elle intègre les créances clients figurant au bilan de l'année précédente.³¹

- **Le budget des décaissements**

Le budget des décaissements est issu du budget des approvisionnements. Il regroupe les dépenses figurant dans les budgets de charges selon leur mode de règlement. Ces éléments sont repris pour leur montant TTC.

²⁸ALAZARD.C, SEPARIS, Op.cit, P462.

²⁹ALAZARD.A, SEPARIS, Op.cit, P66.

³⁰LANGLOIS.L et ALL, op.cit, P286.

³¹ALAZARD.C, SEPARIS, op.cit, P457.

On y retrouve le montant de la TVA payable dans le mois obtenu dans le budget de la TVA³².

- **Le tableau de situation de la trésorerie**

Ce tableau détermine la différence entre les encaissements et les décaissements, compte tenu du montant de la trésorerie initiale, et calcule le solde de la trésorerie de fin de période.

➤ **Le compte de résultat prévisionnel :**

C'est un document de synthèse essentiel, tant au niveau de la prévision (puisque c'est par ce compte que l'on détermine le résultat prévisionnel) qu'au stade de contrôle (il permet d'avoir une vue synthétique des écarts d'exploitation)³³.

Le compte de résultat prévisionnel ne retient que des éléments hors taxes, en application des règles du plan comptable, alors que les dettes et les créances figurent au bilan pour un montant toutes taxes comprises³⁴.

➤ **Le bilan prévisionnel :**

Il se présente comme un bilan traditionnel et permet de cerner l'influence des actions projetées au cours du prochain exercice sur la structure financière de l'entreprise³⁵.

Son élaboration s'effectue à l'aide :

- ✓ Du bilan de l'exercice précédent ;
- ✓ Des résultats des budgets de trésorerie en ce qui concerne les comptes de tiers ou de disponible ;
- ✓ Des budgets de production et d'approvisionnement pour les éléments stockés ;
- ✓ Du compte de résultat prévisionnel pour les amortissements et le résultat budgété³⁶.

³² ALAZARD.C, SEPARI.S, op.cit, P459.

³³ GERVAIS.M, « contrôle de gestion par le système budgétaire », Edition VUIBERT, paris, 1987, P126.

³⁴ ALAZARD.C, SEPARI.S, op.cit, P463.

³⁵ GERVAIS.M, Op.cit, P126.

³⁶ ALAZARD.C, SEPARI.S, op.cit, P463.

1.4. Les limites de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire a plusieurs limites :

✓ 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 car trop souvent les responsables ne sont pas associés à sa définition ni à son déploiement dans la structure, de ce fait le budget ne contribue pas à la clarification de la stratégie de l'entreprise.

✓ La méthode budgétaire risque de privilégier le court terme, le cycle budgétaire est annuel avec un suivi mensuel alors que la durée de vie des produits et des investissements est à plus long terme.

✓ Son mode d'élaboration en fait un processus lourd, complexe, souvent trop détaillé. Il est souvent ressenti comme un ensemble de règles contraignantes imposées avec de fortes dérives de nature bureaucratique.

✓ 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 prévisions³⁷.

2. Le contrôle budgétaire

2.1. Définition du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un instrument essentiel de la gestion budgétaire. Il consiste en la comparaison régulière (mensuelle, trimestrielle ou annuelle) des prévisions reprises dans le budget et des réalisations effectives de la période considérée. Il doit permettre la constatation des principaux écarts significatifs entre prévisions et réalisations, l'identification de leurs causes et l'information des différents responsables concernés pour qu'ils puissent mettre en œuvre, s'il y a lieu, des actions correctives.³⁸

La méthode peut être résumée de la façon suivante et donner lieu à de multiples présentations :

✓ Objectifs exprimés en valeurs physiques ou assimilées ou en unités monétaires ;

³⁷DORIATH.B, Op.cit, P 3.

³⁸ N'GAHANE.P et ALL, Op.cit, P59.

- ✓ Réalités périodiques et régulières (comptabilité analytique) ;
- ✓ Analyses des écarts et mise à jour des tableaux de bord ;
- ✓ Eventuellement, négociations avec le contrôleur de gestion portant sur les besoins et les investissements ; demande de conseils ;
- ✓ Etudes et décisions portant sur les actions correctives à entreprendre.

La pertinence de la méthode repose, de fait, sur la qualité des informations recensées dans les budgets et sur leur capacité à correctement anticiper le devenir de l'entreprise car dans cette approche, ce sont les éléments du budget qui servent de référence aux ajustements du pilotage.³⁹

2.2. Les caractéristiques du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire regroupe un ensemble de caractéristiques :

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

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

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

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

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

- **Il a une dominante financière**

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 degré de réalisation des budgets**

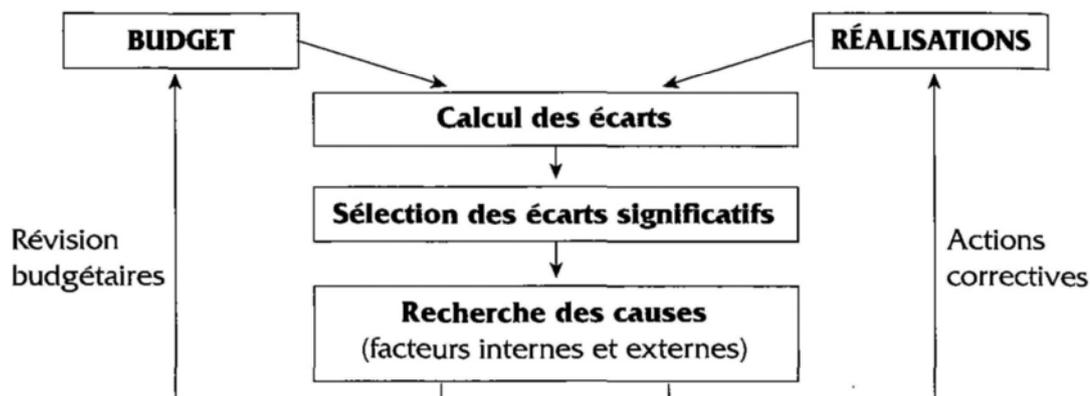
Il permet ainsi :

³⁹ ALAZARD.C, SEPARIS, Op.cit, P475.

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

Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs. Ainsi, le contrôle budgétaire participe à la maîtrise de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts⁴⁰.

Figure N°04: Les caractéristiques de contrôle budgétaire



Source : DORIATH.B, GOUDJET.C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, paris, 2007, P200.

2.3. Gestion et interprétation des écarts

S'il est possible avec les moyens informatiques actuels de calculer de très nombreux écarts. Ceux-ci ne seront pas pour autant analysés. En effet, le temps consacré à une telle tâche serait considérable et le décideur se retrouverait face à une information dense et peu exploitable. Le système ne doit engager de réflexions fines que sur des écarts pertinents.

2.3.1. Détermination des écarts significatifs

Pour éviter une analyse systématique de tous les écarts, on pratique bien souvent une gestion par exception cela en ne communiquant à chaque responsable que les informations significatives. Un tel principe consiste à ne s'intéresser qu'aux écarts sortant d'un seuil de tolérance préalablement défini. Chaque responsable doit donc préciser, rubrique par rubrique, le niveau de ce seuil.

⁴⁰ DORIATH.B, GOUDJET.C, Op.cit, P199/200.

2.3.2. Horizon de référence de l'analyse

Le contrôle budgétaire se réalise habituellement sur des périodes qui ne doivent être ni trop longues (afin que l'on puisse encore corriger), ni trop courtes (de façon à ce que l'effet de l'action entreprise ait le temps de se matérialiser). Bien souvent, la solution adoptée correspondra à des contrôles mensuels.

2.3.3. Interprétation des écarts

Le responsable fait une première analyse des causes d'écarts, une fois la cause de l'écart identifiée, le responsable budgétaire devra encore s'interroger sur les actions à entreprendre pour le corriger et mettre en œuvre, sous réserve quelque fois de l'accord du responsable hiérarchique, la solution qui lui apparaîtra la plus appropriée⁴¹.

2.4. Nature et propriétés de l'action corrective

2.4.1. Nature de l'action corrective

Deux types d'action corrective sont envisageables :

✓ Si des écarts défavorables sont décelés sur une opération avant son achèvement, des mesures sont prises immédiatement pour corriger des dérives de façon à s'écarter le moins possible du résultat initialement budgété. C'est ce qu'on appelle *le contrôle anticipé*

✓ Si les écarts ne sont connus qu'après l'achèvement de l'opération, des mesures sont prises pour agir sur les réalisations ultérieures, soit en confrontant les causes des écarts favorables, soit en remédiant aux causes des écarts défavorables. C'est ce qu'on appelle *le contrôle à posteriori*⁴².

2.4.2. Propriétés de l'action corrective

➤ Rapide

Une mesure effectuée après un laps de temps trop long peut conduire à une action corrective mal adaptée. En effet, en prenant en compte des observations dépassées, elle

⁴¹ M.GERVAIS, Op.cit, P158/159.

⁴² LANGLOIS.L, Op.cit, P301.

risque d'amener des déséquilibres plus grands. L'élaboration d'un système budgétaire performant demandera donc :

- ✓ De savoir quel est l'intervalle de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction ;
- ✓ Et d'avoir, comme objectif constant le souci de le réduire encore d'avantage.

➤ **Adaptée**

L'action corrective ne doit être portée que sur des variations qui ont une influence déterminante sur le résultat et encore faut-il bien doser la force de correction. Si l'action ne se fonde sur des points auxquels le résultat est sensible ou si elle est mal dosée, des situations de moindre performance apparaîtront⁴³.

2.5. Les limites du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est actuellement très critiqué car il ne favorise pas la capacité de réaction de l'entreprise et constitue parfois un frein à la prise de responsabilités des opérationnels. Même si les coûts standards doivent être respectés, l'objectif prioritaire est de favoriser l'autonomie des opérationnels afin qu'ils soient capables de réagir vite face aux initiatives des concurrents et aux exigences des consommateurs. D'autres critères que le respect des coûts traduisent la performance, notamment l'amélioration de la qualité et le respect des délais.

Pour améliorer la réactivité de l'entreprise face à un environnement turbulent, les dirigeants mettent en œuvre d'autres instruments d'informations, notamment les tableaux de bord, plus souples et plus réactifs que le contrôle budgétaire, ses instruments à très court terme permettent de déclencher des actions correctives⁴⁴.

En conclusion, le contrôle de gestion vise à s'assurer de la conformité des actions et des décisions avec les objectifs de l'organisation. Or, on ne peut planifier que ce qui est organisé et véritable. La gestion budgétaire qui correspond alors à une vision technicienne du contrôle de gestion, se présente comme étant la technique la plus

⁴³ GERVAIS.M, Op.cit, P167.

⁴⁴ BENAÏEM.J et ALL, « gestion budgétaire et analyse de la performance », Edition FontainePicard, Paris, 2014, P168.

efficace, surtout qu'elle est liée à l'ensemble des activités de l'entreprise et permet à cette dernière d'avoir une idée globale à priori sur les réalisations proches et futures.

Chapitre II

**La gestion budgétaire orientée
vers la performance**

Chapitre II :

La gestion budgétaire orientée vers la performance

Il est vrai que dans un monde concurrentiel, il est important de s'évaluer très régulièrement afin de s'assurer que l'on va dans la bonne direction. Aujourd'hui, les entreprises et les organisations sont des acteurs et des moteurs essentiels de la vie économique et sociale qui explorent et exploitent en permanence des ressources pour améliorer leur performance afin d'assurer leur survie sur le marché. Ainsi, l'évaluation de la performance des entreprises et sa mesure sont devenues incontournables. Pour cela, tout manager doit mettre en œuvre les bonnes actions tout en disposant de moyens adéquats pour atteindre les objectifs fixés.

Ce chapitre comprend deux sections; dans la première section nous allons citer les contours théoriques de la performance et dans la deuxième nous allons nous intéresser à la contribution de la gestion budgétaire à améliorer la performance de l'entreprise.

Section1 : Les notions de base de la performance

L'appréciation de la performance dépend de son utilisateur et constitue un atout majeur et une nécessité pour tout dirigeant voulant connaître son positionnement sur le marché.

Dans cette section nous tenterons de présenter les généralités sur la performance, ainsi que son historique, apporter quelques définitions, citer ses dimensions et ses objectifs.

1. Historique

Historiquement le mot performance est issu de l'ancien français, provenant de performer « accomplir, exécuter ». Il a été emprunté à l'anglais au XV^e siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultat. Le mot fut introduit en français dans le domaine des courses, à propos des résultats d'un cheval. Il prit ensuite le sens d'exploit, puis de capacité au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens

artistique (Rey, 1993). La performance varie dans le temps et dans l'espace, selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.⁴⁵

Après avoir observé que « les performances sont plurielles dans les usages « anciens » du mot, alors que la performance devient singulière dans ses emplois récents », Annick Bourguignon(1995) montre que, dans le domaine de la gestion, la performance recouvre des significations différentes selon les contextes.

Ainsi, dans l'univers de l'entreprise, la performance peut être définie :

Comme le résultat d'une action : « la mesure des performances est entendue comme l'évaluation *ex post* des résultats obtenus », (bouquin, 2008), et à partir des modes d'obtention du résultat : « la performance est l'action faite par de nombreux composants, non un résultat qui apparait à un moment dans le temps », (Baird, 1986), et aussi comme le succès de l'action : « le succès passe toujours par une compétition plus ou moins explicite », Bourguignon(1995)⁴⁶.

2. Définition de la performance

La Performance est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnés une organisation.

Plusieurs auteurs avaient apporté de nombreuses significations de la performance, à cet effet on présente quelques unes d'entre elles.

D'après **Jean-Louis MALO et Jean-Charles MATHE** (2002) : la performance est associée aux notions suivantes :

- ✓ L'économie : acquérir, utiliser des biens et services au moindre coût.
- ✓ L'efficacité : qualité du rendement d'une machine ou d'un processus (ou d'une organisation) : optimisation du rapport intrants / extrants (inputs/outputs) : produire une quantité donnée avec le minimum d'intrant, ou avec des intrants donnés, produire le maximum d'extrants.
- ✓ L'efficacités : atteindre les objectifs fixés.⁴⁷

⁴⁵MARION.A and all, « diagnostic de la performance de l'entreprise », édition DUNOD, paris, 2012, P1.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ MALO.J et MATHE.J, « l'essentiel du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Organisation, Paris, P11.

Pour **LORINO.P** (1997) « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût. »⁴⁸

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé. Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

3. Les caractéristiques de la performance

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels.

Cette définition met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

➤ **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :**

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

➤ **Elle s'apprécie par une comparaison :**

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

➤ **La comparaison traduit le succès de l'action**

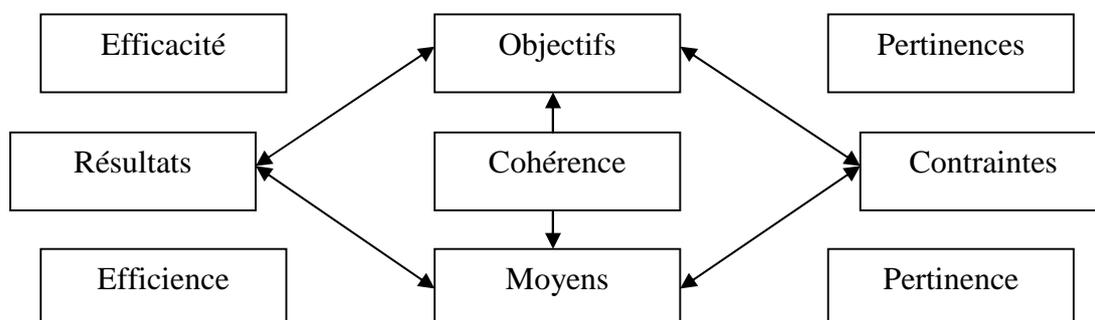
4. Le langage de la performance

Qu'il s'agisse d'évaluer les résultats d'une action, d'apprécier les processus mis en œuvre ou de caractériser le bilan d'une action, la performance s'associe aux concepts

⁴⁸LORINO.P, « méthode et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, ORGANISATION, Paris, 1997, P9.

d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence. La figure n°5 précise le positionnement de chacun de ces concepts⁴⁹

Figure N°05: Logique d'évaluation de la performance



Source : MARION.A and all, « diagnostic de la performance de l'entreprise », édition DUNOD, paris 2012, P1.

En rapportant les résultats aux objectifs, l'efficacité traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Dès l'origine, le contrôle de gestion fait reposer le pilotage de la performance sur ce principe.

L'efficience, qui met en relation les résultats et les moyens. Ce principe constitue le fondement de nombreux indicateurs financiers, ainsi la rentabilité est un indicateur de performance qui rapporte un indicateur de résultat à un indicateur de mesure des capitaux employés.

En rapportant les objectifs aux moyens, la cohérence traduit l'adéquation censée garantir l'équilibre du système. En renvoyant à une exigence de coordination interne de l'action collective, la cohérence traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation qui permet d'évaluer la performance en matière organisationnelle.

La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de nature exogène qui pèsent sur l'entreprise. En exprimant une exigence d'adaptation, la pertinence convient à l'évaluation de la performance dans le domaine stratégique⁵⁰.

5. La performance externe et interne

La performance de l'organisation est évaluée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des buts

⁴⁹MARION.A, op.cit, P2.

⁵⁰Ibid.

différents. Ainsi, on distingue deux types de performance : la performance interne et la performance externe.

5.1. La performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Les managers de l'organisation, qui sont responsables de la performance s'intéressent beaucoup plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit donc pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.⁵¹

5.2. 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.

Tableau N°01: Performance externe et performance interne

Performance externe	Performance interne
- Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	- Est tournée vers les managers
- Porte sur les résultats, présents ou futurs.	- Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
- Nécessite de produire et de communiquer les 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.	- Requier 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 », DUNOD, Paris 2007, P173.

⁵¹ DORIATH.B, GOUJET.C, Op.cit. P173.

6. Les dimensions de la performance

Il existe plusieurs dimensions parmi elles on cite :

6.1. La performance économique

La performance économique s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle correspond aux résultats présentés par la comptabilité à savoir les soldes intermédiaires de gestion.

6.2. La performance financière

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

6.3. La performance sociale

La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale de l'institution en accord avec des valeurs sociales. Au niveau de l'organisation, elle est définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants donc le bien être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise. La performance sociale mesure ainsi l'impact du vécu des salariés au travail sur l'entreprise.

Parmi les nombreux indicateurs sociaux, nous citons les montants des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles...

6.4. La performance sociétale

Aujourd'hui, la performance de l'entreprise n'est plus uniquement déterminée par sa performance économique ou financière mais également par sa performance environnementale ; la performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaire et culturels.

Pour mesurer la performance sociétale d'une entreprise, une série d'outils existent tels que la comptabilité verte, le tableau de bord sociétal...

6.5. La performance stratégique

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable et pour cela l'entreprise doit approuver différents comportements stratégiques :

- ✓ La stratégie de maximisation du profit
- ✓ La performance par l'optimisation de la valeur-client et la valorisation des activités au sein de l'entreprise.

6.6. La performance organisationnelle

Les mesures de l'efficacité organisationnelle ne se situent pas au même plan d'appréhension de l'efficacité que les mesures économiques et sociales. Il s'agit de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique⁵². Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité, de la production, de la flexibilité, des délais...

6.7. La performance managériale

La performance managériale peut être définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- ✓ L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon ;
- ✓ L'habileté d'exécution : application pure et simple ;

⁵²KALIKA.M, « structure d'entreprise, réalités, déterminants, performances », ECONOMICA, Paris, 1995, page 340.

- ✓ Le doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.⁵³

6.8. La performance technologique

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.⁵⁴

6.9. La performance commerciale

La performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent être capables de satisfaire leurs clientèles en offrant des produits et des services de qualité répondant à leurs attentes, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite : la part de marché, la fidélisation de la clientèle, l'attrait de nouveaux clients, la satisfaction des clients et la rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...

7. Les indicateurs de performance

7.1. Définition

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

Un indicateur est donc une information, possible chiffrée, qui aide les responsables à suivre et à estimer l'évolution de leur résultat.

7.2. Critères de choix d'un bon indicateur

L'indicateur doit avoir une pertinence opérationnelle : il est donc lié à un processus d'action précis.

⁵³BENREJEB Wajdi, « Gouvernance et performance dans les établissements de soin en Tunisie », promotion 2013 disponible sur le site : http://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie18.html

⁵⁴ Ibid.

L'indicateur doit avoir une pertinence stratégique : il doit correspondre à un objectif, qu'il mesure l'atteinte de cet objectif ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif.

L'indicateur doit avoir une efficacité cognitive : l'indicateur est destiné à l'utilisation par des acteurs précis ; généralement collectifs, qu'il doit aider à orienter leur action et en comprendre les facteurs de réussite⁵⁵.

7.3. Les indicateurs de performance économique

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

7.3.1. La marge brute (MB)

La marge brute est un indicateur de gestion indispensable pour les entreprises à caractère commerciale.

MB = ventes de marchandises – coût d'achat de marchandises vendues.

L'analyse de la marge brute peut être appréciée à travers le calcul de deux principaux indicateurs :

Taux de marge = marge commerciale / prix d'achat hors taxes ;

Taux de marque = marge commerciale / prix de vente hors taxes.

Ces deux indicateurs permettent de mesurer la capacité d'une entreprise commerciale à générer une plus value sur l'opération de revente de marchandises. Plus ces ratios sont élevés, plus l'entreprise semble bénéficier d'un important pouvoir de négociation auprès de ses fournisseurs ou de ses clients lui permettant de dégager une marge commerciale importante.

Ces ratios constituent pour l'entreprise un élément pertinent lui permettant de se situer par rapport à ses concurrents. Ainsi, une entreprise disposant d'un plus fort taux de marge que ses concurrents, pourra envisager d'en dégager une guerre des prix puisque ceux-ci ne pourront pas suivre une stratégie sans risque de réaliser des pertes.⁵⁶

⁵⁵LORINO.P, Op.cit, P130 /133/134.

⁵⁶CHIIHA.K, «finance d'entreprise », Edition HOUMA, Alger, 2009, P59.

7.3.2. La production de l'exercice (PE)

Ce poste concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles et les prestations de services, il donne une mesure du volume global d'activité de l'exercice.

La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise.

Production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée

Son évaluation n'est cependant pas homogène car :

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

7.3.3. La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée représente le produit principal de l'exercice, elle donne une mesure de la richesse créée par l'activité industrielle et/ou commerciale de l'entreprise ; c'est donc un indicateur du poids économique de l'entreprise car elle caractérise le degré d'intégration de ses activités dans l'économie, c'est grâce à cet excédent de valeur que l'entreprise va pouvoir rémunérer ses différents facteurs de production⁵⁷.

Valeur ajoutée = production de l'exercice + la marge commerciale – consommations de l'exercice en provenance de tiers.

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

On appelle EBE le solde de la valeur ajoutée après rémunération des salariés. Il se calcule de la manière suivante.

EBE = VA – impôts et taxes et versements assimilés – frais de personnel + subventions d'exploitation.

⁵⁷PARIENTE.S, « analyse financière et évaluation d'entreprise », 2^{ème} édition, PEARSON, paris, 2009, P25.

L'EBE permet à l'entreprise de s'autofinancer et rémunérer les apporteurs de capitaux. Donc, il ne dépend ni de la politique de financement (augmentation de capital ou endettement), ni des éléments exceptionnels, ni de la politique d'amortissement pratiquée par l'entreprise. L'EBE est donc un bon indicateur de performance industrielle et commerciale.⁵⁸

7.3.5. Le résultat d'exploitation (RE)

Le résultat d'exploitation mesure les performances industrielles et commerciales de l'entreprise quelque soit le mode de production utilisé. Il s'obtient de la manière suivante⁵⁹:

RE = EBE + reprises et transferts sur charges d'exploitation + autres produits d'exploitation – dotations aux amortissements et provisions – autres charges d'exploitation.

7.3.6. Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Le RCAI montre l'impact de la politique de financement sur les comptes de l'entreprise. Le calcul de ce résultat prend en considération l'ensemble des opérations financières.⁶⁰

Il est obtenu ainsi :

RCAI = résultat d'exploitation + quotes parts de résultats sur opérations faites en commun + produits financiers – quotes parts de résultat sur opérations faites en commun – charges financières

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

7.3.7. Résultat hors exploitation (RHE)

Le RHE représente le solde des opérations qui ne relève pas directement de l'exploitation normale de l'entreprise, et qui ne se renouvellent pas de manière

⁵⁸ K.CHIHA, op.cit, P60

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

récurrente dans le temps. Il montre l'importance de l'activité exceptionnelle dans le résultat net de l'exercice.⁶¹

$$\text{RHE} = \text{produits hors exploitation} - \text{charges hors exploitation}$$

7.3.8. Le résultat net (RN)

Le résultat net correspond au résultat comptable dégagé dans le tableau de résultat (bénéfice ou perte) et présenté dans le passif du bilan.

Il permet de calculer la rentabilité financière de l'entreprise ; **résultat net/capitaux propres** (combien rapporte un dinar de capital ?). Le RN mesure l'augmentation ou la diminution de richesse des actionnaires. C'est un indicateur de création de valeur actionnariale à court terme. Il s'obtient ainsi :

$$\text{RE} = \text{résultat courant avant impôt} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôt sur les bénéfices}$$

7.4. La performance financière

Traditionnellement, d'après Alfred SLOAN, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

7.4.1. Le ROI

(Return On Investment) ou retour sur investissement, qui correspond au taux de rentabilité des actifs utilisés, ou le bénéfice résiduel qui est une mesure de profits prenant en compte le coût de financement des actifs utilisés. C'est le rapport entre le bénéfice et les actifs employés⁶².

$$\text{ROI} = \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{capitaux investis}}$$

Le résultat d'exploitation permet de mesurer la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de production employés que sont le capital et le travail et du mode de financement.

⁶¹CHIHA.K, Op.cit, P60.

⁶²LONING.H, « contrôle de gestion, organisations, outils et pratiques », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, P21.

7.4.2. Le ROE

(Return On Equity) ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise ; Il mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcul en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société.

$$\text{ROE} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

7.4.3. L'EVA

(Economic Value Added) ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. Joel STERN soutient que l'EVA est un excellent indicateur pour les décisions de gestion et le suivi des performances. Il se calcul ainsi :

EVA = résultat d'exploitation après impôts – [coût moyen pondéré du capital * (actif total – dettes circulantes)]⁶³

7.4.4. La profitabilité

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

Taux de profitabilité = (résultat net comptable / chiffre d'affaires) * 100

7.4.5. L'autofinancement

Les dirigeants sont en attente d'autofinancement. En effet, celui-ci représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêts) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires).

La décision d'affectation des bénéfices devra donc permettre un équilibre entre le financement futur de l'entreprise et la volonté de rassurer les propriétaires de l'organisation⁶⁴.

⁶³LANGLOIS.G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{ème} édition, EDUCATION, Paris, 2006, P42

⁶⁴Aminata FALL, « évaluation de la performance financière d'une entreprise », cas de la SAR, mémoire fin de cycle, promotion 2011/2013. Disponible sur le site : http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0204MPCGF15.pdf

8. Les outils de pilotage de la performance

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

8.1. Les prix de cession internes

Les prix de cession internes sont les prix auxquels les échanges de produits entre centres de responsabilité ou unités d'une même entreprise ou entreprises d'un même groupe sont valorisés, dans le cadre d'une relation client-fournisseur entre les centres ou unités ou entreprises.

Les prix de cession internes peuvent être définis en référence à un prix de marché ou à un coût plus une marge.

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

Le choix du mode de calcul du prix de cession interne d'un produit ou d'un service dépend des objectifs privilégiés par l'organisation.⁶⁵

8.2. Le coût cible

Selon takao TANAKA « le target costing est l'effort réalisé dans les étapes de planification et de développement pour atteindre une cible de coût fixée par le management. Il est utilisé pour résorber la différence entre le coût cible et le coût estimé par une meilleure conception de meilleures spécifications du produit. Le but ultime est de permettre à un produit d'atteindre des cibles de profit sur toute sa vie marchande»⁶⁶.

$$\text{Coût cible} = \text{prix du marché} - \text{marge souhaitée}$$

⁶⁵DORIATH.B et GOUDJET.C, op.cit, P177.

⁶⁶LORINO.P, Op.cit, P321.

8.3. Les analyses d'écart

Qui permettent le suivi et la régulation des actions de l'entreprise⁶⁷. Ce point sera détaillé dans la prochaine section.

9. Les objectifs de la performance

Il n'y a pas d'organisation sans intention, sans finalité et sans but, pour remplir sa mission elle fixe des objectifs intermédiaires, opérationnels ou d'exploitation qui permettent de s'acquitter de sa mission ultime. Fixer des objectifs clairs permet à chacun des responsables de comprendre ce que l'on attend de lui et les résultats qu'il doit atteindre. La performance dépend d'une bonne définition d'un objectif fondamental et de sous objectifs de centres de responsabilité.

Parmi les objectifs de la performance, nous citons:

- ✓ Assurer une performance optimale, équilibrée et durable de l'entreprise ;
- ✓ Développer une méthode globale, systématique, intégrée et flexible d'identification, d'évaluation, d'analyse et de gestion de la performance ;
- ✓ Développer de meilleures pratiques de gestion de la performance ;
- ✓ Prendre des décisions éclairées ;
- ✓ Mieux gérer le changement.

Section2 : La gestion budgétaire et la performance : quelles interactions ?

La gestion budgétaire joue un rôle important dans l'amélioration de la performance. L'analyse et le pilotage de celle-ci feront l'objet de cette section en présentant les différentes techniques d'élaboration des budgets, l'analyse des écarts, et nous terminons par montrer le lien entre la gestion budgétaire et la performance.

⁶⁷DORIATH.B et GOUDJET.C, Op.cit, P178.

1. Les techniques d'élaboration et de budgétisation des budgets

L'élaboration des budgets nécessite le recours à un certain nombre de techniques permettant une précision aussi optimale que possible de l'ensemble des éléments et catégories qui les composent.

1.1. Techniques d'élaboration et budgétisation des ventes

1.1.1. Les techniques de prévision des ventes

La prévision des ventes consiste à estimer les ventes futures de l'entreprise en quantités et en valeurs en tenant compte :

- ✓ Des tendances et des contraintes composées par l'environnement (externe et interne) ;
- ✓ Des objectifs et de la politique commerciale que la firme entend suivre.

Le chiffrage en volume permet de situer le niveau d'activité des services commerciaux ainsi que des services de production et des approvisionnements qui les alimentent.

Le chiffrage en valeur permet d'établir les recettes de la firme et d'étudier l'équilibre futur de la trésorerie⁶⁸.

1.1.1.1. Les techniques quantitatives

a. La prévision des ventes à partir de l'observation des données passées

On suppose que l'évolution des ventes observée sur le passé se prolongera sur les périodes à venir⁶⁹.

➤ La prévision fondée sur l'hypothèse d'une tendance linéaire des ventes

L'observation sur le graphique d'une croissance continue peut suggérer la recherche d'une droite d'ajustement linéaire entre le chiffre d'affaires y et le rang de l'année x à partir de la méthode des moindres carrés⁷⁰.

⁶⁸GERVAIS.M, Op.cit, P 38

⁶⁹DORIATH.B et GOUDGET.C, Op.cit, P8.

⁷⁰ Ibid.

Principe de la méthode

La droite d'ajustement linéaire se réduit à l'équation suivante :

$$y = a x + b$$

Où y représente le chiffre d'affaire et x le temps. Les valeurs a et b s'obtiennent à partir des formules suivantes :

$$a = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2}$$

Où n désigne le nombre de points. Et \bar{x} et \bar{y} désignent respectivement la moyenne des x_i et des y_i qui s'obtiennent de la manière suivante : $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$ et $\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}$.

Coefficient de corrélation

La corrélation linéaire représente l'intensité de la relation linéaire entre x et y et peut être estimée par :

$$r = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{\sum x_i^2 - \sum y_i^2}}$$

L'ajustement sera considéré comme bon, si le coefficient de corrélation est proche de +/- 1.

➤ **La prévision fondée sur l'hypothèse d'une tendance exponentielle des ventes**

La relation entre y et x dans l'hypothèse d'une tendance exponentielle peut se traduire par l'équation suivante : $Y = B \cdot A^x$

Cette équation peut encore s'écrire :

$$\text{Log } y = \log B + x \log A$$

Si on pose $b = \log B$ et $a = \log A$ on obtient $\log y = a x + b$, donc on est ramené à un ajustement linéaire entre $\log y$ et x .⁷¹

⁷¹ DORIATH.B et GOUDGET.C, Op.cit, P10.

Soit :

$$a = \frac{\sum xi \log yi - n \bar{x} \overline{\log y}}{\sum xi^2 - n \bar{x}^2}$$

Et

$$b = \overline{\log y} - a \bar{x}$$

Avec $\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$ et $\overline{\log y} = \frac{\sum \log yi}{n}$

b. Prise en compte des variations saisonnières

A partir de la tendance, obtenue par la méthode des moindres carrés ou par celle des moyennes mobiles, le mouvement saisonnier est mis en évidence, soit par le calcul des différences au trend (modèle additif), soit par celui des rapports au trend (modèle multiplicatif).

Les variations saisonnières n'étant toutefois jamais strictement identiques, on calcule un coefficient saisonnier, moyenne des variations saisonnières concernant la même période. La valeur du coefficient saisonnier correspond ainsi à des variations saisonnières moyennes et peut servir de base à la prévision des ventes⁷².

1.1.1.2. Les techniques qualitatives

C'est des méthodes qui consistent à demander aux représentants ou à des experts extérieurs à la firme, leur avis sur le volume des ventes à venir.

a. Prise en compte de données externes

Les ventes de l'entreprise sont largement dépendantes de la situation de son environnement :

✓ **L'environnement macroéconomique** : certaines variables macroéconomiques ont un impact sur l'activité de l'entreprise : évolution du pouvoir d'achat des ménages, situation du marché de l'emploi, investissement des entreprises.

✓ **La concurrence** : une bonne connaissance de la concurrence est indispensable, tant pour prévoir les ventes de l'entreprise que pour adapter son action commerciale.

⁷² BURLAUD. A, et ALL, « contrôle de gestion », VUIBERT, Paris, 2004, P 77.

b. Prise en compte de données internes

L'évolution des ventes de l'entreprise est avant tout liée à sa propre action commerciale. Les choix qu'elle est amenée à faire en matière de prix, de budget publicitaire, de réseau de distribution, ont une incidence directe sur ses ventes actuelles et futures⁷³.

1.1.2. La budgétisation des ventes

Pour permettre au cours de l'année la réalisation et les contrôles périodiques, la prévision des ventes doit être ventilée :

✓ **Par centre de responsabilité :** Cette répartition suppose de bien cerner les responsabilités de chaque cadre commercial.

✓ **Par famille de produits :** A ce niveau, plusieurs classifications sont possibles. On peut en effet retenir des critères techniques et/ou des critères commerciaux.

✓ **Par région :** Les buts sont de mesurer les résultats obtenus par chacune des régions et de comparer performances et efforts accomplis par les vendeurs qui en sont chargés.

✓ **Par période :** Le choix de la période est dicté par les besoins de contrôle de la firme. Aucune entreprise ne saurait attendre un an pour vérifier ses prévisions commerciales, bien souvent la période retenue sera le mois⁷⁴.

1.2. La gestion budgétaire de la production

Après avoir établi le programme des ventes, il est nécessaire d'adapter le programme de production à la demande prévisionnelle et d'effectuer les ajustements nécessaires.

La gestion budgétaire de la production comprend trois étapes :

✓ La détermination du programme optimal de production à l'aide d'outils mathématiques ou informatiques ;

✓ L'élaboration du budget de production, en termes de moyens, conforme au programme de production et valorisé par les coûts préétablis des produits ;

⁷³BURLAUD. A, et ALL, Op.cit, P21/22.

⁷⁴GERVAIS.M, Op.cit, P55/56.

✓ Le contrôle budgétaire de la production accompagné de l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions⁷⁵.

1.2.1. La programmation linéaire

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

Un programme linéaire est composé :

- ✓ De variables positives ou nulles qui sont les inconnues ;
- ✓ D'une fonction économique représentée par une équation correspondant soit à un résultat à maximiser ou à un coût à minimiser ;
- ✓ De contraintes traduites par des inéquations linéaires qui expriment :
 - Le nombre de produits maximal ou minimal à fabriquer ou à vendre ;
 - La consommation de facteurs rares de production (matières, heures machine...) ⁷⁶.

1.2.1.1. La résolution du programme linéaire

La résolution du programme linéaire consiste à calculer la valeur des variables qui optimise la fonction économique.

a. La résolution graphique

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

- ✓ Chaque contrainte correspondant à un demi-plan délimité par une droite ;
- ✓ La zone d'acceptabilité des contraintes représentées par un polygone ;
- ✓ Le point optimum qui se situe à l'intersection de deux droites ou sur un des sommets du polygone⁷⁷.

⁷⁵GRANDGUILLOT.B et F, Op.cit, P55.

⁷⁶Ibid. P56.

⁷⁷ Ibid. P55 /56/57.

b. La résolution par la méthode de simplexe

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

✓ **Transformer** les inéquations de contraintes en équations, en introduisant dans chacune d'elles une variable d'écart, de coefficient 1, qui représente une capacité commerciale ou de production inemployée ;

✓ **Présenter** dans un tableau la solution de base par laquelle les variables (x et y) sont égales à 0 et les variables d'écart égales à la valeur de saturation de la contrainte ;

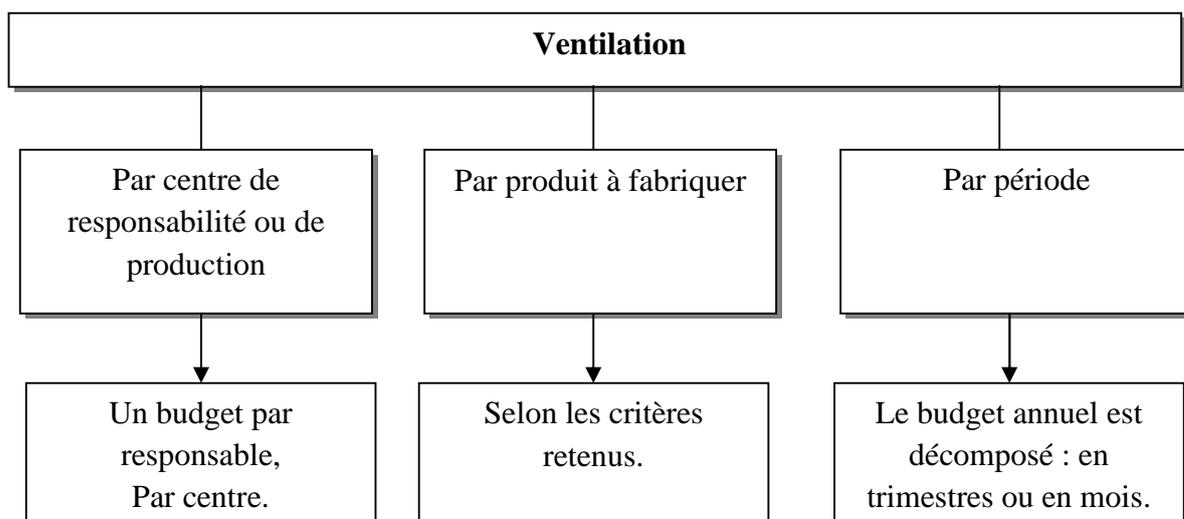
✓ **Améliorer** progressivement la solution de base par une suite d'itérations pour aboutir à la solution optimale. La démarche est la suivante :

- Entrer dans la solution la variable (x ou y) dont le coefficient est le plus élevé dans la fonction économique ;
- Sortir de la solution la variable d'écart ;
- Calculer la valeur de la nouvelle solution⁷⁸.

1.2.2. La budgétisation de la production

La budgétisation de la production permet aux différents responsables de la fonction de production de chiffrer le programme de production et de le ventiler en plusieurs budgets selon les besoins de l'entreprise.

Figure N°06: la ventilation du budget de production.



Source : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, «l'essentiel du contrôle de gestion », Gualino, 4^{ème} édition, Paris 2009.

⁷⁸ GRANDGUILLOT.B et F, Op.cit, P59.

✓ **Par atelier ou par service :** La répartition du plan de production global par atelier ou par service est une opération importante puisqu'elle détermine, pour chaque service, le niveau d'activité qui servira à établir le budget de frais correspondant.

Cette opération permet de tester la validité de la prévision globale, et d'engager la discussion avec les opérationnels de la fabrication sur le réalisme des objectifs qu'ils auront à atteindre (à l'issue de celle-ci, il est possible d'ailleurs de procéder à d'ultimes ajustements de la prévision globale).

Une telle opération a également pour but de faciliter le contrôle du programme global en cours de période budgétaire.

Bien évidemment, lorsque la prévision est le fruit d'une étroite collaboration entre fonctionnels et opérationnels, le risque d'écart entre prévision des fonctionnels et prévision des opérationnels se réduit et ce travail de ventilation devient alors purement formel.

✓ **Par période :** La répartition par période du programme de production global, s'explique essentiellement par la nécessité de vérifier que le mode de régulation dans le temps du couple production-ventes, adopté lors de la phase de prévision, se réalise effectivement au cours de l'exercice budgétaire. Dans bien des cas, la période choisie pour effectuer cette ventilation sera le mois.

1.3. Le suivi du budget d'investissement

Un projet d'investissement n'est acceptable que s'il est rentable. De ce fait la budgétisation de l'investissement se déroule en trois étapes :

✓ **L'engagement :** tout engagement implique qu'un décaissement ultérieur soit à prévoir.

✓ **Le paiement :** règlement d'acomptes au moment de la commande, règlement sur facture, règlement pour soldes des retenues de garantie puis à la réception définitive.

✓ **La réception :** est le moment de la réception définitive et la mise en service de l'investissement.⁷⁹

⁷⁹CHIHA.K, Op.cit, P126.

1.3.1. Les critères de choix des investissements

➤ La valeur actuelle nette (VAN)

La valeur actuelle nette est la différence entre la valeur actuelle des excédents de trésorerie d'exploitation attendus et celle du capital investi. La valeur actuelle nette peut donc être positive, nulle ou négative. Un projet est acceptable si la VAN est positive ou nulle.

Pour utiliser ce critère, il faut déterminer le taux d'actualisation qu'il convient d'appliquer pour actualiser chaque revenu futur, puis en faire la somme de façon à comparer les revenus futurs actualisés et le capital investi.⁸⁰

Le taux d'actualisation utilisé représente le coût du capital dont le niveau varie selon les structures financières et les conditions d'obtention des ressources de financement de chaque entreprise.

Soit I l'investissement, n sa durée de vie, et R_1, R_2, \dots, R_n , les revenus futurs (Excédent de Trésorerie d'Exploitation) et k le coût du capital. La VAN est égale à :

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

➤ Le taux interne de rentabilité (TRI)

Le taux de rendement interne est le taux d'actualisation i_0 pour lequel le total des valeurs actuelles des cash-flows d'exploitation d'un projet égal son capital investi. C'est donc le taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette⁸¹.

$$\sum_{t=1}^n C_t (1+i_0)^{-t} - I = 0$$

➤ Le délai de récupération

C'est le critère d'évaluation le plus simple. Il correspond au temps nécessaire pour récupérer le capital initial investi. Ce critère favorise donc les notions de solvabilité et de liquidité puisqu'il mesure la période au terme de laquelle les flux de trésorerie

⁸⁰PILVERDIER-LATREYTE.J, « finance d'entreprise », 8^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2002, P288

⁸¹CHIHA.K, Op.cit, P 146

cumulés sont égaux au montant de l'investissement⁸². Le problème est donc de cerner le moment où :

$$\Sigma \text{flus nets de liquidité} = \text{capital investi}$$

Et seront retenus les investissements qui se remboursent le plus vite possible.

➤ L'indice de profitabilité

La notion d'indice de profitabilité est directement liée à celle de la valeur actuelle nette. Il peut être obtenu par le rapport entre la valeur actuelle des cash-flows actualisés et le capital investi.⁸³

$$IP = \sum_{t=1}^n \frac{Ct (1+i)^{-t} - I}{I}$$

1.3.2. La budgétisation des investissements

Une dépense d'investissement peut être saisie à trois instants différents : au moment de son engagement, lors des décaissements qu'elle produit ou au moment de la réception de l'équipement. Dans certains cas, deux de ces dates sont susceptibles de se confondre, mais la plus part du temps elles seront distinctes.

- ✓ La connaissance des dates d'engagement est importante car :
 - L'engagement peut donner lieu au versement d'un acompte ;
 - Toute résiliation d'engagement entraîne le paiement d'un dédit ;
 - Tout retard dans l'exécution d'une étape d'un projet décale les dates d'engagement des étapes suivantes.

- ✓ Les dates de règlement constituent une information non moins essentielle. Vu les montants déboursés, il est primordial de maîtriser les problèmes de trésorerie. Les sommes facturées étant généralement différentes de celles figurant au budget (frais non prévus), des décisions sont à prendre aux dates de décaissements : réduction, report, annulation de projet(s).

⁸²CABANE.P, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », Organisation, Paris, 2004, P214.

⁸³CHIHA.K, Op.cit, P145.

✓ L'estimation des dates de réception permet de savoir quand les opérations d'exploitation (fabrication, commercialisation) commenceront.

Si les investissements programmés pour l'année à venir sont nombreux, il est utile de construire le budget des engagements, celui des réceptions et celui des règlements. De tels budgets ne sont toutefois mis en œuvre que si des ressources suffisantes sont dégagées.

La construction d'un budget de financement est donc indispensable. Il a pour mission de cerner les besoins de l'entreprise en financement long et de recenser les ressources capables de les couvrir. Bien entendu, un équilibre global entre besoins et ressources est à rechercher⁸⁴.

1.4. Budget des approvisionnements

Le calcul d'un budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront achetées en quantités voulues, au moment opportun et au moindre coût.

Par conséquent, la politique d'approvisionnement se définit soit à partir des programmes de production (entreprise industrielle) soit à partir des prévisions de vente de marchandises (entreprise commerciale).

➤ Les coûts associés aux approvisionnements

✓ **Le coût d'achat :** il représente le coût des marchandises achetées aux fournisseurs, y compris les frais de transport. Il constitue généralement la part la plus importante du coût des marchandises. Les remises sur quantités et les escomptes de règlement contribuent à réduire le coût d'achat.

✓ **Le coût de passation des commandes :** il représente le coût administratif de l'établissement et de l'émission d'une commande au fournisseur. Les coûts de réception des marchandises (y compris le contrôle à la réception) et le coût des opérations de comptabilité fournisseurs et de paiement des fournisseurs sont aussi fonction du nombre de commandes.

✓ **Le coût de possession du stock :** il provient de la détention d'un stock de marchandises. Il comprend le coût des capitaux investis dont la valeur de stock et les

⁸⁴ GERVAIS.M « contrôle de gestion », 7^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2000, P346/347/349.

coûts de stockage comme le loyer des espaces de stockage, les primes d'assurance, l'obsolescence, les détériorations, les pertes par évaporation et les disparitions.

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

$$K = 1/2 * S^2/Q * P * T$$

Avec : **Q** : quantité économique ; **S** : niveau de stock ; **P** : coût d'un article stocké

T : taux de possession du stock/an

✓ **Le coût de pénurie** : la pénurie (ou rupture de stock) survient quand une entreprise manque d'un article demandé par un client. Une entreprise peut pallier l'insuffisance ou l'absence de l'article en envoyant une commande à un fournisseur. Le coût de pénurie comprend le coût administratif de la commande spéciale et les frais de transport spécifique. L'autre option est de renoncer à la vente. Dans ce cas, le coût de pénurie comprend la marge perdue sur cette vente, plus les marges éventuellement perdues sur les ventes futures qui ne se réaliseront pas en raison du mécontentement du client. Le coût de 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** : coût de pénurie par article manquant par an.

Le Coût de la qualité : la qualité d'un produit est définie par sa conformité à une norme ou à un cahier des charges préétablis⁸⁵.

1.4.1. Le modèle Wilson

Le modèle de Wilson suppose que l'avenir est déterminé avec certitude. La demande et le délai de livraison sont exactement connus à l'avance. Il n'y a donc pas besoin d'un stock de sécurité. La totalité du stock est mouvementée. Par ailleurs, le modèle de Wilson n'admet pas la possibilité d'une pénurie.

Le modèle est schématisé comme suit :

⁸⁵LANGLOIS.G et ALL, Op.cit, P345/346.

Tableau N°02: Schématisation du modèle Wilson.

Objectifs	Hypothèse
<ul style="list-style-type: none"> - Minimiser le coût de gestion du stock qui comprend : - Le coût d'obtention des commandes - Le coût de possession du stock 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventes ou consommations régulière - Docilité du fournisseur - Unicité du tarif du fournisseur

Source : ALAZARD.C, SEPARL.S, « contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2007, P415

2. Analyse des écarts

Le contrôle budgétaire est une branche du contrôle de gestion qui analyse la performance en comparant ce qui était prévu (les budgets) à ce qui s'est réellement produit (les coûts réels issus de la comptabilité de gestion). Il propose donc des analyses d'écarts entre les réalisations et les prévisions dans le but de les expliquer et de permettre la décision d'actions correctives adaptées.

2.1. Définition de l'écart

L'écart c'est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée.⁸⁶

Dégager les écarts n'est pas une fin en soi. C'est pourquoi il est nécessaire d'analyser des écarts pour évaluer les performances, permettre le déclenchement et l'orientation des actions correctives. Par conséquent, l'analyse des écarts doit fournir des informations permettant d'atteindre ces deux objectifs. Il ne peut exister de procédure rigide pour analyser les écarts quelle que soit l'entreprise ou la situation. Mais on conçoit aisément qu'il est nécessaire de choisir les écarts à étudier, de déterminer les causes d'écarts et de fixer les responsabilités.⁸⁷

2.2. Décomposition des écarts

La méthode de l'analyse des écarts est la décomposition. Lorsqu'on se trouve en présence d'un écart, qu'on appellera global ou complexe, on essaie de le décomposer en sous écarts plus simples, de manière à pouvoir identifier les causes de ces écarts et leurs

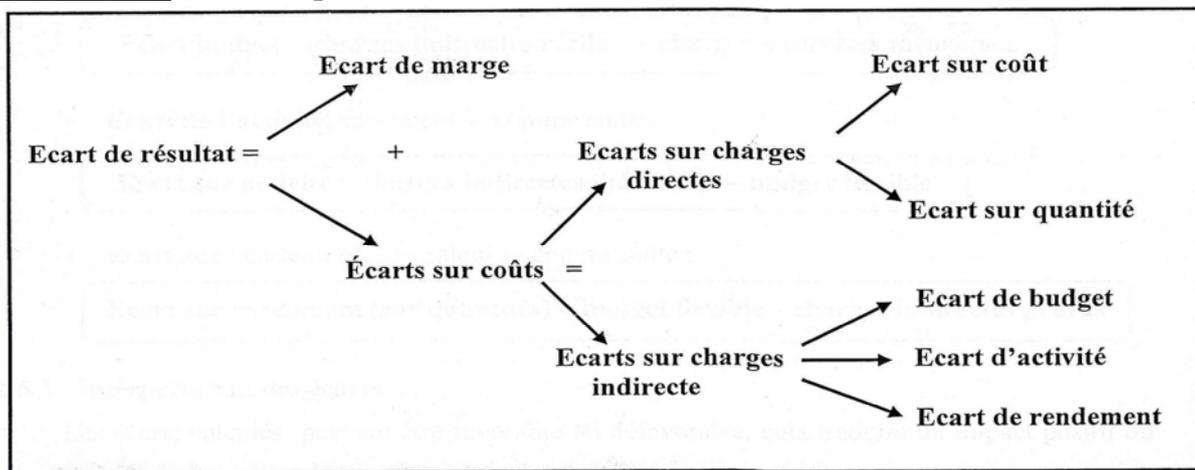
⁸⁶ DORIATH.B, Op.cit, P72.

⁸⁷ KHEMAKHEM.A, ARDOIN.J.L, Op.cit, P119.

incidences, pour que des actions correctives puissent être entreprises, et que les performances puissent être appréciées.

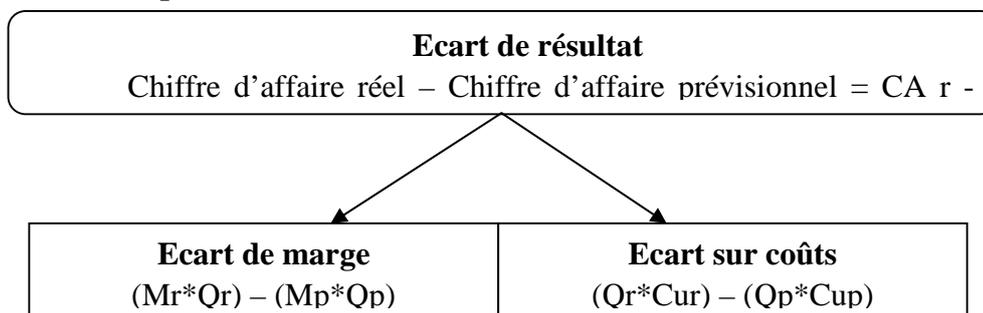
D'après la définition des écarts, le calcul de l'écart sur le résultat se fait comme suit :

Figure N°07: La décomposition des écarts

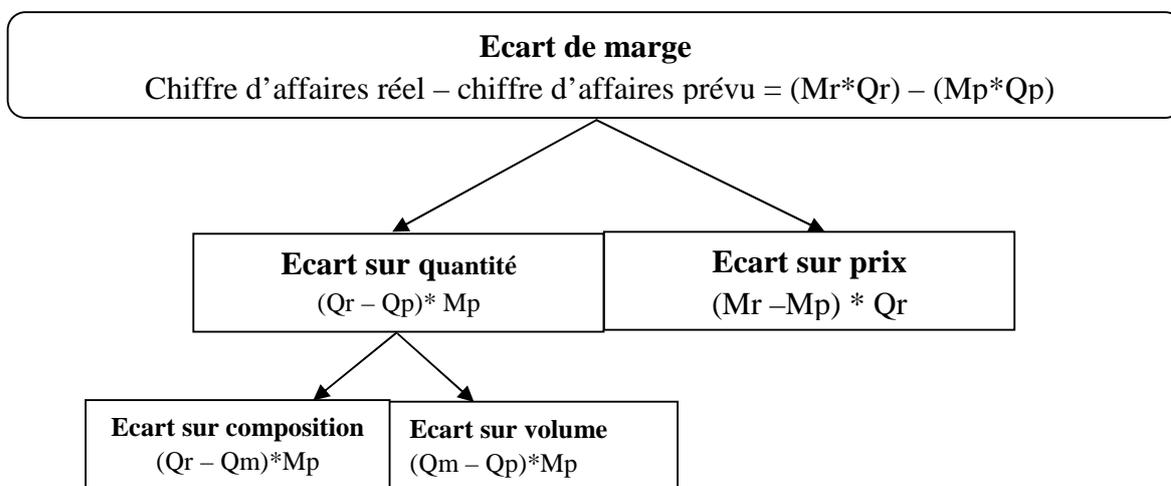


Source : Elaboré par nous même

➤ **La décomposition détaillée des écarts**



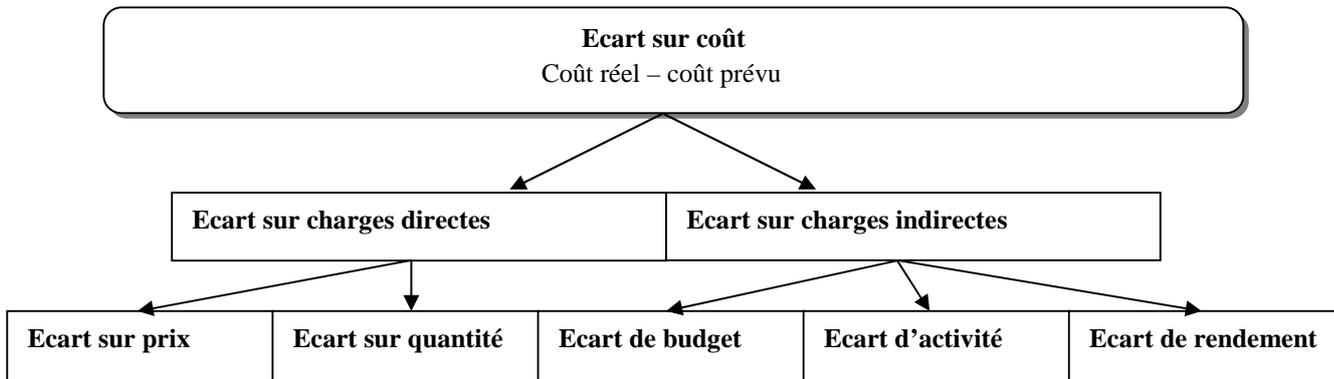
➤ **Schéma appliqué à l'écart de marge**



Avec **Marge réelle (Mr)** = prix réel – coût préétablie unitaire ;

Avec **Marge prévue (Mp)** = prix prévu – coût préétablie unitaire.

➤ **Schéma appliqué à l'écart sur coûts**



Détermination de l'écart sur charge directe :

- ✓ **Ecart sur prix**, son calcul se fait comme suite

$$E/P = (Pr - Pp) * Qr$$

Tels que : E : Ecart

P : Prix

Pr : Prix réel

Pp : Prix prévu

Qr : Quantité réelle

- ✓ **Ecart sur quantité**, son calcul se fait comme suit :

$$E/Q = (Qr - Qp) * Pp$$

Tels que : Q : Quantité

Qp : Quantité prévue

Détermination de l'écart sur charges indirectes :

- ✓ **Ecart de budget**, son calcul se fait comme suit

$$\text{Ecart /budget} = \text{charges indirectes réelles} - \text{charges indirectes théoriques}$$

- ✓ **Ecart d'activité** ; son calcul se fait comme suit

$$\text{Ecart /activité} = \text{charges indirectes théoriques} - \text{budget flexible}$$

$$\text{Ecart /rendement (sur quantités)} = \text{budget flexible} - \text{charge indirectes prévus}$$

2.3. Interprétation des écarts

La comparaisons entre les résultats réels et résultats prévisionnels permet d'évaluer le pilotage des opérations et attire l'attention sur les zones critiques.

Il n'est pas possible d'étudier tous les écarts pour des raisons de temps ou de coût. Normalement, tous les écarts doivent être étudiés, mais il semble avantageux de sélectionner les écarts présentant une amplitude anormale ou dangereuse pour engager des mesures correctives.

2.4. Entreprendre les actions correctives

Les budgets sont fixés par rapport à des objectifs et tiennent lieu d'engagement des responsables de chaque centre. Cette démarche prévisionnelle est engagée afin que ces derniers soient réalisés. En confrontant ces budgets aux réalisations effectives, cela permet en premier lieu de déceler des écarts, de justifier leurs causes et de les analyser. Cet ensemble budget-suivi des réalisations constitue le contrôle budgétaire dont l'objet est de déclencher l'action corrective de manière à orienter l'entreprise vers la direction qu'elle s'était initialement fixée.

Chaque type d'écart correspond à un type de déviation, à une catégorie de phénomènes perturbateurs qui ont pu se produire, donc chaque type d'action corrective doit être adapté à chaque type de cause.

3. La contribution budgétaire comme outil de la performance

3.1. Détermination des standards

Les standards sont l'expression chiffrée des objectifs de la firme, et servent comme base de comparaison pour la mesure de la performance. Leur détermination se fait tout d'abord par la collecte des informations sur la performance pour laquelle on veut établir un standard. Ensuite, il convient de traiter ces informations pour dégager une indication sur ce que pourrait être le standard. Puis, il faut rechercher avec le responsable les variables qui ne rentrent pas dans le projet de standard pour les inclure. Pour atteindre son objectif le responsable doit contrôler un certain nombre de variables. Ces variables doivent être incluses dans un ou plusieurs standards. Enfin, on doit

s'assurer que tous les éléments inclus dans le standard sont contrôlables par le responsable.

3.2. Le niveau de tolérance associé

Le standard est élaboré pour mesurer la performance, c'est-à-dire pour comparer la performance réelle à la performance standard. Lorsqu'un écart apparait, des actions correctives doivent être entretenues afin d'améliorer les performances. Donc le niveau de tolérance associé à un standard a précisément pour objet de déterminer à partir de quelle limite l'écart devient important ou sensible.

3.3. La gestion par exception

Vu le nombre important des écarts qui peuvent être dégagés lors de l'analyse de la performance, nous risquons de passer plus de temps à la mesure de la performance qu'à l'action. Or, la mesure de la performance ne doit pas freiner voire empêcher l'action, mais au contraire la susciter et la rendre plus efficace. Il faut donc limiter l'analyse des écarts par ceux qui sont importants. La gestion par exception consiste donc à faire un tri, par un classement formel ou non des écarts. On peut par exemple les classer par pourcentage décroissant d'écart par rapport au standard. En appliquant cette méthode, on s'occupe en premier lieu des écarts significatifs, sur lesquels on doit travailler consciencieusement pour déterminer leurs causes et élaborer des remèdes⁸⁸.

4. Le lien entre la gestion budgétaire et la performance

Le budget et le contrôle budgétaire sont des outils de la gestion budgétaire sur lesquels les managers doivent s'appuyer pour l'atteinte des objectifs fixés préalablement par l'entreprise. La maîtrise de ces outils devient alors indispensable pour tout dirigeant se focalisant sur une gestion saine, orientée vers une maximisation de la croissance de l'entreprise tout en sauvegardant ses acquis.

L'efficacité de la gestion budgétaire réside, d'une part dans la conception et l'évaluation rationnelle des budgets et d'autre part dans le dynamisme du suivi et du contrôle pendant et après la réalisation des prévisions.

⁸⁸ KHEMAKHEM.A, ARDOIN.J.L, Op.cit, P73.

Les budgets consacrent la présentation financière des objectifs de l'entreprise. A cet effet, ils constituent des outils financiers de mesure de la performance, donc les entreprises doivent mettre en place des budgets adaptés aux finalités qui leur sont assignées. C'est pourquoi, il est légitime d'en suivre les réalisations et les prévisions pour faire ressortir les écarts et décider les actions correctives à travers leur analyse. Toute action a et doit avoir pour unique but de concourir à atteindre l'objectif fondamental de l'entreprise. Ce dispositif constitue le contrôle budgétaire et le premier pas, à travers un suivi de la performance financière, vers une gestion de la performance.

D'après ce chapitre, on peut conclure que la performance reste l'objectif recherché par chaque entreprise. Ainsi, la mise en place d'un système de contrôle budgétaire est nécessaire pour la mesure de la performance.

En effet, le contrôle budgétaire permet aux dirigeants de suivre les difficultés de gestion que peut connaître l'entreprise et d'entreprendre des actions correctives sur les causes des dysfonctionnements. Par ailleurs, l'entreprise doit intégrer un certain nombre d'indicateurs, mettre en place des outils et des méthodes qui permettront de mesurer, de piloter et d'améliorer la performance de l'entreprise en vue de satisfaire l'ensemble de ses partenaires, voire même de renforcer son poids dans l'économie et d'accroître sa part de marché.

Chapitre III

**La gestion budgétaire au service
de l'amélioration de la
performance au sein de la BMT.**

Chapitre III

La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT.

Etant sa mission la BMT doit faire de son terminal à conteneur, un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissant son succès et sa pérennité. Pour cela elle intègre un système de contrôle de gestion notamment le contrôle budgétaire afin de mener à bien ses objectifs.

A travers une quête d'informations effectuée au sein de la BMT, nous allons essayer de comprendre la démarche de la gestion budgétaire et comment cette dernière contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de celle-ci ?

Ce chapitre portera en premier lieu sur la présentation de l'organisme d'accueil de la BMT en évoquant son historique, sa situation géographique, ses missions et ses objectifs et en deuxième lieu, nous allons aborder la pratique de la gestion budgétaire au sein de la BMT en présentant son mode d'élaboration des budgets et leur contrôle ainsi que les différents indicateurs de performance utilisés par la BMT.

Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil

La BMT (Bejaia Mediterranean Terminal) SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia. EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Béjaia. PORTEK System and Equipment, une filiale du groupe PORTEK, est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde et est également spécialisé dans les équipements portuaires.

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise BMT, où nous avons effectué notre stage pratique.

1. Historique de la BMT

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dés lors, l'EPB s'est lancé dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'Etat (CPE) en février 2004. Le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement, Bejaia Mediterranean Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) à 51% et PORTEK une société Singapourienne à 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs port dans le monde.

En 2011 PORTECK Systems and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

2. Présentation de la BMT

BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisée dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneurs pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnés pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et à des coûts compétitifs. BMT Spa offre ses prestation sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performants (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plateforme portuaire très performante.

3. Raison sociale, statut juridique, capital social de la BMT

BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 DA répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).

Figure N°08: La structure de la BMT.



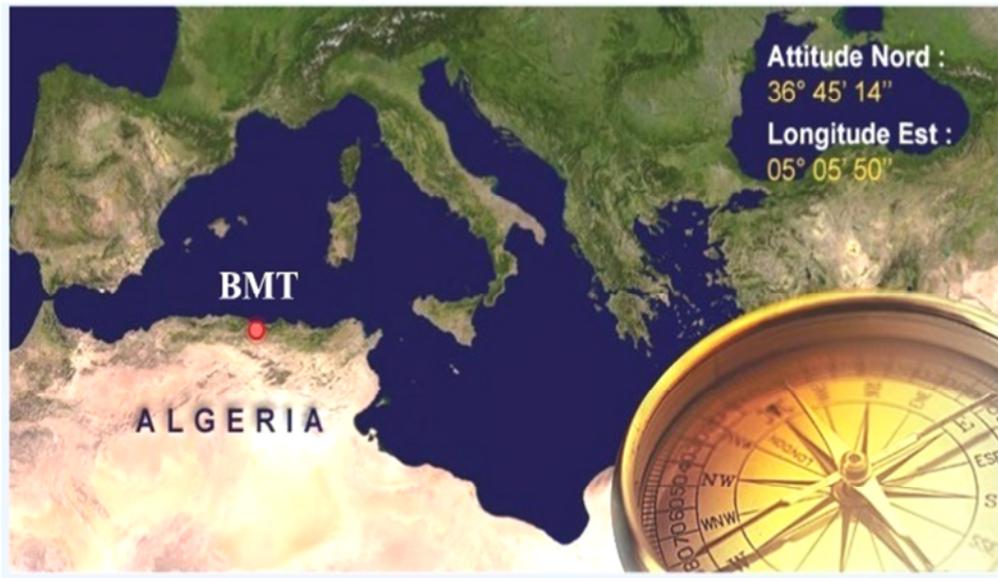
Source : données internes à la BMT.

4. Situation géographique

La BMT est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voies ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

Figure N°09 : La situation géographique de la BMT



Source : données internes à la BMT.

5. Missions, valeurs et objectifs de la BMT

5.1. Missions

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissant son succès et sa pérennité.

5.2.Valeurs

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

5.3.Objectifs

- ✓ Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne et de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

- ✓ La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :
 - Un gain de productivité ;
 - Une réduction du coût d'escale ;
 - Une fiabilité de l'information ;
 - Un meilleur service des clients.

- ✓ Sauvegarder la marchandise des clients.
- ✓ Faire face à la concurrence nationale et internationale.
- ✓ Gagner des parts de marché importantes.

6. Les opérations de la BMT

L'activité principale de la BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia Mediterranean Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

6.1. Opérations de planification

- ✓ Planification des escales ;
- ✓ Planification déchargement/chargement ;
- ✓ Planification du parc à conteneurs ;
- ✓ Planification des ressources : équipes et moyens matériels.

6.2. Opérations de manutention

- ✓ La réception des navires porte conteneurs ;
- ✓ Le déchargement des conteneurs du navire ;

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

- ✓ La préparation des conteneurs à embarquer ;
- ✓ Le chargement des conteneurs du navire.

6.3. Opérations d'acconage

- ✓ Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage ;
- ✓ Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « reefers » ;
- ✓ Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières ;
- ✓ Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage ;
- ✓ Suivi des livraisons et des dépotages ;
- ✓ Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement ;
- ✓ Gestion des conteneurs dans les zones de stockage ;
- ✓ Sécurité absolue sur le terminal.

Pour ce faire BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du conteneur, comme suit:

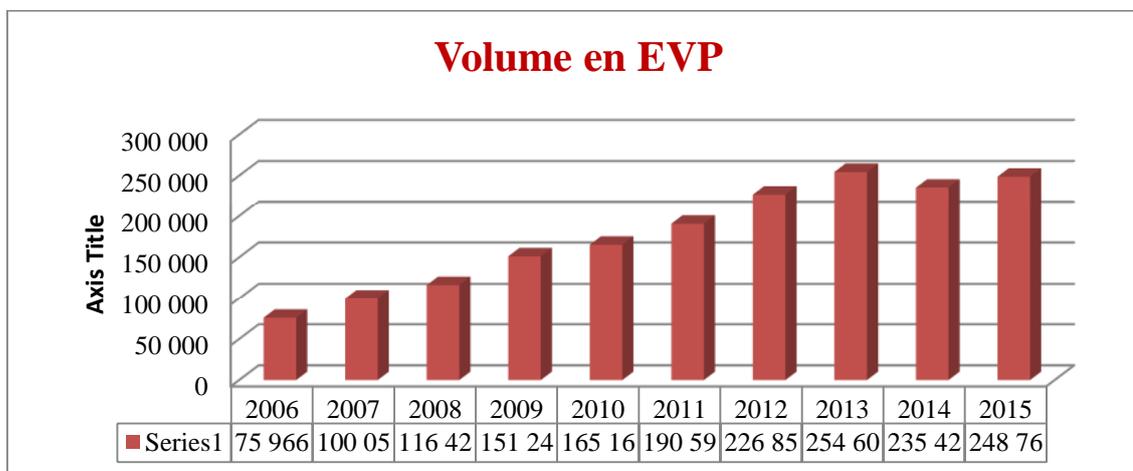
Tableau N°03: les équipements détenus par la BMT.

EQUIPEMENTS	Nombre BMT	Nombre TIXTER	Tonnage
PORTIQUES DE QUAI SUR RAIL (QC)	2	/	40 Tonnes
PORTIQUES GERBEUR SUR PNEUS (RTG)	10	/	36 Tonnes
REMORQUES PORTUAIRES	16	/	40 Tonnes
CHARIOT MANIPULATEUR DE VIDES	10	2	10 Tonnes
GRUE MOBILE PORTUAIRE (MHC)	2	/	100 Tonnes
STACKERS	8	2	40 Tonnes
REMORQUES ROUTIERS	30	/	36 Tonnes
CHARIOTS ELEVATEURS	11	/	2,5, 3, 5,10Tonnes

Source : données internes à la BMT.

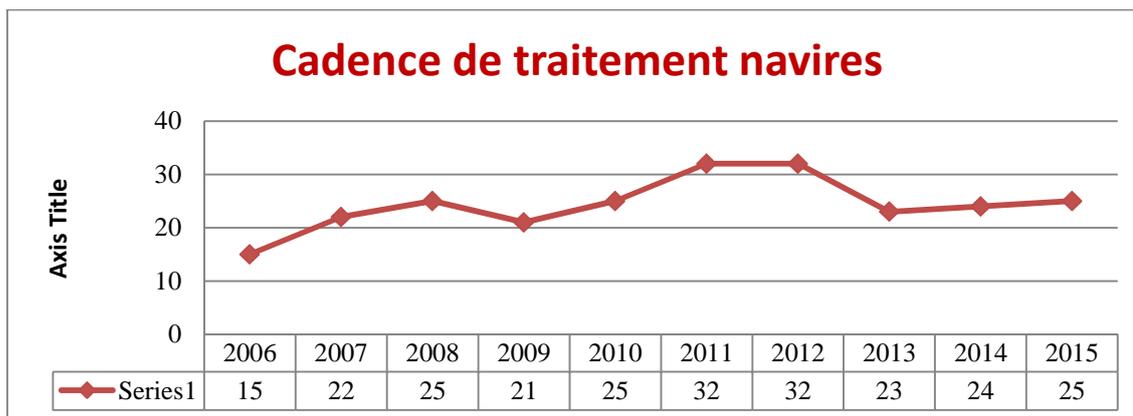
7. La performance de la BMT

Figure N°10 : Le trafic annuel en EVP (Equivalent Vingt Pieds)



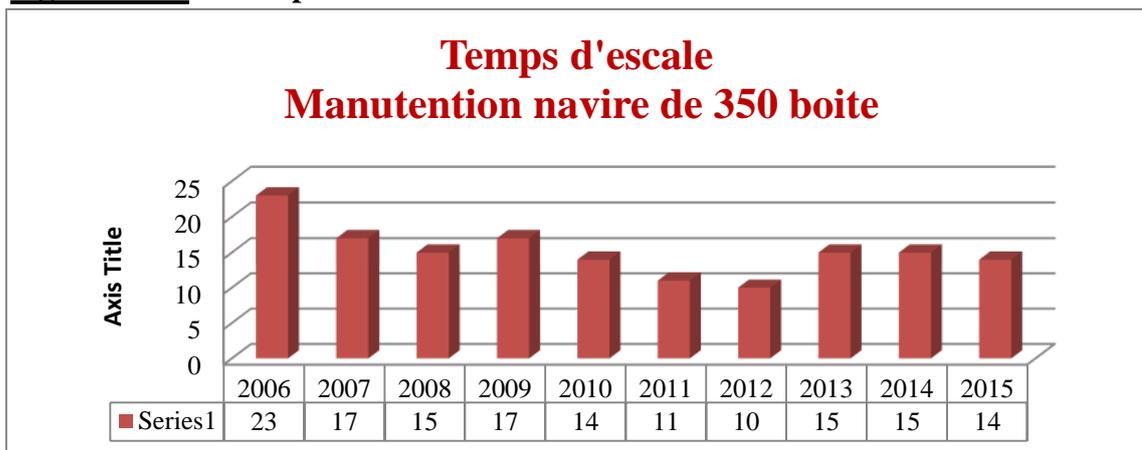
Source : données internes à la BMT.

Figure N°11 : La cadence de traitement de navires



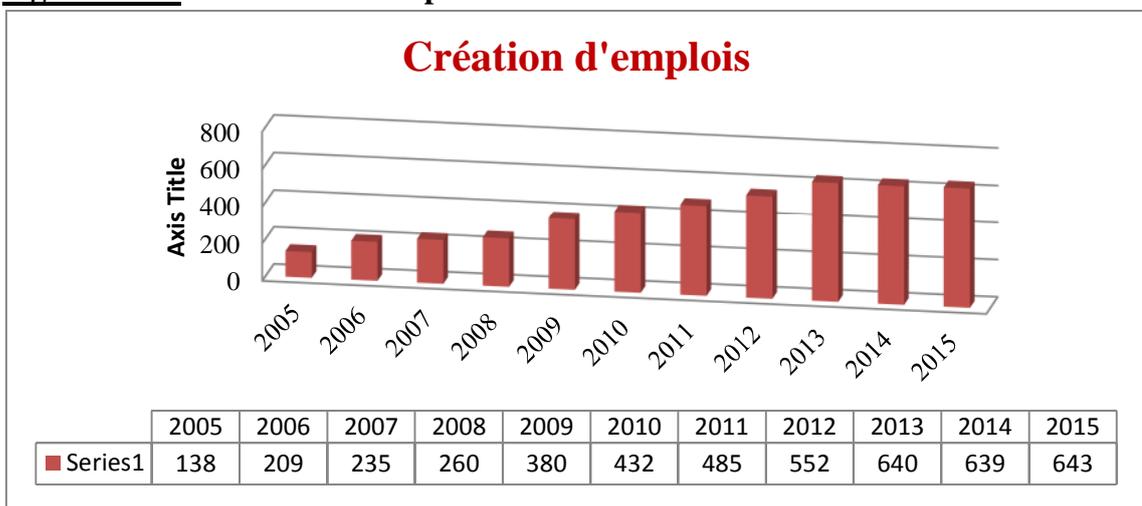
Source : données internes à la BMT.

Figure N°12: Le temps d'escale



Source : données internes à la BMT.

Figure N°13: La création d'emplois



Source : données internes à la BMT.

8. Organisation de BMT

8.1. Les Différentes Structures de BMT

8.1.1. Direction Générale (DG)

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMT Spa, a le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au Directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de la BMT.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

8.1.2. Direction des Ressources Humaines et Moyens (DRHM)

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assurée par le Directeur des Ressources Humaines et Moyens. La DRHM est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

Sa mission est de mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrés à la stratégie de la BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

8.1.3. Direction des Finances et Comptabilité (DFC)

La mission de la Direction des Finances et Comptabilité est :

- ✓ Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
- ✓ Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
- ✓ Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
- ✓ Assurer le recouvrement des créances de toute nature;
- ✓ Etablir et suivre les budgets et les plans de financement;
- ✓ Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution;
- ✓ Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés;
- ✓ Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société;
- ✓ Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables;
- ✓ Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

8.1.4. Direction Marketing (DM)

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique)

Sa mission est de :

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

- ✓ Élaborer une politique commerciale et tarifaire ;
- ✓ Élaborer le plan marketing ;
- ✓ Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing ;
- ✓ Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger ;
- ✓ Participer à l'élaboration du Business Plan ;
- ✓ Assurer la veille technologique en matière de la communication et de l'information ;
- ✓ Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client ;
- ✓ Administration du système logiciel CTMS.

8.1.5. Direction des Opérations (DO)

La mission de la Direction des Opérations est de :

- ✓ Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements ;
- ✓ Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte conteneurs et leurs chargements et déchargements ;
- ✓ Suivre les opérations d'aconage telles que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.

8.1.6. Direction Technique (DT)

La mission de la Direction Technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

9. Organisation de la structure concernée par l'étude

Le service des Ressources Humaines est composé de 04 sections :

- ✓ Section du personnel.
- ✓ Section Paie.
- ✓ Section des Prestations Sociales

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

- ✓ Section de Formation.

Ces différentes structures ont pour objectif la mobilisation et développement des ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficacité, en soutien de la stratégie et l'organisation de la BMT

Cette Structure est dirigée par le Chef de Service des Ressources Humaines qui sous la responsabilité du Directeur des Ressources Humaines et Moyens et qui a pour responsabilités la gestion administrative du personnel (paie, déclarations sociales, effectifs, administration du personnel, ...), la formation et les relations sociales,

9.1. Section du Personnel

La section du personnel doit assurer la gestion courante du personnel, elle consiste essentiellement à appliquer des règles en fonction des modifications qui surviennent dans la situation familiale ou professionnelle du personnel. Ces modifications sont appelées « événements d'activité » et « événements de situation ». Ces événements concernent les aspects les plus divers de la vie du travailleur :

- ✓ Travail, repos, heures supplémentaires, état-civil, famille, accidents de travail, maladies et absences, classement et avancement, formation professionnelle,
- ✓ Récompenses et sanctions.

9.2. Section Paie

Comme toutes les entreprises, la BMT est dotée d'un logiciel informatique PC Paie pour le traitement des salaires de ces employés.

Cette section gère quotidiennement le calcul des droits et des obligations des employés, cette gestion consiste à déterminer pour chaque travailleur lié par un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, ses gains et ses retenues au regard de son activité, conformément :

- ✓ A la législation du travail ;
- ✓ Au règlement intérieur, notamment la gestion des absences ;
- ✓ A la réglementation relative aux prélèvements obligatoires à la source des cotisations de sécurité sociale, d'impôts sur les revenus.

9.3. Section Prestation Sociales

Elle est chargée de la déclaration des mouvements du personnel à la Caisse Nationale des Assurances Sociales :

- ✓ Affiliation des nouveaux recrutés ;
- ✓ Radiation du personnel ayant cessé l'activité ;
- ✓ Gestion des allocations familiales ;
- ✓ Déclaration des maladies (Maternité, accident de travail et maladie professionnelle.) ;
- ✓ Préparation des dossiers de retraite ;
- ✓ Préparation des dossiers du capital décès.

Section 2 : La pratique budgétaire au sein de la BMT

La gestion budgétaire est considérée comme l'un des moyens efficaces pris en compte par l'entreprise BMT afin de maîtriser, réguler et aider à la prise de décision pour anticiper et atteindre les objectifs fixés par la direction. Elle permet également de coordonner les différentes actions de l'entreprise et de prévoir les moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

Dans cette section nous allons présenter la pratique de la gestion budgétaire au sein de la BMT à des fins de suivi budgétaire, de mesure et d'amélioration de la performance de celle-ci.

1. Présentation de la gestion budgétaire de la BMT

La Direction Finance et Comptabilité est chargée d'élaborer les budgets prévisionnels pour chaque direction.

Ces budgets représentent non seulement les prévisions des principales fonctions de l'entreprise, mais encore conduit à la mise en œuvre des documents de synthèses budgétaires.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

1.1. Les objectifs du budget définis par la BMT

On peut distinguer quatre principales finalités du budget au sein de la BMT :

- ✓ Il est un outil de prévision et de projection dans l'avenir et un moyen de définition des objectifs ;
- ✓ C'est un instrument de coordination, car il permet d'assurer un fonctionnement cohérent de diverses activités de l'entreprise ;
- ✓ C'est un outil de mesure qui permet d'évaluer mois par mois si les réalisations sont conformes aux attentes ;
- ✓ Il représente également une excellente mesure de contrôle afin d'évaluer les performances grâce à l'analyse des écarts.

1.2. Les principales rubriques du budget

La structure du budget de l'entreprise BMT est la suivante :

- ✓ Le budget des ventes (chiffre d'affaire prévisionnel) ;
- ✓ Le budget des investissements ;
- ✓ Le budget des approvisionnements
- ✓ Le budget des charges ;
- ✓ Le budget de trésorerie prévisionnelle ;
- ✓ Le tableau des comptes de résultat prévisionnel ;
- ✓ Le bilan prévisionnel.

2. Les procédures d'élaboration des budgets

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

➤ Le directeur des finances et de la comptabilité

- ✓ Assure l'élaboration et l'exécution du budget dans les délais fixés ;

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

- ✓ Contrôle l'état d'exécution du budget ;
- ✓ Veille au respect des prévisions.

➤ **Les directeurs de structures**

- ✓ Sont chargés de l'exécution du budget.

2.1. Les modalités d'élaboration des budgets

➤ **Le chiffre d'affaires**

La Direction Marketing listera le chiffre d'affaires par prestation sur la base du trafic prévisionnel (2017).

➤ **Les produits et les charges**

Chacune des structures a pour mission de procéder à l'évaluation prévisionnelle de ses propres services tels que listés dans les canevas y afférents.

➤ **Les charges**

L'évaluation des charges de fonctionnement est dévolue aux centres de responsabilité concernés conformément au tableau ci-après :

Tableau N°04: Le Tableau de réalisation des charges

Chapitre	<u>LIBELLE</u>	Responsable du chapitre	Pour compte
38 XXX	Achats	DRHM	Toutes les directions
60 XXX	Achats consommés	DRHM	Toutes les directions
616 XXX	Assurances	DRHM	Toutes les directions
62 XXX	Autres Services Extérieurs	DRHM	Toutes les directions
622200	Stage et Formation	DRHM	Toutes les directions
622210	Séminaires	DRHM	Toutes les directions
623100	Publicités Légales	DRHM	Toutes les directions
623800	Autres Publicités	DM	
623 300	Sponsoring	DM	
625 100	Déplacement frais de voyage	DRHM	Toutes les directions

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

625 300	Réception et autres frais	DRHM	Toutes les directions
625 500	Réception frais d'hébergement	DRHM	Toutes les directions
627 100	Déplacement frais de séjour	DRHM	Toutes les directions
63 XXX	Frais de personnel	DRHM	Toutes les directions
64 XXX	Impôt et taxes	DFC	Toutes les directions
68 XXX	Dot amortissement	DFC	Toutes les directions

Source : document interne à la BMT.

➤ **Les Achats**

L'évaluation des prévisions des achats est à la charge de la Direction des Ressources Humaines, en coordination avec la Direction Technique pour les pièces de rechange.

➤ **Les investissements de renouvellement**

Afin de parvenir à une cohérence des estimations des investissements, l'entreprise procède à ce qui suit :

✓ **La Direction des Ressources Humaines et Moyens** procède à la prévision des acquisitions de matériel et d'équipements de bureaux relevant de l'ensemble des structures ;

✓ **L'assistant Direction Générale** procède à la prévision des acquisitions de matériel et d'équipements de bureaux relevant de la Direction Générale ;

✓ **La Direction des Opérations/Direction Technique** s'occupent des prévisions de l'ensemble des acquisitions de matériels d'exploitation ;

✓ **La Direction Marketing** s'occupe des prévisions de matériels informatique.

➤ **Les investissements en bâtiments et en infrastructures**

✓ La Direction des opérations consolidera à son niveau les besoins à prévoir ;

✓ En matière d'équipements de renouvellement pour le compte de l'entreprise ;

✓ La DRHM consolidera à son niveau les besoins en matière d'infrastructures et de superstructures.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

➤ La trésorerie

Sur la base des prévisions des produits et des charges d'exploitation, des achats et des investissements, la Direction des Finances et Comptabilité est chargée de l'élaboration des bilans, TCR et plan de trésorerie.

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

Tableau N°05: Le timing d'élaboration de la campagne budgétaire

Actions	Structures	Echéance
Lancement de la campagne budgétaire 2016	Toutes les structures	20/10/2015
Transmission des données par Les responsables de chapitre à la DRHM pour consolidation	Toutes les structures	27/10/2015
Consolidation par DRHM	DRHM/DM/DFC	02 /11 /2015
Consolidation du budget 2016	DFC	06/11/2015
Examen des résultats par la Direction générale	DFC	08/11/2015
Réalisation du budget de trésorerie, du bilan et du TCR	DFC	Après validation par la DG
Présentation projet budget à la Direction générale : Analyses et commentaires	DFC/DM	

Source : document interne à la BMT.

3. Elaboration des budgets

Les prévisions au sein de la BMT ne se font qu'à partir des données passées (réalisations) en les augmentant par un coefficient dont la détermination se fait à partir de l'évolution du CA.

3.1. Le budget des ventes

Le budget des ventes est le plus délicat à établir. En effet, il s'agit de bien prévoir le volume d'activité de la BMT et afin de prévoir le chiffre d'affaires qui en résulte, et pour le réaliser, l'ensemble des structures auront besoin de moyens, c'est pour cela qu'il constitue le point de départ de la procédure budgétaire. L'élaboration du budget des

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

ventes pour l'année 2016 au sein de la BMT commence vers la fin du troisième trimestre de l'année 2015 sur la base du budget de clôture et des objectifs commerciaux de 2016. Le chiffre d'affaires pour l'exercice 2016 est calculé sur la base du cahier des tarifs de 2015 ainsi que les prévisions d'entrée en activité de la zone extra portuaire de TIXTER*.

Tableau N°06: Le volume physique du trafic prévisionnel

Trafic (EVP)	Clôture 2015	Prévision 2016	Var %
Nombre conteneurs	174 118	183 695	5.5%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

➤ **Méthode de calcul**

Variation = [(prévisions (2016)/clôture (2015)-1) ×100]

Variation du nombre d'EVP= [(183 695/174 118)-1] ×100]= 5.5%

Interprétation

La BMT atteindra en 2016 un volume global de 183 695 conteneurs, soit une évolution de 5.5 % par rapport à la clôture de 2015. Cette évolution est expliquée en principe par la mise en exploitation de la zone extra-portuaire de TIXTER.

Tableau N°07: Le chiffre d'affaire prévisionnel par prestation

Libellés	Clôture 2015 (KDA)		Prévisions 2016(KDA)		var %
	Montant	%	Montant	%	
Manutention Navires	963 760	38%	1 042 998	38%	8%
Relevage	517 762	20%	529 008	19%	2%
Entreposage	704 043	28%	771 950	28%	10%
Reefers	32 838	1%	34 790	1%	6%
Services Annexes	318 334	13%	373 765	14%	17%
Total	2 536 737	100%	2 752 510	100%	8.5%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Interprétation

Les prévisions sur le chiffre d'affaires sont basées sur le volume du trafic en EVP attendu en 2016, qui connaîtra une croissance de l'ordre de 5,5% par rapport aux

* TIXTER : il s'agit d'une zone logistique extra-portuaire de la commune de Tixter, mise en exploitation en 2014.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

prévisions de clôture 2015, le chiffre d'affaires annuel prévisionnel est de 2 752 510, avec une croissance de 8,5% tiré par le transport et les opérations d'acconage au niveau de TIXTER.

Tableau N°08: Autres produits opérationnels et financiers

Libellés	Prévisions 2016 (KDA)
I. Autres produits opérationnels	1400
II. Produits financiers	16800
Total	18 200

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Les autres produits opérationnels représentent 1 400 KDA qui sont des produits sur cahiers des charges, ainsi que les produits financiers sont de 16 800 KDA.

3.2. Le budget des investissements

Le budget prévisionnel des investissements se présente comme suit :

Tableau N°09: Le budget prévisionnel des investissements

Libellés	Clôture 2015 (KDA)	Prévisions 2016 (KDA)	Var %
Logiciels informatiques et assimilés	2 380	4 046	0.7
Constructions	5 416	102 900	18
Installations techniques, matériels et outillages	5 585	441 183	78
Matériels de transport	3 630	9 800	1.7
Matériels de bureau, matériels informatiques	2 811	5 621	1
Mobilier	-	00	-
Agencements et installations	2 567	4 620	0.8
Mobilier et équipements sociaux	-	00	-
Total	22 389	568 170	100

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

L'entreprise étudiée a bénéficié dans le cadre du dispositif ANDI d'avantages financiers et fiscaux pour une durée de 3ans à partir du mois d'Avril 2013 jusqu'au mois de Mars 2016. A compter de cette date le programme d'investissement est exclusivement financé par les moyens propres de l'entreprise.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Interprétation

Le programme des investissements pour l'exercice 2016, s'élève à 568 170 KDA, qui sera composé essentiellement des installations techniques, matériels et outillages et des constructions qui représentent 78% et 18% respectivement du montant global.

3.3. Budget des approvisionnements

Le budget prévisionnel des approvisionnements se présente comme suit :

Tableau N°10: Le budget des approvisionnements

Libellés	Clôture 2015 (KDA)	Prévisions 2016 (KDA)	Variation %
Pièces détachées de matériel de transport	216	1 032	377
Pièces détachées de matériel d'exploitation	68 592	43 987	-36
Pneumatique	18 200	13 835	-24
Total	87 009	58 853	-32
Petit outillage	330	1 022	210
Matériel construction	998	1 155	16
Fourniture d'atelier	1 420	2 704	90
Total	2 748	4 881	78
Produit d'entretien	648	798	23
Fournitures de bureau	1 835	1 187	-35
Carburant lubrifiant	28 937	30 514	5
Total	31 419	32 499	3
Fourniture informatique	338	1 061	214
Effets vestimentaires	2 998	11 947	298
Fournitures diverses	4 981	3 504	-30
Total	8 317	16 512	99
Total général (HT)	129 492	112 745	-13
TVA à récupérer moyenne 10%	22 014	11 274	-49
Total TTC	151 506	124 019	-18

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

3.4. Budget des frais généraux

Tableau N°11: La structure des charges

LIBELLE	Clôture 2015 (KDA)		Prévisions 2016 (KDA)	%	Ecart	Var en %
	Montant	%	Montant			
Achats consommés	99 826	6%	115 055	6%	15 229	15%
Services Extérieurs	82 892	5%	71 113	4%	-11 779	-14%
Autres services extérieurs	32 909	2%	39 801	2%	6 892	21%
frais personnel	691 891	45%	737 535	41%	45 644	7%
Impôts et taxes	31 648	2%	54 601	3%	22 952	72.5%
autres charges opérationnelles	105 045	7%	106 405	5.7%	1 360	1%
frais Financier	6 765	0%	0	0%	-6 765	-100%
Dotations Amortissements	316 086	20%	355 191	20%	39 105	12%
IBS	178 236	12%	335 662	18%	157 426	88%
Total charges	1 545 299	100%	1 815 363	100%	270 065	17%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Interprétation

Le montant des charges prévisionnelles est de 1 815 363 KDA, les charges de l'entreprise augmenteront de 17%, soit d'une valeur de 270 065 KDA par rapport aux prévisions de clôture 2015, qui s'explique principalement par l'expiration de l'avantage ANDI pour l'IBS et application de l'abattement en terme de TAP uniquement pour trois mois ,ainsi que les frais de personnel qui connaîtront une évolution de 7% soit 45 644 KDA, et l'augmentation des dotations aux amortissements de 39 105 KDA.

L'analyse du tableau des charges prévisionnelles 2016 comparé aux prévisions de clôture 2015, nous amène à tirer les constats suivants :

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

➤ Les matières et fournitures consommées

D'un montant de 115 055 KDA, les consommations des matières et fournitures connaîtront une hausse de 15 %, soit un écart de 15 229 KDA par rapport à la clôture 2015 due principalement à :

- L'augmentation des consommations en Gasoil induite par ;
 - Le renforcement de la flotte transport et logistique ;
 - L'entrée en vigueur des zones extra portuaire TIXTER ainsi que l'entrée en exploitation de nouveaux équipements.
- La consommation des pièces de rechange matériel d'exploitation dans le cadre de la mise en place du plan de maintenance 2016. ;
- La consommation des pneumatiques.

➤ Les services Extérieurs

Ce compte englobe tous les services qui ont une relation directe avec l'exploitation, y compris les assurances. Pour les prévisions 2016, il est prévu une baisse de 14% par rapport à la clôture 2015 induite principalement par :

- La libération du terrain TransBois qui a fait une économie de 2 328 KDA par mois.
- **Les autres Services Extérieurs**

Les autres charges extérieures enregistrent une hausse de 21% par rapport aux prévisions de clôture 2015, cette hausse s'explique par les frais de stage et séminaires de 3 237 KDA.

- **Les frais de personnel**

Les charges du personnel connaîtront une progression de 7 % par rapport aux prévisions de clôture, des nouveaux recrutements pour TIXTER et la mise en place de l'échelon de carrières de 06% ainsi que l'augmentation de 05% sur le salaire de base en application de la convention collective.

Il est à noter que la prise en compte de la prime de gratification et les charges patronales sont liées au bénéfice à distribuer sur l'exercice 2016.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

➤ **Les impôts et taxes**

Les Impôts et Taxes connaîtront une hausse 72.5 % par rapport à la clôture conséquence directe de l'application de l'avantage ANDI uniquement sur 3 mois.

➤ **Les autres Charges Opérationnelles**

Ce compte enregistre essentiellement les redevances du terminal à conteneurs et les redevances d'exploitation, elles sont de l'ordre de 106 405 KDA avec une évolution de 5.7 % par rapport aux prévisions de clôture 2015.

➤ **Les dotations aux amortissements**

D'un montant de 355 191KDA, les dotations aux amortissements enregistreront une croissance de l'ordre 12% due essentiellement à la réception du programme d'investissement de la clôture 2015 et la réalisation du plan d'investissement de 2016.

➤ **Les impôts sur les résultats et assimilés**

Impôt sur les résultats et assimilés pour le budget prévisionnel 2016 connaîtra une hausse de 88% comparée à celui prévu à la clôture 2015, qui s'explique principalement par l'expiration de l'avantage ANDI en termes d'IBS.

3.5. Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie prévisionnel au sein de la BMT se présente sous forme de tableau des flux de trésorerie qui est structuré comme suit :

Tableau N°12: Le tableau des flux de trésorerie prévisionnel

LIBELLE	Clôture 2015 (KDA)	Prévisions 2016 (KDA)	Var %
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	2 855 345	2 993 598	5
Autre encaissement reçu	14 952	1 400	-91
Sommes versées aux fournisseurs et autres	-413 621	-344 322	-17
Sommes versées aux personnels	-730 306	-736 602	1
Intérêts et autres frais financiers payés	-10 723	0	- 100

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Impôts sur les résultats payés	-152 475	-180 766	19
Autre Impôts payés	-329 546	-353 072	7
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1 233 627	1 380 236	12
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	1 233 627	1 380 236	12
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-543 195	-420 918	-23
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	4 661	0	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	0	0	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	0	0	
Intérêts encaissés sur placements financiers	14 140	16 800	19
Autres produit financiers	0	0	
Accreditifs	0		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	-524 394	-404 118	-23
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées	-786 548	-765 278	-3
Encaissements provenant d'emprunts	0	0	
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-107 029	-117 747	10
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-893 577	-883 025	-1
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-184 345	93 094	-50
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	1 128 563	944 219	-16
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	944 219	1 037 312	10
Variation de la trésorerie de la période	-184 345	93 094	-50
TRESORERIE NET AVEC (560 000 KDA DAT)	1 504 219	1 597 312	6

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Interprétation

Les prévisions de trésorerie de l'exercice 2016 sont de l'ordre de 1 597 312 KDA, soit une hausse de 6% par rapport à la trésorerie de clôture de 2015, qui est due principalement à :

- ✓ La hausse des encaissements reçus des clients qui vont atteindre 2 993 598 KDA, soit une augmentation de 5% par rapport à la clôture 2015, conséquence directe de l'augmentation du Chiffre d'Affaires ;
- ✓ Les flux de trésorerie avant éléments extraordinaires de l'ordre de 1 380 236 KDA vont connaître une hausse de 12% ;
- ✓ La baisse des décaissements à savoir les intérêts et autres frais financiers payés ainsi que les décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.

4. le suivi budgétaire

Le suivi budgétaire est un outil incontournable de la gestion des entreprises, vu sa contribution à l'amélioration des performances de celles-ci. De ce fait, la BMT donne beaucoup d'importance au service budget puisqu'il fournit des informations pour juger la performance réelle par les décideurs. Aussi, il a pour mission de présenter le budget de l'entreprise devant la commission budgétaire au niveau de la direction générale.

4.1. Les objectifs du suivi budgétaire

Le contrôle budgétaire assure plusieurs fonctions, dans le cas de la BMT, sa mission consiste à :

- ✓ Contrôler les résultats chiffrés globaux de l'entreprise, en volume et en valeur, entre les prévisions et les réalisations de l'exercice, ainsi, il dégage des écarts en cherchant leurs causes afin d'y mettre en évidence des actions correctives ;
- ✓ Mesurer le degré de réalisation des actions identifiées dans le budget, mais aussi dans le plan à moyen et à long terme. De ce fait, il est également un outil de contrôle du plan dont la première période d'exécution correspondant à l'exercice budgétaire.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

4.2. La méthode d'application du suivi budgétaire

Dans ce contexte, l'entreprise effectue deux types de contrôle :

- ✓ **Un contrôle mensuel** : consiste en l'élaboration d'un budget de clôture.
- ✓ **Un contrôle annuel** : c'est une analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations afin de contrôler les dépenses de l'entreprise et d'essayer d'atteindre les objectifs fixés.

Pour avoir une vue synthétique, il convient d'abord de présenter les réalisations de l'année, puis d'effectuer un contrôle par rapport aux prévisions.

4.3. Le trafic portuaire

Tableau N°13: Le contrôle du trafic portuaire au sein de BMT

Trafic (EVP)	Prévisions 2016	Réalisation 2016	Ecart (v)	Ecart (%)	Taux de réalisation
Nombre conteneurs	183 695	187 137	3 442	1.87%	101.87%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Le taux de réalisation= (les réalisations/ les prévisions)*100

Le taux de réalisation= (187 137/183 695)*100

= 101.87%

Le taux d'écart= taux de réalisation – 100%

= 101.87% -100%

= 1.87%

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

Libellés	Prévisions 2016 (KDA)		Réalisations 2016 (KDA)		Ecart (v)	Ecart (%)	Taux de réalisation
	Montant	%	Montant	%			
Manutention Navires	1 042 998	38%	1 047 747	40%	4 749	0.46%	100%
Relevage	529 008	19%	557 976	21%	28 968	5.48%	105%
Entreposage	771 950	28%	679 897	26%	-92 053	-11.92%	88%
Reefers	34 790	1%	28 531	1%	-6 259	-17.99%	82%
Services Annexes	373 765	14%	306 835	12%	-66 9310	-17.91%	82%
Total	2 752 510	100%	2 620 986	100%	-131 524	-4.78%	95%

Source: Elaboré par nous même à l'aide des documents interne de la BMT.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Interprétation

Le chiffre d'affaires réalisé en 2016 a atteint 2 620 986 KDA, soit une baisse de 4.78% par rapport à la prévision de la même période qui s'élève à 2 752 510 KDA.

Tableau N°15: Le contrôle budgétaire des produits opérationnels et financiers

Libellés	Prévisions 2016(KDA)	Réalisations 2016(KDA)	Ecart (v)	Ecart (%)	Taux de réalisation
I. Autres produits opérationnels	1 400	19 473	18073	1290.93	1391%
II. Produits financiers	16 800	34 166	17366	103.37	203%
Total	18 200	53 639	35439	195	295%

Source : Elaboré par nous même à l'aide des documents interne de la BMT.

Interprétation

Les autres produits opérationnels réalisés ont atteint 19 473 KDA, soit une hausse de 1290.93% par rapport à la prévision de la même période qui est de 1400 KDA.

Les produits financiers réalisés ont atteint 34 166 KDA, soit une hausse de 103.37% par rapport à la prévision de la même période qui est de 16 800 KDA.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

4.4. Budget des investissements

La réalisation des investissements est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°16: Le contrôle budgétaire des investissements

Libellés	Prévisions (KDA)	Réalisations (KDA)	Ecart	Ecart (%)	Taux de réalisation
Logiciels informatiques et assimilés	4 046	00	-4 046	100%	00%
Constructions	102 900	00	-102 900	100%	00%
Installations techniques, matériels et outillages	441 183	21 279	-419 904	95.18%	4.82%
Matériels de transport	9 800	6 682	-3 118	31.82%	68.18%
Matériels de bureau, matériels informatiques	5 621	1 307	-4 314	76.75%	23.25%
Mobilier	00	239	239	00%	00%
Agencements et installations	4 620	6770	2 150	46.54%	146.54%
Mobilier et équipements sociaux	00	00	00	00%	00%
Total	568 170	36 277	-531 893	93.62%	6.38%

Source : Elaboré par nous même à l'aide des documents interne de la BMT.

Interprétation

Pour l'exercice 2016, l'entreprise n'a pas réalisé ce qu'elle a prévu en termes d'investissement, soit un écart défavorable de 531 893 KDA. Les responsables de la BMT expliquent cet écart par le désir de l'entreprise d'opérer une gestion de trésorerie prudentielle. De sorte qu'elle ait choisi de ne pas débloquer la totalité des moyens financiers prévus à l'investissement pour prévenir d'éventuelles difficultés de trésorerie à court terme.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

4.5. Le budget des approvisionnements

La réalisation des approvisionnements se présente dans le tableau qui suit :

Tableau N°17: Le contrôle du budget des approvisionnements

Libellés	Prévisions 2016 (KDA)	Réalizations 2016 (KDA)	Ecart	Ecart (%)	Taux de réalisation
Pièces détachées de matériel de transport	1 032	714	-318	-30.81%	-69.19%
Pièces détachées de matériel d'exploitation	43 987	100 837	56 850	129.24%	229.24%
Pneumatique	13 835	8 293	-5 542	-40.06%	-59.94%
Total	58 854	109 844	50 990	86.64%	186.64%
Petit outillage	1 022	1 901	879	86.01%	186%
Matériel construction	1 155	120	-1 035	-89.61%	-10.39%
Fourniture d'atelier	2 704	4 063	1 359	50.26	150.26%
Total	4 881	6 084	1 203	24.65	124.65%
Produit d'entretien	798	460	-338	-42.36%	-57.64%
Fournitures de bureau	1 187	2 174	987	83.15%	183.15%
Carburant lubrifiant	30 514	35 130	4 616	15.13%	115.13%
Total	32 499	37 764	5 265	16.20%	116.20%
Fourniture informatique	1 061	707	-354	-33.37%	-66.64%
Effets vestimentaires	11 947	9 633	-2 314	-19.37%	-80.63%
Fournitures diverses	3 504	3 275	-229	6.54%	93.46%
Total	16 512	13 615	-2 897	17.54%	82.46%
Total	112 745	167 307	54 561	48.39%	148.39%
TVA à récupérer moyenne 10%	11 275	16 731	-	-	-
Total TTC	124 020	184 035	60 015	48.39%	148.39%

Source : Elaboré par nous même à l'aide des documents interne de la BMT.

Interprétation

Le total des stocks s'élève à 184 035 KDA contre 124 019 KDA prévus soit une hausse de 48.40 % qui revient principalement à la hausse de l'approvisionnement des

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

pièces détachées de matériel d'exploitation (soit de 129.24%) et de l'approvisionnement du petit outillage (soit de 86.01%).

4.6. Le budget des frais généraux

Les frais généraux réalisés sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau N°18: Le contrôle des frais généraux

Libellés	Prévisions 2016(KDA)	Réalisation 2016(KDA)	Ecart	Ecart (%)	T. réalisation
Achats consommés	115 055	140 282	25 227	21.93%	121.93%
Services Extérieurs	71 113	130 757	59 644	83.87%	183.87%
Autres services extérieurs	39 801	31 311	-8 490	-21.3%	78.67%
frais personnel	737 535	743 947	6 412	0.87%	100.87%
Impôts et taxes	54 601	54 299	-302	-0.55%	99.45%
autres charges opérationnelles	106 405	109 755	3 350	3.15%	103.15%
frais Financiers	0	4 776	4 776	-	-
Dotations Amortissements	355 191	302 682	-52 509	-14.78%	85.22%
IBS	335 662	293 704	-41 958	-12.50%	87.50%
Total charges	1 815 363	1 811 513	-3850	-0.21%	99.79%

Source : Elaboré par nous même à l'aide des documents interne de la BMT.

Interprétation

Les charges de l'entreprise ont atteint 1 811 513 KDA, soit une baisse de 3 850 KDA expliquée principalement par :

La baisse des charges des autres services extérieurs de 21.3% par rapport à l'exercice précédent.

La diminution des dotations aux amortissements par rapport à la prévision, soit un écart de 52 509 KDA.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

4.7. Le budget de trésorerie

Tableau N°19: Le contrôle du budget de trésorerie

LIBELLE	Prévisions 2016(KDA)	Réalizations 2016 (KDA)	Ecart
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	2 993 598	2 923 086	-70 512
Autre encaissement reçu	1 400	7 548	6 148
Sommes versées aux fournisseurs et autres	-344 322	-561 988	-217 666
Sommes versées aux personnels	-736 602	-684 263	52 339
Intérêts et autres frais financiers payés	0	-4 454	-4 454
Impôts sur les résultats payés	-180 766	-175 996	4 770
Autre Impôts payés	-353 072	-456 916	-103 844
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1 380 236	1 047 017	-333 219
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	0		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	1 380 236	1 047 017	-333 219
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-420 918	-60 220	360 698
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	0	11 117	11 117
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	0	-1 120 000	-1 120 000
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	0	280 000	280 000
Intérêts encaissés sur placements financiers	16 800	8 493	-8 307
Autres produits financiers	0	0	0
Accréditifs	0	0	0
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	-404 118	-880 610	-476 492
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées	-765 278	-757 493	7 785
Encaissements provenant d'emprunts	0	0	0
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-117 747	-119 145	-1 398
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-883 025	-876 638	6 387
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	93 094	-710 230	-617 136
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	944 219	1 606 776	662 557
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	1 037 312	896 546	-140 766
Variation de la trésorerie de la période	93 094	-710 230	-617 136
TRESORERIE NET AVEC (1 120 000 KDA DAT)	1 597 312	2 016 546	419 234

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Interprétation

La trésorerie de l'exercice 2016 est de l'ordre de 2 016 546 KDA dont 1 120 000 KDA représente la somme des dépôts à termes et des bons de trésor répartis comme suit :

➤ **Les autres encaissements reçus constitués :**

- ✓ Des indemnités d'assurance 4298 KDA ;
- ✓ Des retraits des cahiers des charges pour 524 KDA ;
- ✓ De virements reçus de la direction de l'emploi (2 207 KDA).

➤ **Les sommes versées aux fournisseurs et autres**

- ✓ Il s'agit du règlement de diverses factures et contrats d'importations de pièces de rechange et de services ;
- ✓ Le règlement d'autres achats et prestations telle que : assurance 26 942 KDA, diverses factures 214 393KDA.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

➤ Les sommes versées aux personnels

- ✓ Il s'agit du règlement des salaires mensuels, primes de gratification ;
- ✓ Du bénéfice de l'exercice 2015 ainsi que les cotisations sociales des salariés à la CNAS.

➤ L'impôt sur les résultats payés

- ✓ Il comporte le règlement des trois premiers acomptes de l'IBS 2016 (172806 KDA) ainsi que le solde de liquidation de l'exercice 2015 (2341 KDA).

➤ Les autres impôts payés

- ✓ Le règlement de la TAP sur les G50 mensuels et IRCM (59940 KDA) sur dividendes de l'exercice 2015.

➤ Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles

- ✓ Acquisitions de 12 Remorques plateaux (16380 KDA) ;
- ✓ Réalisation des travaux de contrôles non destructifs pour portiques sur rail (9 856 KDA) ;
- ✓ Installation d'un poste Transformateur 16120 KDA et acquisition de 04 véhicules (4 736 KDA) et autres.

➤ Encaissement sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles

- ✓ Vente aux enchères du lot des actifs reformés pour 5 479 KDA. A cela s'ajoute le remboursement par la SONELGAZ à la BMT d'un montant estimé à 2 384 KDA en raison d'un règlement excessif antérieure.

5. La mesure de performance

Après avoir étudié les budgets, nous allons aborder la mesure de la performance économique et financière de la BMT pour les deux exercices 2015 et 2016 à partir des résultats figurant dans les états financiers.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

5.1. Les indicateurs de la performance

Pour la BMT, un indicateur est une information ou un regroupement d'informations précis, utile et pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation et à la prise de décisions.

Dans ce qui suit, nous allons nous attarder sur la détermination des indicateurs de la performance à savoir les indicateurs économiques et financiers.

5.1.1. Les indicateurs de performance économiques

L'appréciation de la performance économique se fait à partir des soldes intermédiaires de gestion.

5.1.1.1. Chiffre d'affaire

La BMT est une entreprise de prestation de services. Son chiffre d'affaires représente le total des services facturés sur un exercice.

Chiffre d'affaires (2015)= 2 599 642 KDA.

Chiffre d'affaires (2016)= 2 620 985 KDA.

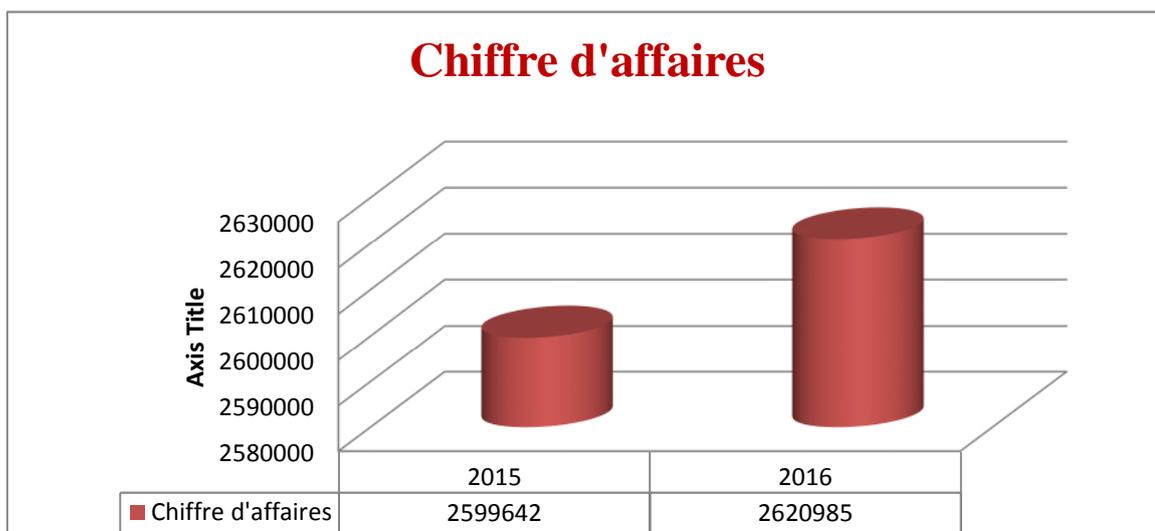
Tableau N°20: L'évolution du chiffre d'affaires

Rubrique		2016	Var%
Chiffre d'affaires (KDA)	2 599 642	2 620 985	0.82

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Figure N°14: La représentation de l'évolution du chiffre d'affaires



Source : fait par nous même

La BMT a réalisé un chiffre d'affaires de 2 620 985 KDA, soit une légère augmentation de 0.82% par rapport à l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires est un indicateur de tendance de l'évolution de l'activité de l'entreprise. Dans ce cas, l'activité de l'entreprise s'avère performante car la BMT a réalisé un chiffre d'affaire important et croissant.

5.1.1.2. La valeur ajoutée

Valeur ajoutée = production de l'exercice (CA) - consommations

Valeur ajoutée = chiffre d'affaires - consommations intermédiaires.

Valeur ajoutée (2015) = 2 599 642 – 203 328 = 2 396 314 KDA

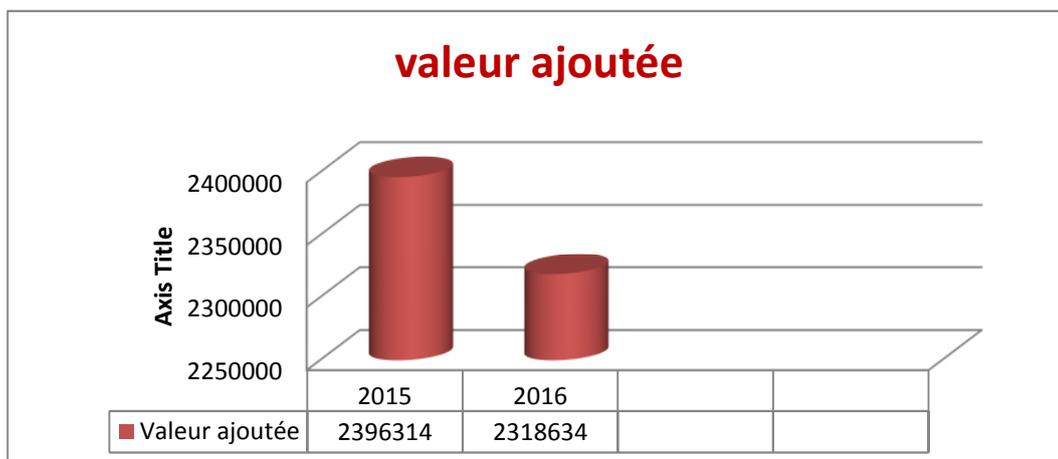
Valeur ajoutée (2016) = 2 620 985 – 302 351 = 2 318 634 KDA

Tableau N°21: L'évolution de la valeur ajoutée

Rubrique	2015	2016	Variation en %
Valeur ajoutée (KDA)	2 396 314	2 318 634	-3.24%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Figure N°15: La représentation de l'évolution de la valeur ajoutée



Source : fait par nous même.

Interprétation

La valeur ajoutée affiche un résultat positif de 2 318 634 KDA, cependant elle baisse de 3% par rapport à l'exercice 2015. Cette baisse s'explique principalement par l'augmentation des consommations et des services intermédiaires de 49%. Ce solde étant positif indique que la BMT est performante puisqu'elle crée de la richesse par son activité, mais la tendance à la baisse peut influencer le poids de l'entreprise dans l'économie.

5.1.1.3. L'excédent brut d'exploitation

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

EBE (2015) = 2 396 314 – 675 149 – 33 609 = 1 687 557 KDA

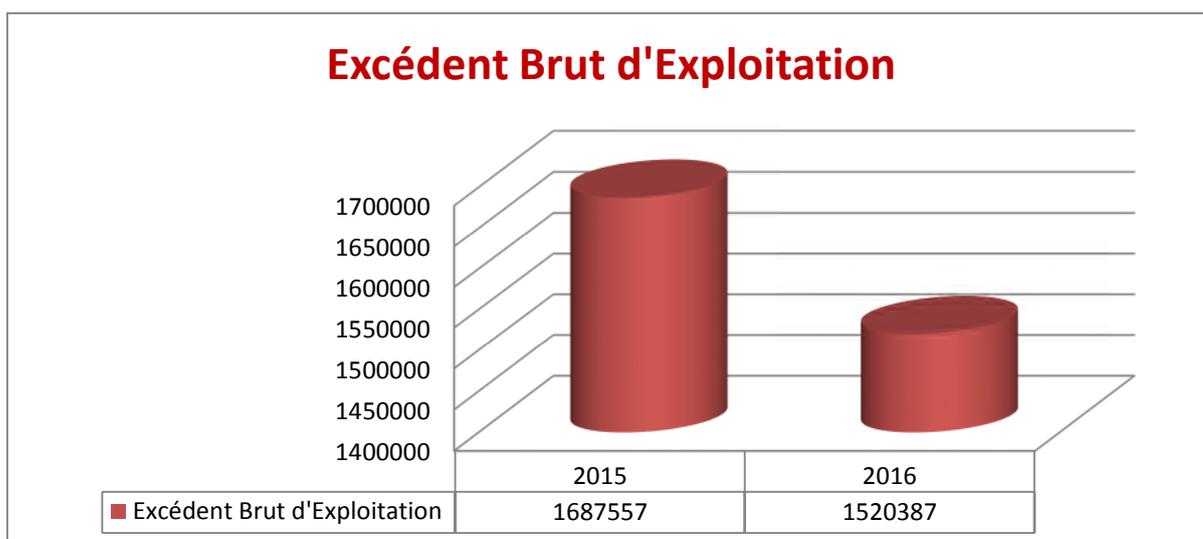
EBE (2016) = 2 318 634 – 743 947 – 54 300 = 1 520 387 KDA

Tableau N°22: L'évolution de l'excédent brut d'exploitation

Rubrique	2015	2016	Variation en %
EBE (KDA)	1 687 557	1 520 387	- 9.91%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Figure N°16: La représentation de l'évolution de l'EBE



Source : fait par nous même.

Interprétation

L'excédent brut d'exploitation de l'année 2016 a enregistré une baisse près de 10% par rapport à celui de l'année 2015. Cette diminution est due à la fois à la baisse de la valeur ajoutée et à l'augmentation des charges à savoir les charges du personnel et les impôts et taxes. Malgré cette baisse, l'EBE des deux exercices reste positif, donc l'entreprise peut s'autofinancer et rémunérer ses apporteurs de capitaux. Par conséquent, cet indicateur confirme la performance de l'entreprise d'un double point de vue : industriel et commercial.

5.1.1.4. Le résultat d'exploitation (RE)

RE = EBE + autres produits opérationnels – autres charges opérationnelles – dotations aux amortissements + reprises sur perte de valeur.

RE (2015) = 1 687 557 + 15 493 – 120 942 – 336 339 + 29 805 = 1 275 574 KDA

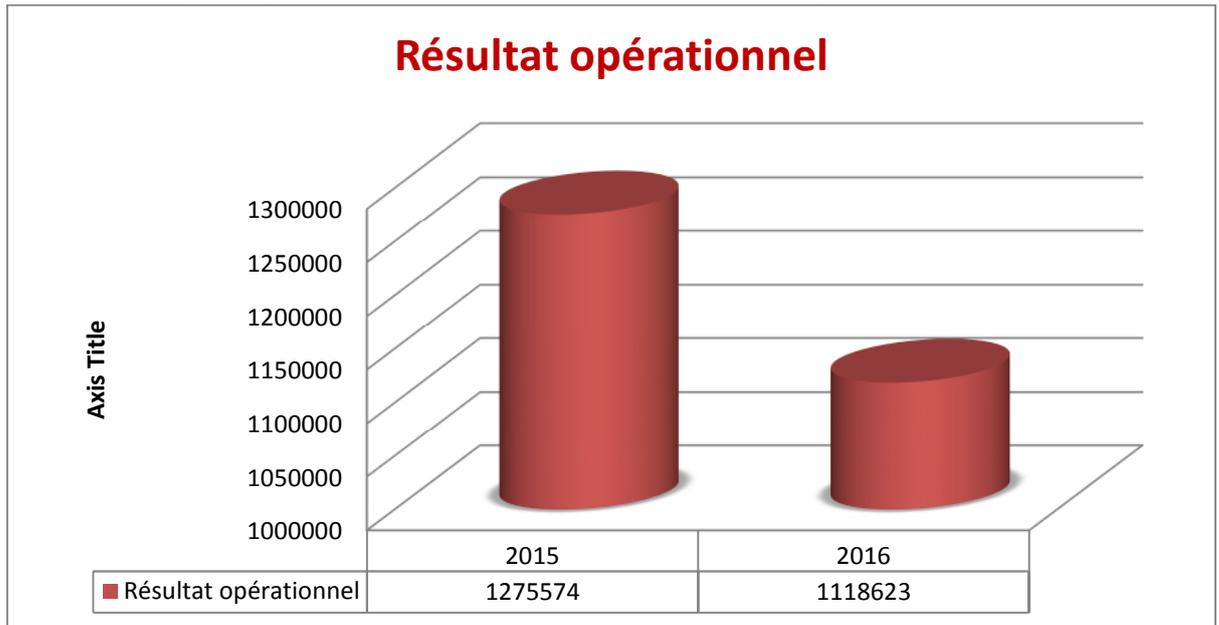
RE (2016) = 1 520 387 + 19 474 – 109 755 – 321 619 + 10 137 = 1 118 623 KDA

Tableau N°23: L'évolution du résultat d'exploitation

Rubrique	2015	2016	Var %
RE (KDA)	1 275 574	1 118 623	-12.30%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Figure N°17: La représentation de l'évolution du résultat opérationnel



Source : fait par nous même

Interprétation

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2016 a enregistré une baisse de 12% par rapport à 2015 qui s'explique par la stabilité des produits d'exploitation alors que les charges d'exploitation ont connu une hausse de 11%. L'entreprise affiche, malgré la baisse, une performance commerciale.

5.1.1.5. Le résultat financier

Résultat financier = produits financiers – charges financières.

$$RF (2015) = 13\,239 - 31\,455 = -18\,216 \text{ KDA}$$

$$RF (2016) = 34\,166 - 4\,776 = 29\,390 \text{ KDA}$$

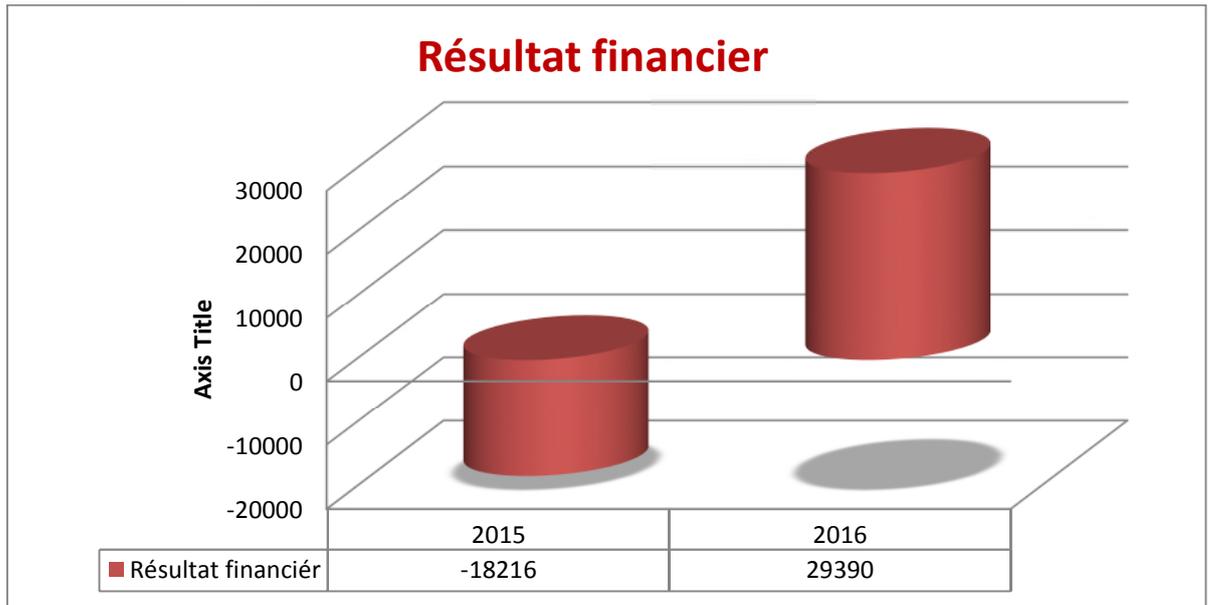
Tableau N°24: L'évolution du résultat financier

Rubrique	2015	2016	Variation en %
Résultat financier (KDA)	-18 216	29 390	61.34%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Figure N°18: La représentation de l'évolution du résultat financier.



Source : fait par nous même.

Interprétation

Le résultat financier affiche un résultat positif de 29 390 KDA, soit une hausse de 61%, qui s'explique par la hausse des intérêts à recevoir sur les placements en DAT et les emprunts obligataires et la baisse des pertes de change sur les réajustements des dettes de la BMT notamment celles de PORTEK dues au remboursement.

5.1.1.6. Le résultat courant avant impôt

Résultat courant avant impôt = résultat opérationnel + résultat financier.

RCAI (2015) = 1 275 574 – 18 216 = 1 257 358 KDA

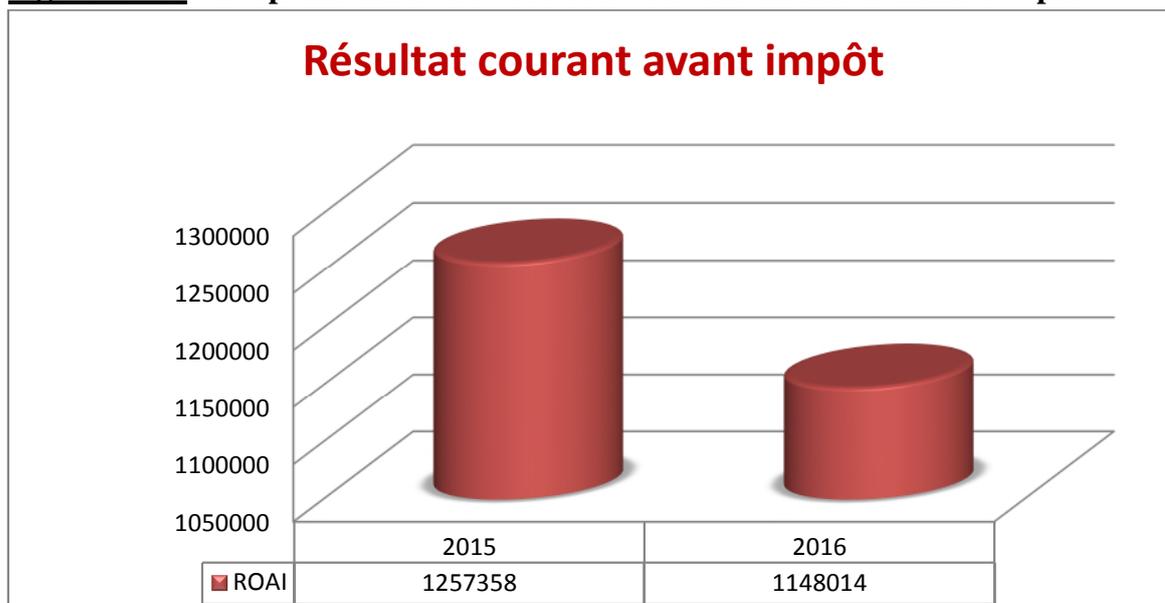
RCAI (2016) = 1 118 623 + 29 390 = 1 148 014 KDA

Tableau N°25: L'évolution du résultat courant avant impôt

Rubrique	2015	2016	Variation en %
RCAI (KDA)	1 257 358	1 148 014	-8.70%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Figure N°19: La représentation de l'évolution du résultat courant avant impôt



Source : fait par nous même.

Interprétation

Le résultat courant avant impôt affiche une régression de 9% par rapport à 2015, ce résultat représente 44% du CA; Cette baisse s'explique par la stabilité des produits ordinaires avant impôt (+1 %) alors que les charges ordinaires avant impôt ont augmenté de 15%.

5.1.1.7. Le résultat net de l'exercice

Résultat net de l'exercice = total des produits – total des charges.

Résultat net de l'exercice = résultat ordinaire avant impôt + résultat extraordinaire – participations des salariés – impôts sur les bénéfices + impôts différés.

Résultat net de l'exercice (2015) = 1 257 358 – 192 007 + 6 838 = 1 072 189 KDA

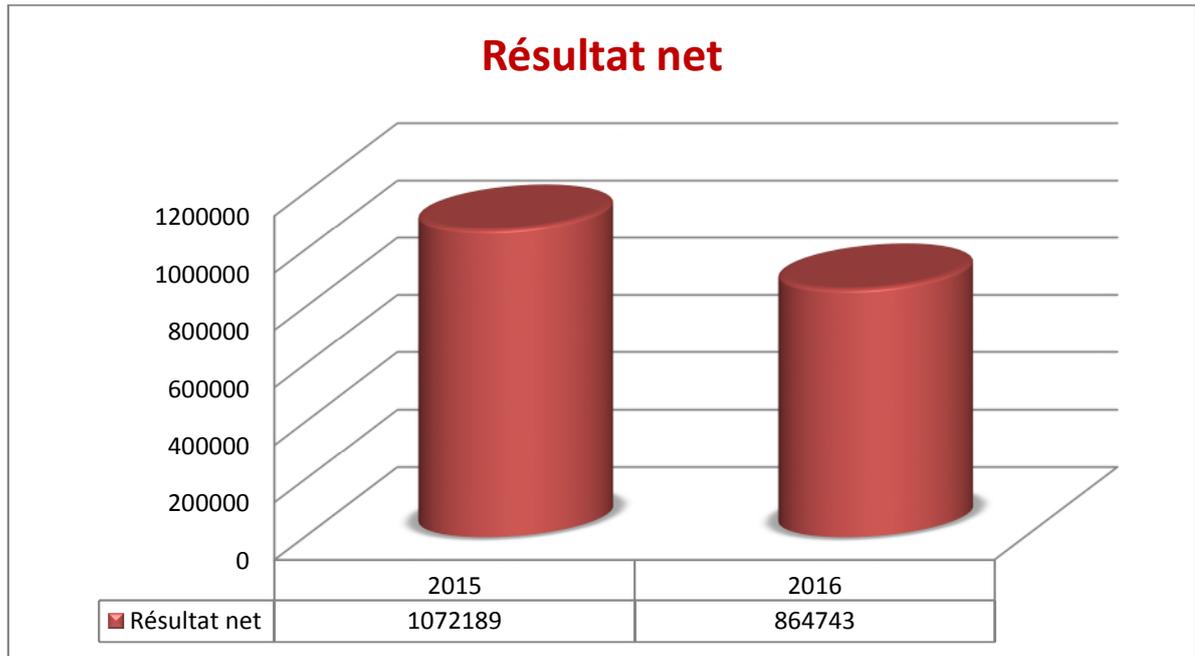
Résultat net de l'exercice (2016) = 1 148 014 – 293 704 + 10 434 = 864 743 KDA

Tableau N°26: L'évolution du résultat net de l'exercice

Rubrique	2015	2016	Variation en %
RN de l'exercice (KDA)	1 072 189	864 743	-19.35%

Source: Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Figure N°20: La représentation de l'évolution du résultat net de l'exercice



Source : fait par nous même.

Interprétation

Le résultat net de l'exercice de 2016 a baissé de 19% par rapport à 2015, cette régression s'explique par la constatation de l'IBS à taux plein alors qu'en 2015 BMT a bénéficié de l'abattement ANDI, sans oublier la baisse de l'ensemble des soldes précédents qui ont une influence majeure sur la baisse du résultat net. Ce dernier indique que la BMT est performante en termes de création de valeur actionnariale à court terme pendant les deux exercices, cependant une baisse répétitive du RN peut avoir dans les années à venir un impact négatif sur le degré de performance de la BMT.

5.1.2. Les indicateurs de performance financière

5.1.2.1. Le fond de roulement

FRN est défini comme la proportion des ressources durables que l'entreprise consacre au financement de ses actifs circulants.

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{actifs fixes}$$

$$\begin{aligned}\text{FRN (2015)} &= 3\,680\,513 - 1\,986\,486 \\ &= 1\,694\,027 \text{ KDA}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{FRN (2016)} &= 3\,531\,658 - 2\,595\,788 \\ &= 935\,870 \text{ KDA}\end{aligned}$$

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

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Ou :

$$\begin{aligned}\text{FRN (2015)} &= 2\,042\,700 - 348\,673 \\ &= 1\,694\,027 \text{ KDA}\end{aligned}$$

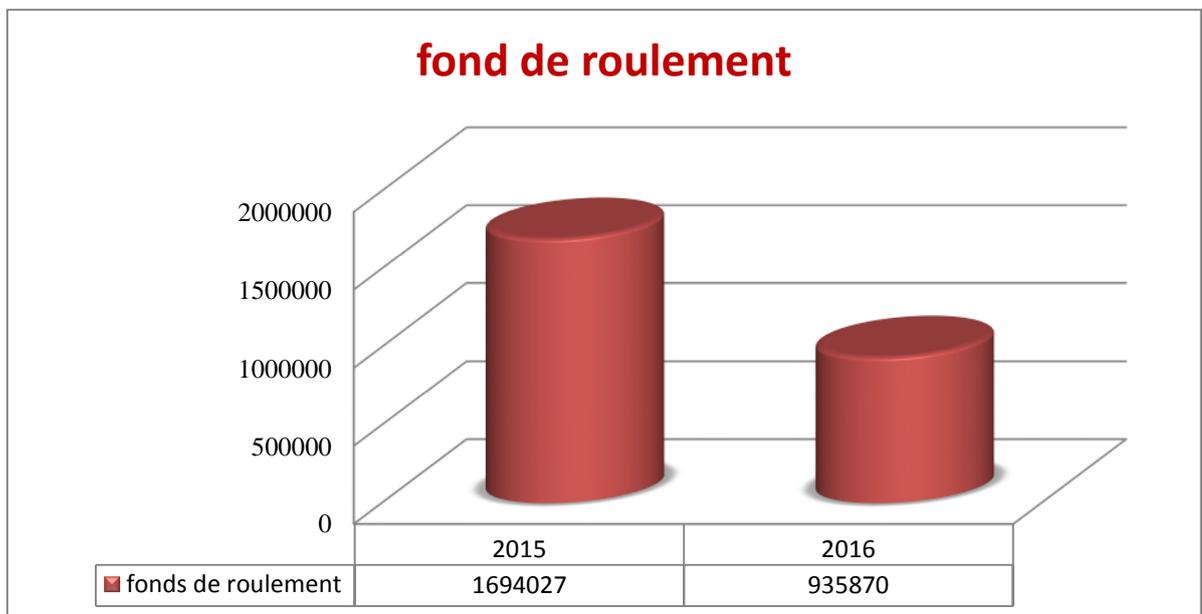
$$\begin{aligned}\text{FRN (2016)} &= 1\,412\,038 - 476\,170 \\ &= 935\,868 \text{ KDA}\end{aligned}$$

Tableau N°27: Le fonds de roulement

Rubriques	2015	2016	Var %
FRN	1 694 027	935 870	-44.75%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Figure N°21: La représentation de l'évolution de fond de roulement



Source : fait par nous même

Interprétation

On remarque que le Fond de Roulement Net a baissé de 44.75%. La baisse du FRN résulte des modifications qui peuvent survenir tant au niveau des capitaux permanents qu'au niveau des actifs fixes, dans ce cas cette baisse est relative en principe à l'augmentation des actifs fixes qui est essentiellement due à la hausse du montant des autres titres d'immobilisations, des prêts et autres actifs financiers non courants.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

5.1.2.2. Le besoins en fond de roulement

Le besoins en fonds de roulement est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financé par les dettes liées au cycle d'exploitation.

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT sauf TR passive.}$$

$$\text{BFR (2015)} = 435\,924 - 348\,673$$

$$= 87\,251 \text{ KDA}$$

$$\text{BFR (2016)} = 515\,492 - 476\,170$$

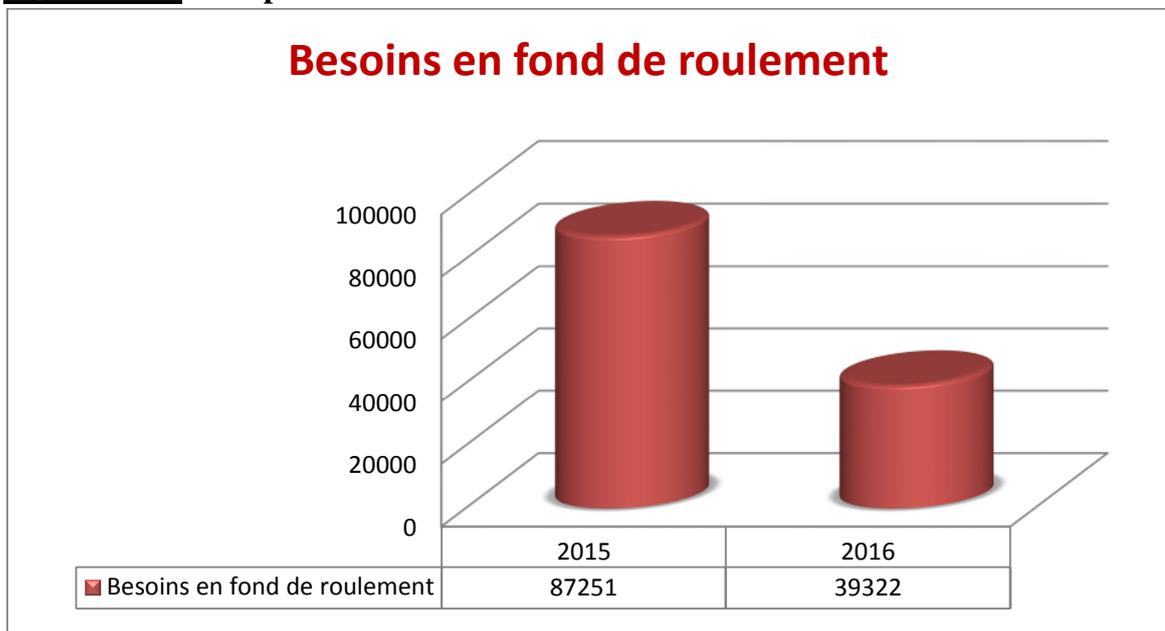
$$= 39\,322 \text{ KDA}$$

Tableau N°28: Le Besoins en Fond de Roulement

Rubriques	2015	2016	Var %
BFR	87 251	39 322	-54.93%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Figure N°22: La représentation de l'évolution du BFR



Source : fait par nous même

Interprétation

Le Besoin en Fond de Roulement est positif pour les deux exercices 2015 et 2016, avec une baisse de 55%. Le besoin en fond de roulement existe du fait des décalages qui apparaissent entre les encaissements et les décaissements du cycle d'exploitation, dans

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

ce cas le BFR de la BMT (2016) étant positif, correspond donc précisément à la part des besoins du cycle d'exploitation qui sont de 515 492 KDA, n'étant pas financés par des ressources générées par ce cycle qui ont atteint seulement 476 170 KDA.

La diminution du BFR par rapport à l'exercice 2015 est due à l'augmentation des DCT qui passent de 348 673 KDA à 476 170 KDA.

5.1.2.3. La situation de trésorerie

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

$$\text{TR (2015)} = 1\,694\,027 - 87\,251$$

$$= 1\,606\,776 \text{ KDA}$$

$$\text{TR (2016)} = 935\,868 - 39\,322$$

$$= 896\,546 \text{ KDA}$$

Tableau N°29: La trésorerie

Rubriques	2015	2016	Var %
TR	1 606 776	896 546	-44.20%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Figure N°23: La représentation de l'évolution de la trésorerie



Source : fait par nous même

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Interprétation

La Trésorerie représente tout ce qui reste à l'entreprise à la fin de l'année après avoir financé ses actifs fixes et son besoin d'exploitation. La TR de la BMT est positive pour les deux exercices ce qui indique que ses capitaux permanents ont pu couvrir à la fois ses actifs fixes et son besoin d'exploitation, et arrive à dégager un surplus qui est une marge de sécurité ce qui lui permet de faire face aux risques d'exploitation. Malgré cette situation, il ne faut pas négliger la baisse qu'a connue la TR puisqu'elle est un indicateur de baisse de performance financière.

5.2. Analyse des ratios

L'analyse des ratios impose de procéder à une analyse financière de l'entreprise. Ces ratios sont, le plus souvent, utilisés par le dirigeant pour suivre l'évolution de son entreprise.

L'analyse des ratios au sein de la BMT se fait selon les décisions du dirigeant qui sont prises en fonction des objectifs visés chaque année, c'est pourquoi le choix des ratios analysés diffèrent donc d'une année à une autre.

Tableau N°30: Les ratios de gestion

Ratios		Formules	2015	2016
R. de gestion	R. de recouvrement des créances clients	$\frac{\text{créances clients} * 360 \text{ j}}{\text{CA TTC}} \leq 30j$	32j	36j
	R. des frais du personnel	$\frac{\text{frais de personnel}}{\text{CA}} < 0.25$	0.26	0.28

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Interprétation

Le ratio de recouvrement des créances clients est défavorable pour les deux exercices car la durée dépasse 30* jours. A ajouter que la durée de paiement des crédits fournisseurs qui est de 30** jours est inférieure à la durée de recouvrement des créances clients. Ces résultats risquent d'affecter négativement la solvabilité de l'entreprise.

* Le délai de recouvrement des créances-clients exigé par la BMT est de 30 jours.

** Nous faisons remarquer que l'entreprise ne calcule pas le délai de recouvrement des crédits-fournisseurs. Cependant, le délai exigé par le fournisseur est de 30 jours.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Le ratio des frais de personnel ca connu une progression par rapport à celui de l'exercice précédent, conséquence directe de l'augmentation des salaires et de la mise en place des accords collectifs.

Tableau N°31: Les ratios de structure financière

Ratios		Formules	2015	2016
Ratios de structure financière	R. de l'équilibre financier	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{actif immobilisé}} > 1$	1.85	1.36
	R. de capacité de remboursement	$\frac{\text{dettes financières}}{\text{CAF}}$ L'endettement ne doit pas excéder quatre fois la CAF	0.36	0.45
	R. d'endettement	$\frac{\text{total des dettes}}{\text{total actif}} < 1$	0.13	0.13
	R. d'autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{fonds externes}} > 1.5$	6.89	6.57

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Interprétation

Le ratio de l'équilibre financier mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables, la BMT dispose donc d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant du fait que ce ratio dépasse 1 néanmoins une régression est enregistrée en 2016, à cause de l'augmentation des immobilisations financières.

Le ratio de la capacité de remboursement exprime une augmentation passant de 0.36 à 0.45 respectivement pour les deux exercices 2015 et 2016. L'entreprise a la capacité de rembourser ses capitaux empruntés à terme, en utilisant la capacité d'autofinancement générée par l'exploitation.

Le ratio d'endettement de la société reste stable par rapport à 2015. A noter que ce ratio doit être le plus faible possible pour affirmer que l'entreprise est moins endettée. Ces résultats montrent clairement que l'endettement de la BMT est faible.

Le ratio d'autonomie financière enregistre une baisse par rapport à l'année 2015, néanmoins il reste supérieur à 1, cela signifie que la BMT est en mesure de faire face à son endettement.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Tableau N°32: Les ratios liquidité

Ratios		Formules	2015	2016
Ratios de liquidité	R. de liquidité générale	$\frac{\text{actif à moins d'un an}}{\text{passif à moins d'un an}} > 1$	5.86	2.97
	R. de liquidité réduite	$\frac{(\text{actif circulant} - \text{stocks})}{\text{DCT}} > 1$	5.47	2.61
	R. de liquidité immédiate	$\frac{\text{disponibilités}}{\text{DCT}} > 1$	4.61	1.88

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Interprétation

Le ratio de liquidité générale exprime l'importance du degré de liquidité des biens auxquels la BMT peut faire appel pour répondre à ses engagements à court terme. Ce ratio enregistre une régression par rapport à 2015 expliqué principalement par la baisse du solde des disponibilités. Mais, ce ratio reste supérieur à la norme fixée (>1) ce qui stipule que l'actif de BMT est extrêmement liquide.

Le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1, cela signifie que la BMT arrive à couvrir ses dettes à court terme grâce à ses disponibilités et l'encaissement de ses créances. Ce ratio est en régression par rapport à celui de 2015, du fait de la baisse du solde de trésorerie.

Le ratio de liquidité immédiate montre que la BMT peut faire face à ses engagements à court terme en faisant appel uniquement à ses disponibilités.

Tableau N°33: Les ratios de rentabilité

Ratios		Formules	2015	2016
Ratios de rentabilité	R. de rentabilité économique (ROI)	$\frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{capitaux investis}} > 0.5$	0.35	0.32
	R. de rentabilité commerciale	$\frac{\text{EBE}}{\text{CA}} > 0.5$	0.65	0.58
	R. de rentabilité financière (ROE)	$\frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}} > 0.5$	0.30	0.25

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

Interprétation

Le taux de rentabilité économique des capitaux investis exprime un certain niveau de bénéfice avant le paiement des éventuels intérêts sur la dette. Il est donc une mesure de la performance de l'entreprise dans l'utilisation de son actif. Les activités économiques de la BMT pour les deux exercices sont largement rentables respectivement à 35% et 32% par rapport aux normes fixées par la théorie financière, mais y prouve des difficultés par rapport aux normes fixées par l'entreprise. Le ratio de rentabilité économique (ROI) a enregistré une régression par rapport à 2015, qui s'explique par la hausse des charges d'exploitation. Cette tendance à la hausse des charges d'exploitation de la BMT peut affecter son degré de performance économique.

On remarque une baisse de la rentabilité commerciale qui s'explique par la hausse de la consommation et des salaires.

Le ratio de rentabilité financière nous renseigne sur la rentabilité des capitaux propres engagés par la BMT dans son cycle d'exploitation, et permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaires. Le taux de rentabilité pour les deux exercices est respectivement de 30% et 25% soit inférieur à la norme fixée par l'entreprise (<0.5). Il a connu une baisse par rapport à 2015 qui est due principalement à la diminution du résultat net.

Tableau N°34: Le ratio de solvabilité générale

Ratios	Formules	2015	2016
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\text{total actif}}{\text{fonds étrangers}} > 1$	7.89	7.57

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

Interprétation

Ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que la BMT est en mesure de rembourser ses dettes, mais a enregistré une légère diminution, néanmoins ça reste satisfaisant pour l'entreprise puisqu'il dépasse la norme recommandée.

Les normes utilisées dans cette partie empirique sont propres à la BMT, mais il existe des normes théoriques. Dans l'ensemble, les ratios dépassent à la fois les normes fixées par l'entreprise et les normes théoriques. Ce qui affirme que la BMT a atteint la

Chapitre III : La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT

majorité de ses objectifs. Néanmoins, il faut signaler la tendance à la baisse de l'ensemble des ratios car cela peut dégrader le degré de performance de la BMT.

Après avoir pratiqué la gestion budgétaire au sein de la BMT, nous avons tenté de démontrer la relation entre la gestion budgétaire et la performance à partir de l'élaboration des budgets de l'entreprise qui réalisent un ajustement prévisionnel entre objectifs, ressources et résultats dans le but d'orienter l'entreprise dans la bonne voie pour atteindre les finalités fixées préalablement. Ensuite, nous avons procédé à la mesure de la performance selon différents indicateurs. D'abord, par le calcul des indicateurs primaires qui sont des résultats dégagés par le compte de résultats. Puis, par le calcul des indicateurs financiers et cela va de l'analyse financière au cours des actions en passant par la rentabilité, la solvabilité et la capacité d'autofinancement. Ces critères vont permettre à l'entreprise de connaître son état de santé, ses bénéfices et de savoir si elle est rentable et sur une bonne voie.

D'après notre travail, nous avons constaté que la BMT est performante car les résultats obtenus sont conformes aux objectifs mais ont tendance à baisser ce qui peut influencer négativement le degré de la performance de la BMT.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'efficacité de l'entreprise n'est pas toujours obtenue par la poursuite des résultats financiers ; aussi pour atteindre la performance, la fonction du contrôle de gestion tente de mettre au point des outils adéquats notamment la gestion budgétaire qui insiste à améliorer la performance de l'entreprise à travers les budgets.

L'intégration du système budgétaire dans le système de pilotage de la performance est devenue inévitable pour toute entreprise ambitieuse et qui veut améliorer ses performances, car la gestion budgétaire prend en compte les objectifs stratégiques et leur traduction en décisions opérationnelles et quotidiennes dans le but de s'assurer de l'adéquation de ce qui est réalisé au cours de l'année avec les stratégies décidées au niveau de l'entreprise.

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

Notre stage pratique, réalisé au sein de la BMT, a été pour nous l'occasion de confronter nos acquis théoriques à la réalité du terrain.

Au cours de celui-ci, nous avons pu suivre le processus budgétaire en l'occurrence la méthode suivie pour construire les divers budgets au même titre que le processus de contrôle grâce auquel ont été dégagés un ensemble d'écarts favorables et défavorables : une fois ces derniers dégagés, sont entreprises un certains nombre d'actions correctives dans une finalité d'atteinte des objectifs préalablement fixés par la direction.

Par ailleurs, nous avons pu tirer des conclusions à partir du calcul d'indicateurs économiques et financiers notamment :

- ✓ Les soldes intermédiaires de gestion qui sont dans l'ensemble favorables, ce qui indique un certain degré de performance. Cependant, ils enregistrent une régression pour la période étudiée (2015-2016) mais qui n'affecte pas pour autant sa performance à court terme.

Conclusion générale

- ✓ Les ratios de structure, de rentabilité et de solvabilité relèvent également une certaine performance mais tout en suivant la même tendance vers la régression.

La gestion budgétaire est un outil qui occupe une place primordiale au sein de la BMT car elle permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise par l'interprétation et l'analyse des écarts ainsi qu'une meilleure anticipation sur les réalisations et l'amélioration de la réactivité de l'entreprise. Ce qui affirme la première hypothèse.

Pour être complète et utile, la gestion budgétaire est adjointe à un contrôle budgétaire qui met en regard des prévisions d'activités déclinées en objectifs et standards, avec les réalisations correspondantes. Les écarts constatés entre les deux chiffres sont ensuite interprétés en bonnes ou mauvaises performances pour ensuite entreprendre des actions correctives pour analyser les performances dans le but de prévenir les risques et déceler les opportunités et donc une meilleure prise de décisions pour guider l'entreprise vers les objectifs fixés. Ce qui affirme la deuxième et la troisième hypothèse.

Malgré l'importance accordée à la gestion budgétaire par la BMT, néanmoins elle présente un certain nombre d'insuffisances :

La méthode utilisée par la BMT pour l'élaboration du budget se fait à base des données réalisées précédemment pour déduire les prévisions de l'année suivante, or il est préférable d'utiliser les différentes techniques de prévisions.

Concernant le volet investissement, les résultats exposés dans ce présent travail attestent de la performance de l'entreprise. Cette dernière est une source indéniable de moyen de financement. En effet, la BMT finance ses activités exclusivement par ses moyens propres (autofinancement), cependant, cette modalité de financement possède des inconvénients, notamment :

- La minimisation des bénéfices distribués, ce qui mécontente les actionnaires de l'entreprise ;
- Un autofinancement important rend faible la rentabilité des investissements.

Conclusion générale

L'entreprise a tout intérêt à faire recours à l'endettement d'autant plus qu'il lui permette de bénéficier d'économies d'impôts d'une part et des avantages de l'effet de levier d'autre part.

Notre travail de recherche est loin d'être traité dans sa globalité en raison de la durée du stage au sein de la BMT qui reste toutefois insuffisante vu l'étendue du sujet car la gestion budgétaire s'avère très vaste. Ajoutant à cela, la difficulté d'accès aux informations propres à la BMT sous prétexte de confidentialité.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

1. ALAZARD.C, SEPARIS, «contrôle de gestion manuel et applications », 5^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2001.
2. ALAZARD.A, SEPARIS, « contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007.
3. ALAZARD.C, SEPARIS, «contrôle de gestion manuel et applications », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2010.
4. BENAIEM.J et ALL, « gestion budgétaire et analyse de la performance », Edition FontainePicard, Paris, 2014.
5. BURLAUD.A et ALL, « contrôle de gestion », Edition VUIBERT, Paris, 2004.
6. CABANE.P, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », Edition Organisation, Paris, 2004.
7. CHIHA.K, «finance d'entreprise », Edition HOUMA, Alger, 2009.
8. DORIATH.B, GOUDJET.C « gestion prévisionnelle et mesure de la performance», 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2007.
9. DORIATH.D, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
10. DUBRULLE.L, JOURDAIN.D, « comptabilité analytique de gestion », 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2003.
11. GAUTIER.F, PEZET.A, « contrôle de gestion », Edition EDUCATION, France, 2006, P27.
12. GERVAIS.M, « contrôle de gestion par le système budgétaire », Edition VUIBERT, paris, 1987, P126.
13. GERVAIS M « contrôle de gestion », 7^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2000.
14. GERVAIS.M, « Contrôle de Gestion », 8^{ème} Edition, ECONOMICA, Paris, 2005.
15. GRANDGUILLOT.BetF, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition LEXTENSO, Paris, 2009.
16. KALIKA.M, « structure d'entreprise, réalités, déterminants, performances », Edition ECONOMICA, Paris.
17. KERVILER.I, KERVILER.L, « Le contrôle de gestion à la porté de tous !» 3^{ème} Edition, ECONOMICA, Paris, 2000.

Références bibliographiques

18. KHEMAKHEM.A, L.ARDOIN.J, « introduction au contrôle de gestion », BORDAS, Paris, 1971.
19. LANGLOIS. G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{ème} édition, EDUCATION, Paris, 2006, P42.
20. LANGLOIS.G et ALL « contrôle de gestion manuel et application », 4^{ème} édition, sup'Foucher, Paris, 2010.
21. LANGLOIS.L et ALL, «Contrôle de Gestion », Edition FOUCHER, Paris, 2006.
22. LOCHARD.J, « La gestion budgétaire, outil de pilotage des managers », Edition D'ORGANISATION, Paris, 1998.
23. LONING.H, « contrôle de gestion, organisations, outils et pratiques », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
24. LORINO.P, « méthode et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences», Edition ORGANISATION, Paris, 1997.
25. MALO.J et MATHE.J, « l'essentiel du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Organisation, Paris.
26. MARION.A et ALL, « diagnostic de la performance de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2012.
27. MARTINET.A, SILEM.A « Lexique de gestion », 6^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2003.
28. N'GAHANE.P et ALL, « dictionnaire de gestion », édition ARMAND COLIN, Paris, 1996.
29. PARIENTE.S, « analyse financière et évaluation d'entreprise », 2^{ème} édition, PEARSON, paris, 2009.
30. PIGET.P, « comptabilité analytique », 4^{ème} édition, ECONOMIE, paris, 2003.
31. PILVERDIER-LATREYTE.J, « finance d'entreprise », 8^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2002.

Sites

1. http://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie18.html
2. http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0204MPCGF15.pdf

Liste des tableaux

Tableau N°01: Performance externe et performance interne	37
Tableau N°02: Schématisation du modèle Wilson	59
Tableau N°03: les équipements détenus par la BMT	70
Tableau N°04: Tableau de réalisation des charges.....	78
Tableau N°05: Le timing d'élaboration de la compagne budgétaire	80
Tableau N°06: Le volume physique du trafic prévisionnel.....	81
Tableau N°07: Le chiffre d'affaire prévisionnel par prestation	81
Tableau N°08: Autres produits opérationnels et financiers	82
Tableau N°09: Le budget prévisionnel des investissements	82
Tableau N°10: Le budget des approvisionnements.....	83
Tableau N°11: La structure des charges.....	84
Tableau N°12: Le budget de trésorerie prévisionnel.....	86
Tableau N°13: le contrôle du trafic portuaire au sein de BMT CA en volume.....	89
Tableau N°14: Le contrôle du chiffre d'affaires	89
Tableau N°15: Le contrôle budgétaire des produits opérationnels et financiers.....	90
Tableau N°16: Le contrôle budgétaire des investissements.....	91
Tableau N°17: Le contrôle du budget des approvisionnements.....	92
Tableau N°18: Le contrôle des frais généraux	93
Tableau N°19: Le contrôle du budget de trésorerie	94
Tableau N°20: L'évolution du chiffre d'affaires.....	97
Tableau N°21: L'évolution de la valeur ajoutée	98
Tableau N°22: L'évolution de l'excédent brut d'exploitation	99
Tableau N°23: L'évolution du résultat opérationnel.....	100
Tableau N°24: L'évolution du résultat financier.....	101
Tableau N°25 : L'évolution du résultat ordinaire avant impôt	102
Tableau N°26: L'évolution du résultat net de l'exercice	103
Tableau N°27: Le fond de roulement.....	105
Tableau N°28: Le besoins de fond de roulement	106
Tableau N°29: La trésorerie	107
Tableau N°30: Les ratios de gestion	108
Tableau N°31: Les ratios de structure financière	109
Tableau N°32: Les ratios de liquidité.....	110
Tableau N°33: Les ratios derentabilité.....	110
Tableau N°34: Le ratio de solvabilité générale.....	111

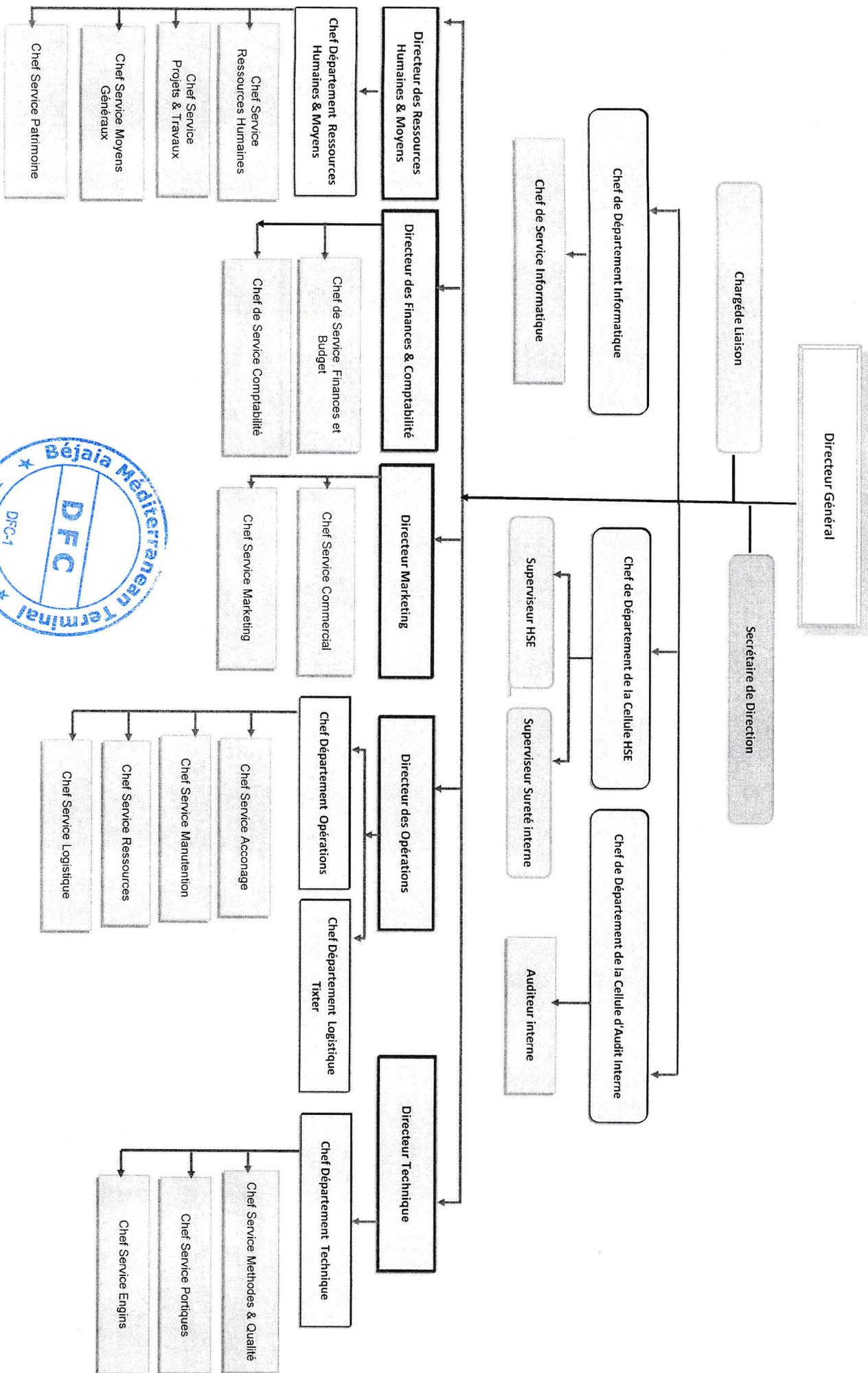
Liste des figures

Figure N°01: Le processus du contrôle de gestion.....	10
Figure N°02: la place du contrôle de gestion dans l'entreprise.....	12
Figure N°03: les différents types de budgets	21
Figure N°04: les caractéristiques de contrôle budgétaire.....	29
Figure N°05: logique d'évaluation de la performance	36
Figure N°06: la ventilation du budget de production.....	53
Figure N°07: La décomposition des écarts	60
Figure N°08: La structure de la BMT	67
Figure N°09: La situation géographique de la BMT.....	68
Figure N°10: Le trafic annuel en EVP (Equivalent vingt pieds).....	71
Figure N°11: La cadence de traitement de navires	71
Figure N°12: Le temps d'escale.....	72
Figure N°13: la création d'emplois.....	72
Figure N°14: La représentation de chiffre d'affaires	98
Figure N°15: La représentation de l'évolution de la valeur ajoutée	99
Figure N°16: La représentation de l'évolution de l'EBE.....	100
Figure N°17: La représentation de l'évolution du résultat opérationnel.....	101
Figure N°18: La représentation de l'évolution du résultat financier.....	102
Figure N°19: La représentation de l'évolution du résultat courant avant impôt.....	103
Figure N°20: La représentation de l'évolution du résultat net de l'exercice	104
Figure N°21: La représentation de l'évolution du fond de roulement	105
Figure N°22: La représentation de l'évolution du BFR	106
Figure N°23: La représentation de l'évolution de la trésorerie	107

Liste des annexes

- Annexe N°01 : L'organigramme général de la BMT.
- Annexe N°02 : Les prévisions du chiffre d'affaires.
- Annexe N°03 : Les prévisions d'investissements.
- Annexe N°04 : Les prévisions d'approvisionnements.
- Annexe N°05 : Les prévisions des charges.
- Annexe N°06 : Le compte de résultats 2015.
- Annexe N°07 : Le bilan actif 2015.
- Annexe N°08 : Le bilan passif 2015.
- Annexe N°09 : Les réalisations du chiffre d'affaires.
- Annexe N°10 : Les réalisations d'investissements.
- Annexe N°11 : Les réalisations d'approvisionnements.
- Annexe N°12 : Les réalisations des charges.
- Annexe N°13 : Le compte de résultats 2016.
- Annexe N°14 : Le bilan actif 2016.
- Annexe N°15 : Le bilan passif 2016.

Annexes



Annexe N°02: Les prévisions du chiffre d'affaires 2015.

	Clôture 2015	Prévisions 2016
Libellés	Montant (KDA)	Montant (KDA)
Manutention Navires	963 760	1 042 998
Relevage	517 762	529 008
Entreposage	704 043	771 950
Reefers	32 838	34 790
Services Annexes	318 334	373 765
Total	2 536 737	2 752 510

Annexe N°03: Les prévisions d'investissements 2015.

N° Compte	Désignation	Montant (KDA)
204	Logiciel informatique et assimilés	4 046
213	Constructions	102 900
215	Installation technique, matériel et outillage*	441 183
2182	Matériels de transport	9 800
2183	Matériel du bureau, matériel informatique	5 621
2184	Mobilier	0
2189	Agencement et installation	4 620
2187	Mobilier et équipement sociaux	0
		568 170

Annexe N°04: Les prévisions d'approvisionnements 2015.

Compt NSCF	Libelles	D.G Admin	D.F.C	D. O	D.M	D.T	Activité Logistique	Total Budget clôture 15
382500	Ach. Pièc. Det. Mat. Tran.	770	0	39	39	92	92	216
382510	Ach. Pièc. Det. Mat. Exp.	42	0	36 139	0	292	7 513	68 592
382530	Ach. Pneumat.	140	0	9 167	70	70	4 388	18 200
S/ TOTAL		952	0	45 344	109	455	11 994	87 009
382400	Achats petit outillage	70	0	402	6	302	241	330
382000	Achats Mat. Const.	700	0	350	0	35	70	998
382300	Achats four. d' Atelier	96	0	57	3	1 274	1 274	1 420
S/ TOTAL		866	0	810	9	1 611	1 585	2 748
382200	Achats.Pdts d'Entret.	351	0	368	0	80	0	648
382600	Achats Fourm.Bureau	350	0	368	315	49	105	1 835
382100	Achats Carb. Lubrif.	288	13	11 941	40	13 053	5 179	28 937
S/ TOTAL		989	13	12 676	355	13 181	5 284	31 419
382700	Achats Fourm. Informatique	210	0	221	518	42	70	338
382920	EFFETS VESTIMENTAIRES	2 079	227	6 577	134	1 323	1 607	2 998
382900	Achats Fourm. Diverses	2 768	0	51	66	290	330	4 981
S/TOTAL		5 057	227	6 848	718	1 655	2 006	8 317
TOTAL		7 864	240	65 679	1 191	16 902	#REF!	129 492
	TVA à récupérer moyenne 10 %	786	24	6 568	119	1 690	#REF!	22 014
	Total T.T.C	8 650	264	72 247	1 310	18 592	#REF!	151 506

Annexe N°05: Les prévisions des charges 2015.

N° SCF	Désignations	D.G Admin	D.F.C	D. O	D.M	D.T	Activité Logistique	Clôture 2015 (KDA)
602000	Matériaux de construction	700	0	350	0	35	70	347
602100	Carburant lubrifiant	288	13	11 941	40	13 053	5 179	26 534
602200	Produits d'entretien	351	0	368	0	80	0	726
602300	Fournitures d'atelier	96	0	57	3	1 274	1 274	2 458
602400	Petit outillage	70	0	402	6	302	241	929
602500	P.R. Mat. transport cons.	770	0	39	39	92	92	472
602510	P.R. Mat. d'exploitations consommées	42	0	36 139	0	292	7 513	39 628
602530	Pneumatiques	140	0	9 167	70	70	4 388	12 185
602600	Fournitures de bureaux	350	0	368	315	49	105	1 890
602700	Fournitures mécano. Informatique	210	0	221	518	42	70	999
602900	Fournitures diverses	2 768	0	51	66	290	330	3 186
602920	EFFETS VESTIMENTAIRES CONSOMME	2 079	227	6 577	134	1 323	1 607	7 582
604000	LOYERS ET CHARGES LOCATIVES	0	0	0	0	0	0	-
607100	Electricité et Gaz	560	28	1 337	0	280	105	2 888
607110	Eau	0	0	0	0	0	0	-
607800	Autres Achats Non Stocké	0	0	0	0	0	0	3
		8 424	268	67 016	1 191	17 182	20 975	99 826

N° SCF	Désignations	D.G Admin	D.F.C	D. O	D.M	D.T	Activité Logistique	Clôture 2015 (KDA)
613100	LOCATION MATERIEL	-	-	17 060	-	-	140	17 060
614000	LOYERS ET CHARGES LOCATIVES	-	-	280	-	-	4 200	19 093
614900	AUTRE CHARGES LOCATIVES	462	-	-	-	56	70	3 241
615130	ENTRETIEN.REPARATION BATIMENT	1 400	-	525	420	112	140	4 367
615131	ENTRE&REPAR OUVRAG SPERSTRUCTU	-	-	2 940	-	-	105	5 853
615132	ENTRET REP BATIMENT SOCIAUX	210	-	-	-	-	-	251
615141	ENTRETIEN REPAR MAT SOCIAL	70	-	-	-	-	-	35
615151	ENTR REP INSTALLATION COMPLEXE	-	-	-	-	-	-	7
615152	ETRE.&REPARATION MAT. OUTILLAGE	280	-	15 260	-	210	560	10 222
615181	ENTRET & REPARAT.MAT.TRANSPORT	700	140	840	105	245	350	1 232
615182	ENTRET-REPAR-EQUIP-BURE-COMMUN	350	-	210	210	-	-	276
615183	ENTRET/REPARATION INSTALLATION	-	-	70	14	-	-	56
615800	AUTRE ENTRETIEN ET REPARATION	-	-	35	-	-	35	203
616000	ASSURANCES INCENDIES	68	25	38	36	197	197	499
616100	ASSURAN RESPONSABILITE CIVILE	63	9	9 512	14	47	1 170	9 227
616200	ASSURANCE MATERIEL ROULANT	427	18	6 341	25	63	4 817	10 754
616400	ASSURANCES MATERIELS INFORMAR	-	-	-	-	-	-	239
616800	ASSURANCES DIVERSES	113	1	1	1	9	-	112
617100	FRAIS D'ETUDE ET DE RECHERCHE	-	-	-	-	-	-	0
618100	DOCUMENTATION TECHNIQUE	-	-	-	-	-	-	0
618300	FRAIS COLLOQUE,SEMINAIRE CONFE	-	-	-	-	-	-	29
618400	FRAIS DE TIRAGE ET IMPRESSION	35	-	-	-	-	-	92
618500	AUTRES ABONNEMENTS	70	-	-	-	-	-	29
618800	AUTRES DOCUMENTATIONS	14	-	-	-	-	-	17
		4 262	193	53 111	825	939	11 784	82 892

N° SCF	Désignations	D.G Admin	D.F.C	D. O	D.M	D.T	Activité Logistique	Total	Clôture 2015(KDA)
622000	COMMISSIONS	-	-	-	-	-	-	0	0
622020	COMMISSIONS SUR SERVICES	-	-	-	-	-	2 450	2 450	2 335
622100	HONORAIRES	1 750	700	140	-	-	35	2 625	2 098
622200	STAGE ET FORMATION	840	700	2 100	840	2 100	840	7 420	5 127
622210	SEMINAIRES	-	-	210	560	70	105	945	0
622300	REDEVANCES	206	-	7 700	375	-	140	8 420	8 129
622400	FRAIS D'ACTE ET CONTENTIEUX	140	-	-	-	-	-	140	173
622800	AUTRES REMUNERATIONS DES TIERS	-	-	-	-	-	-	0	0
623000	ANNONCES ET INSERTIONS	1 400	-	-	-	-	-	1 400	1 213
623100	PUBLICITE LEGALE	175	-	-	-	-	-	175	117
623200	FOIRES ET EXPOSITIONS	-	-	-	1 050	-	-	1 050	806
623300	SPONSORING	-	-	-	-	-	-	0	0
623310	PUBLICITE	210	-	-	420	-	-	630	83
623400	CATALOGUES ET IMPRIMES	-	-	-	1 050	-	-	1 050	1 050
623800	AUTRE PUBLICITE	28	-	-	-	-	-	28	0
624100	FRETS DE TRANSPORTS	210	-	-	175	-	-	385	252
624200	TRANSPORT COLLECTIF.PERSONNEL	70	-	-	-	-	-	70	0
624800	TRANSPORT DIVERS	-	-	-	-	-	-	0	0
625000	DEPLACEMENTS ET FRAIS VOYAGE	281	105	92	31	327	8	844	623
625100	DEPLACEMENT.FRAIS DE SEJOUR	411	152	60	303	316	25	1 268	935
625110	FRAIS DE MISSION LOGISTIQUE	-	-	-	-	-	62	679	1 512
625200	RECEPTION-FRAIS D'HEBERGEMENT	420	158	78	23	-	-	679	631
625300	RECEPTIONS.AUTRES FRAIS	160	32	-	2	-	-	193	143
626100	TELEPHONE FAX	630	140	350	210	140	210	1 680	1 556
626200	ABONNEMENT INTERNET	-	-	-	1 960	-	-	1 960	1 965
626800	AUTRES FRAIS POSTE TELECOMMUNI	-	-	-	-	-	-	0	190
627100	COMMISSIONS DIVERSES	-	3 150	-	-	-	-	3 150	2 918
627101	FRAIS DE BANQUE	-	-	-	-	-	-	0	0
627200	COMMISSIONS SUR SERVICES	-	1 190	-	-	-	-	1 190	1 051
627900	AUTRES FRAIS ET COMMISSION BAN	-	-	-	-	-	-	0	0
		6 931	6 327	10 730	6 998	2 953	3 875	38 432	32 909

N° SCF	Désignations	Admin. Générale	D.F.C	D. O	D.M	D.T	Activité Logistique	Clôture 2015 (KDA)
631000	TRAITEMENTS SALAIRE PERSONNEL	30 795	4 360	88 104	6 192	20 155	28 613	169 357
631002	HEURES SUPPLEMENTAIRES	7	-	9 196	-	1 169	3 145	20 323
631004	PRI	2 216	287	8 575	464	1 470	2 146	14 529
631005	PCR	3 535	459	10 397	743	2 350	3 434	19 682
631006	PRC	3 535	459	10 397	743	2 350	3 434	19 682
631013	PRIME DE POLYVALENCE	-	-	1 209	-	-	40	1 049
631015	AUTRES PRIMES	3 587	1 499	1 499	-	1 499	-	8 590
631016	CONGES PAYES	6 778	874	20 544	1 344	4 729	6 990	43 175
631017	Indemnité Pécule de Retraite	-	-	-	-	-	-	-
631100	L.T.P	6 189	-	27 823	-	5 939	10 244	47 755
631102	Echelon de carrière et bonification exceptionnelle	3 085	429	9 866	694	2 159	3 080	8 373
631104	INDEMNITE DE NUISANCE	10 195	941	30 260	1 595	6 834	10 483	57 227
631108	INDEMNITE D'HEURE DE PRISE	99	-	3 174	-	710	308	4 172
631109	IEP	3 702	560	11 251	853	2 232	2 972	16 305
631113	I F S P	2 987	808	1 684	1 339	686	452	7 351
631117	IPDR	-	-	-	-	-	-	-
631119	INDEMNITE DE TRANSPORT	1 929	174	6 031	299	1 231	2 121	11 458
631121	INDEMNITE DE PANIER	6 979	731	20 956	1 006	4 324	7 028	39 936
631123	AUTRES INDEMNITE	248	77	111	60	86	-	536
631124	ISU	1 358	27	4 733	54	553	1 994	8 767
631126	Indemnité de Deces	-	-	-	-	-	-	-
631200	GRATIFICATION	6 803	928	20 809	1 211	4 636	6 775	44 523
631300	PRESALAIRES	126	56	189	77	280	39	742
631400	MEDECINE DE TRAVAIL	169	15	462	25	98	118	764
635100	COTISATIONS SOCIALES	24 982	3 318	75 342	4 381	15 969	24 907	129 940
637000	CONTRIBUTION AUX O.S	3 438	465	10 509	612	2 320	3 414	17 428
637100	CONTRIBUTION A/ACTIVITES SOCIA	-	-	-	-	-	-	228
638200		-	-	-	-	-	-	-
		122 740	16 466	373 120	21 694	81 777	121 739	691 891

N° NSCF	Libelles	Admin. Générale	D.F.C	D.O	D. M	D.T	Activité Logistique	Clôture 2015 (KDA)
641300	TAXE S/FORMATION PROFESSIONNEL	-	-	-	-	-	-	0
641400	TAXE SUR L'APPRENTISSAGE	4 200	-	-	-	-	-	2 442
645100	TAXE ACTIVITE INDUST.& COMMERC	-	-	49 143	-	-	-	28 922
645200	DROITS D'ENREG.ACTES & MARCHES	-	-	-	-	-	-	0
645300	DROITS DE TIMBRES	155	-	-	-	-	-	17
645400	TAXES FONCIERES.	297	-	-	-	-	-	0
645500	TAXES PROFIT DOMAINE	-	-	-	-	-	-	0
645700	VIGNETTE AUTOMOBILE	350	-	-	-	-	-	258
645900	DROITS,IMPOTS ET TAXES DIVERS	456	-	-	-	-	-	9
645960	TAXE DE DOMICILIATION	-	-	-	-	-	-	0
Total		5 457	0	49 143	0	0	0	31 648

N° SCF	Désignations	D.G Admin	D.F.C	D. M	D.O	D.T	Activité Logistique	Clôture 2015
651000	REDEVANCES P/CONCESSIONS	0	0	0	103 367	0	0	97 833
652210	MOINS VALUES IMMO-CORPORELLE	0	0	0	0	0	0	575
653100	JETONS DE PRESENCE	588	0	0	0	0	0	448
654000	Pertes sur créances irrécouvr	0	0	0	0	0	0	0
656100	AMENDES ET PENALITES	0	0	0	0	0	0	89
656300	COTISATIONS ET DONS	0	0	0	0	0	0	293
657000	AUTRES CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	0	0	0	226
658000	FRAIS DE CONSEILS ET ASSEMBLEE	2 450	0	0	0	0	0	1 570
658100	AUTRE FRAIS DIVERS	0	0	0	0	0	0	0
658200	AUTRE CHARGE GESTION COURANTE	0	0	0	0	0	0	4 007
658900	CHARGES DIVERSES GESTION COURANTE	0	0	0	0	0	0	3
		3 038	0	0	103 367	0	0	105 045

Amortissements

N° SCF	Désignations	D.G Admin	D.F.C	D. M	D.O	D.T	Activité logistique	Clôture 2015 (KDA)
681100	Amortissements	14 308	166	291 410	13 122	2 520	33 664	316 086
		14 308	166	291 410	13 122	2 520	33 664	316 086

Annexe N°06: Le compte de résultats 2015.

LIBELLE	2015	KDA
Ventes et produits annexes	2 599 642 320	2 599 642
Variation stocks produits finis et en cours		0
Production immobilisée		0
Subventions d'exploitation		0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 599 642 320	2 599 642
Achats consommés	-92 254 165	-92 254
Services extérieurs et autres consommations	-111 074 104	-111 074
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-203 328 270	-203 328
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	2 396 314 050	2 396 314
Charges de personnel	-675 148 624	-675 149
Impôts, taxes et versements assimilés	-33 608 510	-33 609
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 687 556 917	1 687 557
Autres produits opérationnels	15 493 410	15 493
Autres charges opérationnelles	-120 942 243	-120 942
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-336 339 384	-336 339
Reprise sur pertes de valeur et provisions	29 805 027	29 805
V- RESULTAT OPERATIONNEL	1 275 573 727	1 275 574
Produits financiers	13 239 082	13 239
Charges financières	-31 455 161	-31 455
IV-RESULTAT FINANCIER	-18 216 079	-18 216
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	1 257 357 648	1 257 358
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-192 006 861	-192 007
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	6 838 416	6 838
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 658 179 839	2 658 180
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-1 585 990 636	-1 585 991
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 072 189 203	1 072 189
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 072 189 203	1 072 189

Annexe N°07: Le bilan actif 2015.

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET	KDA
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	224 895 446	106 563 829	118 331 617	118 332
Immobilisations corporelles	0	0	0	-
Terrains	10 052 000	0	10 052 000	10 052
Bâtiments	600 339 926	280 868 842	319 471 084	319 471
Autres immobilisations corporelles	2 852 698 818	1 678 601 693	1 174 097 125	1 174 097
Immobilisations en concession	0	0	0	-
Immobilisations encours	61 924 283	0	61 924 283	61 924
Immobilisations financières	0	0	0	-
Titres mis en équivalence	0	0	0	-
Autres participations et créances rattachées	0	0	0	-
Autres titres immobilisés	0	0	0	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	281 015 655	0	281 015 655	281 016
Impôts différés actif	21 594 427	0	21 594 427	21 594
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 052 520 555	2 066 034 364	1 986 486 191	1 986 486
ACTIF COURANT	0	0	0	-
Stocks et encours	140 995 018	4 937 137	136 057 881	136 058
Créances et emplois assimilés	0	0	0	-
Clients	273 951 021	7 667 141	266 283 880	266 284
Autres débiteurs	23 812 172	0	23 812 172	23 812
Impôts et assimilés	9 770 243	0	9 770 243	9 770
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0	-
Disponibilités et assimilés	0	0	0	-
Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	-
Trésorerie	1 606 776 001	0	1 606 776 001	1 606 776
TOTAL ACTIF COURANT	2 055 304 454	12 604 277	2 042 700 177	2 042 700
TOTAL GENERAL ACTIF	6 107 825 009	2 078 638 642	4 029 186 367	4 029 186

Annexe N°08: Le bilan passif 2015.

LIBELLE	2015	KDA
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	500 000 000	500 000
Capital non appelé		0
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	1 915 174 791	1 915 175
Ecart de réévaluation	0	0
Ecart d'équivalence (1)	0	0
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	1 072 189 203	1 072 189
Autres capitaux propres - Report à nouveau	31 387 676	31 388
Part de la société consolidante (1)	0	0
Part des minoritaires (1)	0	0
TOTAL I	3 518 751 670	3 518 752
PASSIFS NON-COURANTS	0	0
Emprunts et dettes financières	128 107 317	128 107
Impôts (différés et provisionnés)	1 079 487	1 079
Autres dettes non courantes	0	0
Provisions et produits constatés d'avance	32 574 430	32 574
TOTAL II	161 761 234	161 761
PASSIFS COURANTS:	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	66 355 800	66 356
Impôts	53 234 409	53 234
Autres dettes	229 083 254	229 083
Trésorerie passif	0	0
TOTAL III	348 673 463	348 673
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	4 029 186 367	4 029 186

Annexe N°09: Les réalisations du chiffre d'affaires 2016.

Trafic (EVP)	Prévision 2016	réalisation 2016
Nombre conteneurs EVP	183 695	187137

Annexe N°10: Les réalisations d'investissements 2016.

215240	*CHARIOTS ELEVATEURS	0
215241	SPREADER (CONTENAIRE VIDES)	0
215242	*REACH STEAKER	0
215260	*MATERIEL D'ATELIER	936 630
215270	*MAT.PRODUIT LUTTE CONTRE INCE	0
215290	*BENNES ET TREMIERS	0
2152****	SOUS-TOTAL	936 630
215320	*POSTE TRANSFORMATEUR ENERGIE	0
215380	*MATERIEL ET OUTILLAGES DIVER	342 265
2153****	SOUS-TOTAL	342 265
218100	*MATERIEL DE TRANSPORT	2 050 427
218110	*VEHICULES TOURISMES	4 416 000
218170	*TRACTEURS PORTUAIRE RO RO	0
218171	*TRACTEURS T.M	0
218180	*REMORQUES PORTUAIRES RO RO	0
218181	*REMORQUES T.M	20 000 000
218190	*MATERIEL DE TRANSPORTS DIVERS	0
2181****	SOUS-TOTAL	26 466 427
218200	*MOBILIER DE BUREAU	120 842
218210	*MATERIEL DE BUREAU	95 000
2182****	SOUS-TOTAL	215 842
218300	*EQUIPEMENTS INFORMATIQUES	1 306 621
218310	*CTMS HARDWARE	0
2183****	SOUS-TOTAL	1 306 621
218400	*EQUIPEMENT DE COMMUNICATION	238 672
218420	*PORTABLES	0
2184****	SOUS-TOTAL	238 672
218500	*MATERIEL DE LOGEMENTS	0
218520	*MATERIELS DE CANTINES-CUISIN	0
218580	*AUTRES MATERIELS	0
2185****	SOUS-TOTAL	0
218700	*MOBILIER DE LOGEMENTS	0
218720	*MOBILIER DE CANTINES	0
218780	*AUTRE MOBIL&EQUIPEMENT SOCIAU	0
218790	*AMENAGEMENTS LOGEMENT	0
2187****	SOUS-TOTAL	0
218900	*AGENCEMENTS ET INSTALLATIONS	705 022
218970	STATION LAVAGE ZEP	0
2189****	SOUS-TOTAL	705 022
219201	CENTRALE DE FREIN POUR QC	0
219207	HEAD BLOC P/SPREADER QC2	6 064 752
219220	SPREADER P/GRUE PORTUAIRE	0
2192****	SOUS-TOTAL	6 064 752
219423	SOUPAPE P/S KALMAR	0
2194****	SOUS-TOTAL	0

TOTAL GENERAL

36 276 230

Annexe N°11: Les réalisations d'approvisionnements 2016.

COMPTE	Libellé	Montant Réalisé
382000	ACHATS MATERIAUX DE CONSTRUCTI	119 660,80
382100	ACH.LOCAUX COMBU.CARBU. LUBRIF	35 030 044,99
382200	ACHATS LOCAUX PRODUITS D'ENTRE	459 857,30
382300	ACH.LOCAUX FOURNITURE ATELIER	4 062 604,27
382400	ACHATS LOCAUX PETIT OUTILLAGE	1 901 207,05
382500	ACH.LOCAUX PIECES RECH.M.TRANS	713 594,95
382510	ACH.LOCAUX PIECE RECHAN.MEXPL	100 837 380,15
382530	ACHATS LOCAUX PNEUMATIQUES	8 293 306,61
382600	ACHAT LOCAUX FOURNITURE BUREAU	2 173 580,16
382700	ACH.LOCAUX.FOURNITURE INFORMAT	706 664,70
382900	ACHATS LOCAUX FOURNITUR.DIVERS	3 274 560,06
382920	EFFET VESTIMENTAIRE	9 632 976,10
3*****	CLASSE 3- COMPTES DE STOCKS ET EN	167 205 437,13

Annexe N°12: Les réalisations des charges 2016.

COMPTE	Libellé	Montant Réalisé
602000	MATERIAUX DE CONSTRU. CONSOMME	119 661
602100	COMBUSTIBLE CARBURANT LUBRIFIE	32 104 097
602200	PRODUITS D' ENTRETIEN CONSOMME	453 428
602300	FOURNITURES D'ATELIERS CONSOMM	4 107 824
602400	PETIT OUTILLAGE	1 966 834
602500	PIECES RECHANGE MAT.TRANSPORT	713 595
602510	PIECES RECHANGE MAT.EXPLOITATI	68 585 163
602530	PNEUMATIQUES CONSOMMES	9 948 459
602600	FOURNITURE BUREAU CONSOMME	2 141 393
602700	FOURNITURES INFORMATIQUES	647 846
602900	FOURNITURES DIVERSES	3 257 357
602920	EFFETS VESTIMENTAIRES CONSOMME	10 213 920
607100	ELECTRICITE GAZ	5 796 300
607110	CONSOMMATION EAUX	176 236
607800	AUTRES ACHATS NON STOCKES	50 361
60*****	Achats consommés	140 282 473
613100	LOCATION MATERIEL	59 560 868
614000	LOYERS ET CHARGES LOCATIVES	18 635 617
614900	AUTRE CHARGES LOCATIVES	1 072 655
615130	ENTRETIEN.REPARATION BATIMENT	1 712 853
615131	ENTRE&REPAR OUVRAG SPERSTRUCTU	3 272 654
615132	ENTRET REP BATIMENT SOCIAUX	215 530
615141	ENTRETIEN REPAR MAT SOCIAL	0
615151	ENTR REP INSTALLATION COMPLEXE	0
615152	ETRE.&REPARATION MAT.OUTILLAGE	17 499 100
615181	ENTRET& REPARAT.MAT.TRANSPORT	5 915 137
615182	ENTRET-REPAR-EQUIP-BURE-COMMUN	514 834
615183	ENTRET/REPARATION INSTALLATION	25 970
615800	AUTRE ENTRETIEN ET REPARATION	8 610
616000	ASSURANCES INCENDIES	666 038
616100	ASSURAN RESPONSABILITE CIVILE	8 807 378
616200	ASSURANCE MATERIEL ROULANT	12 348 396
616400	ASSURANCES MATERIELS INFORMAR	239 860
616800	ASSURANCES DIVERSES	72 489
617100		0
618100	DOCUMENTATION TECHNIQUE	0
618400	FRAIS DE TIRAGE ET IMPRESSION	171 603
618500	AUTRES ABONNEMENTS	10 500
618800	AUTRES DOCUMENTATIONS	7 336
61*****	Services extérieurs	130 757 428

622000	COMMISSIONS	0
622020	COMMISSIONS SUR SERVICES	1 898 400
622100	HONORAIRES	2 628 153
622200	STAGE ET FORMATION	5 182 694
622210	SEMINAIRES	0
622300	REDEVANCES	7 917 455
622400	FRAIS D'ACTE ET CONTENTIEUX	54 902
622800	AUTRES REMUNERATIONS DES TIERS	0
623000	ANNONCES ET INSERTIONS	953 669
623100	PUBLICITE LEGALE	149 652
623200	FOIRES ET EXPOSITIONS	889 966
623300	SPONSORING	0
623310	PUBLICITE	878 150
623400	CATALOGUES ET IMPRIMES	0
623800	AUTRE PUBLICITE	0
624100	FRETS ET TRANSPORTS	2 025 100
624200	TRANSPORT COLLECTIF PERSONNEL	0
624800	TRANSPORT DIVERS	0
625000	DEPLACEMENTS ET FRAIS VOYAGE	1 105 333
625100	DEPLACEMENT : FRAIS DE SEJOUR	965 328
625110	FRAIS DE MISSION LOGISTIQUE	243 600
625200	RECEPTION-FRAIS D'HEBERGEMENT	783 487
625300	RECEPTIONS : AUTRES FRAIS	360 836
626100	TELEPHONE FAX	1 148 660
626200	ABONNEMENT INTERNET	1 807 279
626800	AUTRES FRAIS POSTE TELECOMMUNI	250 860
627100	COMMISSIONS DIVERSES	2 009 902
627101	FRAIS DE BANQUE	0
627200	COMMISSIONS S/OUVERTURE CREDIT	57 993
62*****	Autres services extérieurs	31 311 419
631000	TRAITEMENTS SALAIRE PERSONNEL	178 535 003
631002	HEURES SUPPLEMENTAIRES	27 918 863
631004	PRI	15 527 135
631005	PCR	22 436 993
631006	PRC	22 436 993
631013	PRIME DE POLYVALENCE	1 178 580
631015	AUTRES PRIMES	8 178 652
631016	CONGES PAYES	39 900 922
631017		0
631100	I.T.P	50 515 285
631102	IND.AVANCEMENT CARRIERE	16 026 482
631104	NUISANCES	60 375 706
631108	INDEMNITE HEURE DE PRISE	3 871 160
631109	I.E.P	22 421 852
631113	I.F.S.P	7 788 875
631117	INDEMNITE DEPART RETRAITE	0
631119	TRANSPORT	10 302 808
631121	PANIER	38 916 714
631123	AUTRES INDEMNITES	1 364 648
631124	I.S.U	9 783 707
631200	GRATIFICATION	39 375 105
631300	PRESALAIRES	658 980
631400	MEDECINE DE TRAVAIL	0
635100	COTISATIONS SOCIALES	147 340 299
637000	CONTRIBUTION AUX O.S	19 065 165
637100	CONTRIBUTION A/ACTIVITES SOCIA	26 600

63*****	Charges de personnel	743 946 526
641300	TAXE S/FORMATION PROFESSIONNEL	0
641400	TAXE SUR L'APPRENTISSAGE	3 870 317
645100	TAXE D'ACTIVITE PROFESSIONNELL	49 088 946
645200	DROITS D'ENREG.ACTES & MARCHES	258 779
645300	DROITS DE TIMBRES	29 297
645301		0
645400	IMPOTS FONCIERS	147 977
645700	VIGNETTE AUTOMOBILE	311 150
645900	DROITS,IMPOTS ET TAXES DIVERS	222 250
645960	TAXE DE DOMICILIATION	370 412
64*****	Impôts, taxes et versements assimilés	54 299 127
651000	REDEVANCES P/CONCESSIONS	100 454 991
652210	MOINS VALUES IMMO-CORPORELLE	167 621
653100	JETONS DE PRESENCE	532 000
656100	AMENDES ET PENALITES	445 172
656300	COTISATIONS ET DONS	1 736 025
657000	CHARGE EXPT DE GESTION COURANT	2 039 966
658000	FRAIS DE CONSEILS ET ASSEMBLEE	3 180 595
658100	AUTRE FRAIS DIVERS	74 094
658200	AUTRE CHARGE GESTION COURANTE	1 122 828
658900	CHARGES DIVERSES GESTION COURA	2 101
65*****	Autres charges opérationnelles	109 755 394
661000	INTERETS SUR EMPRUNTS BANCAIRE	0
666000	PERTE DE CHANGE	4 776 294
66*****	Charges financières	4 776 294
681100		0
6811201	AMORT.FONDS DE COMMERCE	11 812 500
6811204	DOTATION AUX AMORT.LOGICIELS	88 550
6811212	DOTATION.AMORT.AGENCEM.AMENAGE	9 247 539
6811213	DOTATIO AUX AMORT CONSTRUCTION	27 235 835
6811215	DOTATION AMORTIS INSTA.TECHNIQ	203 319 000
6811218	DOTATI.AMORT.AUTRE.IMMOB.CORPO	40 511 024
6811219	AMORT.PIECES STRATEGIQUES	10 467 063
68*****	Dotations aux amortissements, provisions et	302 681 511
695100	I.B.S	293 704 364
69*****	Impôts sur les résultats et assimilés	293 704 364
		0
		0
	TOTAL GENERAL	1 811 514 536

Annexe N°13: Le compte de résultats 2016.

LIBELLE	2016	KDA
Ventes et produits annexes	2 620 985 385	2 620 985
Variation stocks produits finis et en cours	-	-
Production immobilisée	-	-
Subventions d'exploitation	-	-
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 620 985 385	2 620 985
Achats consommés	- 140 282 473	- 140 282
Services extérieurs et autres consommations	- 162 068 847	- 162 069
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	- 302 351 320	- 302 351
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	2 318 634 065	2 318 634
Charges de personnel	- 743 946 526	- 743 947
Impôts, taxes et versements assimilés	- 54 300 247	- 54 300
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 520 387 291	1 520 387
Autres produits opérationnels	19 473 609	19 474
Autres charges opérationnelles	- 109 755 394	- 109 755
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	- 321 619 304	- 321 619
Reprise sur pertes de valeur et provisions	10 137 198	10 137
V- RESULTAT OPERATIONNEL	1 118 623 400	1 118 623
Produits financiers	34 166 424	34 166
Charges financières	- 4 776 294	- 4 776
IV-RESULTAT FINANCIER	29 390 131	29 390
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	1 148 013 531	1 148 014
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	- 293 704 364	- 293 704
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	10 433 904	10 434
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 684 762 616	2 684 763
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 1 820 019 545	- 1 820 020
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	864 743 071	864 743
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	864 743 071	864 743

Annexe N°14: Le bilan actif 2016.

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET 2016	KDA
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	224 895 446	118 464 879	106 430 567	106 431
Immobilisations corporelles				
Terrains	10 052 000		10 052 000	10 052
Bâtiments	600 339 926	317 352 216	282 987 710	282 988
Autres immobilisations corporelles	2 827 086 917	1 882 061 139	945 025 778	945 026
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	88 471 460		88 471 460	88 471
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés	560 000 000		560 000 000	560 000
Prêts et autres actifs financiers non courants	561 015 655		561 015 655	561 016
Impôts différés actif	41 804 136		41 804 136	41 804
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 913 665 539	2 317 878 234	2 595 787 305	2 595 788
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	173 370 361	3 755 025	169 615 336	169 615
Créances et emplois assimilés				
Clients	307 586 969	15 903 483	291 683 486	291 683
Autres débiteurs	52 493 122		52 493 122	52 493
Impôts et assimilés	1 701 394		1 701 394	1 701
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	896 545 554		896 545 554	896 546
TOTAL ACTIF COURANT	1 431 697 400	19 658 508	1 412 038 892	1 412 038
TOTAL GENERAL ACTIF	6 345 362 939	2 337 536 742	4 007 826 197	4 007 826

Annexe N°15: Le bilan passif 2016.

LIBELLE	2016	KDA
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	500 000 000	500 000
Capital non appelé	0	
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	2 113 581 670	2 113 582
Ecart de réévaluation	0	
Ecart d'équivalence (1)	0	
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	864 743 071	864 743
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	3 478 324 742	3 478 325
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	8 962 526	8 963
Impôts (différés et provisionnés)	10 855 291	10 855
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	33 514 679	33 515
TOTAL II	53 332 496	53 333
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	21 647 545	21 648
Impôts	191 939 813	191 940
Autres dettes	262 581 601	262 582
Trésorerie passif		
TOTAL III	476 168 959	476 170
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	4 007 826 197	4 007 828

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I :	4
La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion	4
Section1 : Les notions de base du contrôle de gestion.....	4
1. Aperçu historique du contrôle de gestion	4
2. Définition.....	5
2.2. Définition de la notion de ‘‘contrôle’’	5
2.2. Définition de la notion de ‘‘gestion’’	6
2.3. Définition du ‘‘contrôle de gestion’’	6
3. Les différentes formes de contrôle	7
3.1. Le contrôle organisationnel	7
3.2. Le contrôle interne	7
3.3. Audit interne	8
4. Décision de gestion et niveaux de contrôle	8
4.1. La gestion stratégique	9
4.2. La gestion quotidienne.....	9
4.3. Le contrôle de gestion.....	9
5. Le contrôle de gestion comme processus	9
5.1. Phase de prévision	9
5.2. Phase d’exécution	9
5.3. Phase d’évaluation	10
5.4. Phase d’apprentissage	10
6. La place du contrôle de gestion dans l’entreprise.....	11
7. Les objectifs du contrôle de gestion	12
8. Le contrôleur de gestion	13
8.1. Ses missions.....	14
8.2. Ses compétences requises	15
9. Les outils du contrôle de gestion	15
Section2 : Généralités sur la gestion budgétaire	16
1. La gestion budgétaire	16
1.1. Définition.....	16
1.2. L’utilité de la gestion budgétaire	17
1.3. Définition du budget	18
1.3.1. Rôle des budgets	18
1.3.2. Etapes de la procédure budgétaire.....	19
1.3.3. Les différents types de budgets.....	21
1.3.3.1. Les budgets opérationnels	21
1.3.3.2. Les budgets fonctionnels.....	23
1.4. Les limites de la gestion budgétaire.....	27
2. Le contrôle budgétaire.....	27
2.1. Définition du contrôle budgétaire	27
2.2. Les caractéristiques du contrôle budgétaire	28
2.3. Gestion et interprétation des écarts.....	29

Table des matières

2.3.1. Détermination des écarts significatifs	29
2.3.2. Horizon de référence de l'analyse.....	30
2.3.3. Interprétation des écarts	30
2.4. Nature et propriétés de l'action corrective.....	30
2.4.1. Nature de l'action corrective	30
2.4.2. Propriétés de l'action corrective.....	30
2.5. Les limites du contrôle budgétaire.....	31
Chapitre II :	33
La gestion budgétaire orientée vers la performance.....	33
Section1 : Les notions de base de la performance	33
1. Historique	33
2. Définition de la performance.....	34
3. Les caractéristiques de la performance.....	35
4. Le langage de la performance.....	35
5. La performance externe et interne	36
5.1. La performance interne.....	37
5.2. La performance externe	37
6. Les dimensions de la performance	38
6.1. La performance économique.....	38
6.2. La performance financière	38
6.3. La performance sociale.....	38
6.4. La performance sociétale	38
6.5. La performance stratégique.....	39
6.6. La performance organisationnelle.....	39
6.7. La performance managériale.....	39
6.8. La performance technologique	40
6.9. La performance commerciale	40
7. Les indicateurs de performance.....	40
7.1. Définition.....	40
7.2. Critères de choix d'un bon indicateur	40
7.3. Les indicateurs de performance économique.....	41
7.3.1. La marge brute (MB)	41
7.3.2. La production de l'exercice (PE)	42
7.3.3. La valeur ajoutée (VA).....	42
7.3.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	42
7.3.5. Le résultat d'exploitation (RE).....	43
7.3.6. Le résultat courant avant impôt (RCAI).....	43
7.3.7. Résultat hors exploitation (RHE)	43
7.3.8. Le résultat net (RN).....	43
7.4. La performance financière	44
7.4.1. Le ROI.....	44
7.4.2. Le ROE	45

Table des matières

7.4.3. L'EVA.....	45
7.4.4. La profitabilité.....	45
7.4.5. L'autofinancement	45
8. Les outils de pilotage de la performance.....	46
8.1. Les prix de cession internes	46
8.2. Le coût cible.....	46
8.3. Les analyses d'écart	47
9. Les objectifs de la performance.....	47
Section2 : La gestion budgétaire et la performance : quelles interactions ?	47
1. Les techniques d'élaboration et de budgétisation des budgets	48
1.1. Techniques d'élaboration et budgétisation des ventes.....	48
1.1.1. Les techniques de prévision des ventes.....	48
1.1.1.1. Les techniques quantitatives	48
1.1.1.2. Les techniques qualitatives	50
1.1.2. La budgétisation des ventes	51
1.2. La gestion budgétaire de la production.....	51
1.2.1. La programmation linéaire.....	52
1.2.1.1. La résolution du programme linéaire	52
1.2.2. La budgétisation de la production	53
1.3. Le suivi du budget d'investissement.....	54
1.3.1. Les critères de choix des investissements	55
1.3.2. La budgétisation des investissements.....	56
1.4. Budget des approvisionnements	57
1.4.1. Le modèle Wilson	58
2. Analyse des écarts	59
2.1. Définition de l'écart.....	59
2.2. Décomposition des écarts	59
2.3. Interprétation des écarts	62
2.4. Entreprendre les actions correctives	62
3. La contribution budgétaire comme outil de la performance.....	62
3.1. Détermination des standards.....	62
3.2. Le niveau de tolérance associé.....	63
3.3. La gestion par exception	63
4. Le lien entre la gestion budgétaire et la performance.....	63
Chapitre III.....	65
La gestion budgétaire au service de l'amélioration de la performance au sein de la BMT.....	65
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil	65
1. Historique de la BMT	66
2. Présentation de la BMT.....	66
3. Raison sociale, statu juridique, capital social de la BMT	67
4. Situation géographique.....	67
5. Missions, valeurs et objectifs de la BMT.....	68

Table des matières

5.1. Missions.....	68
5.2. Valeurs.....	68
5.3. Objectifs.....	68
6. Les opérations de la BMT.....	69
6.1. Opérations de planification	69
6.2. Opérations de manutention	69
6.3. Opérations d’acconage.....	70
7. La performance de la BMT.....	71
8. L'organisation de la BMT.....	72
8.1. Les différentes structures de la BMT.....	72
8.1.1. Direction Générale (DG).....	72
8.1.2. Direction des Ressources Humaines et Moyens (DRHM).....	73
8.1.3. Direction des Finances et Comptabilité (DFC).....	73
8.1.4. Direction Marketing (DM).....	73
8.1.5. Direction des Opérations (DO)	74
8.1.6. Direction Technique (DT).....	74
9. Organisation de la structure concernée par l’étude	74
9.1. Section du Personnel.....	75
9.2. Section Paie.....	75
9.3. Section Prestation Sociales	76
Section 2 : La pratique budgétaire au sein de BMT.....	76
1. Présentation de la gestion budgétaire de la BMT	76
1.1. Les objectifs du budget définis par la BMT.....	77
1.2. Les principales rubriques du budget	77
2. Les procédures d’élaboration des budgets.....	77
2.1. Les modalités d’élaboration des budgets	78
3. Elaboration des budgets.....	80
3.1. Le budget des ventes.....	80
3.2. Le budget des investissements	82
3.3. Budget des approvisionnements	83
3.4. Budget des frais généraux.....	84
3.5. Budget de trésorerie	86
4. le suivi budgétaire.....	88
4.1. Les objectifs du suivi budgétaire	88
4.2. La méthode d’application du suivi budgétaire.....	88
4.3. Le trafic portuaire	89
4.4. Budget des investissements	91
4.5. Le budget des approvisionnements.....	92
4.6. Le budget des frais généraux	93
4.7. Le budget de trésorerie	94
5. La mesure de performance	96
5.1. Les indicateurs de la performance	97
5.1.1. Les indicateurs de performance économiques	97
5.1.1.1. Le chiffre d’affaires.....	97

Table des matières

5.1.1.2. La valeur ajoutée	98
5.1.1.3. L'excédent brut d'exploitation	99
5.1.1.4. Le résultat d'exploitation (RE).....	100
5.1.1.5. Le résultat financier.....	101
5.1.1.6. Le résultat courant avant impôt.....	102
5.1.1.7. Le résultat net de l'exercice	103
5.1.2. Les indicateurs de performance financière.....	104
5.1.2.1. Le fond de roulement	104
5.1.2.2. Le besoins en fond de roulement	106
5.1.2.3. La situation de la trésorerie	107
5.2. Analyse des ratios	108
Conclusion générale.....	113
Références bibliographiques	116
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des annexes	

Résumé

L'objectif de ce travail est l'étude et l'analyse des interactions entre la gestion budgétaire et la performance de l'entreprise.

Pour y parvenir, nous avons adopté une approche théorique axée sur une recherche bibliographique et documentaire et une approche empirique qui consiste en un travail de terrain moyennant d'un stage pratique au sein de la BMT. Ce stage nous a montré l'importance de la gestion budgétaire, notamment le contrôle budgétaire en confrontant les réalisations aux prévisions. Cette confrontation met en évidence des écarts qui incitent les responsables à les analyser et par la suite à entreprendre des actions correctives dans le but de prendre des décisions et d'améliorer la performance par la mesure de différents indicateurs afin de guider l'entreprise vers la bonne direction.

Mots clé : contrôle de gestion, gestion budgétaire, prévisions, écarts budgétaire, performance.