

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

Département des sciences financières

Master : Comptabilité Et Audit



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de MASTER en science financière et comptabilité

Thème

**Le rôle de la gestion budgétaire dans la prise de décision dans
une entreprise : Cas de l'Entreprise Portuaire Bejaia (EPB)**

Présenté par :

M^{lle} ADRAR Lynda

M^{lle} OUALI Loubna

dirigé par :

M^r BOUAISSAOUI SAMIR

Devant le jury composé de :

Présidente : M^{me} ZIANI. L

Examinatrice : M^{me} ZIANI. F

Rapporteur : M^r BOUAISSAOUI. S

Soutenu le : 18 /06/2023

Remerciements

Nous remercions d'abord le Dieu le tout puissant qui nous a donné le courage et la patience afin de réaliser ce modeste travail.

*Nous tenons à remercier notre promoteur **M^r Bouaissaoui Samir**, pour son dévouement à la réalisation de ce travail, en nous apportant conseils et orientation utile à son élaboration.*

*Notre gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel de l'EPB, en particulier à notre maître de stage **M^r Madi Abdelhakim** malgré leur travail il nous a consacré du temps en mettant à notre disposition les informations nécessaires pour l'accomplissement de notre cas pratique.*

Nos sincères considérations et remerciements sont également exprimés aux Membres de jury, qui nous font honneur par leur présence, pour avoir accepté d'examiner ce travail et consacrer leur temps pour son évaluation

Nos remerciements s'adressent également à tous nos enseignants (es) tout au long de notre cursus universitaire.

Nous manifestons notre parfaite gratitude à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

Je dédie se modeste travail à :

Mes très honorables chers parents.

À mes adorables frères et sœurs.

À toutes ma famille, Mes amies.

À ma chère amie et binôme Loubna.

Et à tous ceux qui me connaissent de près ou de loin.

Lynda

Dédicaces

*Je dédie ce travail à ma m'a très chers **maman** qui m'a toujours soutenu, encouragé et motivé pour aller de l'avant. Je ne te remercierai jamais assez pour ton soutien constant et ta confiance en moi. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour ses enfants.*

Ton bonheur est le mien et ma réussite est tienne.

*À la mémoire de **mon père** partie trop tôt, je dédie ce modeste travail en guise de reconnaissance. Je te dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je deviendrai demain. Nulle dédicace ne saurait traduire tout l'amour et le respect que j'ai toujours pour toi. Repose en paix.*

*Un remerciement particulier et sincère à mon oncle **Brahim**. Merci d'avoir été là à la place de mon père et d'être mon conseiller. Merci pour que vous avez fait pour moi, que ce soit matériel ou moral. Surtout pour votre assistance dans les moments plus difficiles, vous avez su me guider pour traverser ces épreuves. Merci.*

*À mes chers frères ; **Katib et Nabil***

*À mes chères sœurs ; **Noria et Wissam***

À toute ma famille sans exception.

À tous mes amis qui ont fait preuve d'une amitié sincère.

*À ma chère amie et binôme **Lynda***

Loubna

Liste des abréviations

CAP : Chiffre d’Affaire Prévu.

CAR : Chiffre d’Affaire Réel.

CUP : Cout Unitaire Prévu.

E/P : Écart sur Prix.

E/Q : Écart sur Quantité.

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia.

KDA : Kilo Dinars Algérien.

P.P : Prix Prévu.

P.R : Prix Réel.

Q.M : Quantité Moyenne.

Q.P : Quantité Prévu.

Q.R : Quantité Réelle

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....1

CHAPITRE .1 Analyse conceptuelle du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire

Introduction.....4

Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion4

Section 2 : Généralités sur la gestion budgétaire.....14

Conclusion.....29

CHAPITRE .2 Le système d'information et la prise de décision

Introduction.....30

Section 1 : le système d'information.....30

Section 2 : la prise de décision.....37

Conclusion.....46

CHAPITRE .3 La gestion budgétaire et la prise de décision au niveau de L'EPB

Introduction.....47

Section 1 : présentation et historique de l'EPB.....47

Section 2 : gestion budgétaire au sein de l'EPB et son apport à la prise de décision.....55

Conclusion.....75

Conclusion générale.....76

Références bibliographiques

Annexes

Résumé

Liste des Figures

Figure 1.1 : le rôle de la comptabilité analytique.	11
Figure 1.2 : La démarche budgétaire	17
Figure 1.3 : Présentation des différents budgets	19
Figure 1.4 : l'ensemble des écarts.	24
Figure 1.5 : L'écart sur chiffre d'affaires.	26
Figure 1.6 : L'écart sur marge	26
Figure 1.7 : L'écart total sur coût.....	27
Figure 2.1 : Les composants d'un système d'information.....	32
Figure 2.2 : La place de système d'information dans le système entreprise.....	34
Figure 2.3 : fonction principale d'un système d'information.....	35
Figure 2.4 : Rôle de système d'information	36
Figure 2.5 : Finalités d'un système d'information.	37
Figure 2.6 : Les niveaux de la décision.....	39
Figure 2.7 : Modèle de processus décisionnel.	44
Figure 3.1 : Positionnement géographique de l'EPB	50
Figure 3.2 : organigramme de la direction des finances et comptabilité (DFC).....	52
Figure 3.3 : Organigramme de l'EPB.	54
Figure 3.4 : Structure du budget au sein de l'EPB.	58
Figure 3.5 : Le suivi budgétaire de l'EPB.Source : documents internes à L'EPB.....	64
Figure 3.6 : Graphe représente les prévisions et les réalisations des importation.	65
Figure 3.7 : Graphe représente les prévisions et les réalisations des exportations.	67
Figure 3.8 : Graphe représente les prévisions et les réalisations de la trésorerie de l'entreprise	73
Figure 3.9 : Système décisionnel de l'EPB.	74

Liste des Tableaux

Tableau 1.1 : Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité Analytique. ..	10
Tableau 1.2 : Présentation de quelques causes d'écart et leurs actions correctives.	28
Tableau 2.1 : Techniques traditionnelles et techniques modernes de prise de décision	40
Tableau 3.1 : Le processus d'élaboration du budget au sein de l'EPB	57
Tableau 3.2 : Calendrier budgétaire de l'EPB.	58
Tableau 3.3 : Trafic portuaire prévisionnel.....	59
Tableau 3.4 : Le chiffre d'affaires prévisionnel.....	59
Tableau 3.5 : Autres produits opérationnels.	60
Tableau 3.6 : Les produits financiers.	60
Tableau 3.7 : Charges des activités ordinaires par nature.....	61
Tableau 3.8 : Achats par nature.	62
Tableau 3.9 : Budget des investissements.....	63
Tableau 3.10 : Budget de trésorerie.....	63
Tableau 3.11 : Evolution mensuelle des importations prévisionnelles et réalisées en 2022 ..	65
Tableau 3.12 : Évolution mensuelle des exportations prévisionnelles et réalisées en 2022 ...	66
Tableau 3.13 : Contrôle du chiffre d'affaire.....	67
Tableau 3.14 : La trésorerie prévisionnelle de l'année 2022.	68
Tableau 3.15 : La trésorerie réalisée de l'année 2022.....	70
Tableau 3.16 : Évolution mensuelle de la trésorerie prévisionnelle et réalisée en 2022	72



Introduction générale

Introduction générale

Les sociétés et les entreprises sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée à travers d'une décentralisation de la prise de décision pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise, le dirigeant est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs. Elle est souvent dotée d'un dispositif de guidage et de contrôle, à savoir « *le contrôle de gestion* ».

Le contrôle de gestion peut être défini comme un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation¹. Donc le contrôle de gestion constitue un outil qui fournit des informations importantes qui vise la maîtrise de la conduite d'une entreprise, toute on s'adaptant aux changements de l'environnement. Et ainsi, de s'assurer la qualité des décisions prises au sein de l'organisation. Pour mener sa mission, le contrôle de gestion recourt à ses différents outils, les plus indispensables suivants : la comptabilité analytique, et le tableau de bord et la gestion budgétaire.

En outre, la gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un ensemble de budget qui couvrent toute l'activité de l'entreprise, ces budgets représentant des programmes d'actions chiffrés sont appelés à servir d'outils de pilotage, s'il leur est adjoind un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier. Ce système de contrôle a pour objectif de mettre en évidence des écarts pertinents qui doivent faire l'objet de réflexion sur les causes et initier des actions correctives.

La gestion budgétaire est devenue primordiale au sein de toute entreprise, en raison notamment le rôle qu'elle joue dans la prise de décision au sein de cette dernière.

La prise de décision est au cœur du management, elle réside dans toutes les fonctions de l'organisation : la planification, l'organisation, le commandement et le contrôle. Elle constitue d'un côté, une partie intégrante de la gestion de toute organisation, et d'un autre côté, une partie plus importante du travail de tout manager.

Choix du sujet

L'objectif de notre travail est de lui comprendre la gestion budgétaire qui est considérée comme un outil indispensable pour chaque entreprise. De ce fait, notre travail conduit à préciser le rôle de la gestion budgétaire dans la prise de décision.

Les principales raisons qui ont motivé le choix de notre sujet sont de deux ordres :

¹ LONING.H ET ALL , « le contrôle de gestion », Édition Dunod, Paris, P:2

Premièrement, la place fondamentale occupée par la gestion budgétaire dans le système du contrôle de gestion au sein des entreprises algériennes publiques ou privées. Nous devons diagnostiquer la démarche budgétaire d'une entreprise. De ce fait la gestion budgétaire devient incontournable pour la survie et la compétitivité d'une entreprise, on peut dire alors qu'elle est un mécanisme puissant pour le gestionnaire. À travers la définition, la gestion budgétaire permet de cerner plusieurs domaines de la vie d'une entreprise qu'elle soit privée ou publique et permet aussi une planification au contrôle des programmes d'activités.

En second lieu, la recherche cumulée des outils d'aide à la décision par les entreprises algériennes. La gestion budgétaire constitue un outil efficace qui accompagne le décideur dans le pilotage de son entreprise.

À cet effet et dans cette optique, nous posons une question principale autour de laquelle s'articule ce travail :

- **Comment la gestion budgétaire contribue-elle à prendre des décisions au niveau de l'EPB ?**

À partir de ce questionnement découlent d'autres questions secondaires méritent d'être posées, à savoir :

- **En quoi consiste la gestion budgétaire et qu'elle est sa démarche ?**
- **Quelle place la gestion budgétaire occupe-t-elle au sein de l'EPB ?**

Hypothèse de recherche

Dans cette vision, nous proposons l'hypothèse suivante :

- **La gestion budgétaire apporte une aide à la prise de décision au sein de l'EPB.**

Démarche méthodologique

Dans ce mémoire, nous avons opté pour une démarche analytique. En effet, en collectant des informations et données de l'entreprise relatives à notre thème, nous allons procéder à une analyse des données recueillies, essentiellement les documents de budget des ventes et les budgets de trésorerie. Nous allons, ensuite, calculer les différents écarts qui nous permettront de faire des constats et passer à une démarche déductive.

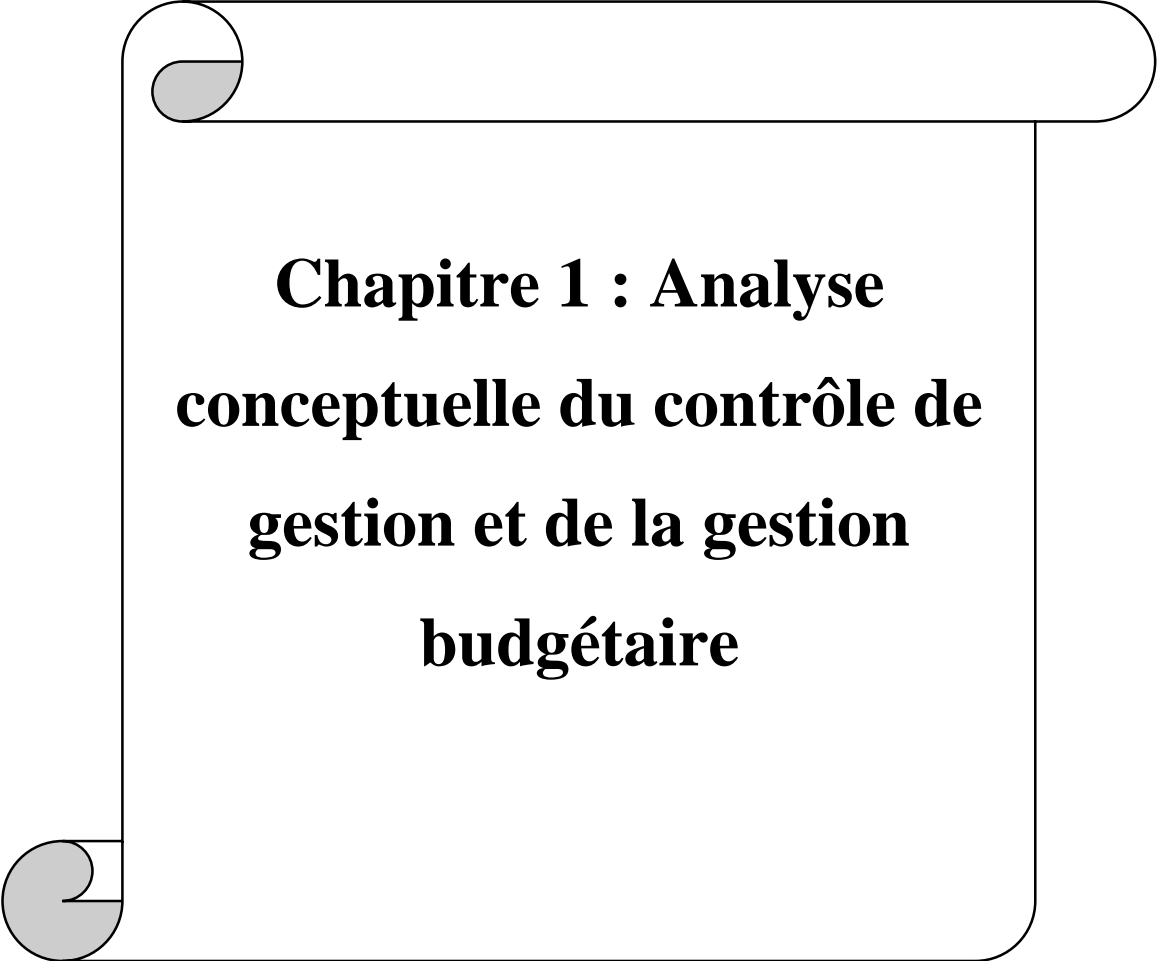
Organisation du travail

Notre plan de travail est reparti en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé : **Analyse conceptuelle du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire** traitera des généralités sur le contrôle de gestion et qui englobe son historique, sa définition, ses missions, et son outil. Nous allons traiter aussi dans ce chapitre la gestion budgétaire dans lequel nous allons développer un certain nombre de notions sur la gestion budgétaire en approfondissant l'analyse sur la dernière phase de la gestion budgétaire , à savoir le contrôle budgétaire.

Le deuxième chapitre, intitulé : **Le système d'information et la prise de décision** traitera du système d'information où nous allons présenter le système d'information (notion définition et objectif..) et la prise de décision où nous aborderons sa définition, les typologies de décision, le processus décisionnel et l'aide à la prise de décision.

Dans un second temps, et après avoir dégagé un cadre théorique à notre thème de recherche et des outils exploratoires. Nous avons mené une étude de cas au sein de l'EPB, ce qui nous a permis de rédiger le troisième chapitre, intitulé : **la gestion budgétaire et la prise de décision au niveau de l'EPB** et qui traitera l'historique et la présentation de l'organisme d'accueil et la gestion budgétaire au sein de l'EPB et son apport à la prise de décision. Cependant, nous allons nous limiter dans notre étude de cas au budget des ventes et au budget de trésorerie.



**Chapitre 1 : Analyse
conceptuelle du contrôle de
gestion et de la gestion
budgétaire**

Chapitre .1 Analyse conceptuelle du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire

Introduction

Le contrôle de gestion constitue un outil qui fournit des informations importantes qui vise la maîtrise de la conduite d'une entreprise, toute on s'adaptant aux changements de l'environnement. Et ainsi, de s'assurer la qualité des décisions prises au sein de l'organisation. Pour mener sa mission, le contrôle de gestion s'appuie sur les outils pertinents tels que la comptabilité analytique, et le tableau de bord et la gestion budgétaire.

En outre, La gestion budgétaire est un système de gestion prévisionnelle qui a pour objectif l'amélioration de la performance de l'entreprise en facilitant la communication interne entre les différents départements.

Elle conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. À partir de ces budgets, se constitue un processus de contrôle budgétaire cohérent et réguliers, ce système de contrôle a pour objectif de la mise en évidence des écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes de ces divergences et initier des actions correctives.

L'objectif visé dans ce chapitre est l'énumération et l'explication des concepts et des théories relatives au contrôle de gestion, et la gestion budgétaire. Pour ce faire, nous allons décomposés ce chapitre en deux sections, la première sera consacrée au contrôle de gestion, la deuxième portera sur la gestion budgétaire.

Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus qui permet aux dirigeants d'avoir l'assurance que leurs stratégies et actions courantes sont cohérentes.

Nous allons consacrer cette section au contrôle de gestion ou nous aborderons la définition du contrôle de gestion en suite, le métier de contrôleur de gestion et enfin ses outils.

1 L'historique du contrôle de gestion

L'apparition du domaine du contrôle de gestion qui en découle est plutôt attribuée à la phase d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et surtout du début du XXe siècle. C'est entre les deux guerres mondiales aux États-Unis qu'on peut situer la naissance de la fonction du contrôle de gestion, qui reste tout de même une discipline récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise.²

²ALAZARD.C, SEPARI. .S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, P : 5

En effet, la date officielle de son apparition revient à 1931 lors de la création du CIA « institut des contrôleurs de gestion », depuis ce temps, il s'est développé dans ce pays après la deuxième guerre mondiale, son développement a entraîné son apparition en Europe où il a pris une grande place dans les entreprises.

Au début, la fonction de contrôleur de gestion était celle d'un expert-comptable, mais avec le développement de l'économie dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion des pistes pour contrôler les acteurs l'entreprise et une aide à la prise de décisions.

2 Définition du contrôle de gestion et le métier du contrôleur

Le contrôle de gestion est sans doute un outil très important dans la gestion des entreprises ce qui vaut de le définir selon la vision des différents auteurs.

2.1. Définition du contrôle de gestion

Plusieurs définitions ont été élaborées par différents auteurs, on va citer seulement deux définitions :

Définition 1 : Le contrôle de gestion est : « *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacie et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation* »³.

Définition 2 : « *le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise puisqu'il contrôle l'efficacie et l'efficacie des actions et des moyens pour atteindre les objectifs* »⁴.

Donc, d'une manière générale, le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise avec l'assurance des trois dimensions de la performance qui sont :

- **La pertinence** : c'est le niveau de cohérence entre les objectifs et les moyens.
- **Efficacie** : c'est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- **Efficience** : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

³ GERVAIS. M, « *le contrôle de gestion* », 7^{ème} édition, Economica, Paris, 2000, P : 12.

⁴KHEMKHAM.A, ARDOIN J.L, « *introduction au contrôle de gestion* », Bordas : Paris, 2001, P :10.

2.2. Métier du contrôleur de gestion

Le métier du contrôleur de gestion a évolué vers des fonctions de conseil et de communication, pour lui permettre d'exercer ses nouvelles fonctions, la situation du contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise a changé ainsi que son profit⁵.

2.2.1 Le Rôle de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a un double rôle il s'agit de :

2.2.1.1 Attribution classique du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit établir un diagnostic des besoins de contrôle de gestion et de créer les outils et les procédures appropriées à ces besoins.

Il doit superviser le fonctionnement technique des outils de prévision , comme le budget , en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des directives reçues.

Il doit être en mesure d'expliquer la formation du résultat, les performances. Pratiquement, il compare les états prévisionnels aux réalisations afin de mettre en évidence des écarts significatifs en justifiant les méthodes de calculs employés.

Enfin, il doit assurer le reporting c'est-à-dire qu'il doit rendre compte au niveau hiérarchique supérieur.

2.2.1.2 Rôle novateur du contrôleur de gestion

À ses fonctions techniques viennent s'ajouter des fonctions de conseil et d'aide à la décision auprès de la direction générale sur des projets stratégiques et auprès des responsables opérationnels sur leurs problèmes de gestion courante.

Selon le point de vue d'E.CHIAPELLO, propose huit (08) rôles principaux aux contrôleurs de gestion :

- Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale.
- Conseil et aide à la décision auprès des opérationnelles.
- Incitation des opérationnelles à penser au futur.
- Aide à l'évaluation des performances individuelles.
- Supervision technique du fonctionnement des outils.
- Amélioration de la fiabilité des données.
- Analyser des coûts, des résultats.

⁵ LONING H ET ALL, « le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques », Paris, 3^{ème} Édition Dunod, 2008, P : 18.

- Diagnostique des besoins, création d'outils.

2.2.2 Position du contrôleur de gestion dans l'organisation

Il n'y a pas de règles et de normes pour positionner les contrôleurs de gestion dans l'organigramme d'une organisation, puisque de nombreux facteurs de contingence, liés à la taille, à la nature du pouvoir, à l'activité conditionnent sa place. Il est possible de repérer un certain nombre de critères qui influencent le rapport de force qui s'instaure entre le contrôleur et direction : l'autorité, l'image, l'influence, la sanction, l'information, le temps.

Ces curseurs de pouvoir (selon Bouin et Simon) s'intègrent en fonction des trois composants du pouvoir : le pouvoir intrinsèque, la volonté à utiliser ce pouvoir, la capacité à l'exercer. Ainsi il en ressort que différents rattachements sont possibles ⁶:

- **Au directeur général** : c'est un signal fort pour lier contrôle de gestion et stratégie et donner un pouvoir et une légitimité certaine. Cette position se justifie par l'étendue de son champ d'action, tant stratégique qu'opérationnel. Cela dénote également un rôle plus important que celui du directeur financier.
- **Au directeur financier** : cette position illustre une certaine dépendance du contrôleur de gestion au directeur financier, ce qui peut nuire à la communication avec les autres services et restreindre son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptables au détriment des informations plus opérationnelles (qualité, délai...).
- **Au même niveau que d'autres directions** : cette position accorde une place égale à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui peut faciliter les échanges entre les directions et accorder au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs. Dans des petites structures, le contrôleur de gestion peut être aussi directeur financier et administratif.

Dans les structures décentralisées (filiales, centres de profit), le contrôleur de gestion peut être aussi rattaché au responsable de l'entité de base, en termes hiérarchiques, et au contrôleur de gestion central, en termes fonctionnels.

Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

3 Les outils du contrôle de gestion

⁶ALAZARD. C, SÉPARI. S, « DCG 11 Contrôle de gestion, Manuel et applications », Dunod, Paris, 2010, P : 30-31.

Pour piloter et prendre des décisions à court et à long terme, le gestionnaire élabore et utilise de nombreux outils d'aide à la décision. Dans ce cadre le contrôle de gestion peut s'articuler autour de cinq outils principaux, à savoir :

- La comptabilité générale.
- La comptabilité analytique.
- La gestion budgétaire.
- Le tableau de bord.
- Le Reporting

3.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est un élément essentiel du fonctionnement de chaque entreprise, considérée comme la première source de l'information.

3.1.1 Définition de la comptabilité générale

Le plan comptable définit la comptabilité générale comme « *un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle de patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture* »⁷. D'après cette définition on peut dire que la comptabilité générale est considérée comme une représentation de la situation réelle de l'entreprise ou de ses entités à un moment donné.

3.1.2 Les objectifs de la comptabilité générale

L'objectif global c'est rendre compte en terme monétaire de l'activité de l'entreprise

Ceci à fin d'apporter ⁸:

- Un moyen d'information et de protection des tiers.
- Un moyen de preuve.
- Un instrument de gestion.

Les objectifs de la comptabilité répondent à 3 types de besoins :

- ✓ Aide à la décision (délais de paiement des clients, capacité d'emprunt et de remboursement, temps d'écoulement des stocks...).
- ✓ Évaluation des éléments de l'entreprise (actifs et passif du bilan, charges et produits du compte du résultat...).

⁷ DAVASSE .H et PARUITTE .M, « *Introduction à la comptabilité* »,5^{ème} Édition, Paris, 2012, P : 12.

⁸ CYRILLE.M, «comptabilité générale de l'entreprise : instruments et procédures»,3^{ème} Édition, Paris, 2013, P : 08.

- ✓ Contrôle extérieur des dirigeants concernant les performances et les risques, la bonne qualité de leur gestion, la poursuite des objectifs annoncés, le bien-fondé des décisions prises...etc.

3.1.3 Rôle de la comptabilité générale

La comptabilité générale, ou comptabilité financière, est à la fois ⁹:

- ✓ Un outil de contrôle des opérations.
- ✓ Un moyen de preuve juridique en cas de litige.
- ✓ Une obligation légale (toute entreprise doit tenir une comptabilité).
- ✓ Un moyen de calcul de l'assiette des impôts (base).
- ✓ Une source d'information d'ordre financier sur la situation et l'évolution de l'entreprise.
- ✓ Une aide à la prise de décision sur le plan financier.

3.2. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une technique nécessaire à la mise en œuvre du contrôle de gestion, et comme outil d'aide à la prise de décision, elle est fondée sur l'analyse des coûts dans le but d'orienter les prises de décision de l'entreprise.

3.2.1 Définition de la comptabilité analytique

Plusieurs définitions peuvent être données à la comptabilité analytique, nous nous limiterons en deux définitions suivantes :

La définition 1 : La comptabilité analytique est : « *un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs* »¹⁰.

La définition 2 : La comptabilité analytique est « *un système d'information permettant à chaque responsable d'une entreprise, grande ou petite, de connaître la valeur des flux et des faits, et de pouvoir analyser les conséquences de ses décisions ou de ses engagements dans le cadre d'un contrat budgétaire* »¹¹.

À partir de ces définitions, on peut souligner que la comptabilité analytique est une technique ou bien un mode de traitement des données, elle est utilisée pour but de quantifier l'emploi des

⁹ GRANDGUILLOT B ET F, « *comptabilité générale* », 16^{ème} Édition, Lextenso Éditions 2012, P : 26.

¹⁰ DUBRUELLE. L ET JOURDAIN. D, « *Comptabilité analytique de gestion* », 5^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2007, P : 10.

¹¹ LOCHARD .J, « *comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité* », Édition Organisation, Paris, 1998, P : 28.

ressources lors d'un processus de production. Elle est utile pour toutes entreprises (agricole, de transport, industrielle, etc.), cherchant à gérer, à diriger et à connaître les effets des actions.

Le tableau ci-dessous résume les différents points de distinction entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique. Deux conclusions peuvent être tirées :

- La comptabilité générale et la comptabilité analytique sont deux outils complémentaires.
- La comptabilité générale et la comptabilité analytique, chacune avec ses propres outils, méthodes, règles, etc. mais les deux participent à la bonne gestion de l'entreprise.

Tableau 1.1 : Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité Analytique.

Comptabilité générale	Comptabilité analytique
Finalité légale	Finalité managériale
Charge par nature (compte 60 "achat")	Charge par destination (produit/service)
Résultat annuels (année, semestre et mensuel)	Résulta fréquent (journée, semaine, quinzaine)
Résultat global	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales, rigides et normative	Règles souple et évolutive
Information financier (monétaire)	Information technique et économique
Destiner aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destiner aux responsables de l'entreprise
Indicateur comptables et financier	Indicateur de gestion
Information certifiée, précise et formelle	Information rapide, approche et pertinent
Caractère obligatoire	Caractère facultative

Source : Norbert .G, « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris, 2000, P : 132.

3.2.2 Les objectifs de la comptabilité analytique

Les objectifs de la comptabilité analytique sont multiples, on peut citer les plus significatifs ci-dessous ¹²:

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise.
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise.
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants.
- Établir les prévisions de charges et de produits courantes.

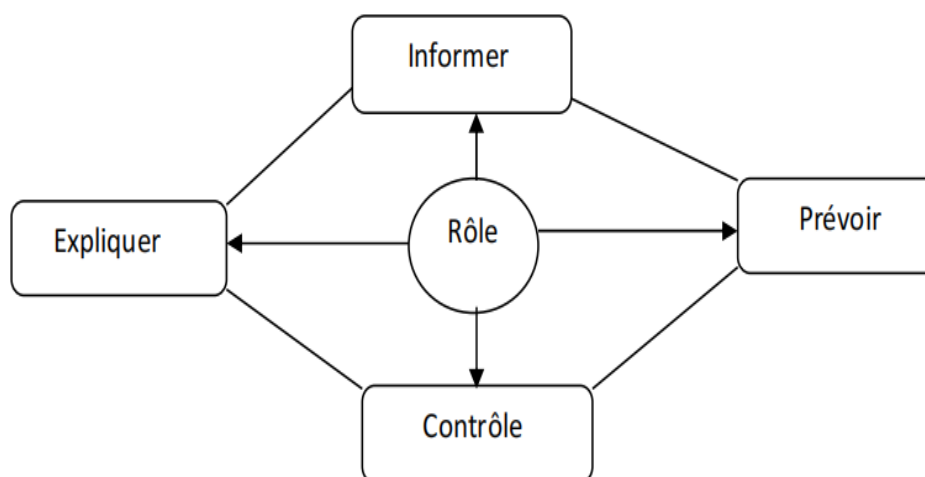
¹² GERARD.M, « *comptabilité analytique* », Édition Bréal, Paris, 2004, P : 09.

- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts éventuels.

3.2.3 Le rôle de la comptabilité analytique

- Constituer un système de mesure : il faut qu'il soit neutre et objectif, la détermination des coûts reste un objectif principal de l'analyse des coûts, mais au-delà de l'utilisation simpliste que certains ont pu faire, il faut garder à l'espoir que la finalité d'un système comptable de gestion est d'améliorer la gestion et non calculer des coûts avec une grande exactitude.
- Aider à la prise de décision : la comptabilité de gestion constitue une banque de données et un outil de traitement d'information.
- Permettre de contrôle de gestion : seul la comptabilité de gestion est en mesure d'analyser les résultats et d'en faire apparaître les éléments constitutifs, d'en fournir une décomposition, par produit, par branche ou par fonction.

Figure 1.1 : le rôle de la comptabilité analytique.



Source : AUGÉ.B ; NARO.G, VERNHET.A, «Manuel de comptabilité de gestion», DUNOD, Paris, 2013.

3.3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil essentiel de contrôle de gestion qui conduit aux changements et l'amélioration des performances de l'entreprise.

3.3.1 Définitions de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire peut être définie comme une procédure qui englobe les techniques de prévision et d'élaboration des budgets et les méthodes de comparaison des réalisations avec les prévisions, pour mieux appréhender cette notion, nous allons consacrer la section suivante sur la gestion budgétaire.

3.4. Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion d'aide à la prise de décision dans une entreprise. Dans ce sens, il permet un soutien informationnel à l'organisation pour une meilleure prise de décision et une direction plus réfléchie des opérations et de la stratégie d'ensemble.

3.4.1 Définitions du tableau de bord

Plusieurs définitions peuvent être données au tableau de bord, on va citer deux définitions distinctes :

Définition 1 : Le tableau de bord est défini comme suit : « *Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités* »¹³.

Définition 2 : Le tableau de bord est : « *un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisis pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe* »¹⁴.

3.4.2 Les objectifs de tableau de bord

Tableau de bord présente plusieurs objectifs qui sont¹⁵ :

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

3.4.3 Rôles du Tableau de Bord

Le rôle du tableau de bord est¹⁶ :

➤ Réduire l'incertitude

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

¹³ GERVAIS.M, « *Contrôle de gestion* », 6^{ème} édition, Economica, Paris, 1997, P : 593.

¹⁴ ALAZARD.C, SEPARI.S, « *DCG 11 Contrôle de gestion : Manuel et applications* », op.cit., P : 552.

¹⁵ Béatrice et Francis G, « *l'essentiel du contrôle de gestion* », 4^{ème} édition, Paris, 2009, P : 121-122.

¹⁶ ALAIN. F, « *l'essentiel du tableau de bord* », 4^{ème} édition, Groupe Eyrolles 61, paris cedex 05, P : 9.

➤ **Stabiliser l'Information**

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

➤ **Faciliter la Communication**

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

➤ **Dynamiser la Réflexion**

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

➤ **Maîtriser le Risque**

On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risque. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

3.5. Le reporting

Le reporting est l'application la plus utilisée de l'informatique décisionnelle, permet de vérifier que les centres de responsabilités respectent leurs engagements contractuels.

3.5.1 Définition de reporting

Plusieurs définitions peuvent être données au reporting, nous nous limiterons en deux définitions suivantes :

Définition 1 : Le reporting est « définit comme l'action qui consiste à faire remonter l'information vers la direction générale »¹⁷.

Définition 2 : Le reporting est « un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités ».¹⁸

3.5.2 Objectif du reporting

¹⁷ CALME .I, « introduction à la gestion », 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 2003, P : 300.

¹⁸ GUEDJ .N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », 3^{ème} édition, Paris : Ed d'organisation, 2000, P : 319.

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion ¹⁹:

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

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

Section 2 : Généralités sur la gestion budgétaire

Dans l'entreprise, la gestion budgétaire est une nécessité absolue, elle permet à la fois d'atteindre les objectifs tracés et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles.

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budget couvrant toutes les activités de l'entreprise. Les processus d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage dans un système de contrôle budgétaire cohérent et réguliers, ce système de contrôle constitué par la mise en évidence d'écarts qui doivent faire l'objet de réflexion sur les cause et initier des actions correctives.

Cette section est consacrée aux concepts liés à la gestion budgétaire, et le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts.

1 Définition de la gestion budgétaire

Il existe plusieurs définitions différentes pour la gestion budgétaire donnée par multiples auteurs on va citer seulement trois définitions :

Définition 1 : la gestion budgétaire est définie comme : « *un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés, appelés « budgets » les décisions prise par la direction avec la participation des responsables* »²⁰

Définition 2 : « *La gestion budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement, les réalisations avec les données budgétée (prévision) afin de mettre en place des actions correctives en vue d'atteindre les objectifs* ». ²¹

¹⁹ GRANDGUILLOT .B ET F, « l'essentiel du contrôle de gestion », Op.cit., P : 124.

²⁰ DORIATH.B, « *contrôle de gestion en 20 fiche* », 5^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2008, P : 01.

²¹ LOCHARD. J, «*La gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers*», Édition d'organisation, Paris, 1998, P :18.

Définition 3 : « *La gestion budgétaire suppose la définition d'objectifs ex ante, une structure englobant l'ensemble des activités de l'entreprise, la participation et l'engagement des responsables des centres de responsabilité et la mise en place d'un contrôle budgétaire* ». ²²

En résumé, on peut dire que la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme sur l'ensemble des activités de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus, qui doivent faire l'objet de réflexion sur les causes et initier des actions correctives

2 Objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un système qui a pour buts d'améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit, et d'assurer une certaine sécurité à court terme. Elle n'est possible que si des objectifs sont définis tant au niveau de l'entreprise que des moindres centres de responsabilité.

En effet, la gestion budgétaire est un outil d'aide à la décision, de simulation et de motivation, ainsi qu'un instrument de contrôle.

En premier lieu, elle permet de quantifier, planifier les effets de la mise en place d'un programme, et en deuxième lieu, elle permet de renforcer les motivations des collaborateurs à élaborer les prévisions budgétaires. En final, la gestion budgétaire permet de détecter le plus rapidement possible les écarts entre les prévisions et les réalisations, et de prendre des décisions correctives rétroactivement en fonction des processus organisationnel.

Donc l'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc d'améliorer la performance économique de l'entreprise.

3 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.

²² FORGET. J, « *Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », Édition d'organisation, Paris, 2005, P : 21.

- 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.

4 Les limites de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire présente certaines limites liées au premier lieu à sa construction. Selon Brigitte Doriath²³, la construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés, elle risque de perpétuer les postes budgétaires non efficaces. Aussi, elle peut devenir obsolète avec les évolutions de l'environnement, elle doit donc posséder d'une veille constante afin d'adapter les programmes d'action et les prévisions.

Le budget élaboré risque de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux responsables, et la gestion budgétaire en une source d'inertie et de passivité dans le cas d'une décentralisation non sincère.

Aussi, la liberté donnée aux responsables peut induire des lieux de pouvoirs et des comportements égoïstes, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global. Le personnel doit être motivé d'une formation faisant apparaître l'intérêt de la gestion budgétaire ainsi que les objectifs et les buts visés par l'entreprise.

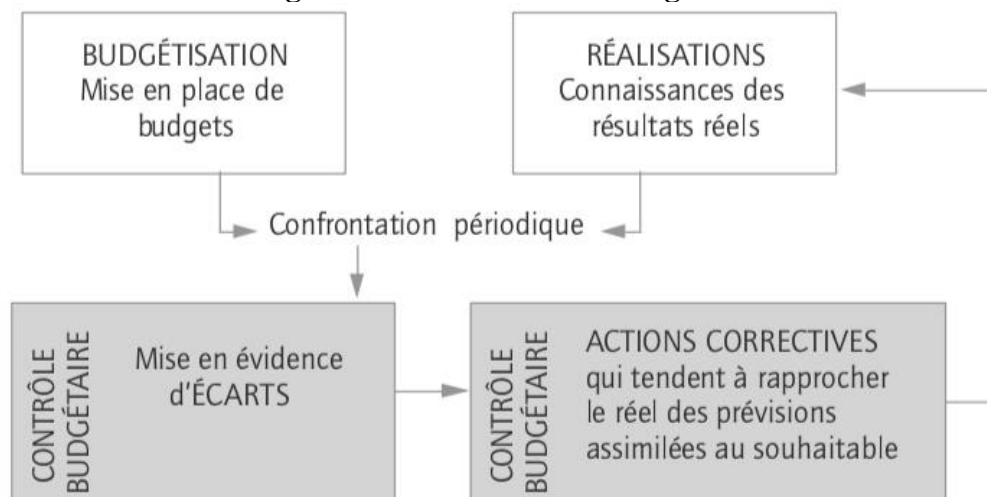
5 La démarche budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel, elle repose sur le contrôle à Postériori des réalisations avec ces mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écarts significatifs qui doivent entraîner des actions correctives. Cette gestion, s'appuie sur un mode de pilotage de type boucle fermée avec rétroaction²⁴. La figure suivante résume cette démarche budgétaire.

²³ DORIATH .B, « *Contrôle de gestion en 20 fiches* », Op.cit., 2008, P : 03.

²⁴ ALAZARD .C, SÉPARIS, « *DCG 11 Contrôle de gestion, manuel et applications* », Op.cit , 2010, P : 225.

Figure 1.2 : La démarche budgétaire



Source : ALAZARD. C, SÉPARI. S, « DCG 11 Contrôle de gestion, Manuel et applications », 2^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2010, p : 225

La procédure de la gestion budgétaire s'articule autour de trois grandes phases : la prévision qui est la première phase, ensuite la phase de budgétisation, et enfin, la phase de contrôle.

A. Première phase

La prévision c'est une étape préalable de la gestion budgétaire qui consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise, ainsi que les moyens d'y parvenir en tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe.

La prévision constitue la base de la gestion budgétaire, qui s'articule autour de deux grands axes à savoir : la fixation des objectifs de l'entreprise et l'établissement des prévisions en utilisant les différentes techniques de prévision.

B. La deuxième phase

La budgétisation est un processus par lequel est détaillé le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnel, il désigne les ressources nécessaires affecter aux services afin de leurs permettre la mise en œuvre du programme ou une partie auquel ils sont assignés. Cette étape donc, le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre.

B.1 La définition du budget

Il existe plusieurs définitions différentes pour le budget selon les auteurs et les économistes, on va citer deux définitions distinctes :

Définition 1 : Le budget est « *l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les buts à long terme de l'organisation* »²⁵ .

Définition 2 : le budget est « *la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés* »²⁶ .

Le budget peut alors être défini comme un document produit annuellement par les entreprises, les administrations ou encore l'organisation. Il fait état des recettes et des dépenses prévisionnelles planifiées pour l'exercice à venir. En d'autre terme, il est un outil incontournable pour les chefs d'entreprise qui l'utilisent à des fins de pilotage, de prévision et de contrôle de leurs activités.

B.2 Rôle des budgets

Divers rôles sont attribués au budget :²⁷

- Motiver les managers à dresser des plans.
- Informer les managers de ce qui est attendu d'eux.
- Obtenir un engagement des managers.
- Coordonner les différentes activités d'une organisation.
- Fournir un standard pour juger la performance réelle.

B.3 Typologies des budgets

Il existe trois classifications fondamentales, On distingue :

- **Le budget fonctionnel (opérationnel) :** qui traduisent les actions prévues dans les programmes d'activités et relatifs aux différents services, on distingue :
 - ✓ Le budget des ventes.
 - ✓ Le budget de production.
 - ✓ Le budget d'approvisionnement.
- **Le budget d'investissement de l'entreprise :** Qui recense les prévisions de dépenses à court termes liées aux projets d'investissements de l'entreprise.
- **Les budgets financiers (de synthèse) :** Qui traduisent les effets de la mise en œuvre des budgets opérationnels, on distingue :

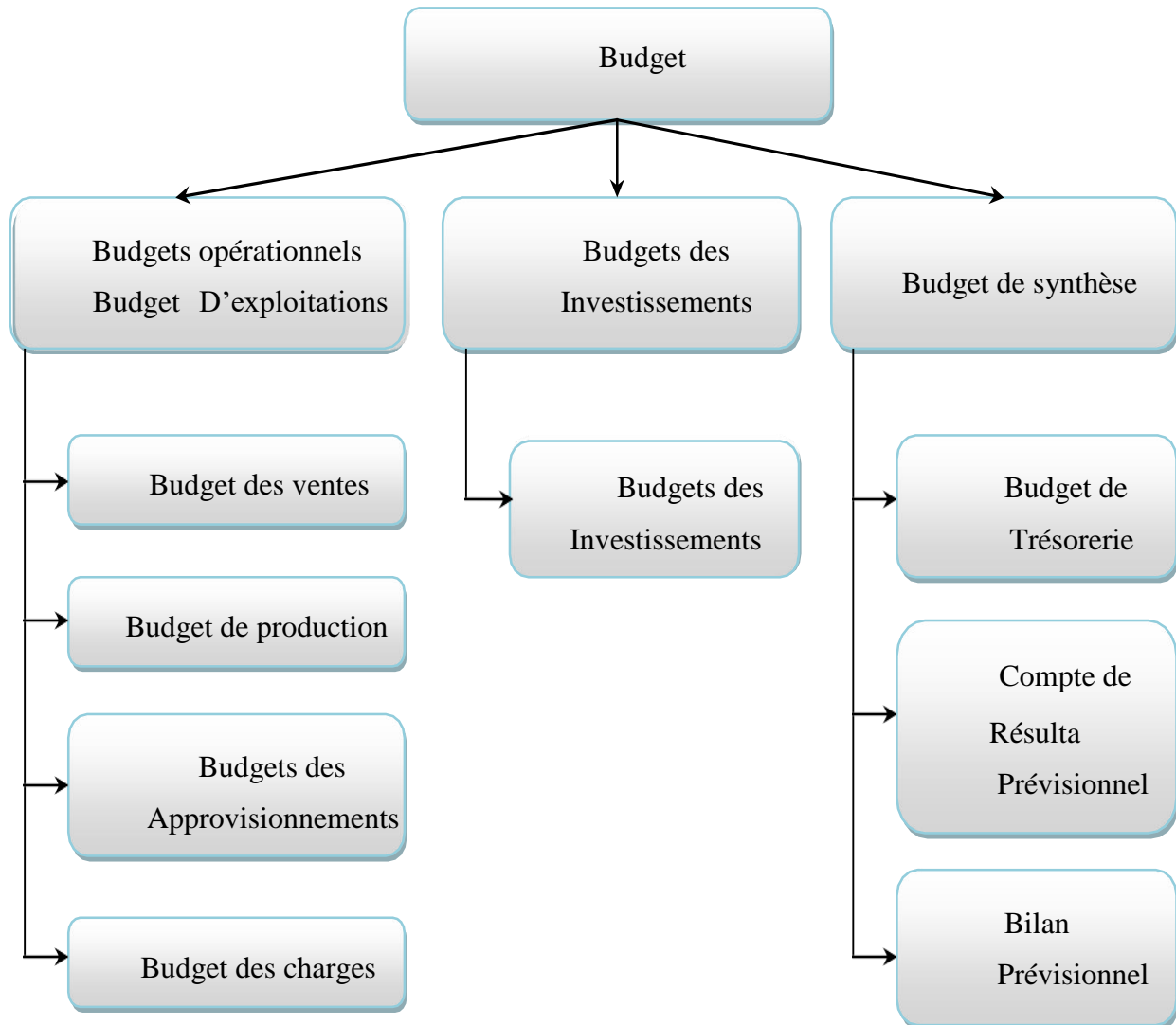
²⁵ Bouquin .H, « La maîtrise des budgets dans l'entreprise », édition Edicef, 1992 ,P : 09.

²⁶ DORIATH .B ET GOUJET .C, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 3^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2007, P : 104.

²⁷<https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2010-1-page-159.htm>, consulter le 03/03/2023.

- ✓ Le budget de trésorerie.
- ✓ Compte de résultat prévisionnel.
- ✓ Bilan prévisionnel.

Figure 1.3 : Présentation des différents budgets.



Source : KHERRI A, « cours gestion budgétaire », Site web : www.gb-echec.jimdo.com, Alger, 2011-2012.

B.3.1 Les budgets opérationnels

Ils sont liés au cycle exploitation (achat, vente, production), et leur montant est lié directement au volume de l'entreprise. Parmi ces budgets nous présentons les budgets de vente, de production et d'approvisionnement.

B.3.1.1 budget de vente

Le budget des ventes induit les autres budgets opérationnels. Ce budget permet de déterminer le Chiffre d’Affaires qui dépend du prix, de la concurrence, du carnet de commande, de l’étude de marché, des ventes passées. Le budget des ventes est souvent accompagné d’un budget des charges de commercialisation (les coûts de distribution).²⁸ Les charges générées par la vente des produits peuvent être fixes ou variables, en fonction du niveau des ventes dont il faut aussi prévoir le montant.

B.3.1.2 Le budget de production

Le programme de production définit pour l’exercice budgétaire, la production mois par mois, en tenant compte des prévisions des ventes, des contraintes de gestion des stocks et des techniques du système productif : capacité de production, effectifs, qualification de la main

D’œuvre. Le budget des charges de production établit la prévision mois par mois du coût de production, par centre d’analyse et par facteur consommés.²⁹

C’est un budget essentiel du cycle budgétaire dans une entreprise industrielle. Son établissement revient à optimiser les capacités de production. Il nécessite des connaissances d’ordonnement, de lancement et de programmation.

B.3.1.3 Le budget des approvisionnements

La gestion des approvisionnements concerne deux services dans l’entreprise : le service magasin et le service achat.

Au service magasin s’organise la gestion des stocks, en particulier l’ordre de réquisition d’achats, lorsque le stock critique d’un article est atteint.

Le service achat est chargé de la sélection des fournisseurs, la passation des commandes et la gestion des livraisons. Les deux services sont complémentaires et interdépendants.

La gestion budgétaire des approvisionnements s’organise en deux étapes :

- **Une phase de prévision des approvisionnements nécessaires**, compte tenu des modes de gestion des stocks retenus par l’entreprise.

- **Une phase de valorisation** qui conduit à l’élaboration du budget.

La gestion des stocks consiste essentiellement à éviter, une rupture des stocks, ou un sur stockage. Elle doit conduire l’entreprise à :

²⁸ DORIATH .B ET GOUJET .C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Op.cit., P : 108.

²⁹ DORIATH .B ET GOUJET .C, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Ed Eyrolles, Paris, 2013, P : 111.

- ✓ Déterminer le nombre des commandes dans l'année.
- ✓ Fixer le calendrier des commandes et des livraisons.

Alors l'objectif du budget des approvisionnements consiste à gérer au mieux les achats et d'assurer une gestion des stocks la plus optimale possible.

B.3.2 Le budget des investissements

Le budget des investissements est la partie la plus stratégique du Budget. Les investissements concernent le long terme, ceci explique donc cela. Dans la plus part des entreprises, les investissements les plus importants sont décidés dans la phase de planification Stratégique.³⁰

Ce Budget permet à l'entreprise de vérifier si elle est en mesure d'atteindre l'objectif de production, né des objectifs de vente.

B.3.3 Le budget de synthèse (financière)

Dans ce type de budget il existe trois éléments de budgets :

B.3.3.1 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tout le budget précédent en encaissements et en décaissement, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires.³¹

Donc, le budget de trésorerie est le dernier budget à élaborer, le budget de trésorerie est la conséquence de tous les autres budgets.

B.3.3.2 Le bilan prévisionnel

Le compte de résultat et le bilan prévisionnels nous conduisent à l'élaboration de "budget général". Ce dernier « *constitue la phase terminale de la budgétisation et consiste à agréer les différents budgets établis* »³², il synthétise l'ensemble du système budgétaire mis en place par l'entreprise.

B.3.3.3 Le compte de résultat prévisionnel

Il dégage les résultats attendus des différents engagements budgétaires, et facilite la comparaison des résultats prévisionnels avec ceux de l'année passée.

C. La troisième phase

Il s'agit d'une phase importante du fait que sans contrôle, la gestion budgétaire perd la majeure partie de son intérêt. Il s'agit en effet :

³⁰ DÉSIRÉ-LUCIANI.M-N ET ALL, « *Le grand livre du contrôle de gestion* », Ed Eyrolles, Paris, 2013, P : 164.

³¹ KHERRI A, « *Cours gestion budgétaire* », Site web : www.gb-ehec.jimdo.com, Alger, 2011-2012.

³² MARGOTTEAU É, « *Contrôle de gestion* », Ellipses Édition Marketing, Paris, 2001, P : 147.

- De rapprocher les prévisions des réalisations pour faire apparaître les écarts (écart = réalisation-prévision).
- D'utiliser la connaissance de ces écarts d'une part pour corriger la gestion, et d'autre part pour corriger des prévisions ultérieures.
- De dégager des responsabilités de façon à ce que les erreurs déjà commises ne se reproduisent pas dans l'avenir.

6 Le contrôle budgétaire

Le fait de se fixer un budget, précisant l'objectif vers lequel on veut aller et les plans d'actions pour y parvenir, ne garantit pas que l'on obtienne les résultats souhaités, car l'environnement n'est jamais parfaitement prévisible.

Dans le but de rapprocher les résultats attendus, il est souhaitable de procéder au contrôle qui est la troisième étape de la gestion budgétaire après la prévision et la budgétisation.

Selon **M. Gervais** le contrôle budgétaire est « est une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets » afin :

- De rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts.
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques.
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.³³

En ce sens, le contrôle budgétaire, est un concept qui consiste une comparaison périodique des prévisions et des réalisations budgétaires, afin de pouvoir effectuer une analyse des écarts, et ainsi prendre les mesures correctives nécessaires.

7 Les objectifs du contrôle budgétaire

Nous pouvons résumer les objectifs du contrôle budgétaire comme suit :

- Permettre la comparaison des réalisations avec les prévisions.
- Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctives.
- Un suivi de la performance des différents centres de responsabilité de l'entreprise.

³³ GERVAIS. M, « le contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Édition Economica, paris, 1990, P : 123.

8 L'utilité de contrôle budgétaire

La gestion budgétaire elle est tout d'abord utile aux opérationnels, car il constitue un guide dans leurs actions quasi quotidiennes. Elle permet également aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles.

La comparaison périodique des réalisations et des prévisions permettent de suivre les écarts et comprendre leur signification et leurs importances par rapports aux prévisions dans les domaines essentiels de la gestion, ce qui va permettre d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

9 Les étapes du contrôle budgétaire

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

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

9.1. Le contrôle avant l'action (à priori)

Le contrôle avant l'action est prévisible. Il est garanti lors de la budgétisation. Le but de cette étape est d'améliorer la préparation de l'action et d'accroître son efficacité.

9.2. Le contrôle pendant l'action (à priori)

Son but est d'identifier rapidement les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations pour mettre en place les actions correctives nécessaires. Pour sa mise en œuvre il faut fournir de façon permanente et rapide, aux opérationnels les informations sur les réalisations et cibler l'origine des problèmes en utilisant la technique de l'analyse des écarts.

9.3 Le contrôle après l'action (à posteriori)

Le contrôle à posteriori n'implique plus des mesures correctives pour les actions, sa fonction consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc il s'agit d'évaluer la performance dans le cadre d'une entreprise structurée en centres de responsabilités. Le contrôle budgétaire est susceptible d'assurer cette fonction dans la mesure où il s'appuie sur deux types d'informations :

- Des informations synthétiques permettant de comparer la situation finale à celle qui était attendre.
- Des informations ponctuelles (conjoncturelles) consistant à faire ressortir les événements imprévus ainsi que leurs causes et leurs conséquences sur l'écart constaté entre la situation réelle (finale) et la situation désirée.

10 Analyse des écarts budgétaires

Les contrôleurs de gestion calculent les écarts existants entre les données prévisionnelles et les données réelles du budget. Ces écarts renseignent les contrôleurs et les managers

10.1. Définition d'un écart budgétaire

L'écart est la « différence entre une norme de référence et une grandeur calculée à partir de données réellement constatées ». ³⁴

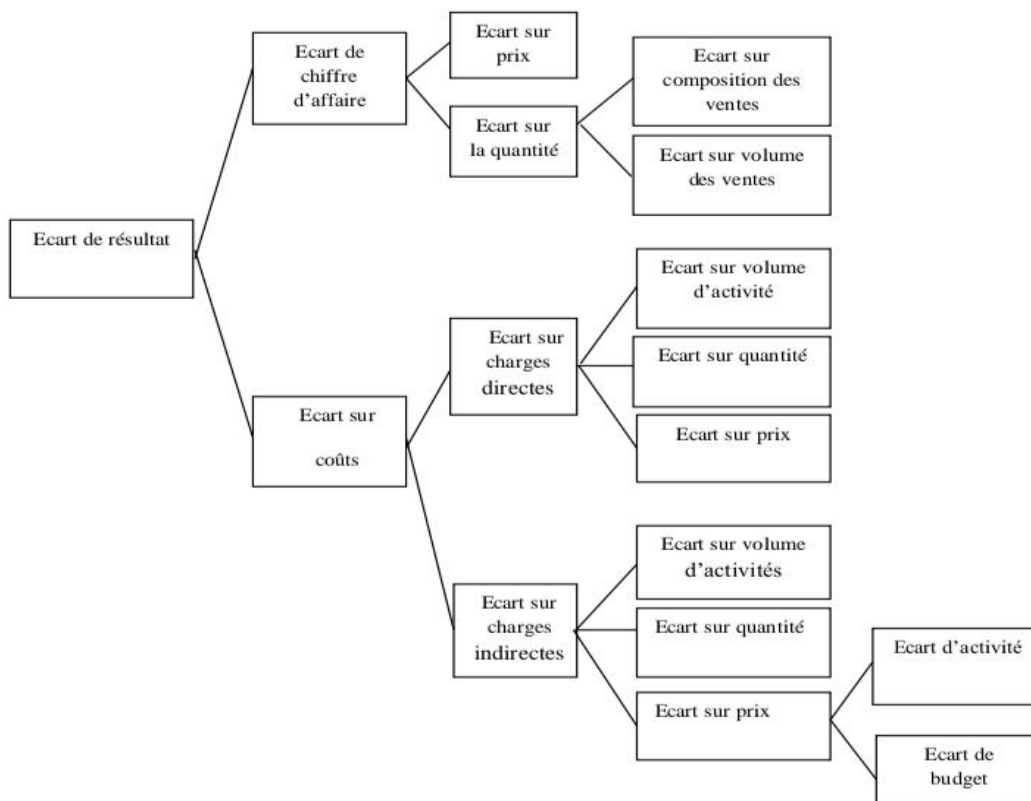
L'écart budgétaire est la comparaison entre les réalisations et les prévisions de l'entreprise, ils permettent de constater un écart favorable ou défavorable, il se calcule comme suit :

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

10.2. La typologie des écarts

L'ensemble des écarts du contrôle budgétaire sont présentés par la figure suivante :

Figure 1.4 : l'ensemble des écarts.



Source : DORIATH B., «contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P : 73.

³⁴ [En ligne], consulté le [01/03/2023] disponible sur :

[GESTION_BUDGETAIRE_PREVOIR_ET_CONTROLER_LES_ACTIVITES_DE_L'ENTREPRISES.pdf](https://pssfp.net/GESTION_BUDGETAIRE_PREVOIR_ET_CONTROLER_LES_ACTIVITES_DE_L'ENTREPRISES.pdf) (pssfp.net).

A. Écart sur résultat

L'écart de résultat est la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. Il mesure la déviation de la performance globale à court terme³⁵.

Il se calcul par la formule suivante :

Écart sur résultat = résultat réel - Résultat préétabli

Résultat réel = chiffre d'affaires réel – Coût réel

Résultat préétabli = chiffre d'affaires préétabli - Coût préétabli

B. Écart sur chiffre d'affaires

L'écart sur le chiffre d'affaires est « *la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaire prévu* »³⁶. C'est écart est calculé comme suit :

Écart sur chiffre d'affaires = chiffre d'affaires réel – chiffre d'affaires prévu

= CA_R – CA_P = (P_R × Q_R) – (Q_P × P_P)

L'écart en chiffre d'affaire se décompose en deux (02) sous écarts : l'écart sur quantité et l'écart sur prix de la façon suivante :

- ✓ **Écart sur quantité** : correspond à la différence entre les ventes totales réalisées et les ventes totales prévues. Il est calculé comme suit :

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

- ✓ **Écart sur prix** : constitue la somme des écarts sur prix des différents produits. Il est égal :

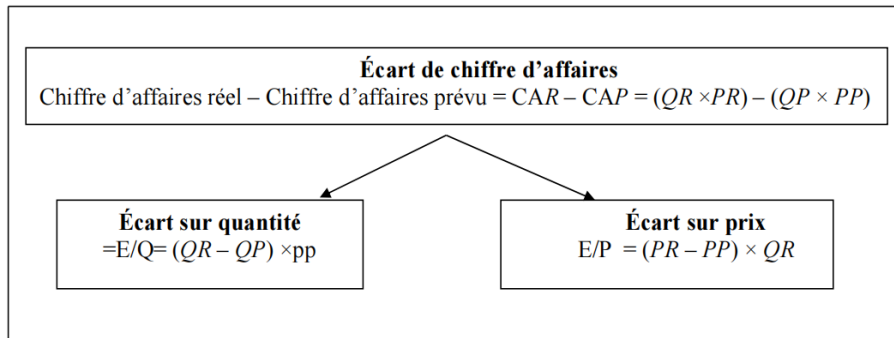
$$\mathbf{E/P = \sum (P_R - P_P) Q_R}$$

La décomposition de l'écart sur chiffre d'affaires est présentée par la figure suivante :

³⁵ DORIATH .B ET GOUJET .C, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Op.cit, 2007, P : 197.

³⁶DORIATH .B, « *contrôle de gestion en 20 fiches* », Op.cit, P : 76.

Figure 1.5 : L'écart sur chiffre d'affaires.



Source : DORIATH B, «contrôle de gestion en 20 fiches», 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008,P :77.

Avec :

CAR : chiffre d'affaires réel.

CAP : chiffre d'affaires prévu.

QR : quantité réelle.

QP : quantité prévue.

PR : prix réel.

PP : prix prévu.

C. Écart sur la marge

L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue³⁷. Cet écart est calculé par la formule suivante :

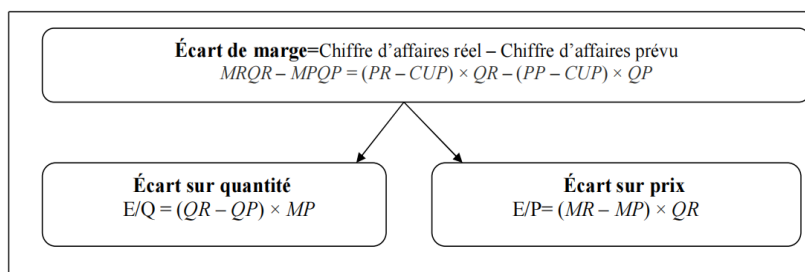
Écart sur marges = marge sur coût préétabli réelle – marge sur coût préétabli prévue

L'écart total sur la marge peut être dû à :

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

La figure suivante illustre la décomposition de l'écart sur marge :

Figure 1.6 : L'écart sur marge



Source : Doriath .B, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008,P : 77.

³⁷ DORIATH. B ET GOUJET. C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Op.cit, 2007, P : 214.

Avec :

M_R : marge réelle.

M_P : marge prévue

Q_R : quantité réelle.

Q_P : quantité prévue.

P_R : prix réel.

P_P : prix prévu.

C_{UP} : cout unitaire prévu.

Q_M : quantité moyenne.

D. L'écart sur coût

En contrôle budgétaire, un écart est la différence entre le réel et le prévu. En appliquant ce principe aux coûts, on obtient ³⁸:

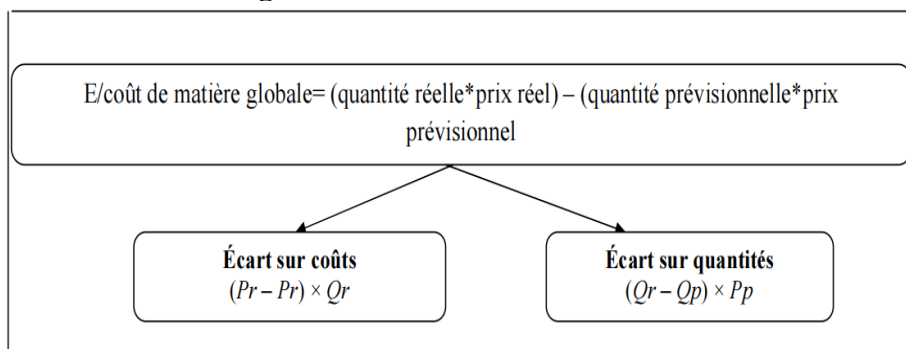
$$\text{Écart sur coût} = \text{coût réel} - \text{coût prévu}$$

Le coût prévu est préétabli à partir des coûts préétablis de production (coûts standard, coût prévisionnels) appliqués au volume réel de production. On en déduit donc :

$$\text{Écart sur coût} = \text{coût réel de la production} - \text{coût préétabli appliqué à la production réelle}$$

La figure suivante représente la décomposition de l'écart sur coût :

Figure 1.7 : L'écart total sur coût.



Source : DORIATH B, «*contrôle de gestion en 20 fiches*», 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P :89.

Avec :

Q_R : quantité réelle.

Q_P : quantité préétablie

C_R : coût réel.

C_P : coût préétabli.

10.3. Objectifs de l'analyse des écarts

On a plusieurs objectifs lors de l'analyse des écarts, nous citons trois objectifs principaux :

- Rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact.

³⁸ DORIATH B ET GOUJET C, «*Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Op.cit, 2007, P : 225.

- Identifier les responsabilités (interne ou externe).
- Informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.³⁹

10.4. Les principales causes d'écarts et leurs actions correctives

Selon **Doriath B, Goujet C**, il existe plusieurs causes d'écarts et plusieurs actions correctives qui seront présentés dans le tableau ci-dessus :

Tableau 1.2 : Présentation de quelques causes d'écarts et leurs actions correctives.

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

Source : Doriath B et Goujet C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, P : 206.

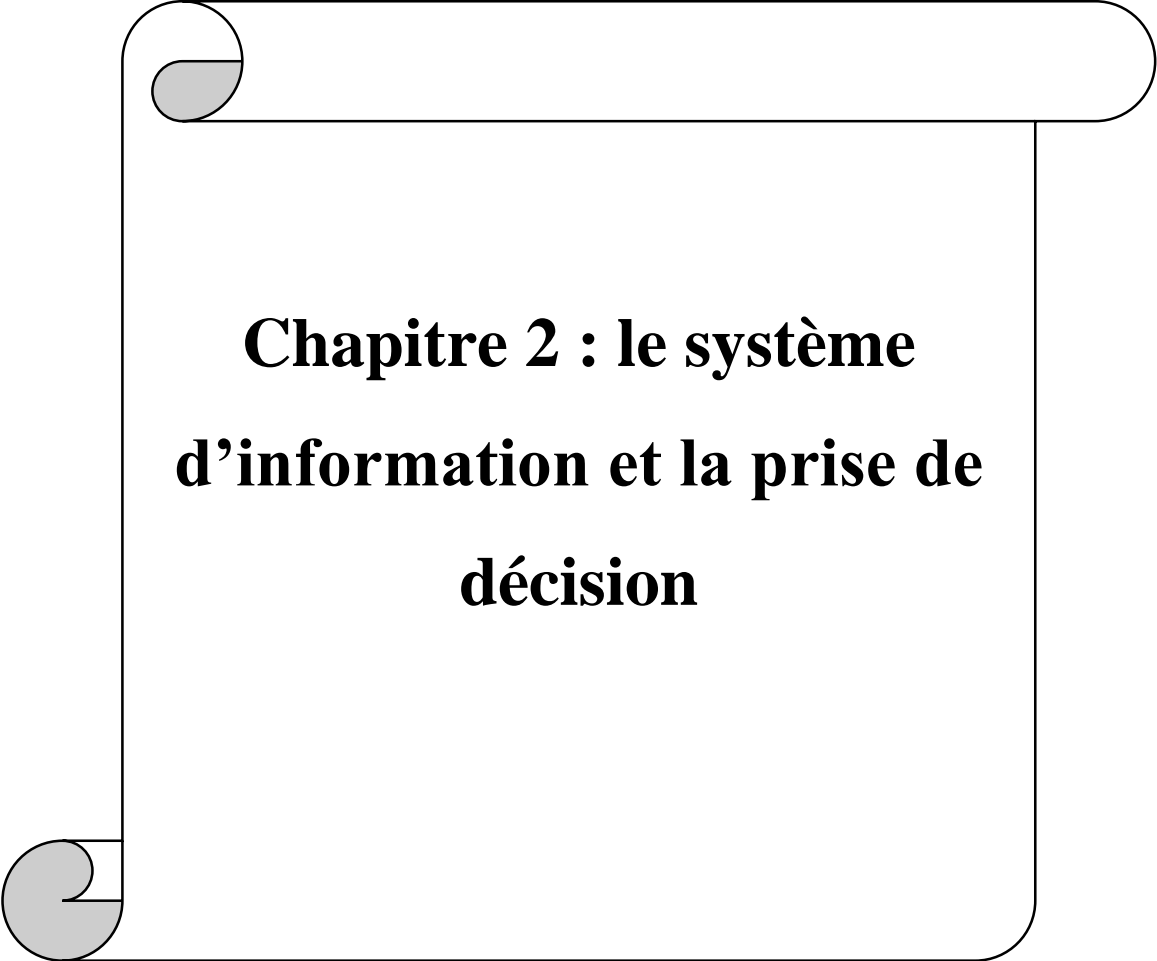
³⁹ DORIATH .B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », op.cit, P : 72.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il est possible de dire que le contrôle de gestion est conçu pour être un processus permanent chargé d'intervenir avant, pendant et après l'action. Il est adapté aux orientations stratégiques et à l'établissement du cadre d'un système de mesures des performances parce qu'il s'appuie sur les outils pertinents tels que la comptabilité analytique, tableau de bord, gestion budgétaire.

Donc, la gestion budgétaire est considérée comme un outil principal du contrôle de gestion qui a pour objectif de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

Le contrôle budgétaire est une procédure qui focalise sur la comparaison des prévisions et les réalisations afin d'analyser les écarts et de prendre les mesures correctives nécessaires.



**Chapitre 2 : le système
d'information et la prise de
décision**

Chapitre .2 Le système d'information et la prise de décision

Introduction

De nos jours, avec le phénomène de mondialisation, l'entreprise doit anticiper, organiser et affecter ses ressources de la façon la plus efficace pour assurer le bon fonctionnement de son activité. Pour ce faire, l'entreprise a besoin de l'information appropriée au moment opportun pour la prise de décision, de ce fait l'entreprise doit mettre en place un système d'information pertinent lui permettant la collecte d'information fiables afin de faciliter aux dirigeants la bonne conduite du processus de prise de décision.

La prise de décision est au cœur de la gestion et elle existe dans toutes les fonctions de l'organisation : planifier, organiser, commander et contrôler. Elle fait partie intégrante de la gestion de toute organisation d'une part, et d'autre part la partie la plus importante du travail de tout manager.

Dans ce chapitre, nous allons traiter le système d'information dans une organisation et la prise de décision. Pour cela, nous le diviserons en deux sections, la première partie portera sur système d'information, et la seconde sera consacrée à la prise de décision.

Section 1 : Système d'information

Le système d'information est un élément central de toute entreprise, il fournit des informations dont il a besoin à la fois sur son fonctionnement et sur son environnement pour la prise de décision, suivie des actions pour la gestion opérationnelles dans le but de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1 Système d'information

Avant de définir la notion de système d'information, nous allons expliciter les deux termes qui la composent. L'information peut être définie comme « *l'ensemble organisé de données, qui constitue un message sur un phénomène ou un événement donné* »⁴⁰.

De son côté, un système est vu comme un « appareillage, dispositif formé de divers éléments et assurant une fonction déterminée⁴¹ ».

Nous pouvons désormais nous concentrer sur la notion qui regroupe ces deux mots.

⁴⁰ Les définitions [En ligne]. Disponible sur : <<http://lesdefinitions.fr/information>> (consulté le 30 mars 2023).

⁴¹ Larousse Système [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%c3%a8me/76262>> consulté le (30/03/2023).

1.1. Définition du Système d'information

Un système d'information est « *un ensemble organisé de ressources : matériel , logiciel , personnel , données , procédures .qui lui permet d'acquérir , de traiter , de mémoriser , de communiquer des informations (sous forme de données , traiter , de mémoriser , de textes , d'images , de sons , etc.)* »⁴².

Le système d'information est « *l'ensemble des ressources (utilisation, outil information, données) dédiées au traitement numérique ou manuel de l'information au service de processus et de la performance d'entreprise* »⁴³.

1.2. Les composants du système d'information

Un système d'information est composé d'un ensemble des ressources et de moyens (financiers, humains matériels logiciels) permettant de gérer et traiter l'information au sein d'une entreprise. Selon Robert Reix un système d'information comporte plusieurs ressources .⁴⁴

- ✓ **Personnes** : il n'y a pas de système sans personnes ; ce sont soit des utilisateurs, c'est-à-dire des employés, des cadres, qui, pour, l'exécution de leurs tâches, consomment l'information produite par le système ou contribuent à l'acquisition, au stockage, au traitement ou à la communication d'informations. Soit des spécialistes des systèmes d'information (analystes, programmeurs, opérateurs, etc.) dont la fonction exclusive consiste à concevoir, implanter, faire fonctionner un système d'information.
- ✓ **Matériel** : cela inclut tous les dispositifs physiques utilisés : unités centrales et périphériques, stations de travail, réseaux de communication, etc., et les différents supports de l'information (feuilles de papiers, disques magnétiques, etc.).
- ✓ **Logiciels** et procédures : dans l'hypothèse (la plus fréquente) où le SI comporte des ordinateurs, le logiciel correspond à l'ensemble des programmes d'application et de service nécessaires à leur fonctionnement. Ces phases automatiques de traitement sont généralement articulées avec des phases manuelles au sein d'une procédure décrivant le fonctionnement d'ensemble. En l'absence de matériel informatique, les procédures sont manuelles et il n'y a pas lieu de préparer des logiciels.
- ✓ **Données** : sous les formes variées (caractères alphanumériques, textes, images, sons, etc.), ces ressources correspondent à :

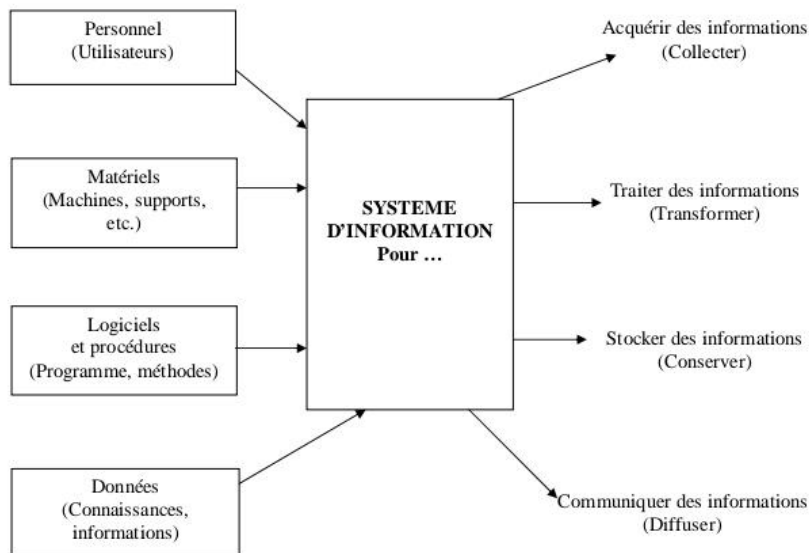
⁴²CHANTAL .B, MARTINE .P, « *Économie et gestion de l'entreprise* », 3^{ème} édition, Paris : Vuibert, 2002, P :133.

⁴³ LEGRESZIC, NAU.J « *le contrôle de gestion du système d'information* », DUNOD, paris, 2012, P:15

⁴⁴ ROBERT REIX, «*Systèmes d'information et management des organisations*», 3^{ème} Édition, Paris : Vuibert, 2000, P :75.

- La matière première du traitement : données brutes qui sont collectées et qui seront transformées pour répondre aux besoins des différents utilisateurs. Ces données peuvent correspondre soit à des événements nouveaux (la commande d'un client...), soit des informations de types « résultats » de traitements antérieurs conservés pour être réutilisés.
- Des modèles, représentant une connaissance formalisée, susceptible d'être réutilisée. Si le modèle est entièrement automatisable, il sera conservé sous forme de logiciel.

Figure 2.1 : Les composants d'un système d'information.



Source : Robert Reix, « système d'information et management des organisations », Vuibert, 2000, P : 76.

1.3. Les qualités du système d'information

Pour remplir pleinement son rôle, le système d'information doit nécessairement satisfaire à certains impératifs⁴⁵ :

- ✓ **Fiabilité** : l'information fournie doit être juste, complète ou exhaustive et objective. Cela suppose que des contrôles soient mis en place tels que le contrôle de vraisemblance ou le contrôle par redondance.
- ✓ **Actualité** : l'information est, dans la plupart des cas, une denrée périssable. Il s'agit donc de la mettre fréquemment à jour pour qu'elle conserve son intérêt.
- ✓ **Utilité** : une information n'est pas utile ou inutile en soi, mais par rapport à son utilisateur, l'information doit être adaptée aux besoins de l'utilisateur.
- ✓ **Intangibilité** : l'information doit être comprise par son destinataire, cela suppose qu'elle doit respecter un langage commun, tant en ce qui concerne le fond que la forme.

⁴⁵ CHANTEL BUSSENAULT, MARTINE PERTET, « Économie et gestion de l'entreprise », Op.cit, P : 134

- ✓ **Précision** : le système d'information doit fonctionner avec une marge d'incertitude définie à l'avance.
- ✓ **Rapidité** : l'information doit être fournie sans retard en fonction des besoins de l'utilisateur.
- ✓ **Régularité** : le système doit pouvoir fonctionner avec la régularité demandée (annuelle, mensuelle, quotidienne, etc.).
- ✓ **Sécurité** : le système ne doit pas perdre ou biaiser l'information, il doit par ailleurs respecter les niveaux de confidentialité définis.
- ✓ **Protection** : le système d'information doit comporter des verrous de sécurité suffisants pour résister à toutes les agressions.

1.4. Typologie des systèmes d'information

Le système d'information peut être formel ou informel :

- ✓ **Un système d'information formel**

RIVARD.S et **TALBOT.J** définissent le système d'information formel comme « un système qui comporte généralement un ensemble de règles et de méthodes de travail qui sont établies selon une tradition »⁴⁶. Selon eux, le système d'information est un système qui implique une organisation structurée, des rôles et des responsabilités de chaque personnel.

- ✓ **Un système d'information informel**

Il est constitué de « l'ensemble des activités de traitement d'information que sont l'envoi et la réception de lettres et de notes de services, les conversations téléphoniques, les messages de courrier électroniques,... l'information recueillie en consultant divers sites du world wide web ou des articles de journaux et de magazines ».⁴⁷

1.5. La place du système d'information dans l'organisation

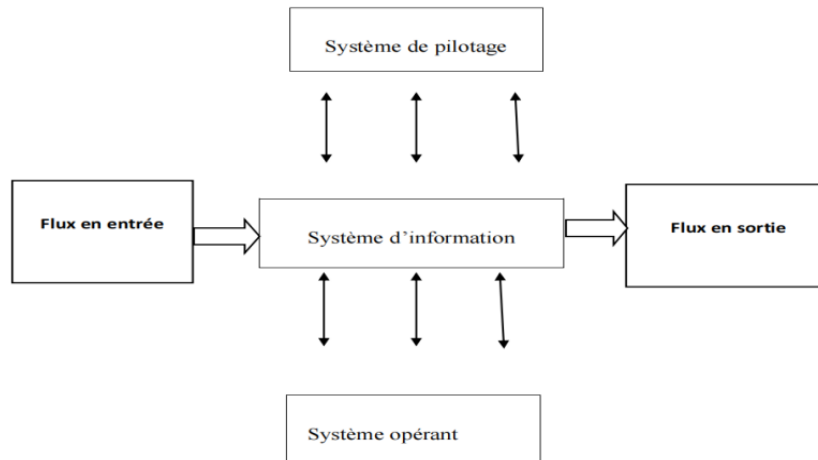
Le système d'information assure le couplage organisationnel entre le système opérationnel et le système de pilotage. Un de ces rôles essentiels est de maîtriser, par l'entreprise de son processus de croissance ; l'organisation est vue comme un système vivant et ouvert, intégré dans un environnement lui-même composé d'autres systèmes avec lesquels il entre en interaction. On considère que le système d'information comme un élément composant d'un système qui assure le couplage organisationnel entre les modèles opérationnel qui assurent les processus de

⁴⁶ RIVARD. S, TALBOT. J, « *Le développement du système d'information* », Édition de l'université de Québec, Canada, 2004, P : 20.

⁴⁷ Idem, P : 30.

transformation des flux entrants et des flux sortants créateur de valeurs ajoutée et les modules pilotent qui prennent les décisions et contrôlent les résultats obtenus⁴⁸.

Figure 2.2 : La place de système d'information dans le système entreprise.



Source : Chabi.T, « Management des systèmes d'information ».

D'après le schéma ci-dessus, le système d'information de l'entreprise est situé entre deux sous système : le système opérationnel et système de pilotage. Il assure le traitement des données pour produire des informations utiles au sous –système de pilotage et pour servir de base de la décision, ces information sont souvent liées entre elles ; par exemple : le contrôleur de gestion géant des informations à partir des données de vente et de production. Ils traitent en suite ces données pour aider au pilotage de l'entreprise. La qualité et l'exhaustivité des informations, sont primordiales pour le système de pilotage à ce niveau, les décideurs de l'entreprise sont confrontés à des réalités très complexes.

Chaque sous-système du système-entrepris produit ses propres indicateurs et prend des décisions. Cependant, plus on se trouve en haut dans la pyramide, plus les informations extérieures prennent de l'importance.

1.6. Les fonctions du système d'information

On peut distinguer quatre aspects de la fonction des systèmes d'information :

1.6.1 La collecte de l'information

La collecte d'informations c'est de recueillir l'information pour qu'elle soit saisie dans le SI. L'information recueillie va être décomposées de façon structurée afin de faciliter son traitement et son stockage.

⁴⁸ Chabi.T , « l'impact de l'information comptable sur la prise de décision de l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes », juin 2007, p : 94.

L'information peut être interne c'est à dire générée par les entités internes de l'entreprise (approvisionnement, production, comptabilité, vente...etc.), elle peut être externe c'est à dire générée par des parties prenantes externes de l'entreprise (clients, fournisseurs ...etc.

1.6.2 La mémorisation de l'information

Une fois que l'information est collectée et saisie, cette dernière doit être enregistrée et stockée de façon qu'elle soit réutilisable en cas de besoin par l'organisation, et pour cela, l'information doit être stockée de façon stable, durable et sécurisée.

Les informations collectées sont donc stockées dans des fichiers, ou des bases de données. Si le fichier est considéré comme étant un ensemble de données réunies sous le même nom, la base de données quant à elle est considérée comme étant une structure de rangement d'informations.

1.6.3 Le traitement de l'information

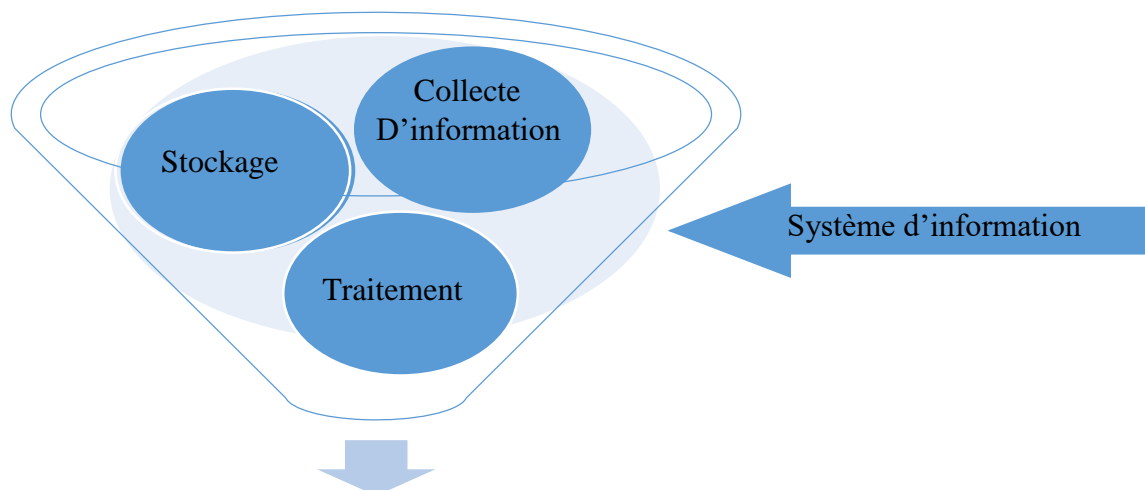
Après avoir collecté et stocké l'information, cette dernière est maintenant disponible pour être traitée. Il s'agit de transformer les données en informations utiles. Reposant sur des opérations de tri, de classement et de calcul, il peut être manuel ou automatisé.

1.6.4 La diffusion de L'information

Les informations qui sont stockées dans un certain support et préalablement traitées, permettent à un utilisateur d'y avoir accès sur différents appareils tels que : clé USB, disque dur externe, imprimante ...

Cette forme si dessous résume les fonctions principales d'un système d'information :

Figure 2.3 : fonction principale d'un système d'information.

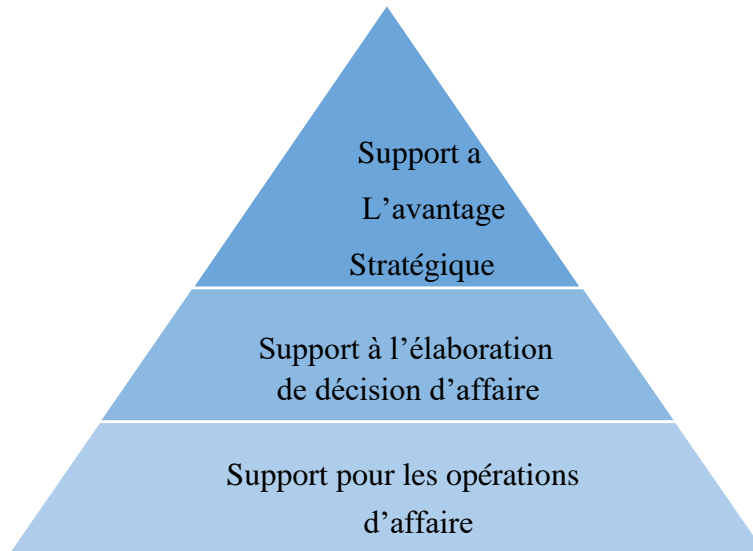


Source : Réalisé par nos soins.

1.7. Rôle du système d'information

Les systèmes d'informations sont étroitement liés à la prise de décision au sein d'une organisation. Ils représentent une aide avant de préparer la décision, pendant (simuler les différentes situations) et après (communiquer la décision et contrôler son exécution) la prise de décision. Le système d'information participe donc activement au pilotage de l'organisation.

Figure 2.4 : Rôle de système d'information.



Source : Bouyahya.F, « Introduction aux systèmes d'information de l'entreprise ».

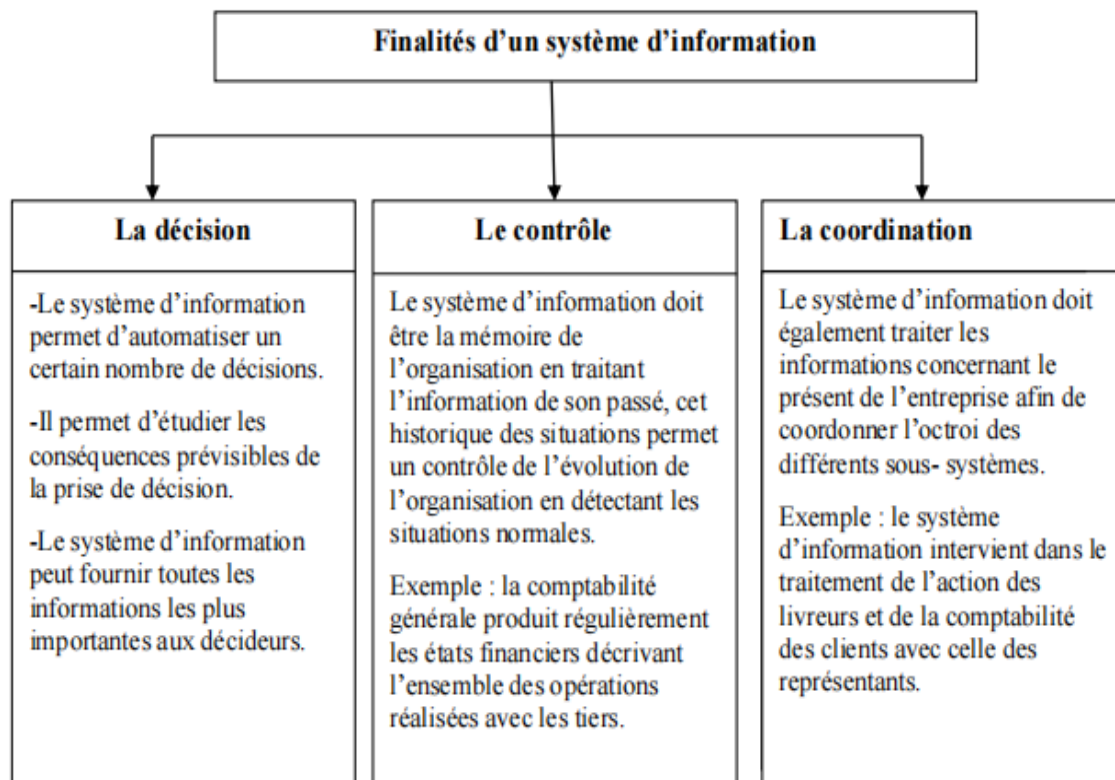
1.8. Les objectifs du système d'information

Le système d'information a plusieurs finalités : l'analyse des décisions, le contrôle de l'organisation et la coordination des différents sous-systèmes de l'entreprise⁴⁹ :

- ✓ Il permet d'automatiser un certain nombre de décisions qui seront réalisées, donc on peut dire qu'il possède une finalité d'aide à la décision.
- ✓ La capacité de stockage de l'information permet le contrôle de l'évolution de l'organisation. Il
- ✓ a aussi la finalité de coordination qui lui permet le traitement des informations.

⁴⁹ DARBELET. M ET ALL, « L'essentiel sur le management », Édition Foucher, Vanves, 2007, P : 318.

Figure 2.5 : Finalités d'un système d'information.



Source : DARBELET. M et all, « L'essentiel sur le management », Édition Foucher, Vanves, 2007, P : 318.

Section 2 : La prise de décision

En fonction de la nature et l'objet de chaque organisation, les décisions n'ont pas la même incidence sur son fonctionnement. C'est pourquoi, il est utile de définir la prise de décision et adresser une typologie des décisions à partir de différents critères (objet, échéance...). Une fois cette typologie est bâtie, le décideur s'engagera dans une démarche générale (processus) qui consiste à formaliser la décision en utilisant des outils d'aide à la décision.

1 Définition de la décision

La décision est « un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis »⁵⁰.

La décision est « le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un system de valeurs qui fournit des bases d'évaluation.

⁵⁰ PASCAL.C, « Management et gestion des organisations », Ed Armand Colin, Paris, 2007, p : 123.

Toute décision est à la fois individuelle (par l'engagement des acteurs qui la prennent) et collective (par l'impact des environnements ou l'intervention d'autrui). Dans tels cas, elle est plus individuelle que collective, dans tels autres plus collective qu'individuelle »⁵¹.

2 Les typologies de la décision

Il existe différents types de décision qui doit être pris dans une entreprise :

2.1. Classification selon l'échéance des décisions

Ce classement permet de distinguer les décisions en fonction de leur portée dans le temps. On distingue ainsi ⁵²:

2.1.1 Décisions à long terme

Les décisions à long terme sont les décisions du cycle d'investissements dans l'entreprise.

Contrairement aux décisions d'exploitation, la durée de la décision varie d'une année à cinq années. Les caractéristiques principales des décisions à long terme sont :

- Les effets se manifestent sur plusieurs exercices et parfois commencent à se faire sentir après un délai assez long.
- Les actions correctives sont difficiles, lents et couteuse.
- La réversibilité de la décision est parfois impossible.
- La préparation de ces décisions est relativement longue.

2.1.2 Décisions à moyen terme

Elles engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans. Elles sont aussi réversibles mais avec un coût plus élevé pour l'entreprise que dans le cadre d'une décision de court terme.

2.1.3 Décisions à court terme

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise dans un exercice comptable. Sa durée est limitée au maximum à une année. Les caractéristiques principales des décisions à court terme sont :

La rapidité de la prise de décision ; les effets de la décision se font sentir rapidement mais ils sont peu durables, les mesures correctives peuvent intervenir rapidement et la décision à court terme n'a d'effets que pour une période.

2.2. Classification selon leurs niveaux

Cette typologie permet de distinguer les décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques.

⁵¹ LE DUFF. R, « *Encyclopédie de la gestion et du management* », édition Dalloz, Paris, 1999. P : 244.

⁵² Thèse de doctorat de CHABI. T (juin2007), op.cit, P : 42.

2.2.1 Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques elles concernent les orientations générales d'une l'entreprise. Le plus souvent, il s'agit d'une décision unique et imprévisible prise par la direction générale.

Ces décisions vont souvent de pair avec une prise de risque. Elles concernent la relation de l'entreprise avec son environnement (ex : décision de produire un nouveau type de voiture à destination des pays émergents ...).

Ce type de décision elles ont une implication sur le long terme et engagent l'avenir de l'entreprise. Elle vise à satisfaire les parties prenantes et à obtenir un avantage concurrentiel.

2.2.2 Les décisions tactiques

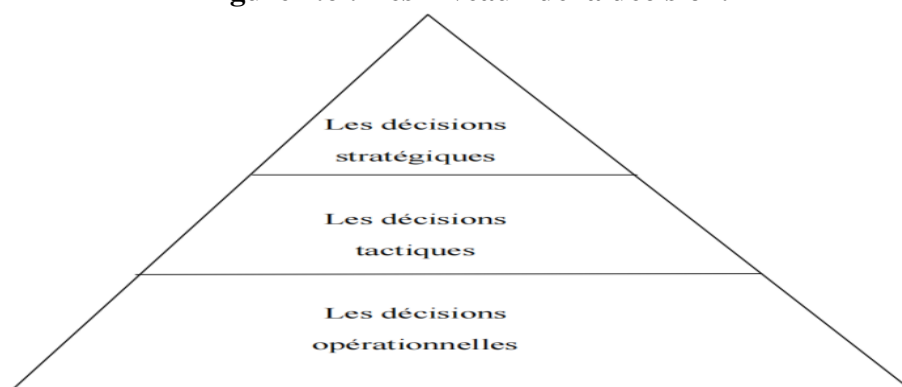
Les décisions tactique ce sont des décisions d'organisation elle concerne en fait toute la gestion des ressources de l'entreprise ; c'est-à-dire le développement de ces ressources, acquisition et recherche de nouvelles ressources et organisation générale de la mise en œuvre de ces ressources.

Ces décisions sont prises par l'encadrement supérieur de l'entreprise. Elles ont des incidences à moyen terme et des conséquences importantes pour l'entreprise, elles sont répétées de manière régulière elles peuvent donc être réversible.

2.2.3 Les décisions opérationnelles :

Ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés, et liées à l'exploitation courante de l'entreprise, Elles réalisent des ajustements à court terme, et vise à améliorer les pratiques de gestion et les activités quotidiennes des entreprises.

Figure 2.6 : Les niveaux de la décision.



Source : Darbellet. M, « notions fondamentales de gestion d'entreprise », édition Foucher, Paris, 1998, P : 295.

2.3. Classification selon la nature des variables de décisions

Selon leur nature les variables de décisions peuvent être qualitatives ou quantitatives. Lorsque les variables sont quantitatives, il est possible de formaliser la décision pour la construction d'un

modèle. Lorsque les variables sont qualitatives, il est pratiquement impossible d'élaborer un modèle de décision, la décision se prend alors de façon cognitive. On distingue 2 types de variable de décision⁵³:

2.3.1 Les décisions programmables (structurée)

Ce sont des décisions simples, routinières et efficaces, possédant une procédure bien définie pour les effectuer, évitant ainsi d'avoir à les reconsidérer à chaque fois qu'elles se présentent.

2.3.2 Les décisions non programmables (non structurée)

Il n'a pas été possible de définir une procédure spécifique pour les effectuer ; soit du fait qu'elles soient nouvelles, non structurées ou inhabituelles.

- H.A.Simon a fait une comparaison entre deux techniques, Traditionnelles et moderne. Ce tableau ci-dessous résume les deux techniques de prise de décision.

Tableau 2.1 : Techniques traditionnelles et techniques modernes de prise de décision

Types de décision	Technique de prise de décision	
	Traditionnelles	Moderne
Programmées : Décisions routinière et répétitives Développement de processus spécifique par l'organisation y faire face	l'habitude la routine administrative : des procédures opérationnelles standardisées la structure de l'organisation les attentes communes un système de sous-objectifs des canaux d'informations bien définis	1- la recherche opérationnelle : l'analyse mathématique Les modèles La simulation par ordinateur 2- le traitement informatique des données
non programmées : décisions politiques unique, nouvelles et mal structurées application de processus généraux de résolution de problème	le jugement, intuition et la créativité les règles empiriques la sélection et l'information de dirigeant	Les techniques heuristique de résolution de problèmes, appliquée a : a) la formation des hommes qui prennent des décisions b) la construction de programmes heuristique pour ordinateurs

Source : VIDAL. P, PETIT. V, « Système d'information organisationnels », 2ème édition, PEARSON Éducation, Paris, 2009, p : 187.

3 Définition de l'aide à la décision

L'aide à la décision est « l'activité de celui qui , prenant appui sur des modèles clairement explicités mais non nécessairement complètement formalisés , aide à obtenir des éléments de réponse aux questions que se pose un intervenant dans un processus de décision , éléments

⁵³ HÉLÈNE LONING thèse d'état de l'école des hautes études commerciale « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptable et gestion dans différents contexte nationaux » paris, 1992, P : 93.

concourants à éclairer la décision et normalement à recommander, ou simplement à favoriser, un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus d'une part, les objectifs et le système de valeurs au service desquels cet intervenant se trouve placé d'autre part»⁵⁴.

Un processus d'aide à la décision peut être défini comme un ensemble de méthodes ou des modèles précis, qui peuvent éclairer une prise de décision. Ils coordonnent le processus décisionnel, les objectifs que poursuivent le décideur et les systèmes de valeur auxquels il se réfère. Donc le but de l'aide à la décision est de construire une décision satisfaisante que le décideur puisse la justifier, c'est-à-dire de lui donner des raisons assez fortes et objectives pour l'argumenter.

4 Les outils de l'aide à la décision

Les outils de l'aide à la décision on peut les classer en 4 catégories selon le niveau d'incertitude croissant. Les 4 situations sont : situation en avenir certain, situation en avenir aléatoire, situation en avenir incertain et situation conflictuelle.

4.1. Décision certaine

Ces décisions se caractérisent par un risque nul dans la mesure où on connaît le résultat de la prise de décisions dans 99% des cas notant toutefois qu'un risque totalement nul n'existe pas (la faute d'un décideur ou un cas de force majeure peut en effet introduire un élément d'incertitude aussi faible soit-il). Les décisions certaines sont souvent les décisions les moins importantes c'est-à-dire les décisions de la gestion courantes.⁵⁵

4.2. Les décisions aléatoires

Ces décisions sont un peu moins certaines que les décisions certaines mais un peu plus certaines que les décisions incertaines. Pour en donner une définition un peu plus claire, une décision est dite aléatoire lorsque certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise mais sont connues en probabilité (entendant par là pouvant être mathématiquement probabilisées). Lorsqu'une variable est connue en probabilité, il s'agit d'une variable aléatoire, c'est à dire une variable dont on sait qu'il y a telle ou telle probabilité pour qu'elle prenne telle ou telle valeur.⁵⁶

4.3. Les décisions incertaines

Lorsqu'interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprises, ni même probabilisables en raison de la trop grande complexité de l'environnement et des conditions

⁵⁴ ROY. B, BOUYSSOU. D, « Aide multicritère à la décision : méthodes et cas », Édition Economica, Paris, 1993, P : 21

⁵⁵ Surfeco21 : cours management : la décision et processus de décision, consulté le 25/03/2023

⁵⁶ Idem.

d'évolution du marché. On parlera de décisions incertaines. Ce sont souvent les décisions les plus importantes (décisions stratégiques).⁵⁷

4.4. Les décisions en avenir conflictuel

Dans certaines situations, la transparence du marché et la libre concurrence ne sont pas garantis. Dans un tel cas, les agents économiques adoptent les comportements stratégiques et la méthode qui permet de prendre des décisions est la théorie des jeux (c'est un instrument de recherche qui permet l'analyse des décisions des agents économiques) Les agents économiques ou les entreprises sont appelés joueurs et les décisions prises par les joueurs sont appelées stratégies. Dans un marché conflictuel, les stratégies ne sont jamais figées. Elles évoluent en fonction des choix opérés par l'adversaire. Les stratégies peuvent porter sur les prix qui sont des barrières à l'entrée dans un secteur d'activité.

5 Le processus décisionnel

Le terme processus de prise de décision fait référence aux étapes successives par lesquelles passe un décideur ou un groupe de décideurs pour arriver à la décision.

Le processus de décision est également défini comme un lot de tâches corrélées qui incluent : la définition du problème, la formulation des solutions, le choix des mesures appropriées, la mise en œuvre des mesures adoptées et l'évaluation des résultats⁵⁸.

5.1. La définition du problème

La première étape du processus décisionnel consiste à définir le problème. Évidemment, nous devons faire des recherches et de dialoguer pour obtenir une définition exacte du problème qui doit être clairement définie.

Donc, Il est nécessaire d'observer l'environnement dans lequel évolue l'entreprise pour recueillir un grand nombre d'information dont il faut distinguer les renseignements réels des opinions ou des spéculations afin de détecter les situations qui nécessitent une prise de décision.

5.2. La formulation des solutions

Une fois le problème est défini, la prochaine étape consistera à indiquer les solutions possibles pour le résoudre. Cette étape peut être considérée comme l'une des étapes les plus importantes du processus décisionnel. C'est à ce stade qu'il faut analyser chaque alternative pour connaître ces

⁵⁷ Surfeco21 : cours management : la décision et processus de décision, consulté le 25/03/2023

⁵⁸ Mémoire « La gestion budgétaire, un outil d'aide à la prise de décision cas : COGB LABELLE », Abbas et Abdelli, 2013, P : 26.

avantages et ces inconvénients. A ce stade, le décideur peut également filtrer les options qu'il considère impossibles ou ne répondent pas à ses besoins.

5.3. Le choix des mesures appropriées

Cette étape nécessite d'évaluer des solutions repérées et de choisir la meilleure, c'est la phase où le décideur prend sa décision. Les personnes responsables de la mise en œuvre devront élaborer une stratégie pour la réussite de cette solution.

Comme pour toute autre étape du processus décisionnel, la participation des personnes concernées améliorera les chances de succès.

5.4. La mise en œuvre des mesures adoptées

La prochaine étape évidente après avoir choisi une option serait la mise en œuvre de la solution. Pour que cette dernière soit appliquée rapidement et attribuée à la satisfaction générale, il est nécessaire d'effectuer une évaluation continue de la décision choisie afin de résoudre les problèmes sans créer d'autres problèmes imprévus.

Cette évaluation devrait tenir compte à la fois des objectifs de l'entreprise et des intérêts des personnes concernées.

Il s'agit d'une étape cruciale, car toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre d'une solution doivent être conscients des implications de la prise de décision.

5.5. L'évaluation des résultats

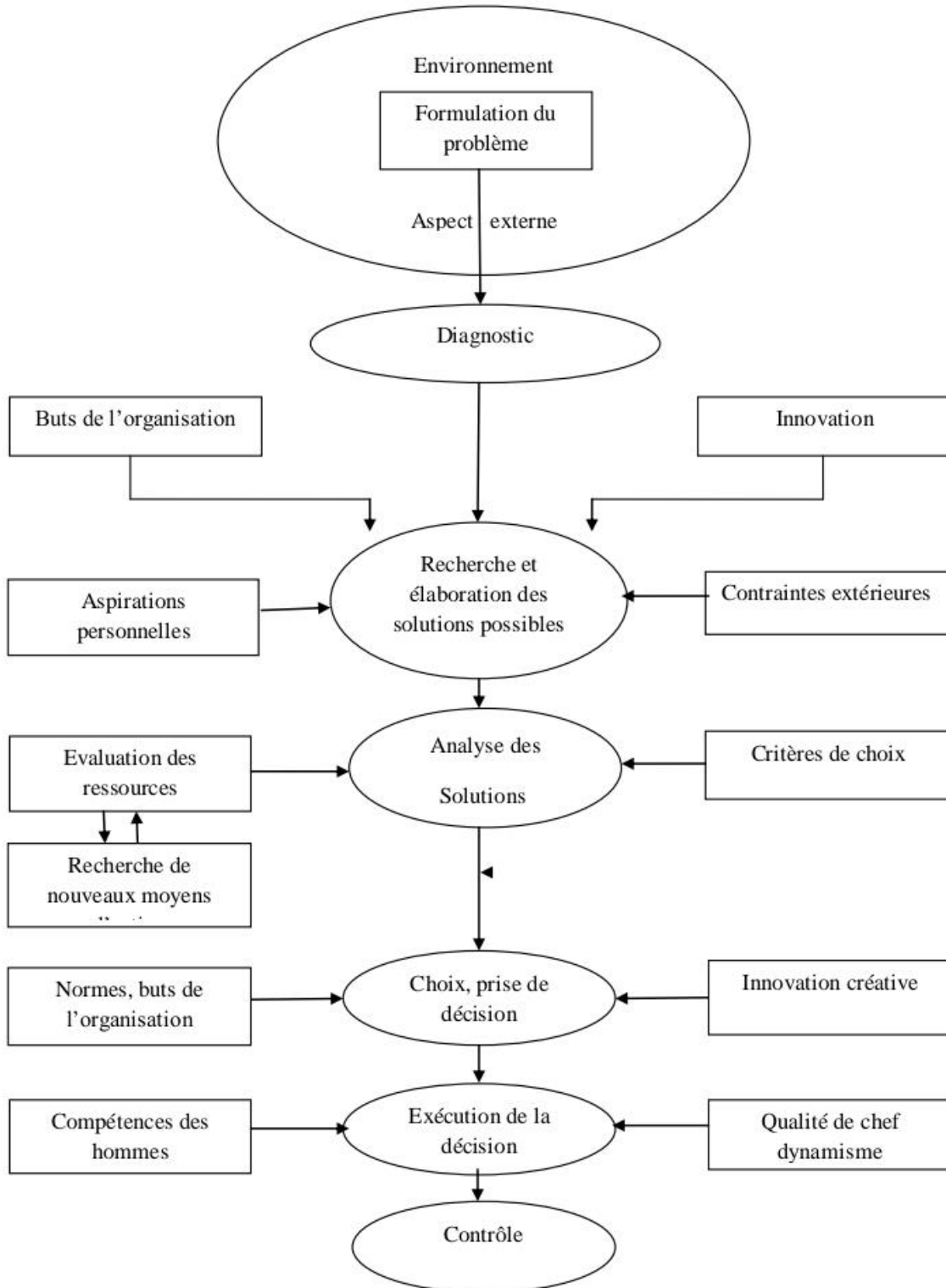
Cette étape consiste à comparer les réalisations aux objectifs des décisions déjà mise en œuvre, on doit examiner les conséquences positives et négatives des mesures choisies.

Cette dernière étape vise à confirmer le choix effectué ou à remettre en question le processus de décision en réactivant l'une des quatre phases précédentes.

Après cette phase, les décisions adoptées sont concrétisées sous forme de plans d'actions, diffusés auprès des personnes et services concernés.

Les étapes du processus décisionnel précédemment cité sont résumées dans la figure suivante :

Figure 2.7 : Modèle de processus décisionnel.



Source : Darbellet.M, « notions fondamentales de gestion d'entreprise », édition Foucher, paris, 1998, P :301.

6 Le lien général entre la gestion budgétaire et la prise de décision

Les budgets sont établis pour aider les responsables à atteindre les objectifs de l'entreprise et pour être respecté, donc le budget est un guide de chaque utilisateur puisqu'il rassemble l'ensemble

des ressources de l'entreprise et explique comment les utiliser d'une façon optimale afin d'atteindre les objectifs tracés.

Donc, la gestion budgétaire y compris l'établissement des différents budgets des services et départements constitue un outil de contrôle a priori sur lequel les responsables s'organisent et prennent des décisions.

Enfin, le budget est aussi considéré comme l'outil de communication entre les centres de l'entreprise et entre les centres et le directeur général.

Le budget doit également favoriser la communication à plusieurs niveaux. Tout d'abord parce qu'il est l'occasion pour la direction générale de réaffirmer la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise : c'est dans ce cadre que s'inscrit la réflexion budgétaire. Ensuite parce que la construction du budget n'est pas réservée à un service de contrôle de gestion, mais consiste en une réflexion globale de l'ensemble des interlocuteurs. Enfin, parce que la discussion budgétaire est un moment privilégié d'échanges entre la direction, attachée à veiller au respect de la stratégie, et le service concerné, soucieux de bien argumenter le réalisme de ses objectifs en fonction de ses contraintes et opportunités.

7 Le contrôle budgétaire comme un outil d'aide à la décision

Un système de gestion budgétaire efficace est celui qui permet de détecter les écarts dans les brefs délais pour permettre d'éviter d'éventuels dysfonctionnement et de mener des actions correctives. L'analyse des écarts consiste à rechercher les causes des divergences entre les prévisions et les réalisations. Pratiquement, cette recherche est effectuée en décomposant l'écart total en une somme d'écarts partiels, chacun d'entre eux ayant valeur explicative plus grande que l'écart total. Si les variables d'action ne sont pas correctement déterminées, l'écart peut rester une simple constatation et les écarts positifs succèdent aux écarts négatifs sans qu'un véritable apprentissage ait lieu. Il est donc, nécessaire de déterminer les variables qui font sens par rapport à la stratégie, c'est-à-dire celles sur lesquelles on va agir. Par-là se pose la question des causalités de ces écarts pour l'entreprise.

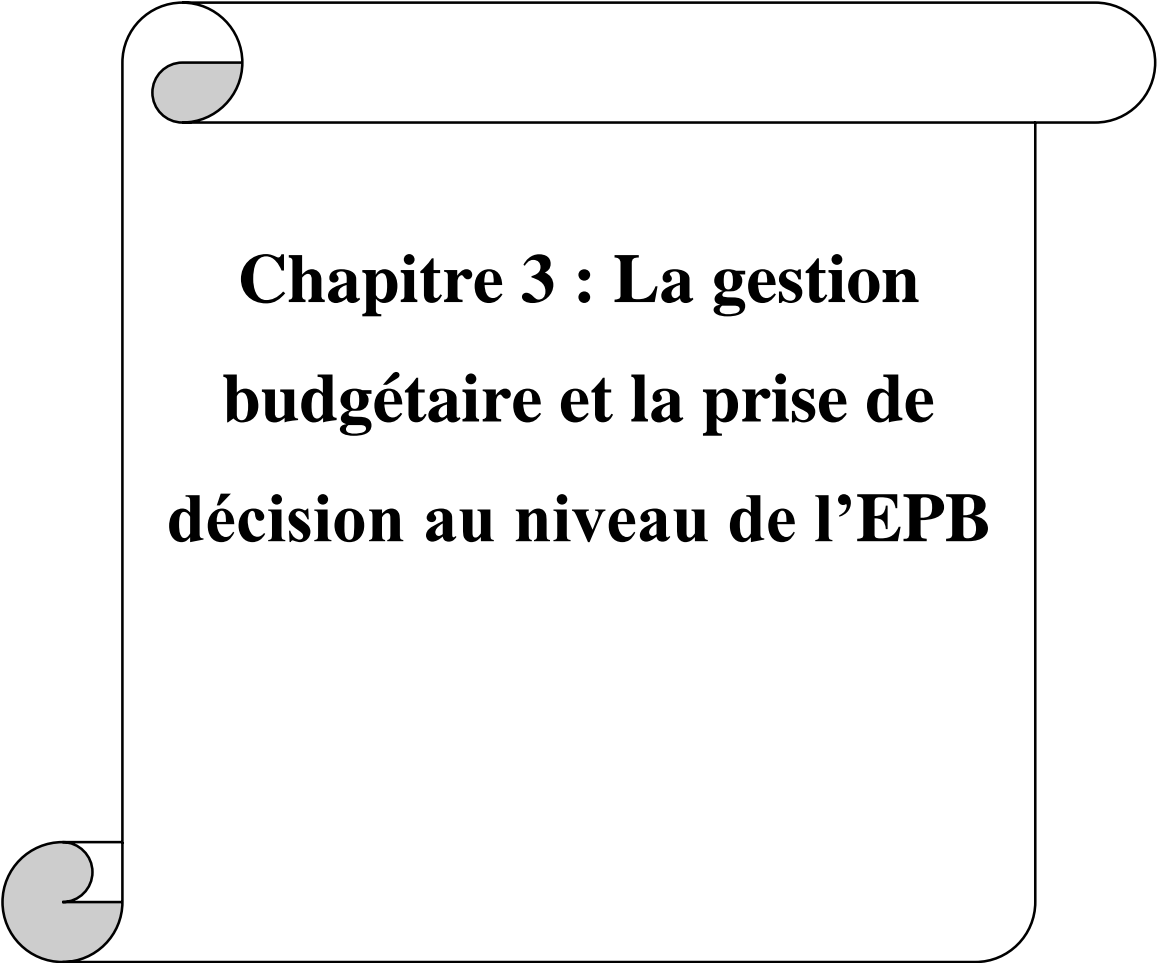
Une fois la cause de l'écart est identifiée, le responsable de l'entreprise devra encore s'interroger sur les actions à entreprendre pour le corriger et mettre en œuvre la solution qui lui apparaîtra la plus appropriée.

Conclusion

Le système d'information se vit comme un cerveau dans l'entreprise, il permet de collecter, traiter, mémoriser l'information dans divers domaines ; cette information elle circule de différente manière afin d'aider les managers à prendre les bonnes décisions au bon moment pour une gestion efficace de leur entreprise.

Une bonne décision dépend de la qualité de l'information, sa fiabilité et sa disponibilité au moment voulu puisqu'elle est considérée comme la matière première de la décision.

Donc, on peut dire que le système d'information et le processus décisionnel sont interdépendants car le système d'information vise à procurer des informations complètes, pertinentes et préciser sur les performances et les fonctionnements de l'organisation, et en vue de perfectionner le processus de décision dans tous les domaines de gestion.



**Chapitre 3 : La gestion
budgétaire et la prise de
décision au niveau de l'EPB**

Chapitre .3 La gestion budgétaire et la prise de décision au niveau de l'EPB

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons en premier temps faire une présentation de l'organisme d'accueil, notamment l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) à travers son cadre historique, ses missions, et ses activités. En second temps, nous allons passer à la pratique de la gestion budgétaire à l'EPB à savoir son impact à la prise de décision.

Section 1 : Présentation et historique de l'EPB

Cette section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, cette présentation nous permettra d'avoir une idée sur l'histoire de son activité ainsi que sa localisation, ses missions, ses activités et enfin sa présentation organique.

1 Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

1.1. Généralité sur le port de Bejaia

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

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

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

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

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

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

1.2. Historique et cadre juridique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Implantation géographique du port de Bejaia

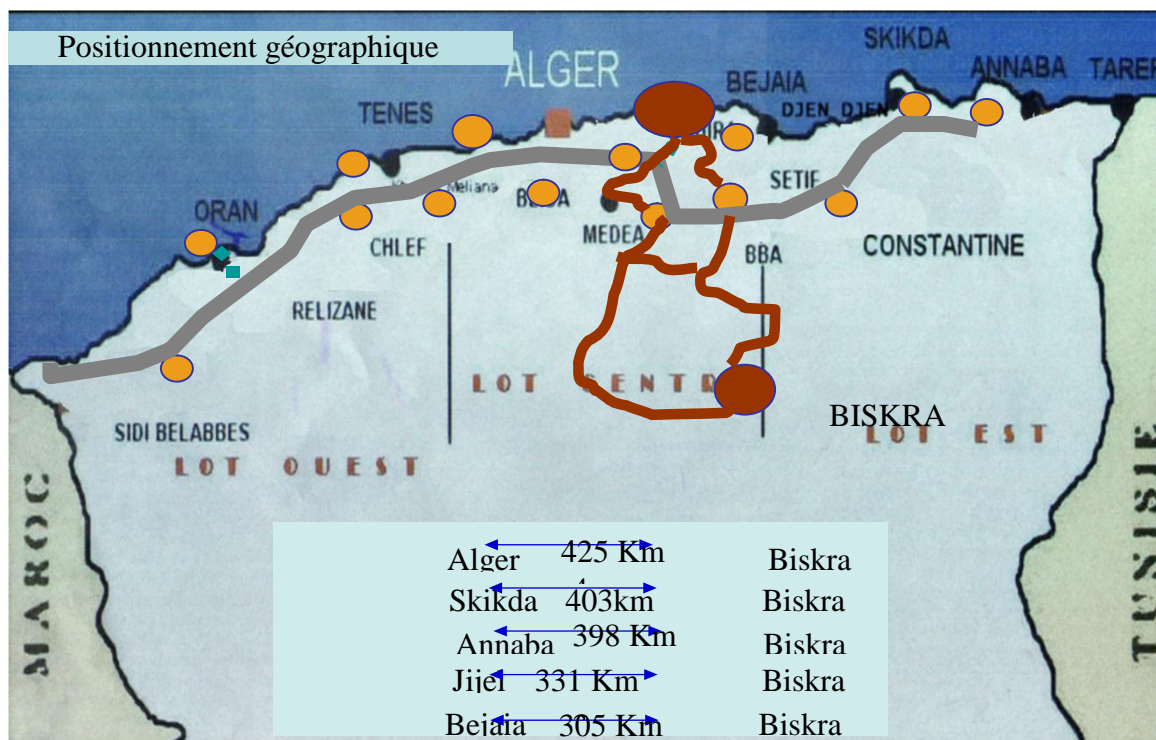
Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

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

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

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

Figure 3.1 : Positionnement géographique de l'EPB



Source : document interne de l'EPB

2 Missions et activités de l'entreprise

2.1. Missions de l'EPB

Elle a pour missions :

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

2.2. Activités de l'EPB

Les principales activités de l'EPB sont :

- ✓ **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade)

jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

- ✓ **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
- ✓ **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- ✓ **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.
- ✓ **Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises** : elles consistenten :
 - Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
 - La réception des marchandises.
 - Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
 - La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
 - Pointage des marchandises.

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

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

2.3. Organisation de l'entreprise

➤ **Direction Générale**

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

➤ **Direction Générale Adjointe Fonctionnelle**

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

➤ **Direction des Ressources Humaines**

La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

- Département Ressources Humaines et Développement,
- Département Administration du Personnel et Moyens,
- Département Qualité de Vie au Travail.

➤ **Direction Digitalisation et Numérique**

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.

La Direction comportera trois (03) départements :

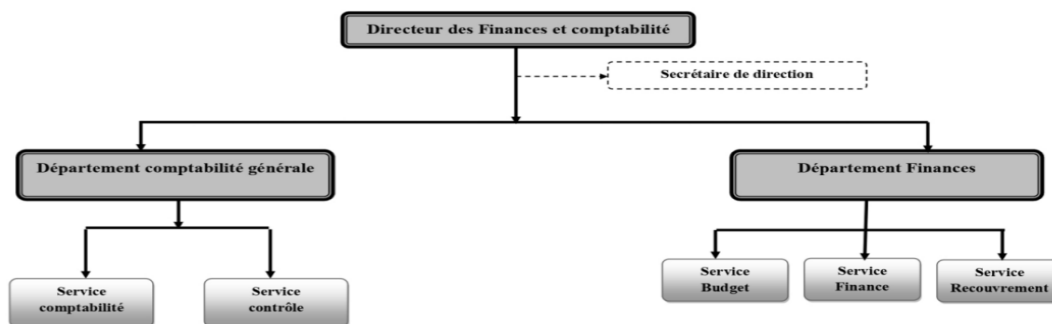
- Département Numérique,
- Département Génie Logiciel,
- Département Infrastructures et Systèmes.

➤ **Direction des Finances et Comptabilité**

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

- Département Finances.
- Département Comptabilité générale.

Figure 3.2 : organigramme de la direction des finances et comptabilité (DFC).



Source : document interne à l'EPB.

➤ **Direction du Système de Contrôle Interne**

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

- Service Audit Interne.
 - Service Management des Risques.
 - Service Contrôle de Gestion.
-

➤ **Direction Achats**

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

- Département Passations de Commandes.
- Département Passation de Marchés.
- Département Approvisionnements.

Et la cellule Planification et Performance.

➤ **Direction Générale Adjointe Opérationnelle**

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

➤ **Direction Exploitation**

La direction est composée de cinq (05) départements :

- Département Manutention et Acconage.
- Département Affectation de Moyens.
- Département Statistiques et Commercial.
- Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK.
- Département Logistique de TIXTER.

➤ **Direction Domaine et Développement**

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

- Département Domaine.
- Département Entretien et Assainissement.
- Département Projets.
- Département Gestion du Transit des Passagers.

- Service Commercial.

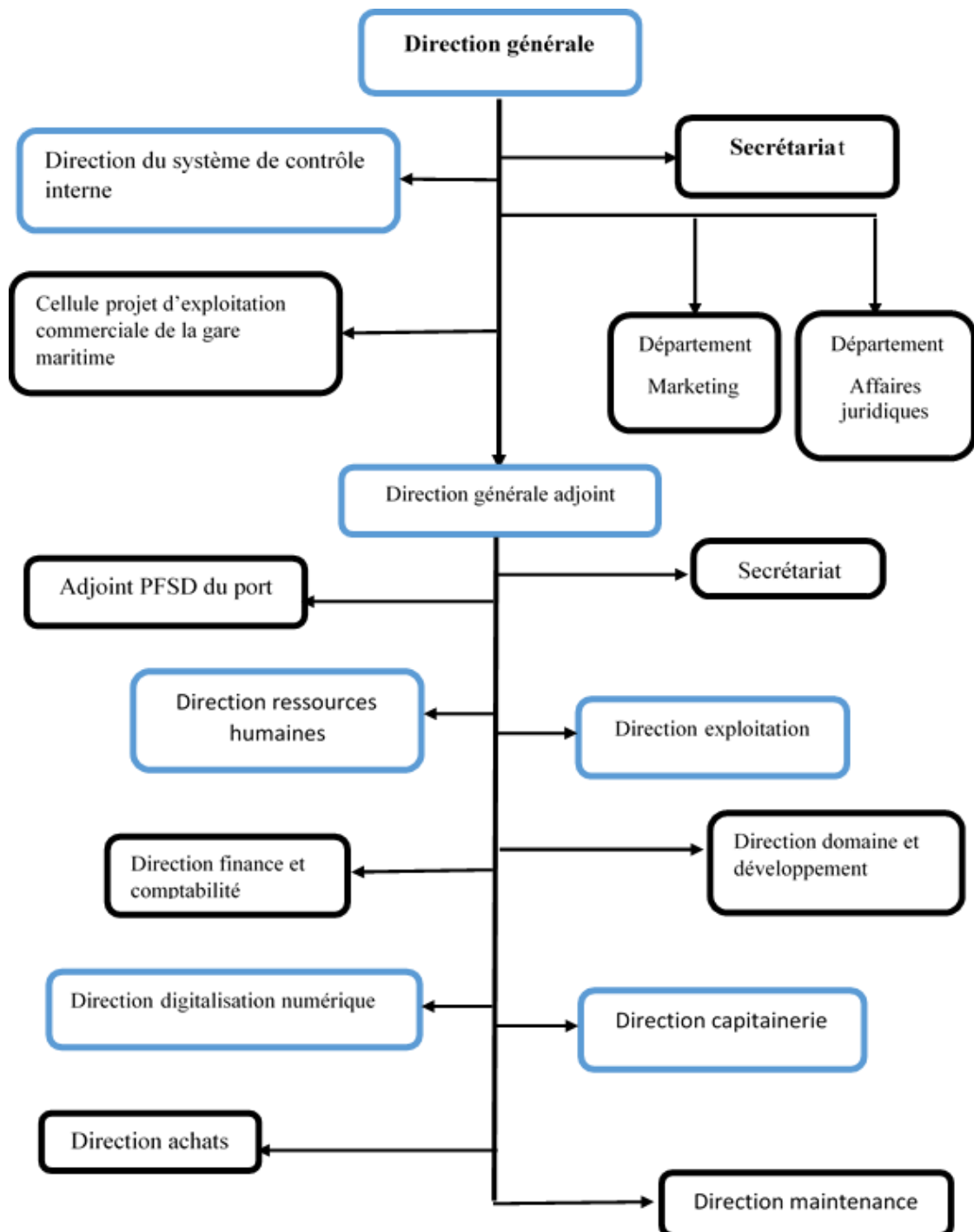
➤ **Direction Maintenance**

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

- Département Maintenance Engins.
- Département Maintenance Navale.

2.4. Organigramme de l'entreprise

Figure 3.3 : Organigramme de l'EPB.



Source : document interne à l'EPB.

Section 2 : La gestion budgétaire au sein de l'EPB et son apport à la prise de décision.

Nous allons présenter dans cette section en premier lieu la gestion budgétaire et le suivi budgétaire au sein de l'EPB. En second lieu, nous allons procéder au contrôle budgétaire en nous limitant qu'au budget des ventes et le budget de trésorerie pour pouvoir faire le lien entre le système budgétaire et le processus décisionnel.

1 La gestion budgétaire au sein de L'EPB

La gestion budgétaire au sein de "l'EPB" est considérée comme un mode de gestion prévisionnelle consistant en la traduction d'objectifs en un ensemble de programmes et de budgets qui sont souvent fondés sur l'année financière. Ces derniers sont ensuite répartis sur une base mensuelle ; ils sont révisés et ajustés au besoin.

L'élaboration du budget prévisionnel est prise en charge par la direction des Finances et Comptabilité sur la base des prévisions émanant de chaque centre de responsabilité.

Ces budgets représentent les prévisions principales de l'entreprise, mais ils conduisent également à la rédaction des documents de synthèses budgétaires, tels que : le compte d'exploitation prévisionnelle, le budget de trésorerie. Ainsi il s'étend sur toute l'activité de l'entreprise.

Comme la plupart des entreprises algériennes, " L'EPB " est doté d'un service budget qui assure un suivi et un contrôle permanent (mensuel). Avant la fin du quatrième trimestre de chaque année, le responsable du service budget présente un pré-budget prévisionnel global pour l'année N+1 récapitulant l'ensemble des charges et des produits prévus.

Ce dernier fait l'objet d'études, d'analyse et de débats par le conseil d'administration en vue de son adoption ou non. Une fois, le pré-budget adopté dans ses grandes lignes, il devient le budget officiel et servira de référence pour l'évaluation des résultats de l'exercice concerné.

➤ Les objectifs du budget

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

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

- **Méthode d'élaboration du budget au sein de l'EPB**

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

- **Les directeurs des structures**

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

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

- Veille au respect de la gestion du budget.

- **Le chef de département finances**

- Contrôle les bons de commandes.

- Appose le visa sur les bons de commandes ;

- Veille au respect de la procédure.

- **Le chargé du budget**

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

- La saisie des bons de commandes.

2 Processus d'élaboration des budgets au sein de l'EPB

Cette procédure décrit les différentes phases d'élaboration du budget Il permet la définition de l'action de l'entreprise à court terme sur le plan des objectifs et des moyens.

Tableau 3.1 : Le processus d'élaboration du budget au sein de l'EPB

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

Source : Document interne de l'EPB.

Chacune des étapes précitées dans le tableau N°02 sont détaillée comme suit :

- **Préparation de la campagne et transmission des canevas aux structures**

la DFC commence à préparer les canevas budgétaire pour les communiquer à toutes les structures de l'entreprise, afin d'établir la clôture de l'exercice en cours (N) et les objectifs pour l'année suivante (N+1).

- **Détermination des objectifs**

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

- **Vérification de la cohérence des budgets**

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

- **Élaboration du budget de trésorerie, bilan TRC**

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

- **Présentation de budget prévisionnel aux structures et arbitrage**

Une fois que l'élaboration du budget est terminée, le directeur des finances et comptabilité présente la synthèse du budget. Cette dernière comporte tous les indicateurs de base,

Traduisant les intentions financières et économiques de l'entreprise.

- **Transmission de budget au conseil administratif :**

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

- **Examen du budget par le conseil d'administration**

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

Exécution du budget

Après validation du budget par le conseil d'administration, la DFC communique le budget notifié aux différentes structures pour adoption. L'élaboration de budget au sein de l'EPB s'explique par le calendrier budgétaire ci-après :

Tableau 3.2 : Calendrier budgétaire de l'EPB.

Phase d'élaboration	Date de déroulement
Transmission des canevas	Fin septembre
Proposition budgétaire	15 novembre
Vérification de la cohérence des budgets	30 novembre
Transmission de budget final au conseil d'administration pour approbation	Début décembre
Notification du budget approuvé	Fin décembre

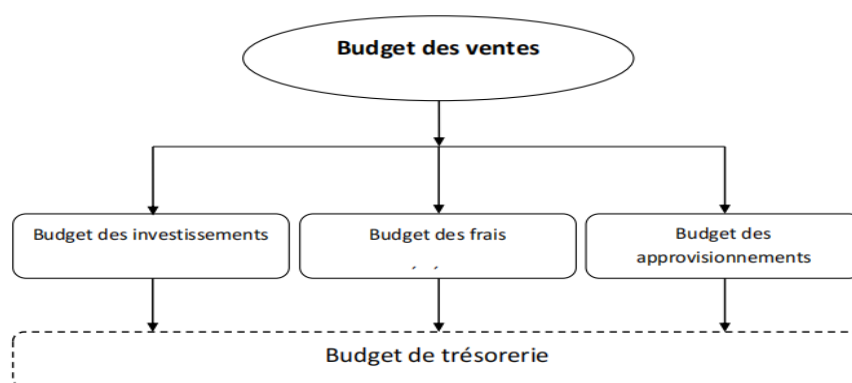
Source : Document interne de l'EPB.

3 Élaboration des budgets

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

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

Figure 3.4 : Structure du budget au sein de l'EPB.



Source : Documents internes de l'EPB

3.1. Le budget des ventes

Le budget des ventes constitue le point de départ de la procédure budgétaire au sein de l'EPB. Il consiste un chiffrage en volume et en valeur prévisionnel dont l'objectif est de déterminer les

ressources de l'entreprise, et dans un second temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux. Son élaboration commence à partir du quatrième trimestre de l'année N-1.

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

3.1.1 Prévision du trafic portuaire

Tableau 3.3 : Trafic portuaire prévisionnel.

Désignation	Clôture 2021	Prévision 2022	Var.	% Var.
Zone Portuaire				
Trafic global	12 840	13 110	270	02
Importations (En 1.000T)	9 915	9 765	-150	-02
Exportations (En 1.000T)	2 925	3 345	+420	+14
Trafic bateau				
N ^{bre} navire	999	995	-04	-
Jauge brute (En 1.000T)	12 420	12 220	-200	-02
Trafic conteneur				
N ^{bre} EVP	248 000	252 950	+4 950	+02
Tonnage (En 1.000T)	2 240	2 345	+105	+05

Source : Documents internes de l'EPB

Interprétation

Le tonnage global a atteint en 2022 les **13,110 millions de tonnes**, soit une hausse de (**02%**) par rapport aux prévisions de clôture 2021. Cette hausse s'explique notamment par :

- Les exportations d'un volume global de 3,345 millions de tonnes qui connaîtront une augmentation de (14%) comparées à la clôture de l'exercice 2021,
- Et, la reprise progressive du volume des exportations du pétrole brut, et autres marchandises générales.

3.1.2 Prévisions du Chiffre d'affaires

Les prévisions du chiffre d'affaire de l'entreprise portuaire pour l'année 2022 se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 3.4 : Le chiffre d'affaires prévisionnel.

En milliers de Dinars

Rubriques	Clôture 2021	Prévision 2022	Var.	% Var.
Domaine et Développement	1 059 407	1 170 916	+111 509	+11
Capitainerie	1 916 488	2 187 881	+271 393	+14
Exploitation	2 242 341	2 519 617	+277 276	+12
Total port	5 218 236	5 878 414	+660 178	+13

Source : Documents internes de l'EPB

Interprétation

Le trafic attendu pour l'exercice 2022 génère un Chiffre d'affaires prévisionnel estimé à 5 878 414 KDA, une hausse de (13%) est donc attendue comparativement à l'exercice clos 2021.

La progression du chiffre d'affaires est expliquée par des paramètres physiques à l'instar du trafic attendu pour les exportations, mais aussi l'effet de la dévaluation annoncée qui devrait booster la valeur du chiffre d'affaires pour les prestations d'aide à la navigation.

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

Tableau 3.5 : Autres produits opérationnels.

En milliers de Dinars

Rubriques	Clôture 2021	Prévision 2022	Var.	% Var.
Plus-value sur sorties d'actifs	27 213	10 000	-17 213	-63
Indemnités d'assurances reçus	302 516	11 000	-291 516	-96
Autres produits de gestion courante	15 348	1 050	-14 298	-93
Total	345 077	22 050	-323 027	-94

Source : Documents internes de l'EPB

Interprétation

Les autres produits opérationnels affichent une baisse importante par rapport à la clôture 2021, notamment avec les indemnités d'assurances à recevoir attendues, ainsi que les pénalités de congestion.

3.1.3 Produits financiers

Les produits financiers sont donnés dans le tableau suivant

Tableau 3.6 : Les produits financiers.

En milliers de Dinars

Rubriques	Clôture 2021	Prévision 2022	Var.	% Var.
Revenus titres de participations	323 533	200 000	-123 533	-38
Revenus des placements bancaires	182 175	153 425	-28 750	-16
Total	505 708	353 425	-152 283	-30

Source : Documents internes de l'EPB

Interprétation

Il est prévu pour l'exercice 2022 un montant en baisse de (-30%) comparativement à l'exercice clos le 31-12-2021, des produits financiers, cela est la résultante :

- D'une part des dividendes à recevoir de la filiale BMT en baisse, suite à la régression du trafic conteneurs en 2021
- Et d'autre, par l'arrivée à échéance durant l'exercice 2021 des obligations souscrites par l'entreprise.

3.2. Budgets des frais généraux

Le budget des frais généraux est constitué des charges des activités ordinaires comme l'indique

Tableau 3.7 : Charges des activités ordinaires par nature.

En milliers de Dinars

Désignation	Clôture 2021	Prévisions 2022	Var.	% Var.
Achats consommés	191 523	380 300	+188 777	+99
Services extérieurs	410 591	480 070	+69 479	+17
Autres services extérieurs	83 000	114 380	+31 380	+38
Charges de personnel	3 373 335	3 405 829	+32 494	+01
Impôts, taxes et versements assimilés	148 135	155 130	+6 995	+05
Autres charges opérationnelles	94 334	9 233	-85 101	-90
Charges financières	229 868	178 898	-50 970	-22
Dotations aux amortissements et prov.	1 001 861	1 041 000	+39 139	+04
Total charges hors IBS	5 532 647	5 764 840	+232 193	+04
IBS	59 443	58 000	-1 443	-02
Total charges	5 592 090	5 822 840	+230 750	+04

Source : Documents internes de l'EPB

Interprétation

Les charges d'exploitation de l'entreprise atteindront les **5 822 840 KDA**, soit une hausse de **230 750 KDA(+07%)** par rapport à la clôture de 2021, induite par :

- La hausse des achats consommés & services extérieurs suite à la programmation du remorqueur CAP CARBON pour arrêt technique, ainsi que le programme prévisionnel de maintenance des équipements de manutention (grues et chariots)
- Les frais de personnel s'établiront à 3 405 829 KDA compte tenu des augmentations systématiques de l'IEP ainsi que la prime carrière.

3.3. Budget des approvisionnements

Les Achats de l'entreprise sont de l'ordre de **358 000 KDA**, ils ont enregistré une hausse de **87%** par rapport à la clôture de 2021, expliquée par :

- La hausse des achats de carburants et lubrifiants.
- La hausse des achats en pièces de rechanges d'exploitation et naval (Programme prévisionnel de maintenance).
- La dotation des engins de l'entreprise en pneumatique.

Tableau 3.8 : Achats par nature.

En milliers de Dinars

Désignation	Clôture 2021	Prévisions 2022	Var.	% Var.
Matériaux de construction	4 000	5 000	+1 000	+25
Carburants et Lubrifiants	58 000	69 900	+11 900	+21
Produits d'entretien	3 500	7 300	+3 800	+109
Fournitures d'atelier	2 400	2 500	+100	+04
Petit outillage	1 000	6 100	+5 100	+510
PDR matériels de transport	2 000	4 000	+2 000	+100
PDR matériels d'expl.	54 000	130 000	+76 000	+141
PDR matériels navales	18 000	35 000	+17 000	+94
Pneumatiques	6 000	25 000	+19 000	+317
Fournitures de bureau	6 000	6 500	+500	+08
Fournitures Informatiques	5 200	5 000	-200	-04
Mat. & fournitures diverses	14 000	11 700	-2 300	-16
Habillements	17 000	50 000	33 000	+194
Total	191 100	358 000	+166 900	+87

Source : Documents internes de l'EPB

3.4. Budget des investissements

Le montant global des investissements pour l'année 2022 est de l'ordre **1 049 904 KDA**, ils ont financé par les fonds propres de l'entreprise, ainsi que par le recours au financement bancaire pour le cas de la grue portuaire.

Le programme des investissements de l'année 2022 concerne essentiellement :

- Les études pour la réalisation d'ouvrages d'infrastructure et de la superstructure ;
- L'acquisition de divers logiciels informatiques pour renforcer du système d'information portuaire.
- L'Acquisition de nouveaux matériels et outillages de manutention pour améliorer les performances portuaires.

Tableau 3.9 : Budget des investissements
En milliers de Dinars

Désignation	Montant
1- Études :	20 000
2- Réalisations :	90 420
Infrastructure	11 000
Superstructure	79 420
3-Equipements :	852 500
Manutention	796 500
Engins de servitude	-
Sûreté et sécurité	6 000
Phytop sanitaire	50 000
4- Autres :	86 984
Total	1 049 904

Source : Documents internes de l'EPB

3.5. Budget de trésorerie

A la clôture de l'exercice 2022, la trésorerie de l'entreprise est de l'ordre de **506 615 KDA** soit une **baisse** de **32 %** par rapport à la trésorerie de clôture 2021.

Tableau 3.10 : Budget de trésorerie
En milliers de Dinars

Rubriques	Clôture 2021	Prévisions 2022	Var.	% Var.
Encaissements	8 238 400	9 015 475	+777 075	+09
Encaissements reçus des clients.	6 452 407	6 805 000	+352 593	+05
Autres encaissements.	377 785	12 050	-365 735	-97
Accréditifs, restitution provisions	-	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immo. Corp.	3 000	10 000	+7 000	+233
Encaissements sur cessions d'immo. Fin.	900 000	1 520 000	+620 000	+69
Intérêts encaissés sur placements fin.	182 175	153 425	-28 750	-16
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	323 033	200 000	-123 033	-38
Encaissements provenant d'emprunts.	-	315 000	+315 000	+100
Décaissements	8 165 917	9 253 559	+1 087 642	+13
Accréditifs, provisions	-	-	-	-
Sommes versées aux fournisseurs.	753 782	240 000	-513 782	-68
Sommes versées aux personnels.	2 145 373	1 970 000	-175 373	-08
Sommes versées pour frais de missions	2 966	2 500	-466	-16
Sommes versées aux œuvres sociales	180 600	204 000	+23 400	+13
sommes versées aux organismes sociaux	952 524	967 806	+15 282	+02
Intérêts et autres frais financiers payés.	252 241	210 605	-41 636	-17
Impôts sur résultats payés.	20 000	120 000	+100 000	+500
Autres impôts et taxes	1 566 651	1 624 000	+57 349	+04
Sommes versées aux filiales	-	-	-	-
Autres dépenses	38 770	33 460	-5 310	-14
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp.	347 589	810 000	+462 411	+133
Décaissements sur acquisition d'immo. Fin.	400 000	1 520 000	+1 120 000	+280
Dividendes et autres distributions effectués	300 000	350 000	+50 000	+17
Remboursements d'emprunts	1 205 421	1 201 188	-4 233	-01

Variation	72 483	-238 084	-310 567	-428
Trésorerie initiale	672 216	744 699	+72 483	+11
Trésorerie finale	744 699	506 615	-238 084	-32

Source : Documents internes de l'EPB.

4 Le suivi budgétaire

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

Figure 3.5 : Le suivi budgétaire de l'EPB.

Etape	désignation	responsable	Références	fréquences	enregistrements
1	Réception du bon de commande	Le chargé du budget	Sur demande des structures au chargé du budget	A la demande	Bordereaux d'envoi
2	Vérification de la budgétisation	Le chargé du budget		Bon de commande reçu	
3	Saisi du bon de commande	Le chargé du budget		Bon de commande validé	Application DFC
4	Visa du bon de commande	Le chargé du budget		Bon de commande saisi	Double de bon de commande
5	Restitution du bon de commande	Le chargé du budget	Structures demanderesse	Bon de commande visé	Registre des bons de commande « à codifier »

Source : documents internes à L'EPB.

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

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

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

5 Le contrôle budgétaire au sein de l'EPB

Le contrôle des budgets et des résultats commence par la constatation des écarts. Le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia consiste à comparer régulièrement (mensuellement) les réalisations aux prévisions et à analyser les écarts afin d'en repérer les causes et entreprendre les mesures rectificatives pour que les objectifs soient accomplis.

Nous allons présenter, en ce qui suit, le contrôle budgétaire qui sera appliqué au budget des ventes et au budget de trésorerie.

Budget des ventes (Trafic marchandise) :

Les tableaux suivants renvoient au trafic marchandise (importations et exportations), nous allons analyser les données des prévisions et réalisation de 2022.

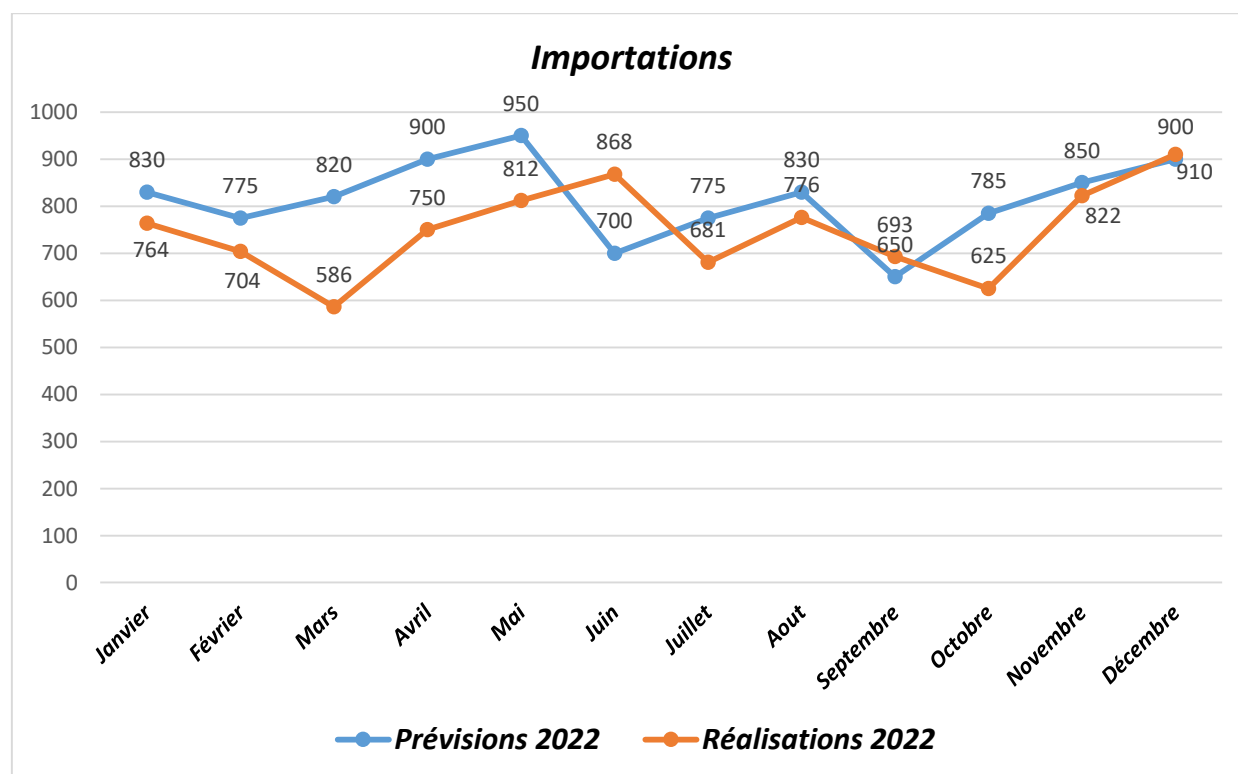
Tableau 3.11 : Evolution mensuelle des importations prévisionnelles et réalisées en 2022

En milliers de tonnes

Mois	Prévisions 2022	Réalisations 2022	Écart	T.R.O (%)
janvier	830	764	-66	92
Février	775	704	-71	91
Mars	820	586	-234	71
Avril	900	750	-150	83
mai	950	812	-138	85
juin	700	868	168	124
Juillet	775	681	-94	88
Aout	830	776	-54	93
Septembre	650	693	43	107
Octobre	785	625	-160	80
Novembre	850	822	-28	97
décembre	900	910	10	101
Total	9.765	8.991	-774	92

Source : Établit par nos soins à partir des données de l'entreprise

Figure 3.6 : Graphe représente les prévisions et les réalisations des importation.



Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise

Interprétation

Les importations ont enregistré une baisse de 08%, ce recul est dû principalement à la régression de certains produits, tels que l'orge, le soja, le sucre, les matériaux de construction, les engrais naturels et les hydrocarbures raffinés.

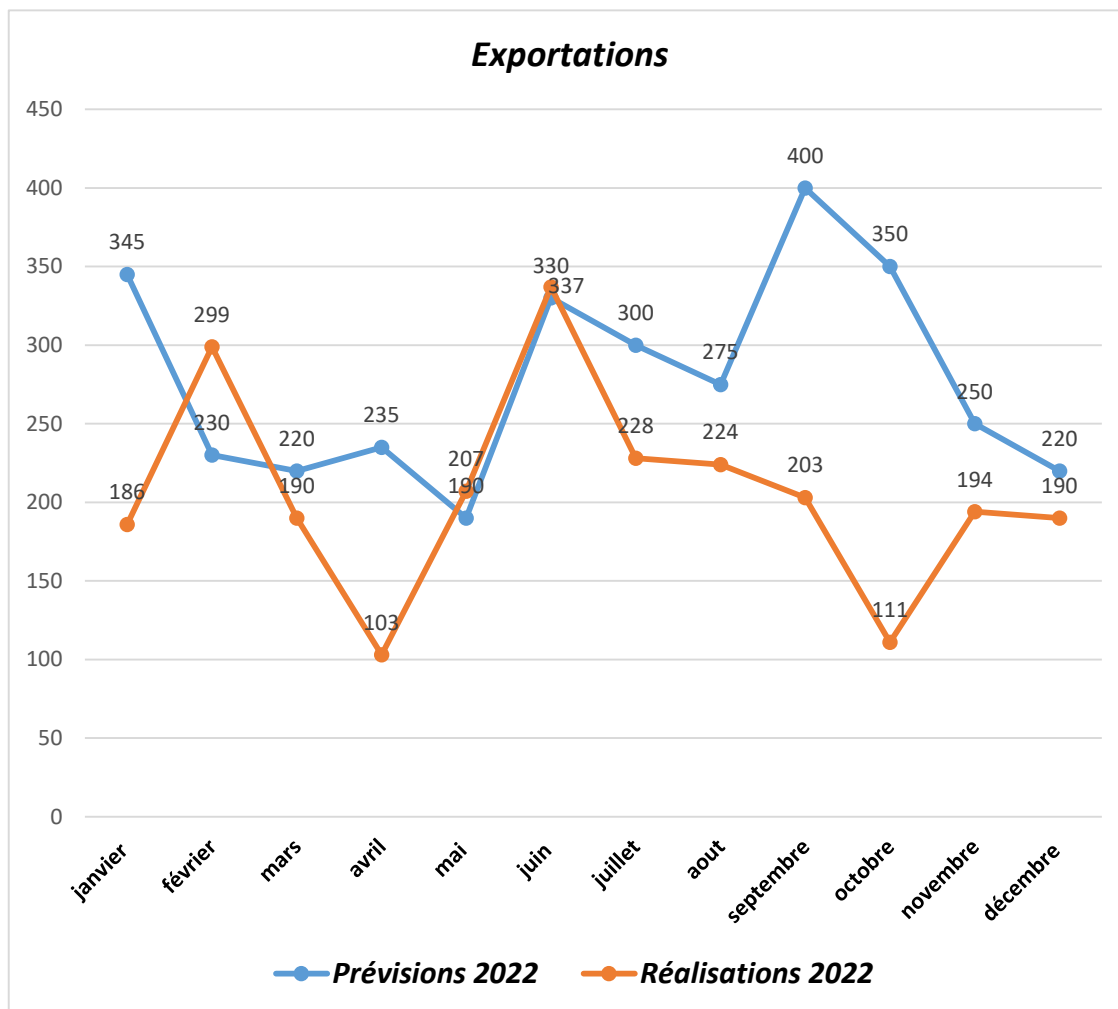
Tableau 3.12 : Évolution mensuelle des exportations prévisionnelles et réalisées en 2022

En milliers de tonnes

Mois	Prévisions 2022	Réalisations 2022	Écart	T.R.O (%)
janvier	345	186	-159	54
février	230	299	69	130
mars	220	190	-30	86
avril	235	103	-132	44
mai	190	207	17	109
juin	330	337	7	102
juillet	300	228	-72	76
août	275	224	-51	81
septembre	400	203	-197	51
octobre	350	111	-239	32
novembre	250	194	-56	78
décembre	220	190	-30	86
Total	3.345	2.472	-873	74

Source : Établit par nos soins à partir des données de l'entreprise

Figure 3.7 : Graphe représente les prévisions et les réalisations des exportations.



Source : Établit par nos soins à partir des données de l'entreprise

Interprétation

Les exportations, également ont connu un recul de 26%, cette baisse est due principalement à la régression du sucre et les oléagineux, en raison de l'interdiction de l'État d'exporter certains produits alimentaires.

Tableau 3.13 : Contrôle du chiffre d'affaire

En milliers de dinars

désignation	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	total
Réalisations 2022	445.561	378.298	425.384	358.411	485.154	583.367	438.662	414.952	416.584	333.254	405.900	689.009	5.374.536
Prévisions 2022	471.808	478.553	477.711	491.648	528.835	480.434	469.229	498.528	478.274	470.752	458.908	574.007	5.878.687
Ecart	-26.247	-100.255	-52.327	-133.237	-43.681	102.933	-30.567	-83.576	-61.690	-137.498	-53.008	115.002	-504.151
TRO %	94	79	89	73	92	121	93	83	87	71	88	120	91

Source : Établit par nos soins à partir des données de l'entreprise

Interprétation

Le chiffre d'affaires réalisé par l'Entreprise Portuaire de Bejaia au 31 Décembre 2022 a atteint **5 374 536 KDA** contre **5 266 785 KDA** en 2021, soit une **progression de 108 056 KDA (+02 %)**.

Le taux de réalisation des objectifs en termes de chiffre d'affaires est de **91 %** par rapport aux prévisions initiales 2022.

Les prestations de manutention et acconage qui représentent **33 %** du chiffre d'affaires de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ont généré un montant de **1 766 527KDA**, en baisse de **14%** par rapport aux prévisions initiales. Cette situation est due à la baisse du trafic global traité durant l'exercice.

Les prestations rendues aux navires qui englobent principalement les services de remorquage de pilotage, lamanage et autres services portuaires ont réalisé en 2022 un chiffre d'affaires de **2 020 039 KDA**, aussi en régression de **09%** par rapport aux prévisions initiales, due principalement à la baisse du nombre de navires attendus.

Avec l'ouverture d'un parking à étage qui s'étend sur 7 niveaux de 250 places, doté d'un système de gestion automatique d'accès et de sorties, la nouvelle Gare Maritime a contribué au chiffre d'affaire de l'entreprise d'un montant de **1 796 KDA**.

Le calcul du taux de réalisation et les écarts se calcul comme suit :

- **Taux de réalisation d'objectif (TRO) = (réalisations /prévisions)*100**
- **Écart = réalisations – prévisions**

Tableau 3.14 : La trésorerie prévisionnelle de l'année 2022.

En milliers de dinars

Désignation	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	aout	Septembre	octobre	novembre	décembre	total
Total encaissements	541.550	555.550	673.300	663.050	583.600	593.050	988.025	551.050	590.600	1.085.950	601.600	1.588.150	9.015.475
Total décaissements	667.968	502.874	608.003	715.723	655.046	793.683	984.147	546.461	611.524	1.046.488	512.290	1.609.352	9.253.559
Variation	-126.418	52.676	65.297	-52.673	-71.446	-200.633	3.878	4.589	-20.924	39.462	89.310	-21.202	-238.084
Trésorerie initiale	744.699	618.281	670.957	736.254	683.581	612.135	411.502	415.380	419.969	399.045	438.507	527.817	744.699
Trésorerie finale	618.281	670.957	736.254	683.581	612.135	411.502	415.380	419.969	399.045	438.507	527.817	506.615	506.615

Source : Établit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Interprétation

Nous remarquons que la variation annuelle de la trésorerie pour l'année 2022 est négative de 238 084 KDA et qui peut être expliquée selon les mois.

En effet, pour les mois de : juin, septembre, décembre est due à l'augmentation des décaissements et l'encaissement.

Juin

Malgré que les encaissements ont augmenté de **(9450 KDA)** grâce à (encaissement reçus des clients de **10 000 KDA**, autre encaissements de **450 KDA**, encaissements sur cessions d'immobilisation corporelle et incorporelle de **1 000 KDA**, ceci n'a pas permis d'enregistrer un écart positif. En effet, l'écart est négatif à cause de l'augmentation des décaissements de **(138 637 KDA)**, notamment par les sommes versées aux organismes sociaux de **36 000 KDA**, intérêts et autre frais financiers payés de **4 031 KDA**, impôts et taxes de **61 000 KDA**, remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées de **60 506 KDA**.

Septembre

Malgré que les encaissements ont augmenté de **(39 550 KDA)** grâce à (encaissement reçus des clients de **40 000 KDA**.

L'écart est négatif à cause de l'augmentation des décaissements de **(65 063 KDA)**, notamment :

Intérêts et autre frais financiers payés de **397 KDA**, autre dépense de **4 160 KDA**, remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées de **60 506 KDA**.

Décembre

Bien que les encaissements ont augmenté de **(986 550 KDA)** grâce à (encaissement reçus des clients de **50 000 KDA**, encaissements sur cessions d'immobilisation financière de **600 000 KDA**, intérêts encaissés sur placement financiers de **21 500 KDA**, encaissements provenant d'emprunts de **315 000 KDA**.

L'écart est négatif à cause de l'augmentation des décaissements de **(39550 KDA)**, notamment :
Sommes versées pour frais de missions de **100 KDA**, Sommes versées aux organismes sociaux de **15000 KDA**, autres impôts et taxes de **12000 KDA**, encaissements sur cessions d'immobilisation corporelle et incorporelle de **450 000 KDA**, encaissements sur cessions d'immobilisation financière de **600 000 KDA**, Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées de **60 506 KDA**.

- Pour le mois de mai, malgré que les encaissements et les décaissements ont été diminué, mais la baisse des encaissements a été plus importante que celle des décaissements.

Les encaissements ont diminués de **(79 450 KDA)** à cause des :(Encaissement reçus des clients de **20 000 KDA**, autres encaissements de **450 KDA**, encaissements sur cessions d'immobilisation corporelle et incorporelle de **1000 KDA**, dividendes et quote-part de résultats reçus de **100 000 KDA**).

Les décaissements ont été diminué de **(60 677 KDA)** à cause des :(Sommes versées aux œuvres sociales de **20 000 KDA**, intérêts et autres frais financiers payés de **24 918 KDA**, Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées de **22 309 KDA**).

- Pour le mois d'Avril les encaissements ont diminué de (10 250 KDA) et les décaissements ont augmenté de (107 720 KDA).

Les encaissements ont été diminués de **(10 250 KDA)** grâce aux :(Autres encaissement de **50 KDA**, intérêts encaissés sur placement financiers de **17 200 KDA**).

Les décaissements ont été augmentés de **(107 720 KDA)** grâce aux :(Sommes versées aux personnels de **145 000 KDA**, sommes versées aux œuvres sociales de **20 000 KDA**, intérêts et autres frais financiers payés de **19 467 KDA**, autres dépenses de **1 450 KDA**).

Tableau 3.15 : La trésorerie réalisée de l'année 2022.

En milliers de dinars

désignation	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	total
Total encaissement	921.417	496.540	620.361	1.348.427	905.054	527.647	1.065.266	531.578	526.045	489.808	912.701	1.199.635	9.544.479
Total décaissement	1.017.927	504.486	525.445	1.704.227	599.825	531.721	630.091	939.172	477.535	562.464	546.633	1.197.777	9.237.303
Variation	-96.510	-7.946	94.916	-355.800	305.229	-4.074	435.175	-407.594	48.510	-72.656	366.068	1.858	307.176
Trésorerie initiale	668.154	571.644	563.698	658.614	302.814	608.043	603.969	1.039.144	631.550	680.060	607.404	973.472	668.154
Trésorerie finale	571.644	563.698	658.614	302.814	608.043	603.969	1.039.144	631.550	680.060	607.404	973.472	975.330	975.330

Source : Établit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Interprétation

À la lecture des données contenues dans le tableau ci-dessous, on remarque que la variation annuelle de la trésorerie pour l'année 2022 est positive de **307 176 KDA** et qui peut être expliquée selon les mois.

En effet, pour les mois de : mars, mai, juillet, septembre, novembre, décembre est due à l'augmentation des encaissements et la diminution des décaissements.

Mars

Augmentation des autres encaissements de 169 KDA.

Baisse des sommes versées aux fournisseurs de 8 332 KDA.

Baisse des sommes versées aux personnels et pour cpte personnel de 15 563 KDA.

Baisse des autres impôts et taxes de 19 869 KDA.

Baisse des sommes versées aux œuvres sociales de 16 086 KDA.

Baisse dividendes et autres distributions effectuées de 20 000 KDA.

Augmentation des intérêts encaissés sur placements financiers de 3 638 KDA.

Baisse des dividendes et quote-part de résultats reçus de 135 660 KDA.

Mai

Augmentation encaissements reçus des clients de 105140 KDA.

Baisse des sommes versées aux personnels et pour cpte personnel de 316 615 KDA.

Baisse des intérêts et autres frais financiers payés de 34716 KDA.

Baisse des autres dépenses de 3 489 KDA.

Baisse des remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés de 953311 KDA.

Juillet

Augmentation des autres encaissements de 125 309 KDA.

Baisse des sommes versées aux personnels et pour cpte personnel de 67 008 KDA.

Baisse des sommes versées pour frais de missions de 172 KDA.

Baisse des sommes versées aux œuvres sociales de 21 637 KDA.

Baisse des impôts sur les résultats payés de 12 598 KDA.

Augmentation sur cessions d'immobilisation financières de 410 000 KDA.

Augmentation des intérêts encaissés sur placements financiers de 8 736 KDA.

Septembre

Augmentation des autres encaissements de 96 KDA.

Baisse des sommes versées aux fournisseurs de 30 102 KDA.

Baisse des sommes versées aux organismes sociaux de 1 580 KDA.

Baisse des intérêts et autres frais financiers payés de 745 KDA.

Baisse des autres impôts et taxes de 2 616 KDA.

Baisse des remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés de 72 493 KDA.

Novembre

Augmentation des encaissements reçus des clients de 4 255 KDA.

Augmentation des autres encaissements de 385 213 KDA.

Baisse des sommes versées aux fournisseurs de 19 327 KDA.

Baisse des sommes versées aux œuvres sociales de 1 365 KDA.

Baisse des intérêts et autres frais financiers payés de 24 348 KDA.

Baisse des autres impôts et taxes de 9 695 KDA.

Augmentation des intérêts encaissés sur placements financiers de 34959 KDA

Baisse des remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés de 22 311 KDA.

Décembre

Augmentation des encaissements reçus des clients de 47 160 KDA.

Baisse des sommes versées aux fournisseurs de 5 687 KDA.

Baisse des sommes versées aux œuvres sociales de 10 522 KDA.

Baisse des impôts sur les résultats payés de 24 558 KDA.

Baisse des autres dépenses de 5 176 KDA.

Baisse des décaissements sur acquisitions d'immobilisation corporelles ou incorporelles de 1 652 KDA.

Augmentation des encaissements sur cessions d'immobilisation financières de 600 000 KDA.

Augmentation des intérêts encaissés sur placements financiers de 24 840 KDA.

Baisse des remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés de 72 493 KDA.

Nous remarquons que l'EPB affiche au 31 décembre 2022 un excédent de trésorerie net de 975 330 KDA

Tableau 3.16 : Évolution mensuelle de la trésorerie prévisionnelle et réalisée en 2022

En milliers de Dinars

désignation	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
Réalisations 2022	571.644	563.698	658.614	302.814	608.043	603.969	1.039.144	631.550	680.060	607.404	973.472	975.330
Prévisions 2022	618.281	670.957	736.254	683.581	612.135	411.502	415.380	419.969	399.045	438.507	527.817	506.615
Ecart	-46.637	-107.259	-77.640	-380.767	-4.092	192.467	623.764	211.581	281.015	168.897	445.655	468.715
TRO %	92	84	89	44	99	147	250	150	170	139	184	193

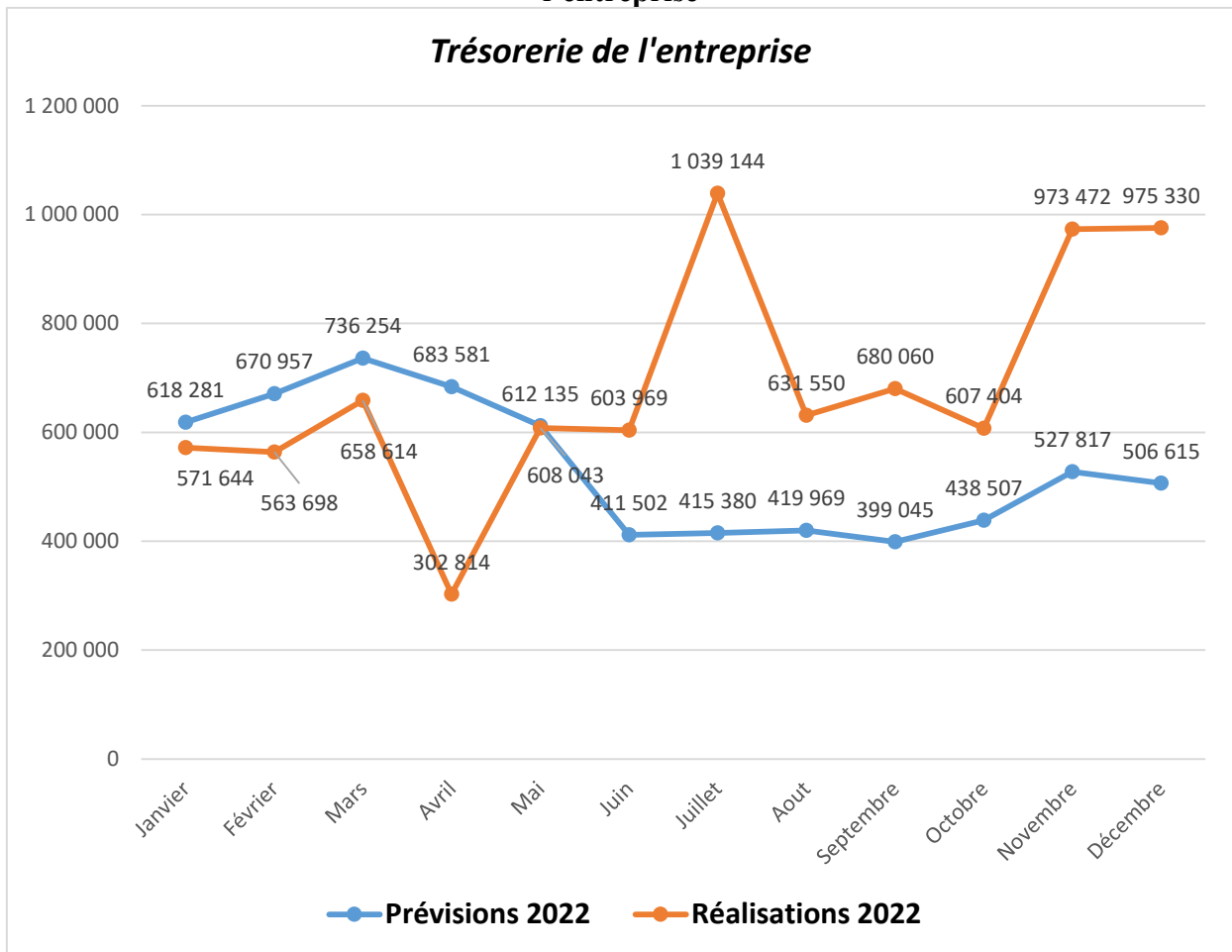
Source : Établit par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Interprétation

À la lecture des données contenues dans le tableau ci-dessous, on remarque que l'EPB a dégagé un solde de trésorerie positif d'un montant de **975 330 KDA**.

La trésorerie de l'EPB affiche des écarts favorable qui correspond au mois juin , juillet , aout, Septembre, octobre , novembre , décembre pour un taux de réalisation 147%, 250%, 150%, 170% ,139%, 184%, 193% justifié par : la hausse des encaissement et la baisse des décaissement .

Figure 3.8 : Graphe représente les prévisions et les réalisations de la trésorerie de l'entreprise

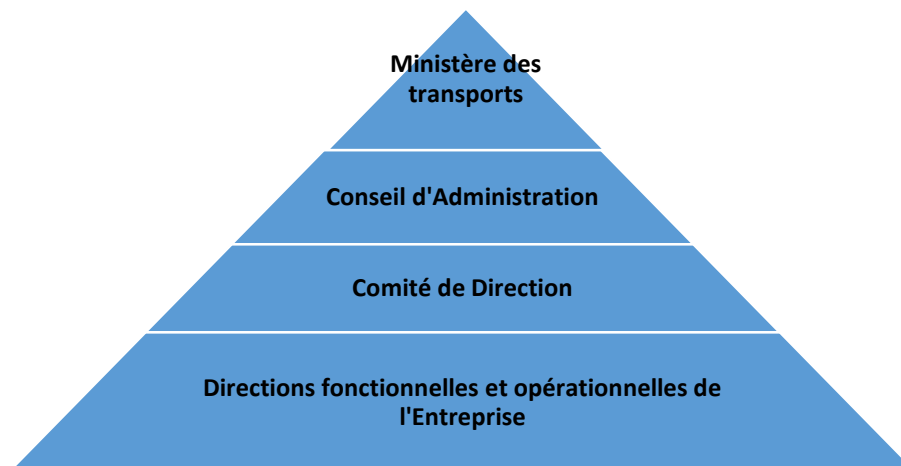


Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise.

6 Système décisionnel de l'EPB

La figure suivante montre le processus de prise de décision au sein de l'EPB :

Figure 3.9 : Système décisionnel de l'EPB.



Source : documents internes à L'EPB.

- Les orientations stratégiques sont formulées par le Ministre des transports au Groupe SERPORT chargé de la gestion du portefeuille des ports.
- L'entreprise est pilotée par un Conseil d'Administration qui apporte à la Direction Générale un soutien précieux. Le Président du Conseil conduit les travaux afin d'obtenir cette adhésion et d'assurer en toute confiance et sérénité le développement de l'entreprise.
- Le directeur Général organise et préside des réunions hebdomadaires du comité direction, constitué essentiellement des Directeurs des structures opérationnelles et fonctionnelles.
- Le comité de Direction est considéré comme étant le premier cercle stratégique, dont le rôle est de suivre l'évolution de l'entreprise dans sa globalité, de réajuster ou de changer d'objectif et de stratégie opérationnelle. En deuxième lieu, le comité est en charge de toutes les décisions stratégiques en fonction de ce que le conseil d'administration propose ou recommande.

7 L'apport de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de l'EPB

La gestion budgétaire au sein de l'EPB occupe une place primordiale et indispensable dans la prise de décision, il est donc considéré comme un outil de gestion traduire les objectifs de l'entreprise sous forme de budget, Ces budgets font l'objet d'une étude comparative des prévisions avec les réalisations de l'entreprise. Ce qui permet de dégager un ensemble d'écart qui en résultent ce qui donne un aperçu sur la situation réelle de l'entreprise, informe si cette dernière a atteint ses

objectifs fixés, et permet de mener des actions corrections en vue d'améliorer la situation de l'entreprise.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pris conscience que celui-ci nous a aidé à mieux comprendre nos recherches théoriques. L'étude présentée dans ce cas pratique est une synthèse du travail que nous avons effectué à l'EPB, à travers lequel nous avons pris connaissance des pratiques budgétaires opérées au sein de cette dernière. Nous avons d'abord vu l'élaboration de ses différents budgets, puis nous avons effectué le contrôle budgétaire en faisant des comparaisons entre les réalisations et les prévisions de l'exercice 2022, ce qui nous a permis de dégager un ensemble d'écarts et de les analyser par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Nous avons constaté à la fin de notre stage pratique que la gestion budgétaire, le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts au niveau de l'EPB permettent d'apporter des corrections aux différentes lacunes afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Et aussi, la gestion budgétaire occupe une place importante dans la prise de décision au sein de l'EPB.



Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse, que nous jugerons essentiel, à la question de départ « comment la gestion budgétaire permet-elle de prendre des décisions dans l'EPB ».

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

L'objectif principal de notre travail consiste à analyser la contribution de la gestion budgétaire à la prise de décision.

L'étude de cas que nous avons menée au sein de l'EPB a permis de confronter les acquis théoriques à la réalité du terrain.

Durant cette étude pratique, nous avons suivi le processus budgétaire de l'EPB, entre autres la budgétisation et le contrôle budgétaire. Le contrôle de gestion de l'EPB est basé sur la gestion budgétaire, ceci sous forme de budget prévisionnel. Ces budgets font l'objet d'une étude comparative avec les réalisations de l'entreprise Conduisant à des écarts budgétaires. Ces derniers conduisent les responsables à intervenir et à corriger les écarts, après avoir relevé les causes de ces derniers. L'objectif de ce processus est de prendre des décisions pertinentes en vue d'améliorer la situation de l'entreprise.

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

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

Par ailleurs, la gestion budgétaire, permet la communication des stratégies, l'engagement des responsables des centres de responsabilité en vue d'atteindre leurs objectifs.

Les écarts obtenus par la comparaison permanente entre les résultats réels et les prévisions chiffrées aident à la prise de décision.

En effet, la gestion budgétaire permet de prendre des décisions à travers : un rapport détaillé sur l'activité qui permet de rendre compte, de faire le point sur l'état d'avancement dans l'atteinte des résultats de donner des explications des écarts entre les prévisions et les réalisations ainsi que les actions correctives, s'il y a lieu pour la période subséquente.

Ceux-ci mettent en évidence le rôle de la gestion budgétaire dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Nous pensons à travers ces éléments sus-cités que notre hypothèse qui consiste à dire que : La gestion budgétaire permet d'aider à la prise de décision au sein de l'EPB est confirmée.

Notre travail de recherche est loin d'être traité dans sa globalité en raison de la durée du stage au sein de l'EPB qui reste toutefois insuffisante vu l'étendue du sujet car le thème de la gestion budgétaire et la prise de décision est très vaste et qui nécessite plus de temps afin de pouvoir mettre en pratique nos connaissances dans une entreprise tel que l'EPB. Ajoutant à cela, la difficulté d'accès aux informations propres à l'EPB à cause du caractère de confidentialité qu'elles relèvent

Finalement, nous admettons qu'au cours de la réalisation de ce travail, nous avons acquis de nouvelles connaissances et enrichi notre savoir. Il est évident que ce mémoire ne répond pas à toutes les questions qui peuvent être posées dans le cadre de ce thème de travail du fait que ce thème s'avère très vaste. Cependant, nous avons essayé de limiter nos recherches sur quelques axes.

Le thème de la gestion budgétaire et la prise de décision qui est un sujet vaste qui pourrait être exploré sous différentes perspectives. En voici quelques-unes :

- Réaliser la même recherche sur une entreprise au secteur des services, et comparer les résultats de notre étude avec cette dernière.
- Refaire la même étude, d'une façon longitudinale, c'est-à-dire après quelques années et comparer les résultats pour en savoir l'effet de temps sur la contribution de la gestion budgétaire dans la prise de décision.

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....1

CHAPITRE .1 Analyse conceptuelle du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire ----- 4

INTRODUCTION----- 4

SECTION 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE DE GESTION ----- 4

1 L’historique du contrôle de gestion----- 4

2 Définition du contrôle de gestion et le métier du contrôleur----- 5

2.1. Définition du contrôle de gestion ----- 5

2.2. Métier du contrôleur de gestion ----- 6

3 Les outils du contrôle de gestion ----- 7

3.1. La comptabilité générale ----- 8

3.2. La comptabilité analytique ----- 9

3.3. La gestion budgétaire ----- 11

3.4. Tableau de bord ----- 12

3.5. Le reporting ----- 13

SECTION 2 : GÉNÉRALITÉS SUR LA GESTION BUDGÉTAIRE ----- 14

1 Définition de la gestion budgétaire ----- 14

2 Objectifs de la gestion budgétaire----- 15

3 L’utilité de la gestion budgétaire ----- 15

4 Les limites de la gestion budgétaire :----- 16

5 La démarche budgétaire ----- 16

A. Première phase ----- 17

B. La deuxième phase ----- 17

B.1 La définition du budget----- 17

B.2 Rôle des budgets ----- 18

Table des matières

B.3 Typologies des budgets-----	18
C. La troisième phase-----	21
6 Le contrôle budgétaire -----	22
7 Les objectifs du contrôle budgétaire-----	22
8 L'utilité de contrôle budgétaire -----	23
9 Les étapes du contrôle budgétaire-----	23
9.1. Le contrôle avant l'action (à priori) -----	23
9.2. Le contrôle pendant l'action (à priori) -----	23
9.3 Le contrôle après l'action (à posteriori) -----	23
10 Analyse des écarts budgétaires -----	24
10.1. Définition d'un écart budgétaire-----	24
10.2. La typologie des écarts-----	24
A. Écart sur résultat -----	25
B. Écart sur chiffre d'affaires-----	25
C. Écart sur la marge-----	26
D. L'écart sur coût -----	27
10.3. Objectifs de l'analyse des écarts-----	27
10.4. Les principales causes d'écarts et leurs actions correctives -----	28
CONCLUSION.....	29
CHAPITRE .2 Le système d'information et la prise de décision -----	30
INTRODUCTION-----	30
SECTION 1 : SYSTÈME D'INFORMATION -----	30
1 Système d'information-----	30
1.1. Définition du Système d'information -----	31
1.2. Les composants du système d'information -----	31
1.3. Les qualités du système d'information -----	32
1.4. Typologie des systèmes d'information -----	33
1.5. La place du système d'information dans l'organisation -----	33
1.6. Les fonctions du système d'information -----	34
1.7. Rôle du système d'information -----	36
1.8. Les objectifs du système d'information -----	36
SECTION 2 : LA PRISE DE DÉCISION-----	37
1 Définition de la décision-----	37
2 Les typologies de la décision-----	38

Table des matières

2.1. Classification selon l'échéance des décisions	38
2.2. Classification selon leurs niveaux	38
2.3. Classification selon la nature des variables de décisions	39
3 Définition de l'aide à la décision	40
4 Les outils de l'aide à la décision	41
4.1. Décision certaine	41
4.2. Les décisions aléatoires	41
4.3. Les décisions incertaines	41
4.4. Les décisions en avenir conflictuel	42
5 Le processus décisionnel	42
5.1. La définition du problème	42
5.2. La formulation des solutions	42
5.3. Le choix des mesures appropriées	43
5.4. La mise en œuvre des mesures adoptées	43
5.5. L'évaluation des résultats	43
6 Le lien général entre la gestion budgétaire et la prise de décision	44
7 Le contrôle budgétaire comme un outil d'aide à la décision	45
CONCLUSION	46
CHAPITRE .3 La gestion budgétaire et la prise de décision au niveau de L'EPB	47
INTRODUCTION	47
SECTION 1 : PRÉSENTATION ET HISTORIQUE DE L'EPB	47
1 Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia	47
1.1. Généralité sur le port de Bejaia	47
1.2. Historique et cadre juridique	48
1.3. Implantation géographique du port de Bejaia	49
2 Missions et activités de l'entreprise	50
2.1. Missions de l'EPB	50
2.2. Activités de l'EPB	50
2.3. Organisation de l'entreprise	51
2.4. Organigramme de l'entreprise	54
SECTION 2 : LA GESTION BUDGÉTAIRE AU SEIN DE L'EPB ET SON APPORT À LA PRISE DE DÉCISION.	55
1 La gestion budgétaire au sein de L'EPB	55
2 Processus d'élaboration des budgets au sein de l'EPB	56
3 Élaboration des budgets	58

Table des matières

3.1. Le budget des ventes -----	58
3.2. Budgets des frais généraux -----	61
3.3. Budget des approvisionnements-----	61
3.4. Budget des investissements-----	62
3.5. Budget de trésorerie -----	63
4 Le suivi budgétaire-----	64
5 Le contrôle budgétaire au sein de l'EPB -----	64
6 Système décisionnel de l'EPB -----	74
7 L'apport de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de l'EPB -----	74
CONCLUSION-----	75
 Conclusion générale.....	 76

Références bibliographiques

Annexes

Résumé



Références bibliographiques

Ouvrages

1. ALAIN. F, « *l'essentiel du tableau de bord* », 4^{ème} édition, Groupe Eyrolles 61, Paris .
2. ALAZARD. C, SÉPARI. S, « *DCG 11 Contrôle de gestion, Manuel et applications*», Dunod, Paris, 2010.
3. ALAZARD.C, SEPARI. .S, « *DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications* »,Dunod, Paris, 2007.
4. Bouquin .H, « *La maîtrise des budgets dans l'entreprise* », édition Edicef, 1992.
5. CALME .I, « *introduction à la gestion* », 2^{ème} édition, Paris, Dunod, 2003.
6. CHANTAL .B, MARTINE .P, « *Économie et gestion de l'entreprise* », 3^{ème} édition, Paris : Vuibert, 2002.
7. CYRILLE.M, « *comptabilité générale de l'entreprise : instruments et procédures*»,3^{ème} Édition, Paris, 2013.
8. DARBELET. M ET ALL, « *L'essentiel sur le management* », Édition Foucher, Vanves, 2007.
9. DAVASSE .H et PARUITTE .M, « *Introduction à la comptabilité* »,5^{ème} Édition, Paris, 2012.
10. DÉSIÉ-LUCIANI.M-N ET ALL, « *Le grand livre du contrôle de gestion*», Ed Eyrolles, Paris, 2013.
11. DORIATH .B ET GOUJET .C, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* »,3^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2007.
12. DORIATH .B ET GOUJET .C, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Ed Eyrolles, Paris, 2013.
13. DUBRUELLE. L ET JOURDAIN. D, « *Comptabilité analytique de gestion*», 5^{ème} Édition, Dunod, Paris, 2007.
14. FORGET. J, « *Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », Édition d'organisation, Paris, 2005.
15. GERARD.M, « *comptabilité analytique* », Édition Bréal, Paris, 2004.
16. GERVAIS. M, « *le contrôle de gestion et planification de l'entreprise* », Édition Economica, paris, 1990.

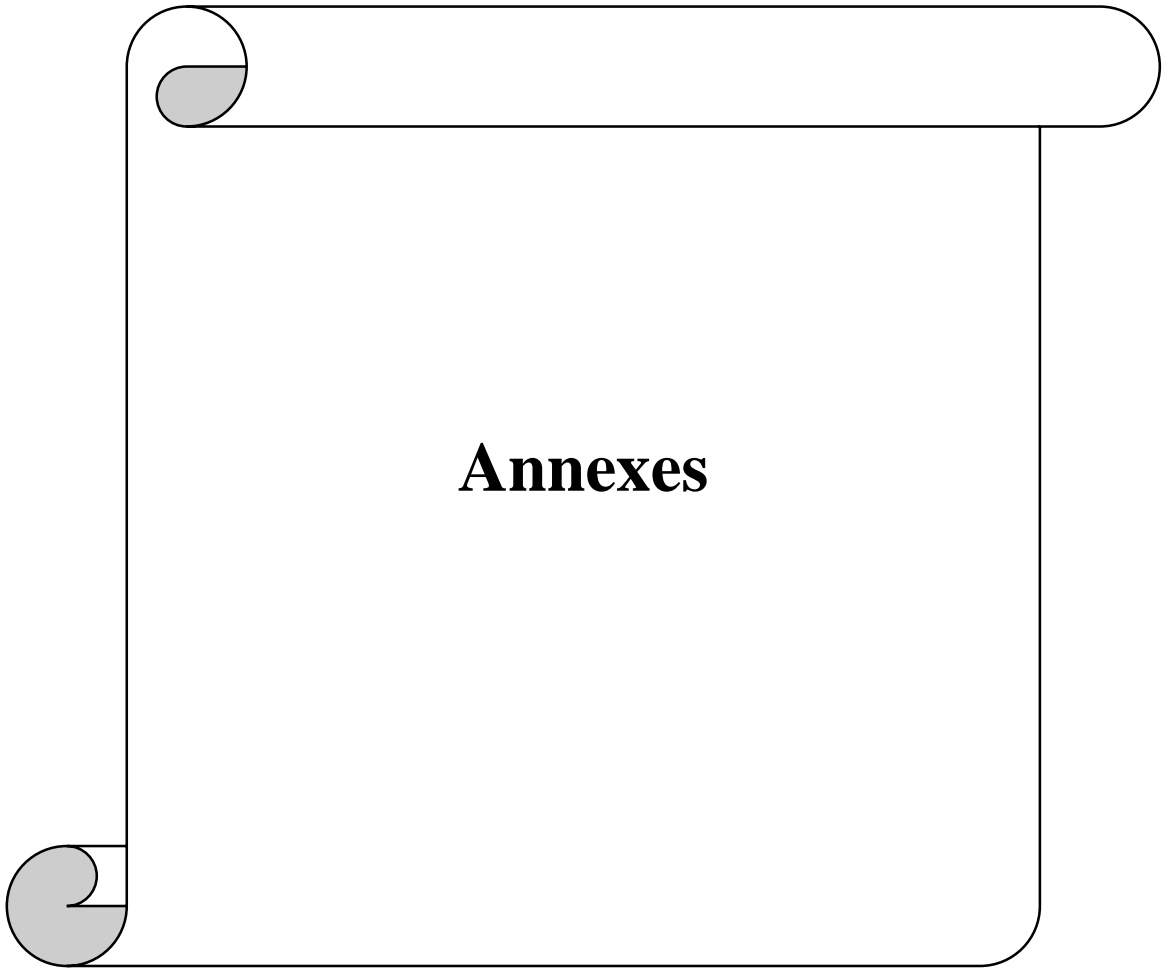
17. GERVAIS. M, « *le contrôle de gestion* », 7^{ème} édition, Economica, Paris, 2000.
18. GERVAIS.M, « *Contrôle de gestion*», 6^{ème} édition, Economica, Paris, 1997.
19. GRANDGUILLOT B ET F, « *l'essentiel du contrôle de gestion* »,4^{ème} édition, Paris, 2009.
20. GRANDGUILLOT B ET F, « *comptabilité générale* », 16^{ème} Édition, Lextenso Éditions,2012.
21. GUEDJ .N, « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », 3^{ème} édition, Paris : Ed d'organisation, 2000.
22. KHEMKHAM.A, ARDOIN J.L, « *introduction au contrôle de gestion* », Bordas : Paris,2001.
23. LE DUFF. R, « *Encyclopédie de la gestion et du management* », édition Dalloz, Paris, 1999.
24. LEGRESZI.C, NAU.J « *le contrôle de gestion du système d'information* », DUNOD, paris, 2012.
25. LOCHARD .J, « *comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité* », Édition Organisation, Paris, 1998.
26. LOCHARD. J, «*La gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers*», Édition d'organisation, Paris, 1998.
27. LONING H ET ALL, « *le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques* », Paris, 3^{ème} Édition Dunod, 2008.
28. LONING.H ET ALL , « *le contrôle de gestion* », Édition Dunod, Paris .
29. MARGOTTEAU É, « *Contrôle de gestion* », Ellipses Édition Marketing, Paris, 2001.
30. PASCAL.C, « *Management et gestion des organisations* », Ed Armand Colin, Paris, 2007.
31. RIVARD. S, TALBOT. J, « *Le développement du système d'information* », Édition de l'université de Québec, Canada, 2004.
32. ROBERT REIX, «*Systèmes d'information et management des organisations*», 3^{ème} Édition, Paris : Vuibert, 2000.
33. ROY. B, BOUYSSOU. D, « *Aide multicritère à la décision : méthodes et cas* », Édition Economica, Paris, 1993.

Mémoires et thèse doctorat

1. HÉLÈNE LONING thèse d'état de l'école des hautes études commerciale « une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'informations comptable et gestion dans différents contexte nationaux » paris, 1992.
2. Mémoire « La gestion budgétaire, un outil d'aide à la prise de décision cas : COGB LABELLE », Abbas et Abdelli, 2013.
3. Chabi .T (juin2007), « l'impact de l'information comptable sur la prise de décision de l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes ».

Sites internet

1. <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2010-1-page-159.htm>.
2. [GESTION_BUDGETAIRE_PREVOIR_ET_CONTROLER_LES_ACTIVITES_DE_LENTREPRISES.pdf\(pssfp.net\)](#).
3. <http://lesdefinitions.fr/information>.
4. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syst%C3%A8me/76262>.



Annexes

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 31 Janvier < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		518 795 515,07	570 380 142,12
Autres encaissements		2 621 082,91	29 861 152,91
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision			
Sommes versées aux fournisseurs		-42 013 079,57	-64 831 062,16
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-148 976 697,11	-254 432 062,95
Sommes versées pour frais de missions			-360 850,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-26 368 848,97	-13 337 281,63
Sommes versées aux organismes sociaux		-119 868 035,24	-113 551 763,96
Intérêts et autres frais financiers payés		-8 350 289,55	-7 218 979,15
Impôts sur les résultats payés			
autres impôts et taxes		-149 494 758,63	-150 889 254,74
Sommes versées aux filiales			
Autres dépenses		-290 500,00	-2 522 872,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		26 054 388,91	-6 902 831,56
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		26 054 388,91	-6 902 831,56
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-7 760 882,50	-8 710 907,31
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-400 000 000,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		400 000 000,00	
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)		-7 760 882,50	-8 710 907,31
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-20 000 000,00	
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-94 803 769,85	-94 803 769,85
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)		-114 803 769,85	-94 803 769,85
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-96 510 263,44	-110 417 508,72
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		668 154 195,52	601 309 979,74
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		571 643 932,08	490 892 471,02
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 28 Février < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		496 404 690,59	560 541 194,13
Autres encaissements		135 454,95	229 693 802,24
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision			
Sommes versées aux fournisseurs		-35 283 581,95	-64 875 180,44
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-142 933 801,65	-127 091 696,14
Sommes versées pour frais de missions		-518 550,00	-397 800,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-26 923 997,16	-40 103 770,23
Sommes versées aux organismes sociaux		-65 093 700,58	-62 562 508,35
Intérêts et autres frais financiers payés		-5 325 600,76	-7 268 883,90
Impôts sur les résultats payés			
autres impôts et taxes		-135 104 794,00	-119 962 951,00
Sommes versées aux filiales			
Autres dépenses		-668 100,00	-3 081 000,00
<u>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</u>		<u>84 688 019,44</u>	<u>364 891 206,31</u>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<u>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</u>		<u>84 688 019,44</u>	<u>364 891 206,31</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</u>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-139 000,00	-5 481 745,13
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)</u>		<u>-139 000,00</u>	<u>-5 481 745,13</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</u>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-20 000 000,00	
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-72 493 394,46	-72 493 394,46
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)</u>		<u>-92 493 394,46</u>	<u>-72 493 394,46</u>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
<u>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</u>		<u>-7 944 375,02</u>	<u>286 916 066,72</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		-7 944 375,02	286 916 066,72
<u>Variation de trésorerie de la période</u>			
<u>Rapprochement avec le résultat comptable</u>			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 31 Mars < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		480 758 324,82	509 839 180,25
Autres encaissements		304 507,01	-118 394 785,82
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision			
Sommes versées aux fournisseurs		-26 951 816,46	-121 802 041,14
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-127 371 018,22	-121 682 316,53
Sommes versées pour frais de missions		-531 818,00	-216 200,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-10 838 386,00	-12 958 400,80
Sommes versées aux organismes sociaux		-62 873 020,42	-62 032 499,03
Intérêts et autres frais financiers payés		-12 486 157,25	-18 666 103,58
Impôts sur les résultats payés			
autres impôts et taxes		-115 236 305,00	-132 084 335,00
Sommes versées aux filiales			
Autres dépenses		-7 085 809,75	-6 002 234,00
<u>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</u>		<u>117 688 500,73</u>	<u>-83 999 735,65</u>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<u>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</u>		<u>117 688 500,73</u>	<u>-83 999 735,65</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</u>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-29 070 881,26	-1 640 897,17
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			-400 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			400 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		3 638 356,17	17 200 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus		135 660 000,00	223 033 351,61
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)</u>		<u>110 227 474,89</u>	<u>238 592 454,44</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</u>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-133 000 000,00	-133 000 000,00
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)</u>		<u>-133 000 000,00</u>	<u>-133 000 000,00</u>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
<u>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</u>		<u>94 915 975,62</u>	<u>21 592 718,79</u>
<u>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</u>			
<u>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</u>		<u>94 915 975,62</u>	<u>21 592 718,79</u>
<u>Variation de trésorerie de la période</u>			
<u>Rapprochement avec le résultat comptable</u>			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 30 Avril < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		398 671 814,49	500 043 923,66
Autres encaissements		4 476 469,48	3 995 237,19
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision			
Sommes versées aux fournisseurs		-29 222 838,46	-34 701 457,98
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-444 745 000,54	-433 146 553,16
Sommes versées pour frais de missions		-233 755,00	-204 700,00
Sommes versées aux oeuvres sociales			-7 681 732,29
Sommes versées aux organismes sociaux		-59 140 815,37	-62 438 866,19
Intérêts et autres frais financiers payés		-42 795 091,29	-26 237 995,40
Impôts sur les résultats payés			
autres impots et taxes		-94 796 157,00	-113 165 481,00
Sommes versees aux filiales			
Autres dépenses		-7 489 250,00	-9 988 800,00
<u>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</u>		<u>-275 274 623,69</u>	<u>-183 526 425,17</u>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<u>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</u>		<u>-275 274 623,69</u>	<u>-183 526 425,17</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</u>			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			-143 678 868,31
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		940 000 000,00	
Intérêts encaissés sur placements financiers		5 278 732,88	
Dividendes et quote-part de résultats reçus			100 000 000,00
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)</u>		<u>945 278 732,88</u>	<u>-43 678 868,31</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</u>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			-50 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-1 025 803 769,85	-99 037 168,29
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)</u>		<u>-1 025 803 769,85</u>	<u>-149 037 168,29</u>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
<u>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</u>		<u>-355 799 660,66</u>	<u>-376 242 461,77</u>
<u>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</u>			
<u>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</u>		<u>-355 799 660,66</u>	<u>-376 242 461,77</u>
<u>Variation de trésorerie de la période</u>			
<u>Rapprochement avec le résultat comptable</u>			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 31 Mai < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		503 811 695,80	535 900 450,68
Autres encaissements		- 1 242 104,37	1 306 828,93
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision			
Sommes versées aux fournisseurs		-30 472 492,34	-59 767 487,68
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-128 129 631,24	-117 969 757,29
Sommes versées pour frais de missions		-15 000,00	-224 800,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-16 544 662,34	-6 217 518,81
Sommes versées aux organismes sociaux		-197 649 716,57	-210 205 855,81
Intérêts et autres frais financiers payés		-8 079 201,19	-11 398 534,48
Impôts sur les résultats payés			
autres impôts et taxes		-134 599 681,00	-162 682 341,00
Sommes versées aux filiales			
Autres dépenses		-4 000 000,00	-855 500,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-14 436 584,51	-32 114 515,46
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-14 436 584,51	-32 114 515,46
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			-27 949 481,05
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		400 000 000,00	240 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		-7 841 514,46	13 800 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)		392 158 485,54	225 850 518,95
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-72 493 394,46	-72 493 394,46
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)		-72 493 394,46	-72 493 394,46
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		305 228 506,57	121 242 609,03
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		305 228 506,57	121 242 609,03
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 30 Juin < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		526 521 813,58	551 535 498,19
Autres encaissements		1 124 756,41	3 204 051,25
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision			
Sommes versées aux fournisseurs		-75 829 868,06	-80 883 780,12
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-199 488 905,23	-131 328 541,17
Sommes versées pour frais de missions		-1 012 261,00	-340 060,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-34 535 118,76	
Sommes versées aux organismes sociaux		-58 665 947,81	-58 031 126,60
Intérêts et autres frais financiers payés		-147 348,52	-19 093 036,25
Impôts sur les résultats payés		-12 598 477,00	
autres impots et taxes		-119 228 566,00	-145 747 288,00
Sommes versees aux filiales			
Autres dépenses		-13 500,00	-7 679 904,45
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		26 126 777,61	111 635 812,85
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		26 126 777,61	111 635 812,85
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-202 002,50	-1 619 237,75
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			2 000 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)		-202 002,50	380 762,25
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-30 000 000,00	
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			-133 000 000,00
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)		-30 000 000,00	-133 000 000,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-4 075 224,89	-20 983 424,90
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		-4 075 224,89	-20 983 424,90
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 31 Juillet < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		520 095 553,15	552 159 363,87
Autres encaissements		126 434 384,47	195 026 542,04
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision			
Sommes versées aux fournisseurs		-94 041 718,90	-34 668 125,81
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-132 480 944,69	-179 566 679,47
Sommes versées pour frais de missions		-840 980,00	-260 600,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-12 897 577,70	-33 905 214,63
Sommes versées aux organismes sociaux		-63 478 093,89	-65 444 707,23
Intérêts et autres frais financiers payés		-31 876 941,32	-28 165 827,07
Impôts sur les résultats payés			
autres impôts et taxes		-134 678 030,32	-139 148 174,46
Sommes versées aux filiales			
Autres dépenses		-131 170,78	-1 154 653,73
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		176 104 480,02	264 871 923,51
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		176 104 480,02	264 871 923,51
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-4 860 595,00	-55 497 248,49
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		410 000 000,00	259 999 999,80
Intérêts encaissés sur placements financiers		8 736 369,86	32 375 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)		413 875 774,86	236 877 751,31
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-60 000 000,00	-50 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-94 803 769,85	-94 803 769,85
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)		-154 803 769,85	-144 803 769,85
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		435 176 485,03	356 945 904,97
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		435 176 485,03	356 945 904,97
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 31 Aout < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		531 084 720,96	545 272 432,95
Autres encaissements		365 607,97	1 144 658,00
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision			
Sommes versées aux fournisseurs		-95 399 354,83	-92 254 471,79
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-128 903 515,88	-136 447 376,10
Sommes versées pour frais de missions			
Sommes versées aux oeuvres sociales		-13 697 616,09	-11 430 905,21
Sommes versées aux organismes sociaux		-63 702 114,42	-59 578 472,26
Intérêts et autres frais financiers payés		-7 500 854,33	-10 938 466,20
Impôts sur les résultats payés			
autres impots et taxes		-115 132 042,00	-128 579 218,00
Sommes versees aux filiales			
Autres dépenses			-2 464 784,73
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		107 114 831,38	104 723 396,66
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		107 114 831,38	104 723 396,66
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-2 342 968,87	-9 905 013,25
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-410 000 000,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus		127 360,00	
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)		-412 215 608,87	-9 905 013,25
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-30 000 000,00	-50 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-72 493 394,46	-72 493 394,46
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)		-102 493 394,46	-122 493 394,46
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-407 594 171,95	-27 675 011,05
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		-407 594 171,95	-27 675 011,05
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 30 Septembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		509 470 801,39	504 760 948,28
Autres encaissements		461 660,07	667 125,60
Accréditif provision		-16 112 064,00	
Accréditif restitution provision		16 112 064,00	
Sommes versées aux fournisseurs		-65 297 357,68	-49 998 365,21
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-132 451 767,18	-125 708 045,53
Sommes versées pour frais de missions		-331 832,40	-210 600,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-19 255 120,19	-19 964 810,50
Sommes versées aux organismes sociaux		-62 121 521,13	-60 648 315,32
Intérêts et autres frais financiers payés		-84 528,08	-17 365 510,27
Impôts sur les résultats payés			
autres impôts et taxes		-112 515 561,00	-129 391 551,00
Sommes versées aux filiales			
Autres dépenses		-13 500,00	-1 319 973,93
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		117 861 273,80	100 820 902,12
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		117 861 273,80	100 820 902,12
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-39 349 965,49	-3 105 454,80
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)		-39 349 965,49	-3 105 454,80
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-30 000 000,00	
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			-133 000 000,00
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)		-30 000 000,00	-133 000 000,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		48 511 308,31	-35 284 552,68
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		48 511 308,31	-35 284 552,68
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 31 Octobre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		486 009 831,01	491 245 788,22
Autres encaissements		2 263 770,86	735 920,00
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision		1 533 908,62	
Sommes versées aux fournisseurs		-86 509 946,59	-75 314 168,12
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-125 144 235,15	-125 386 323,66
Sommes versées pour frais de missions		-303 850,00	-242 460,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-14 968 509,86	-11 784 486,33
Sommes versées aux organismes sociaux		-59 375 253,84	-58 912 194,79
Intérêts et autres frais financiers payés		-33 255 919,57	-27 271 515,26
Impôts sur les résultats payés			
autres impôts et taxes		-116 678 324,00	-82 302 633,00
Sommes versées aux filiales			
Autres dépenses		-406 000,00	-859 500,00
<u>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</u>		<u>53 165 471,48</u>	<u>109 908 427,06</u>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<u>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</u>		<u>53 165 471,48</u>	<u>109 908 427,06</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</u>			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-1 017 550,03	-20 614 170,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			15 300 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)</u>		<u>-1 017 550,03</u>	<u>-5 314 170,00</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</u>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-30 000 000,00	-50 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-94 803 769,85	-94 803 769,85
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)</u>		<u>-124 803 769,85</u>	<u>-144 803 769,85</u>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités			
<u>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</u>		<u>-72 655 848,40</u>	<u>-40 209 512,79</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		-72 655 848,40	-40 209 512,79
<u>Variation de trésorerie de la période</u>			
<u>Rapprochement avec le résultat comptable</u>			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté au : 30 Novembre < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		490 264 830,67	482 630 481,08
Autres encaissements		387 477 455,39	3 835 164,74
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision			
Sommes versées aux fournisseurs		-67 183 418,30	-69 570 753,59
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-152 235 139,25	-140 209 476,46
Sommes versées pour frais de missions		-519 000,00	-675 520,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-13 604 176,67	-11 635 156,74
Sommes versées aux organismes sociaux		-59 771 065,96	-61 327 961,59
Intérêts et autres frais financiers payés		-8 907 607,53	-10 079 076,60
Impôts sur les résultats payés		-24 557 991,00	
autres impôts et taxes		-106 982 545,00	-134 737 504,57
Sommes versées aux filiales			
Autres dépenses		-7 533 960,52	-816 978,64
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		436 447 381,83	57 413 217,63
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		436 447 381,83	57 413 217,63
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-2 845 174,93	-14 799 735,86
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		34 958 904,11	40 000 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)		32 113 729,18	25 200 264,14
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-30 000 000,00	-50 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-72 493 394,46	-72 493 394,46
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)		-102 493 394,46	-122 493 394,46
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		366 067 716,55	-39 879 912,69
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		366 067 716,55	-39 879 912,69
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		537 425 361,44	537 188 716,69
Autres encaissements		2 410 677,27	25 362 901,16
Accréditif provision			
Accréditif restitution provision			
Sommes versées aux fournisseurs		-61 495 737,21	-96 945 174,64
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-245 486 654,21	-216 459 878,78
Sommes versées pour frais de missions		-1 098 595,00	-738 352,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-3 081 883,85	-8 753 742,22
Sommes versées aux organismes sociaux		-76 084 751,35	-77 027 780,12
Intérêts et autres frais financiers payés		-26 021 816,00	-49 268 707,69
Impôts sur les résultats payés			
autres impots et taxes		-119 097 901,00	-127 104 936,00
Sommes versees aux filiales			
Autres dépenses		-2 358 071,73	-6 104 184,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		5 110 628,36	-19 851 137,60
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		5 110 628,36	-19 851 137,60
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-1 192 534,70	-12 941 247,78
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-600 000 000,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		600 000 000,00	
Intérêts encaissés sur placements financiers		59 798 630,14	96 697 945,19
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)		58 606 095,44	83 756 697,41
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-61 750 000,00	
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			-133 000 000,00
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)		-61 750 000,00	-133 000 000,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités		-106 863,00	-66 258,94
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		1 859 860,80	-69 160 699,13
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 859 860,80	-69 160 699,13
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Entreprise Portuaire de Bejaia

III. Cash-flows prévisionnels :

1. 1^{er} trimestre 2022 :

Désignation	En milliers de dinars		
	janv-22	févr-22	mars-22
Encaissements			
Encaissements reçus des clients.	540 000	550 000	555 000
Autres encaissements.	1 550	1 550	1 100
Accréditif restitution provision	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immo. Corp. ou incorp.	-	4 000	-
Encaissements sur cessions d'immo. financières	-	-	-
Intérêts encaissés sur placements financiers.	-	-	17 200
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	-	-	100 000
Encaissements provenant d'emprunts.	-	-	-
Total encaissements	541 550	555 550	673 300
Décaissements			
Accréditif provision	-	-	-
Sommes versées aux fournisseurs.	20 000	20 000	20 000
Sommes versées aux personnels.	140 000	140 000	140 000
Sommes versées pour frais de missions	200	200	200
Sommes versées aux œuvres sociales	32 000	12 000	12 000
sommes versées aux organismes sociaux	123 806	63 000	63 000
Intérêts et autres frais financiers payés.	35 159	9 130	13 453
Impôts sur résultats payés.	-	-	40 000
Autres impôts et taxes.	159 500	125 000	125 000
Sommes versées aux filiales	-	-	-
Autres dépenses	2 500	1 050	1 350
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp. ou incorp.	30 000	30 000	30 000
Décaissements sur acquisition d'immo. financières	-	-	-
Dividendes et autres distributions effectués.	30 000	30 000	30 000
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	94 803	72 494	133 000
Total décaissements	667 968	502 874	608 003
Variation	-126 418	52 676	65 297
Trésorerie initiale	744 699	618 281	670 957
Trésorerie finale	618 281	670 957	736 254

Entreprise Portuaire de Bejaia

2. 2^{ème} trimestre 2022 :

Désignation	En milliers de Dinars		
	avr-22	mai-22	juin-22
Encaissements			
Encaissements reçus des clients.	560 000	580 000	590 000
Autres encaissements.	1 050	600	1 050
Accréditif restitution provision	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immo. Corp. ou incorp.	2 000	1 000	2 000
Encaissements sur cessions d'immo. financières	-	-	-
Intérêts encaissés sur placements financiers.	-	2 000	-
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	100 000	-	-
Encaissements provenant d'emprunts.	-	-	-
Total encaissements	663 050	583 600	593 050
Décaissements			
Accréditif provision	-	-	-
Sommes versées aux fournisseurs.	20 000	20 000	20 000
Sommes versées aux personnels.	285 000	285 000	140 000
Sommes versées pour frais de missions	200	200	200
Sommes versées aux œuvres sociales	32 000	12 000	12 000
sommes versées aux organismes sociaux	63 000	63 000	199 000
Intérêts et autres frais financiers payés.	32 920	8 002	12 033
Impôts sur résultats payés.	-	-	40 000
Autres impôts et taxes.	125 000	125 000	186 000
Sommes versées aux filiales	-	-	-
Autres dépenses	2 800	9 350	1 450
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp. ou incorp.	30 000	30 000	30 000
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-	-	-
Dividendes et autres distributions effectués.	30 000	30 000	20 000
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	94 803	72 494	133 000
Total décaissements	715 723	655 046	793 683
Variation	-52 673	-71 446	-200 633
Trésorerie initiale	736 254	683 581	612 135
Trésorerie finale	683 581	612 135	411 502

Entreprise Portuaire de Bejaia

3. 3^{ème} trimestre 2022 :

Désignation	En milliers de Dinars		
	juil-22	août-22	sept-22
Encaissements			
Encaissements reçus des clients.	560 000	550 000	590 000
Autres encaissements.	600	1 050	600
Accréditif restitution provision	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immo. Corp. ou incorp.	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immo. financières	410 000	-	-
Intérêts encaissés sur placements financiers.	17 425	-	-
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	-	-	-
Encaissements provenant d'emprunts.	-	-	-
Total encaissements	988 025	551 050	590 600
Décaissements			
Accréditif provision	-	-	-
Sommes versées aux fournisseurs.	20 000	20 000	20 000
Sommes versées aux personnels.	140 000	140 000	140 000
Sommes versées pour frais de missions	200	200	200
Sommes versées aux œuvres sociales	32 000	12 000	12 000
sommes versées aux organismes sociaux	63 000	63 000	63 000
Intérêts et autres frais financiers payés.	31 794	9 917	10 314
Impôts sur résultats payés.	-	-	-
Autres impôts et taxes.	141 500	125 000	125 000
Sommes versées aux filiales	-	-	-
Autres dépenses	850	3 850	8 010
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp. ou incorp.	30 000	30 000	30 000
Décaissements sur acquisition d'immo. financières	410 000	-	-
Dividendes et autres distributions effectués.	20 000	70 000	70 000
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	94 803	72 494	133 000
Total décaissements	984 147	546 461	611 524
Variation	3 878	4 589	-20 924
Trésorerie initiale	411 502	415 380	419 969
Trésorerie finale	415 380	419 969	399 045

Entreprise Portuaire de Bejaia

4. 4^{ème} trimestre 2022 :

Désignation	En milliers de Dinars		
	oct-22	nov-22	déc-22
Encaissements			
Encaissements reçus des clients.	560 000	560 000	610 000
Autres encaissements.	650	600	1 650
Accréditif restitution provision	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immo. Corp. ou incorp.	-	1 000	-
Encaissements sur cessions d'immo. financières	510 000	-	600 000
Intérêts encaissés sur placements financiers.	15 300	40 000	61 500
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	-	-	-
Encaissements provenant d'emprunts.	-	-	315 000
Total encaissements	1 085 950	601 600	1 588 150
Décaissements			
Accréditif provision	-	-	-
Sommes versées aux fournisseurs.	20 000	20 000	20 000
Sommes versées aux personnels.	140 000	140 000	140 000
Sommes versées pour frais de missions	200	200	300
Sommes versées aux œuvres sociales	12 000	12 000	12 000
sommes versées aux organismes sociaux	63 000	63 000	78 000
Intérêts et autres frais financiers payés.	30 635	8 746	8 502
Impôts sur résultats payés.	-	40 000	-
Autres impôts et taxes.	125 000	125 000	137 000
Sommes versées aux filiales	-	-	-
Autres dépenses	850	850	550
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp. ou incorp.	30 000	30 000	480 000
Décaissements sur acquisition d'immo. financières	510 000	-	600 000
Dividendes et autres distributions effectués.	20 000	-	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	94 803	72 494	133 000
Total décaissements	1 046 488	512 290	1 609 352
Variation	39 462	89 310	-21 202
Trésorerie initiale	399 045	438 507	527 817
Trésorerie finale	438 507	527 817	506 615

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 au 31 janvier 2022)

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2021	2022	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	1 022 721	950 574	-7,05
1.1- Trafic à l'import	865 015	764 107	-11,67
1.2- Trafic à l'export	157 706	186 467	18,24
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	963 533	959 193	-0,45
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	158 403	223 892	41,34
a) Import	93 815	137 683	46,76
b) Export	64 588	86 209	33,48
3.2- Vrac solides (tonne)	581 722	380 141	-34,65
a) Import	581 722	380 141	-34,65
b) Export			
3.3- Marchandises divers (tonne)	282 596	346 541	22,63
a) Import	189 478	246 283	29,98
b) Export	93 118	100 258	7,67
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	130 296	161 193	23,71
a) Import	67 708	77 984	15,18
b) Export	62 588	83 209	32,95
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	892 425	789 381	-11,55
a) Import	797 307	686 123	-13,94
b) Export	95 118	103 258	8,56
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs et soja)	362 235	218 321	-39,73
a) Import	362 235	218 321	-39,73
b) Export			0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	19 747	19 957	1,06
a) Import (EVP)	9 207	10 006	8,68
Nombre pleins	9 207	10 006	8,68
Nombre vides	0	0	
b) export (EVP)	10 540	9 951	-5,59
Nombre pleins	1 307	1 518	16,14
Nombre vides	9 233	8 433	-8,66
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	176 126	174 382	-0,99
a) Import (tonne)	121 890	127 674	4,75
Nombre pleins	121 890	127 674	4,75
Nombre vides	0	0	0,00
b) export (tonne)	54 236	46 708	-13,88
Nombre pleins	54 236	46 708	-13,88
Nombre vides	0	0	
3.8- Taux de conteneurisation (%)	62,3%	50,3%	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)			
a) Import	0	0	

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 janvier au 28 Février 2022)

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2021	2022	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	2 142 046	1 954 059	-8,78
1.1- Trafic à l'import	1 637 823	1 468 392	-10,34
1.2- Trafic à l'export	504 223	485 667	-3,68
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	2 025 890	1 937 958	-4,34
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	482 612	563 000	16,66
a) Import	195 938	258 752	32,06
b) Export	286 674	304 248	6,13
3.2- Vrac solides (tonne)	1 062 595	764 661	-28,04
a) Import	1 062 595	764 661	-28,04
b) Export	0	0	#DIV/0!
3.3- Marchandises divers (tonne)	596 839	626 398	4,95
a) Import	379 290	444 979	17,32
b) Export	217 549	181 419	-16,61
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	399 688	452 934	13,32
a) Import	117 014	154 586	32,11
b) Export	282 674	298 348	5,54
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	1 742 358	1 501 125	-13,85
a) Import	1 520 809	1 313 806	-13,61
b) Export	221 549	187 319	-15,45
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs et soja)	687 853	490 331	-28,72
a) Import	687 853	490 331	-28,72
b) Export	0	0	0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	37 845	38 922	2,85
a) Import (EVP)	17 578	19 064	8,45
Nombre pleins	17 578	19 064	8,45
Nombre vides	0	0	#DIV/0!
b) export (EVP)	20 267	19 858	-2,02
Nombre pleins	2 504	3 131	25,04
Nombre vides	17 763	16 727	-5,83
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	341 632	347 062	1,59
a) Import (tonne)	243 780	248 059	1,76
Nombre pleins	243 780	248 059	1,76
Nombre vides	0	0	0,00
b) export (tonne)	97 852	99 003	1,18
Nombre pleins	97 852	99 003	1,18
Nombre vides	0	0	
3.8- Taux de conteneurisation (%)	57,2%	55,4%	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)	0	0	
a) Import			

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 Janvier au 31 Mars 2022)

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2021	2022	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	3 161 000	2 728 948	-13,67
1.1- Trafic à l'import	2 436 040	2 054 157	-15,68
1.2- Trafic à l'export	724 960	674 791	-6,92
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	3 030 308	2 808 400	-7,32
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	692 458	855 397	23,53
a) Import	306 450	383 779	25,23
b) Export	386 008	471 618	22,18
3.2- Vrac solides (tonne)	1 561 758	1 004 269	-35,70
a) Import	1 561 758	1 004 269	-35,70
b) Export	0	0	#DIV/0!
3.3- Marchandises diverses (tonne)	906 784	869 282	-4,14
a) Import	567 832	666 109	17,31
b) Export	338 952	203 173	-40,06
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	584 504	698 284	19,47
a) Import	204 996	232 566	13,45
b) Export	379 508	465 718	22,72
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	2 576 496	2 030 664	-21,19
a) Import	2 231 044	1 821 591	-18,35
b) Export	345 452	209 073	-39,48
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs et soja)	1 030 457	581 064	-43,61
a) Import	1 030 457	581 064	-43,61
b) Export	0	0	0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	56 452	57 691	2,19
a) Import (EVP)	25 777	28 209	9,43
Nombre pleins	25 777	28 209	9,43
Nombre vides	0	0	#DIV/0!
b) export (EVP)	30 675	29 482	-3,89
Nombre pleins	3 750	3 444	-8,16
Nombre vides	26 925	26 038	-3,29
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	490 419	490 484	0,01
a) Import (tonne)	348 831	368 749	5,71
Nombre pleins	348 831	368 749	5,71
Nombre vides			0,00
b) export (tonne)	141 588	121 735	-14,02
Nombre pleins	141 588	121 735	-14,02
Nombre vides			#DIV/0!
3.8- Taux de conteneurisation (%)	54,1%	56,4%	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)	0	0	#DIV/0!
a) Import			#DIV/0!

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 au 30 Avril 2022)

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2021	2022	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	4 214 550	3 581 227	-15,03
1.1- Trafic à l'import	3 255 264	2 803 624	-13,87
1.2- Trafic à l'export	959 286	777 603	-18,94
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	4 025 421	3 648 344	-9,37
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	1 002 190	1 050 094	4,78
a) Import	453 105	499 656	10,27
b) Export	549 085	550 438	0,25
3.2- Vrac solides (tonne)	2 066 006	1 426 853	-30,94
a) Import	2 066 006	1 426 853	-30,94
b) Export	0	0	#DIV/0!
3.3- Marchandises diverses (tonne)	1 146 354	1 104 280	-3,67
a) Import	736 153	877 115	19,15
b) Export	410 201	227 165	-44,62
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	826 525	829 887	0,41
a) Import	286 940	288 049	0,39
b) Export	539 585	541 838	0,42
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	3 388 025	2 751 340	-18,79
a) Import	2 968 324	2 515 575	-15,25
b) Export	419 701	235 765	-43,83
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs et soja)	1 376 995	886 388	-35,63
a) Import	1 376 995	886 388	-35,63
b) Export			0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	73 392	76 212	3,84
a) Import (EVP)	33 998	37 561	10,48
Nombre pleins	33 998	37 561	10,48
Nombre vides	0	0	#DIV/0!
b) export (EVP)	39 394	38 651	-1,89
Nombre pleins	5 063	3 771	-25,52
Nombre vides	34 331	34 880	1,60
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	644 571	629 966	-2,27
a) Import (tonne)	459 982	484 876	5,41
Nombre pleins	459 982	484 876	5,41
Nombre vides			0,00
b) export (tonne)	184 589	145 090	-21,40
Nombre pleins	184 589	145 090	-21,40
Nombre vides			#DIV/0!
3.8- Taux de conteneurisation (%)	56,2	57,0	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)	0	0	#DIV/0!
a) Import			#DIV/0!

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 Janvier au 31 Mai 2022)

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2021	2022	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	5 477 815	4 601 010	-16,01
1.1- Trafic à l'import	4 329 007	3 616 226	-16,47
1.2- Trafic à l'export	1 148 808	984 784	-14,28
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	5 266 849	4 651 112	-11,69
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	1 246 884	1 365 230	9,49
a) Import	594 978	633 861	6,54
b) Export	651 906	731 369	12,19
3.2- Vrac solides (tonne)	2 765 533	1 858 219	-32,81
a) Import	2 765 533	1 858 219	-32,81
b) Export	0	0	#DIV/0!
3.3- Marchandises divers (tonne)	1 465 398	1 377 561	-5,99
a) Import	968 496	1 124 146	16,07
b) Export	496 902	253 415	-49,00
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	999 297	1 086 860	8,76
a) Import	356 891	364 091	2,02
b) Export	642 406	722 769	12,51
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	4 478 518	3 514 150	-21,53
a) Import	3 972 116	3 252 135	-18,13
b) Export	506 402	262 015	-48,26
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs et soja)	1 850 876	1 254 484	-32,22
a) Import	1 850 876	1 254 484	-32,22
b) Export			0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	92 588	96 737	4,48
a) Import (EVP)	44 381	48 715	9,77
Nombre pleins	44 381	48 715	9,77
Nombre vides	0	0	#DIV/0!
b) export (EVP)	48 207	48 022	-0,38
Nombre pleins	6 645	4 216	-36,55
Nombre vides	41 562	43 806	5,40
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	825 122	794 809	-3,67
a) Import (tonne)	594 080	626 202	5,41
Nombre pleins	594 080	626 202	5,41
Nombre vides			0,00
b) export (tonne)	231 042	168 607	-27,02
Nombre pleins	231 042	168 607	-27,02
Nombre vides			#DIV/0!
3.8- Taux de conteneurisation (%)	56,3	57,7%	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)	0	0	#DIV/0!
a) Import			#DIV/0!

GRUPE SERVICES PORTUAIRES "SERPORT"
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 JANVIER au 30 juin 2022)

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2021	2022	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	6 495 200	5 806 127	-10,61
1.1- Trafic à l'import	5 014 958	4 484 167	-10,58
1.2- Trafic à l'export	1 480 242	1 321 960	-10,69
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	6 222 597	5 810 891	-6,62
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	1 639 748	1 789 226	9,12
a) Import	733 397	745 570	1,66
b) Export	906 351	1 043 656	15,15
3.2- Vrac solides (tonne)	3 120 770	2 435 199	-21,97
a) Import	3 120 770	2 435 199	-21,97
b) Export	0	0	#DIV/0!
3.3- Marchandises diverses (tonne)	1 734 682	1 581 702	-8,82
a) Import	1 160 791	1 303 398	12,29
b) Export	573 891	278 304	-51,51
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	1 330 583	1 486 657	11,73
a) Import	436 732	454 301	4,02
b) Export	893 851	1 032 356	15,50
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	5 164 617	4 319 470	-16,36
a) Import	4 578 226	4 029 866	-11,98
b) Export	586 391	289 604	-50,61
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs et soja)	2 004 989	1 687 101	-15,85
a) Import	2 004 989	1 687 101	-15,85
b) Export			0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	110 963	117 328	5,74
a) Import (EVP)	53 057	59 201	11,58
Nombre pleins	53 057	59 201	11,58
Nombre vides			#DIV/0!
b) export (EVP)	57 906	58 127	0,38
Nombre pleins	8 609	4 600	-46,57
Nombre vides	49 297	53 527	8,58
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	990 258	953 371	-3,72
a) Import (tonne)	707 428	759 900	7,42
Nombre pleins	707 428	759 900	7,42
Nombre vides			0,00
b) export (tonne)	282 830	193 471	-31,59
Nombre pleins	282 830	193 471	-31,59
Nombre vides			#DIV/0!
3.8- Taux de conteneurisation (%)	57,1%	60,3%	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)	0	0	#DIV/0!

GROUPE SERVICES PORTUAIRES "SERPORT"
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 JANVIER au 31 juillet 2022)

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2021	2022	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	7 466 101	6 715 135	-10,06
1.1- Trafic à l'import	5 789 665	5 165 375	-10,78
1.2- Trafic à l'export	1 676 436	1 549 760	-7,56
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	7 123 867	6 934 566	-2,66
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	1 845 120	2 123 797	15,10
a) Import	836 831	877 659	4,88
b) Export	1 008 289	1 246 138	23,59
3.2- Vrac solides (tonne)	3 609 131	2 794 031	-22,58
a) Import	3 609 131	2 794 031	-22,58
b) Export	0	0	#DIV/0!
3.3- Marchandises diverses (tonne)	2 011 850		-100,00
a) Import	1 343 703	1 493 685	-11,16
b) Export	668 147	303 622	-54,56
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	1 498 831	1 768 512	17,99
a) Import	505 542	533 674	5,56
b) Export	993 289	1 234 838	24,32
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	5 967 270	4 946 623	-17,10
a) Import	5 284 123	4 631 701	-12,35
b) Export	683 147	314 922	-53,90
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs et soja)	2 304 239	1 952 433	-15,27
a) Import	2 304 239	1 952 433	-15,27
b) Export	0	0	0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	127 996	136 101	6,33
a) Import (EVP)	61 584	68 076	10,54
Nombre pleins	61 584	68 076	10,54
Nombre vides	0	0	#DIV/0!
b) export (EVP)	66 412	68 025	2,43
Nombre pleins	10 650	5 555	-47,84
Nombre vides	55 762	62 470	12,03
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	1 150 974	1 081 594	-6,03
a) Import (tonne)	818 192	869 559	6,28
Nombre pleins	818 192	869 559	6,28
Nombre vides			0,00
b) export (tonne)	332 782	212 035	-36,28
Nombre pleins	332 782	212 035	-36,28
Nombre vides			#DIV/0!
3.8- Taux de conteneurisation (%)	57,2%	60,2%	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)	0	0	#DIV/0!

GROUPE SERVICES PORTUAIRES "SERPORT"

ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 janvier au 31 aout 2022)

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2021	2022	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	8 578 061	7 714 931	-10,06
1.1- Trafic à l'import	6 627 770	5 940 935	-10,36
1.2- Trafic à l'export	1 950 291	1 773 996	-9,04
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	8 232 230	8 126 229	-1,29
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	2 158 179	2 435 553	12,85
a) Import	970 651	1 021 180	5,21
b) Export	1 187 528	1 414 373	19,10
3.2- Vrac solides (tonne)	4 184 568	3 246 416	-22,42
a) Import	4 184 568	3 246 416	-22,42
b) Export			#DIV/0!
3.3- Marchandises diverses (tonne)	2 235 414	2 032 962	-9,06
a) Import	1 472 551	1 673 339	13,64
b) Export	762 863	359 623	-52,86
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	1 749 488	2 014 020	15,12
a) Import	579 960	610 947	5,34
b) Export	1 169 528	1 403 073	19,97
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	6 828 573	5 700 911	-16,51
a) Import	6 047 810	5 329 988	-11,87
b) Export	780 763	370 923	-52,49
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs et soja)	2 709 614	2 306 043	-14,89
a) Import	2 709 614	2 306 043	-14,89
b) Export	0	0	0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	143 590	155 102	8,02
a) Import (EVP)	68 689	76 755	11,74
Nombre pleins	68 689	76 755	11,74
Nombre vides	0	0	#DIV/0!
b) export (EVP)	74 901	78 347	4,60
Nombre pleins	12 169	6 926	-43,08
Nombre vides	62 732	71 421	13,85
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	1 297 591	1 229 679	-5,23
a) Import (tonne)	912 812	975 927	6,91
Nombre pleins	912 812	975 927	6,91
Nombre vides			0,00
b) export (tonne)	384 779	253 752	-34,05
Nombre pleins	384 779	253 752	-34,05
Nombre vides			#DIV/0!
3.8- Taux de conteneurisation (%)	58,0%	60,5%	

GROUPE SERVICES PORTUAIRES "SERPORT"
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 janvier au 30 septembre 2022)

Indicateurs	Exercice		
	2021	2022	VAR %
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	9 435 191	8 610 683	-8,74
1.1- Trafic à l'import	7 278 071	6 633 672	-8,85
1.2- Trafic à l'export	2 157 120	1 977 011	-8,35
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	9 089 535	8 989 870	-1,10
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	2 403 830	2 728 477	13,51
a) Import	1 094 515	1 152 813	5,33
b) Export	1 309 315	1 575 664	20,34
3.2- Vrac solides (tonne)	4 554 535	3 604 321	-20,86
a) Import	4 554 535	3 604 321	-20,86
b) Export	0	0	0,00
3.3- Marchandises divers (tonne)	2 476 826	2 277 885	-8,03
a) Import	1 629 021	1 876 538	15,19
b) Export	847 805	401 347	-52,66
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	1 941 565	2 256 210	16,21
a) Import	650 250	693 846	6,70
b) Export	1 291 315	1 562 364	20,99
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	7 493 626	6 354 473	-15,20
a) Import	6 627 821	5 939 826	-10,38
b) Export	865 805	414 647	-52,11
3.5- Trafic céréales (tonne)	2 931 081	2 558 584	-12,71
a) Import	2 931 081	2 558 584	-12,71
b) Export	0	0	
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	159 318	174 033	9,24
a) Import (EVP)	75 222	86 662	15,21
Nombre pleins	75 222	86 662	15,21
Nombre vides	0	0	
b) export (EVP)	84 096	87 371	3,89
Nombre pleins	13 789	8 178	-40,69
Nombre vides	70 307	79 193	12,64
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	1 423 014	1 392 547	-2,14
a) Import (tonne)	993 772	1 099 487	10,64
Nombre pleins	993 772	1 099 487	10,64
Nombre vides			
b) export (tonne)	429 242	293 060	-31,73
Nombre pleins	429 242	293 060	-31,73
Nombre vides			
3.8- Taux de conteneurisation (%)	57,5%	61%	6,41

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 janvier au 30 octobre 2022)

Indicateurs	Exercice		
	2021	2022	VAR %
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	10 550 151	9 346 515	-11,41
1.1- Trafic à l'import	8 064 362	7 258 568	-9,99
1.2- Trafic à l'export	2 485 789	2 087 947	-16,00
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	10 106 143	9 735 534	-3,67
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	2 771 627	2 885 404	4,11
a) Import	1 218 632	1 229 083	0,86
b) Export	1 552 995	1 656 321	6,65
3.2- Vrac solides (tonne)	5 043 997	3 963 127	-21,43
a) Import	5 043 997	3 963 127	-21,43
b) Export	0	0	0,00
3.3- Marchandises divers (tonne)	2 734 527	2 497 984	-8,65
a) Import	1 801 733	2 066 358	14,69
b) Export	932 794	431 626	-53,73
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	2 265 818	2 372 927	4,73
a) Import	733 823	732 706	-0,15
b) Export	1 531 995	1 640 221	7,06
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	8 284 333	6 973 588	-15,82
a) Import	7 330 539	6 525 862	-10,98
b) Export	953 794	447 726	-53,06
3.5- Trafic céréales (tonne)	3 310 064	2 803 990	-15,29
a) Import	3 310 064	2 803 990	-15,29
b) Export	0	0	
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	173 148	194 402	12,28
a) Import (EVP)	81 311	96 167	18,27
Nombre pleins	81 311	96 167	18,27
Nombre vides	0	0	#DIV/0!
b) export (EVP)	91 837	98 235	6,97
Nombre pleins	17 247	8 839	-48,75
Nombre vides	74 590	89 396	19,85
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	1 575 598	1 542 390	-2,11
a) Import (tonne)	1 086 443	1 220 477	12,34
Nombre pleins	1 086 443	1 220 477	12,34
Nombre vides			0,00
b) export (tonne)	489 155	321 913	-34,19
Nombre pleins	489 155	321 913	-34,19
Nombre vides			#DIV/0!
3.8- Taux de conteneurisation (%)	57,6%	61,7%	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)			
a) Import	0	0	
b) Export	0	0	

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 janvier au 30 novembre 2022)

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2021	2022	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	11 387 544	10 363 156	-9,00
1.1- Trafic à l'import	8 781 471	8 081 438	-7,97
1.2- Trafic à l'export	2 606 073	2 281 718	-12,45
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	10 943 088	10 657 739	-2,61
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	2 973 170	3 184 543	7,11
a) Import	1 362 413	1 369 290	0,50
b) Export	1 610 757	1 815 253	12,70
3.2- Vrac solides (tonne)	5 464 764	4 448 427	-18,60
a) Import	5 464 764	4 448 427	-18,60
b) Export	0	0	#DIV/0!
3.3- Marchandises divers (tonne)	2 949 610	2 730 186	-7,44
a) Import	1 954 294	2 263 721	15,83
b) Export	995 316	466 465	-53,13
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	2 404 817	2 602 431	8,22
a) Import	818 060	803 278	-1,81
b) Export	1 586 757	1 799 153	13,39
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	8 982 727	7 760 725	-13,60
a) Import	7 963 411	7 278 160	-8,60
b) Export	1 019 316	482 565	-52,66
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs et soja)	3 525 379	3 146 700	-10,74
a) Import	3 525 379	3 146 700	-10,74
b) Export			0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	186 742	215 694	15,50
a) Import (EVP)	87 695	106 621	21,58
Nombre pleins	87 695	106 621	21,58
Nombre vides	0	0	#DIV/0!
b) export (EVP)	99 047	109 073	10,12
Nombre pleins	19 571	10 042	-48,69
Nombre vides	79 476	99 031	24,60
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	1 711 185	1 707 836	-0,20
a) Import (tonne)	1 174 349	1 352 887	15,20
Nombre pleins	1 174 349	1 352 887	15,20
Nombre vides			0,00
b) export (tonne)	536 836	354 949	-33,88
Nombre pleins	536 836	354 949	-33,88
Nombre vides			#DIV/0!
3.8- Taux de conteneurisation (%)	58,0%	62,6%	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)	0	0	#DIV/0!
a) Import			#DIV/0!

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITE PORTUAIRE
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 janvier au 31 decembre 2022)

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2021	2022	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	12 456 034	11 463 221	-7,97
1.1- Trafic à l'import	9 544 816	8 991 096	-5,80
1.2- Trafic à l'export	2 911 218	2 472 125	-15,08
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	11 954 227	11 710 099	-2,04
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	3 330 797	3 493 759	4,89
a) Import	1 490 784	1 515 583	1,66
b) Export	1 840 013	1 978 176	7,51
3.2- Vrac solides (tonne)	5 898 993	4 986 233	-15,47
a) Import	5 898 993	4 986 233	-15,47
b) Export	0	0	#DIV/0!
3.3- Marchandises divers (tonne)	3 226 244	2 983 229	-7,53
a) Import	2 155 039	2 489 280	15,51
b) Export	1 071 205	493 949	-53,89
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	2 717,492	2 864,809	5,42
a) Import	902,279	902,733	0,05
b) Export	1 815 213	1 962 076	8,09
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	9 738 542	8 598 412	-11,71
a) Import	8 642 537	8 088 363	-6,41
b) Export	1 096 005	510 049	-53,46
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs et soja)	3 807 350	3 534 996	-7,15
a) Import	3 807 350	3 534 996	-7,15
b) Export			0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	203 355	232 708	14,43
a) Import (EVP)	95 826	115 165	20,18
Nombre pleins	95 826	115 165	20,18
Nombre vides	0	0	#DIV/0!
b) export (EVP)	107 529	117 543	9,31
Nombre pleins	21 680	10 885	-49,79
Nombre vides	85 849	106 658	24,24
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	1 870 488	1 837 033	-1,79
a) Import (tonne)	1 280 784	1 457 216	13,78
Nombre pleins	1 280 784	1 457 216	13,78
Nombre vides			0,00
b) export (tonne)	589 704	379 817	-35,59
Nombre pleins	589 704	379 817	-35,59
Nombre vides	0		#DIV/0!
3.8- Taux de conteneurisation (%)	58,0%	61,6%	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)	0	0	#DIV/0!
a) Import			#DIV/0!

Entreprise Portuaire de Bejaia

III. Objectifs commerciaux :

1. Zone portuaire :

- Trafic marchandise :

En milliers de Tonnes

Segments de produits	Clôture 2021	Prévision 2022	Var.	% Var.
I- Importations	9 915	9 765	-150	-02
1-Marchandises Générales	8 440	8 245	-195	-02
Produits agricoles & alimentaires	5 979	5 715	-264	-04
Blé	954	820	-134	-14
Maïs	2 634	2 750	+116	+04
Soja	491	245	-246	-50
Sucre	1 900	1 900	-	-
Produits industriels	816	790	-26	-03
Bois	450	500	+50	+11
Fer	120	110	-10	-08
Autres matériaux de construction	246	180	-66	-27
Marchandises conteneurisées	1 578	1 650	+72	+05
Autres	67	90	+23	+34
2- Vrac liquides	1 475	1 520	+45	+03
Huiles	585	600	+15	+03
Hydrocarbures raffinés	890	920	+30	+03
II- Exportations	2 925	3 345	+420	+14
Marchandises générales	1 171	1 345	+174	+15
Pétrole brut	1 754	2 000	+246	+14
III -Total port	12 840	13 110	+270	+02

- Evolution mensuelle du trafic marchandises :

En milliers de Tonnes

1 ^{er} semestre 2022						
Rubriques	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Importations	830	775	820	900	950	700
Exportations	345	230	220	235	190	330
Total Port	1 175	1 005	1 040	1 135	1 140	1 030

Entreprise Portuaire de Bejaia

En milliers de Tonnes

2 ^{ème} semestre 2022						
Rubriques	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Importations	775	830	650	785	850	900
Exportations	300	275	400	350	250	220
Total Port	1 075	1 105	1 050	1 135	1 100	1 120

- Mouvement de la navigation :

En milliers de Tonnes

Rubriques	Clôture 2021	Prévision 2022	Var.	% Var.
N ^{bre} de navires	999	995	-04	-
Jauge brute	12 420	12 220	-200	-02
Tonnage global	12 840	13 110	+270	+02
Tonnage moyen par navire	12,85	13,18	0,33 pts	

- Trafic conteneurs :

Rubriques	Clôture 2021	Prévision 2022	Var.	% Var.
N ^{bre} EVP	248 000	252 950	+4 950	+02
Tonnage (En 1000T)	1 240	2 345	+105	+05

Chiffre d'affaires :

En Milliers de Dinars

Libellé	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Objectifs 2022	471 808	478 553	477 711	491 648	528 835	480 434
Réalisations 2022	445 561	378 298	425 384	358 411	485 154	583 367
T.R.O	94	79	89	73	92	121

Libellé	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Objectifs 2022	469 229	498 528	478 274	470 752	458 908	574 007
Réalisations 2022	438 662	414 952	416 584	333 254	405 900	689 009
T.R.O	93	83	87	71	88	120

Résumé

La gestion budgétaire est un système de pilotage intégrateur de gestion impliquant une vision anticipée de l'avenir. Elle comporte trois étapes essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire, cette démarche intervient pour que les objectifs de l'entreprise soient atteints, et cela grâce à l'analyse des écarts dégagés par la différence entre les réalisations et les prévisions afin de prendre des actions correctives.

Notre travail est centré essentiellement sur l'étude de la gestion budgétaire au niveau de L'entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB). Nous avons essayé d'illustrer les réalisations et les prévisions de certaines de ses activités, à travers l'identification des écarts tout en essayant, après l'analyse, de proposer des solutions sous forme de décision pour mener des actions correctives.

Mots clé

gestion budgétaire, budget, EPB, écarts, la prise de décision

Summary

Budget management is an integrative management control system involving a forward-looking vision of the future. It comprises three essential stages: forecasting, budgeting and budgetary control. This approach ensures that the company's objectives are met, by analyzing the discrepancies between actuals and forecasts in order to take corrective action.

Our work focuses primarily on the study of budget management at the Port of Bejaia (EPB). We have tried to illustrate the achievements and forecasts of some of its activities, through the identification of discrepancies while trying, after the analysis, to propose solutions in the form of decisions to carry out corrective actions.

Keywords

budget management, budget, EPB, variances, decision-making

ملخص

إدارة الميزانية هي نظام توجيهي للتكامل الإداري ينطوي على رؤية متوقعة للمستقبل. يتكون من ثلاث مراحل أساسية: التنبؤ والميزانية ومراقبة الميزانية، يتم استخدام هذا النهج لضمان تحقيق أهداف الشركة، وهذا بفضل تحليل الاختلافات التي حددها الاختلاف بين الإنجازات والتنبؤات من أجل اتخاذ إجراءات تصحيحية.

يركز عملنا بشكل أساسي على دراسة إدارة الميزانية على مستوى شركة (EPB). لقد حاولنا أن نوضح الإنجازات والتنبؤات لبعض أنشطتها، من خلال تحديد الانحرافات في الوقت الذي نحاول فيه، بعد التحليل، اقتراح حلول في شكل قرار للقيام بإجراءات تصحيحية.

الكلمات الرئيسية

إدارة الميزانية، EPB، الفروق، صنع القرار