



**Université A/MIRA de Béjaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales, et des Sciences de**  
**Gestion**

**Département des Sciences Financières et Comptabilité**



## ***MEMOIRE DE FIN DE CYCLE***

En vue de l'obtention du diplôme de Master LMD en Sciences de Gestion

Option : Comptabilité, Contrôle, Audit

## ***THEME***

**Le rôle de la gestion budgétaire dans  
l'efficacité de l'entreprise  
Cas de l'Entreprise Portuaire Bejaia (EPB)**

Présenter par

**Mr. Badr-eddine SMAHI**  
**Mr. Badis HAMOUCHE**

Sous la direction du

**Mr. Lhocine BIATOUR**

Membres de jury

**Président : Mr. BOUAISSAOUL S**  
**Examineur : Mr. HANI S**

**Promotion 2023/2024**

## Remerciement

*Nous remercions ALLAH, le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce travail.*

*Que ces quelques lignes soient l'expression de notre profonde reconnaissance à tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin dans notre travail et plus essentiellement : Nous tenons à remercier notre enseignante et encadreur*

*Dr. Lhocine BIATOUR pour son aide, ses conseils, son encouragement et sa disponibilité dans ce projet.*

*Nos vifs remerciements à l'ensemble du personnel de l'EPB qui nous a permis d'effectuer notre stage dans les meilleures conditions.*

## Dédicace

*C'est avec un grand plaisir que je dédie ce travail :*

*À ma chère **mère** et à celui qui a fait de moi un homme, mon*

*cher **père** Abdelkrim.*

*À mes chers **frères** : Imad et Amine.*

*À mes chères **sœurs**.*

*A tous mes amis de la promotion de 2<sup>ème</sup> année Master*

*CCA, toute personne qui occupe une place dans mon cœur.*

*A tous les membres de ma famille et toute personne*

*qui porte le nom **SMAHI**.*

*Je remercie également mon ami et binôme **HAMOUCHE** Badis.*

**Badr-eddine**

## Dédicace

*C'est avec un grand plaisir que je dédie ce travail :*

*À ma chère **mère** et à celui qui a fait de moi un*

*homme, mon cher **père** Fatsah.*

*À mon cher **frère** : Salah.*

*À ma chère **sœur**.*

*À tous mes amis de la promotion de 2<sup>ème</sup> année Master*

*CCA, toute personne qui occupe une place dans mon cœur.*

*À tous les membres de ma famille et toute personne*

*qui porte le nom **HAMOUCHE**.*

*Je remercie également mon ami et binôme SMAHI Badr-eddine.*

*Badis*

## Liste des abréviations

**CUP** : Cout unitaire prévu.

**CA** : Conseil d'administration.

**DFC** : Direction des Finances et comptabilité.

**DG** : Direction générale.

**E/P** : Écart sur Prix.

**E/Q** : Écart sur Quantité.

**EPB** : Entreprise Portuaire de Bejaia.

**KDA** : Kilo Dinars Algérien.

**MR** : Marge réelle.

**MP** : Marge prévue.

**Pp** : Prix prévu.

**PR** : Prix réel.

**QR** : Quantité réelle.

**QP** : Quantité prévue.

**QM** : Quantité moyenne.

**TRO** : Taux de réalisation d'objectif.

## SOMMAIRE

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

**Introduction Générale**.....1

### Partie I : Cadre théorique

**Chapitre 1 : Généralités sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire**.....4

Introduction.....4

Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion.....4

Section 2 : Généralités sur la gestion budgétaire.....12

Conclusion.....19

**Chapitre 2 : La démarche budgétaire**.....20

Introduction.....20

Section 1 : Fondements de la démarche budgétaire.....20

Section 2 : Le contrôle budgétaire.....43

Conclusion.....52

### Partie II : Cadre pratique

**Chapitre 1 : Organisme d'accueil et historique de l'EPB**.....54

Introduction.....54

Section 1 : Un bref historique de l'EPB.....54

Section 2 : Présentation générale de l'EPB.....62

Conclusion.....63

**Chapitre 2 : La gestion budgétaire au sein de l'EPB**.....63

Introduction.....63

Section 1 : Elaboration des budgets.....63

Section 2 : Le contrôle budgétaire au sein de l'EPB.....75

Conclusion.....79

**Conclusion Générale**.....81

Bibliographie

Liste de figures et tableaux

Table de matière

Annexes

Résumé

# Introduction Générale

À l'heure où les entreprises sont confrontées à des pressions croissantes pour améliorer leurs compétitivités, le contrôle de gestion offre un cadre structuré pour évaluer, suivre et ajuster les activités opérationnelles en temps réel. En fournissant aux décideurs des informations pertinentes et fiables, le contrôle de gestion leur permet de prendre des décisions éclairées, basées sur des données tangibles plutôt que sur des intuitions subjectives.

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'organisation<sup>1</sup>.

Donc le contrôle de gestion constitue un outil crucial pour maintenir l'efficacité et l'efficience des organisations, en fournissant un soutien décisionnel essentiel aux dirigeants pour influencer la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise. Initialement basé sur la comptabilité analytique et la gestion budgétaire, le contrôle de gestion a évolué pour devenir un levier de performance indispensable pour les organisations modernes.

Malgré la pluralité des définitions accordées à ce concept par les différents auteurs, une vision commune émerge : le contrôle de gestion est un processus stratégique qui guide la gestion des entreprises vers l'atteinte de leurs objectifs. Au cœur de ces outils se trouve la gestion budgétaire, l'un des premiers et des plus classiques. Elle occupe une place centrale, parfois confondue avec le contrôle de gestion lui-même.

On peut définir la gestion budgétaire comme étant : « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »<sup>2</sup>, en constate de cette définition que la gestion budgétaire implique la création d'un ensemble de budgets pour toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrés servent de guides pour le pilotage. L'ajout d'un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier est essentiel. Ce système identifie les écarts, stimulant la réflexion sur leurs causes et déclenchant des actions correctives.

La gestion budgétaire est devenue un élément essentiel pour les organisations, tant publiques que privées, en permettant la planification, la coordination, le contrôle et l'optimisation des performances financières et opérationnelles. Les principes budgétaires fondamentaux guident l'élaboration de budgets efficaces et une gestion transparente des

---

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

<sup>2</sup> BRIGITTE.D. « Le contrôle de gestion en 20 fichiers », DUNDO. 2008 (5ème édition) Fichier 1.

ressources. Son adoption généralisée dans les secteurs public et privé en fait un outil central pour la prise de décisions informées et la gestion efficiente.

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment la gestion budgétaire influence les processus décisionnels au sein de l'Entreprise portuaire de Béjaïa. Plus précisément, cette étude vise à analyser comment les budgets sont élaborés, utilisés et contrôlés dans le cadre de la prise de décision au sein de cette entreprise. En examinant le rôle et l'impact de la gestion budgétaire sur les décisions stratégiques et opérationnelles de l'EPB, notre recherche vise à fournir des idées et connaissances précieuses pour améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise portuaire de Béjaïa.

Pour atteindre notre objectif, nous allons axer notre travail de recherche sur la question principale suivante :

**« Comment la gestion budgétaire impacte-t-elle le processus de prise de décision au sein de l'entreprise ? »**

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse à cette question, Nous devrions explorer quelques questions secondaires :

- Quel est le rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise et quelles sont ses outils ?
- Qu'est-ce que la gestion budgétaire ? Quel est son rôle dans le processus de la prise de décision dans l'entreprise ?

Dans le cadre de notre étude nous avons établis les hypothèses suivantes :

### **Hypothèse 1**

La gestion budgétaire constitue un outil très important pour établir des provisions et les comparer aux résultats réels dans la gestion d'une entreprise.

### **Hypothèse 2**

La gestion budgétaire offre un cadre structuré pour allouer efficacement les ressources financière et prendre des décisions pertinentes au sein de l'entreprise.

Adopter une double approche, à la fois descriptive basée sur une recherche bibliographique, et qualitative basée sur un stage pratique d'un mois au sein l'Entreprise Portuaire de Béjaïa.

Dans ce mémoire, une approche analytique a été adoptée. En collectant des données pertinentes de l'entreprise, une analyse approfondie a été réalisée pour évaluer les différents composants de la gestion budgétaire et identifier les écarts entre les provisions et les résultats réels. Les conclusions tirées de cette analyse nous permettent de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique. Parallèlement une étude pratique et une recherche bibliographique ont été menées pour mieux comprendre le sujet et définir les objectifs de l'analyse. Pendant notre stage, le rôle de la gestion budgétaire au sein de l'EPB a été examiné, ainsi que son impact sur les décisions visant à améliorer la performance globale de l'entreprise.

Notre plan de travail est structuré en deux parties principales, chacune composée de deux chapitres.

La première partie se concentre sur les concepts et théories de base. Le premier chapitre traite des généralités sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire. Il est divisé en deux sections : la première présente les concepts fondamentaux et le rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise, tandis que la seconde définit les objectifs de la gestion budgétaire, en décrivant ses principales composantes et techniques. Le deuxième chapitre aborde la démarche budgétaire. La première section de ce chapitre explore les principes de base de la planification budgétaire et les différentes étapes de l'élaboration des budgets, tandis que la seconde section examine les mécanismes de contrôle budgétaire, ainsi que l'analyse et la gestion des écarts budgétaires.

La deuxième partie est dédiée à une étude de cas de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB). Le premier chapitre de cette partie est consacré à l'organisme d'accueil et à l'histoire de l'EPB. La première section fournit un bref historique de l'EPB, en retraçant ses origines, son développement et les principaux événements marquants. La seconde section offre une présentation générale de l'EPB, décrivant ses activités, sa structure, ainsi que les principaux services et fonctions de l'entreprise. Le second chapitre de cette partie se concentre sur la gestion budgétaire au sein de l'EPB. La première section détaille le processus de planification et de préparation des budgets à l'EPB. La seconde section se penche sur la mise en œuvre du contrôle budgétaire à l'EPB, l'analyse des écarts entre les prévisions budgétaires et les réalisations, ainsi que les actions correctives et la prise de décision basée sur les résultats du contrôle budgétaire.

Ce plan détaillé permet de structurer notre étude en distinguant clairement la présentation des concepts théoriques de la gestion budgétaire et du contrôle de gestion de l'analyse pratique réalisée au sein de l'EPB.

# **PARTIE I**

## **Cadre théorique**

# **CHAPITRE 01**

**Généralités sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire**

## Chapitre 01

### Généralités sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire

Ce chapitre aborde les généralités sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire. Il présente les concepts fondamentaux et les principes clés qui sous-tendent ces deux disciplines essentielles à la performance organisationnelle. Le contrôle de gestion, en tant que processus de pilotage, vise à assurer la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. La gestion budgétaire, quant à elle, implique la planification et le suivi des ressources financières pour garantir une utilisation optimale. Ensemble, ces pratiques permettent de mesurer, d'analyser et d'améliorer les performances de l'entreprise en fournissant des outils d'aide à la décision pour les managers.

#### Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion représente un processus essentiel permettant aux dirigeants de s'assurer que leurs stratégies et actions actuelles sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Dans cette section, nous explorerons en détail le contrôle de gestion, en commençant par définir ses principes fondamentaux, pour ensuite passer en revue les outils et techniques utilisées dans cette discipline.

##### 1. Histoire du contrôle de gestion

L'histoire du contrôle de gestion est relativement récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise. Ses origines remontent à l'implantation du système comptable, caractérisé par le développement du commerce international et l'invention de la comptabilité en partie double à Gênes au XIV<sup>e</sup> siècle.

Plusieurs siècles plus tard, le contrôle est devenu plus complexe avec l'émergence de la comptabilité industrielle en 1815. La fonction de contrôle de gestion a fait son apparition entre la première et la deuxième guerre mondiale aux États-Unis, avec une date officielle en 1931 en France. Le Plan Comptable Général de 1947 a marqué une étape importante en distinguant pour la première fois entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, cette dernière étant considérée comme un outil de contrôle de gestion.

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le contrôle de gestion était principalement pratiqué dans de très grandes entreprises industrielles américaines. À cette époque, sa mission était de motiver le personnel, d'identifier et de corriger les erreurs, et d'anticiper les problèmes,

selon les logiques de Fayol et Taylor. Dans les années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles avec pour objectif d'améliorer la performance de la production, notamment à travers le contrôle budgétaire.

À la fin des années 1960 et au début des années 1970, de nouvelles méthodes telles que le budget à base zéro ont été proposées pour améliorer davantage l'efficacité du contrôle de gestion des organisations. Aujourd'hui, le contrôle de gestion occupe une place centrale dans les entreprises, en aidant les décideurs à prendre des décisions organisationnelles éclairées. C'est un processus global qui assiste la direction générale en lui fournissant les informations nécessaires pour maîtriser le temps et l'incertitude.<sup>3</sup>

## 2. Définition du contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacun développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution.

Robert N. Anthony considéré comme le père fondateur définit le contrôle de gestion comme étant « le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation »<sup>4</sup>

M. Gervais propose la définition suivante en ajoutant la notion de "pertinence", le contrôle de gestion est «le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »<sup>5</sup>

A. Khemkham propose la définition suivante « 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'efficience et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs »<sup>6</sup>

## 3. Les objectifs de contrôle de gestion

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

---

<sup>3</sup> Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : litec, paris, 2005, P 15.

<sup>4</sup> Anthony, N. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Boston, Harvard University.

<sup>5</sup> GERVAIS. M, « le contrôle de gestion », 7<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2000, P : 12.

<sup>6</sup> KHEMKHAM.A, ARDOIN J.L, « introduction au contrôle de gestion », Bordas : Paris, 2001, P10.

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

- Contribuer à la définition de la stratégie ;
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie ;
- Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs courts termes et les objectifs stratégique ;
- Mesurer les performances;
- Piloter l'activité et prendre les actions correctrices ;
- Il assure la cohérence de la stratégie de l'entreprise adoptée et les moyens mis-en œuvre sur le terrain.

Ces derniers donnent naissance à trois critères d'évaluation pour un responsable :

- **La pertinence** : elle met en rapport objectifs et moyens. Pour qu'un système soit Pertinent, il faut qu'il mette en œuvre les moyens lesquels adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés.
- **L'efficacité** : elle mesure les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.
- **L'efficience** : elle met le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

#### 4. Le rôle de contrôle de gestion

Le rôle du contrôle de gestion évolue en fonction de la gestion de l'entreprise et de son environnement en élargissant son champ d'action. Il se traduit en deux optiques différentes :

##### 4.1. Le rôle classique

Le contrôle de gestion peut être exercé dans une vision de vérification comptable et /ou de maîtrise de la gestion. Dans ce cadre, les tâches affectées au contrôleur de gestion sont les suivantes : <sup>7</sup>

- Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets ;
- Analyse des résultats et des écarts sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord ;
- Effectuer des analyses économiques dans le but d'améliorer la rentabilité de l'organisation ;

---

<sup>7</sup> Claude Alazard, contrôle de gestion, Edition France Lefebvre, paris 2010, p28.

- Coordination et liaison avec les autres services ;

#### 4.2. Le rôle rénové

Dans l'optique du pilotage de la performance organisationnelle, les fonctions du contrôleur de gestion évoluent davantage vers le conseil. Outre la planification financière, l'évaluation des résultats, la production de l'information financière et la collecte et l'enregistrement des données, il lui incombe également de conseiller et de promouvoir de nouveaux outils de gestion, tels que :

- Démarche dynamique permanente d'amélioration d'accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences ;
- Amélioration des systèmes d'information et des outils de la prise de décisions;
- Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet;
- La mise en place les outils de pilotage dont la fonction est le permettre aux opérationnels de suivre leur activité et leur performance ;

### 5. Les principes outils du contrôle de gestion

#### 5.1. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un excellent outil de gestion, et de contrôle budgétaire que le responsable de l'entreprise est libre de la pratiquer ou pas.

##### 5.1.1. Définition de la comptabilité analytique

Selon H. Bouquin « la comptabilité analytique est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités pour suivies... ». <sup>8</sup>

##### 5.1.2. Les objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un système de traitement des données techniques et économiques qui vise principalement à : <sup>9</sup>

- Identifier les coûts associés aux différentes fonctions de l'entreprise en vue de soutenir sa politique générale ;
- Établir les critères d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise

---

<sup>8</sup> Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance », éditions : e-book, Paris, 2009, P18.

<sup>9</sup> BERNARD M, HEIM J : « DICTIONNAIRE DE LA COMPTABILITE », LA VILLE GUERIN, PARIS, 1993, P43.

- Analyser les résultats en calculant les coûts des produits et services pour les comparer aux prix de vente correspondants.

Par ailleurs, elle facilite le contrôle budgétaire en permettant de :

- Prévoir les charges et les produits futurs (par le biais de coûts préétablis et de budgets d'exploitation, par exemple) ;
- Analyser les réalisations et expliquer les écarts qui en découlent (notamment en contrôlant les coûts et les budgets).

### 5.1.3. Principes de la comptabilité analytique : sont en ordre de trois <sup>10</sup>

- La régularité et la sincérité des comptes.
- **La fidélité** : la comptabilité analytique donne une image fidèle de l'entreprise c'est-à-dire la plus proche de la réalité.
- **La prudence** : l'hypothèse la moins favorable doit être retenue.

## 5.2. La comptabilité générale

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

### 5.2.1. Définition de la comptabilité générale

**Selon l'article Art 3 du Journal officiel de la république Algérienne démocratique et populaire, le SCF a défini 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 »<sup>11</sup>.**

### 5.2.2. 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<sup>12</sup> :

- 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 :

<sup>10</sup> Hamid CALLAL, Cours « comptabilité analytique », université Mouloud Mammeri, 2011-2012

<sup>11</sup> DAVASSE .H et PARUITTE .M, « Introduction à la comptabilité »,5ème Édition, Paris, 2012, P : 12.

<sup>12</sup> CYRILLE.M, «comptabilité générale de l'entreprise : instruments et procédures»,3ème Éd, Paris, 2013, P : 08.

- 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...).
- 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.

### 5.2.3. Le rôle de la comptabilité générale

La comptabilité générale, également connue sous le nom de comptabilité financière, remplit plusieurs fonctions essentielles <sup>13</sup> :

- Elle sert de moyen de contrôle des opérations.
- Elle constitue une preuve juridique en cas de litige.
- Elle est une obligation légale pour toutes les entreprises.
- Elle permet de calculer l'assiette des impôts.
- Elle fournit des informations financières sur la situation et l'évolution de l'entreprise.
- Elle aide à la prise de décisions financières.

---

<sup>13</sup> GRANDGUILLOT B ET F, « comptabilité générale », 16<sup>ème</sup> Édition, Lextenso Éditions 2012, P : 26.

**Tableau N°01** : La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

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

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

### 5.3. Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion qui assiste les décideurs dans leurs choix au sein d'une entreprise. Il offre un support informatif à l'organisation, favorisant ainsi des décisions plus éclairées et une orientation plus réfléchie des opérations et de la stratégie globale.

#### 5.3.1. Définition du tableau de bord

Selon G. Norbert « un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs, et d'information essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise ». <sup>14</sup>

#### 5.3.2. Objectifs du tableau de bord

Les objectifs du tableau de bord sont les suivantes <sup>15</sup> :

- Assurer le contrôle de gestion en identifiant les performances réelles, les potentiels et les dysfonctionnements.

<sup>14</sup> N. Guedj, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001

<sup>15</sup> B. Doriath, « le contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod, Paris, 2008, p.143.

- Faciliter la communication entre les responsables.
- Encourager la prise de décision après l'analyse des données significatives et la mise en place d'actions correctives.
- Servir d'outil de veille pour repérer les opportunités et les nouveaux risques

### 5.3.3. Le rôle du tableau de bord

Le tableau de bord joue un rôle crucial en <sup>16</sup> :

- **Réduisant l'incertitude** : en offrant une vision claire du contexte de pilotage, il contribue à atténuer l'incertitude inhérente à toute prise de décision.
- **Stabilisant l'information** : dans un environnement en perpétuel mouvement, il offre une stabilité en présentant uniquement les données essentielles, ce qui est vital pour les décideurs.
- **Facilitant la communication** : en servant de référentiel commun, il favorise les échanges au sein d'un groupe de travail et avec l'ensemble de l'entreprise.
- **Dynamisant la réflexion** : il ne se limite pas à la gestion des alertes, mais propose également des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et susciter la réflexion.
- **Maîtrisant le risque** : en fournissant une vision claire et structurée de l'environnement, il permet à chaque responsable de prendre des décisions éclairées en évaluant mieux les risques potentiels associés à celles-ci.

## 5.4. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un élément clé du contrôle de gestion, favorisant les évolutions et l'optimisation des performances de l'entreprise.

### 5.4.1. Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire peut être décrite comme un processus complet englobant plusieurs étapes. Tout d'abord, elle implique la prévision et l'élaboration des budgets, où les objectifs financiers et opérationnels sont définis pour une période donnée. Ensuite, elle comprend également des méthodes pour comparer les résultats réels avec les prévisions établies, permettant ainsi d'évaluer la performance et de détecter les écarts éventuels. Pour mieux comprendre cette notion, nous consacrerons la prochaine section à une exploration approfondie de la gestion budgétaire.

---

<sup>16</sup> ALAIN. F, « l'essentiel du tableau de bord », 4 ème édition, Groupe Eyrolles 61, paris cedex 05, P : 9.

## 6. Les limites du contrôle de gestion

Il existe une double limite fondamentale au contrôle de gestion<sup>17</sup> :

- Certaines choses ne peuvent être mesurées de manière économique, mais il reste nécessaire de piloter le système malgré ces limites. Le contrôle de gestion offre des outils précieux, mais il ne constitue pas une solution universelle. Il faut donc utiliser une approche équilibrée, en tenant compte à la fois des mesures disponibles et des réalités opérationnelles.
- Lorsqu'un indicateur est sélectionné, il risque rapidement de devenir une fin en soi, ouvrant la porte à toutes sortes de manipulations. Cette situation restreint la confiance dans le système de contrôle de gestion, même si des mesures sont prises pour y remédier, comme le renouvellement des indicateurs ou leur maintien confidentiel. Cela peut également engendrer du stress, en particulier lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à des attentes déraisonnables.

Les gestionnaires doivent aller au-delà des seuls indicateurs de contrôle de gestion et effectuer régulièrement des observations sur le terrain dans les différentes unités de l'entreprise, tout en rencontrant directement les clients, car les indicateurs ne capturent pas tous les aspects. Cependant, il est souvent difficile de maintenir le contrôle de gestion à sa juste place. Étant au carrefour de nombreuses fonctions, le contrôle de gestion peut facilement dériver sous l'influence de ses propres tendances, du contexte et des pressions des autres parties prenantes. Il peut ainsi se limiter à un rôle de contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, de conseil et d'aide à la décision, d'analyse économique, ou même prendre en charge des responsabilités opérationnelles. Il peut également remplir des fonctions plus ponctuelles liées à des métiers similaires, comme l'audit interne.

### Section 02 : Généralités sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un élément fondamental de la gestion financière d'une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une institution publique ou d'une association. Elle consiste à élaborer, à suivre et à ajuster les prévisions de revenus et de dépenses afin de garantir une utilisation optimale des ressources disponibles. Une gestion budgétaire efficace permet de planifier les activités futures, d'évaluer la performance financière et d'assurer la stabilité

---

<sup>17</sup> Par « NBA France » dans « art culture, économie, amour, politique ... » le 26 septembre 2006.

économique à long terme. Cette section aborde les principes de base, les méthodes et les fonctions utilisés pour une gestion budgétaire rigoureuse et proactive.

## 1. Définition de la gestion budgétaire

D'une manière générale 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.

Ainsi la gestion budgétaire est définie par plusieurs auteurs :

Selon **Doriath.B**: « La gestion budgétaire comme étant : un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». <sup>18</sup>

Selon **Depallens G**: « La gestion budgétaire est une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables ». <sup>19</sup>

Selon **FORGET JACK**: « La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise en vue de les comparer aux résultats effectivement constatés ». <sup>20</sup>

Selon **BERLAND.N**: « La gestion budgétaire, technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, s'appuie sur des prévisions, à partir desquelles, les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous forme de programmes et moyens pour une durée limitée en valeur et en quantité si possible ». <sup>21</sup>

## 2. Caractéristiques et rôle de la gestion budgétaire

### 2.1. Caractéristiques de la gestion budgétaire

Selon M. Gervais, six conditions sont requises afin que le système budgétaire soit efficace <sup>22</sup> :

---

<sup>18</sup> Doriath.B. Contrôle De Gestion En 20 Fiche ».5 Edition, DUNOD, Paris, 2008, p : 01

<sup>19</sup> Depallens G. « Gestion Financière De L'entreprise », 4 Edition, SIREY, Paris, 1971. p : 519

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

<sup>21</sup> BERLAND N « le contrôle budgétaire », édition LA DEOUVRETE, paris, 2004, P. 42.

- Il doit couvrir, en principe, la totalité des activités (fonctionnelles et opérationnelles) de l'entreprise : la gestion budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline transversale et devient un outil de coordination des différentes fonctions.
- Le découpage et la présentation des budgets doivent de claquer sur le système d'autorité, le contrôleur de gestion, dans la perception la plus étendue de sa mission, conçoit et pilote le système d'information de l'entreprise.
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.
- Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise.
- Il doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire. Le couplage du système budgétaire et la politique du personnel permet la responsabilisation des acteurs qui passe d'un simple discours à un système compris, admis, équitable et éventuellement négocié de mesure de performance.
- Enfin, les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées lorsqu'apparaissent de nouvelles informations ou modifications majeures des paramètres de budgétisations (fiscalité, données de marché ...).

**2.2. Le Rôle de la gestion budgétaire :** Berland (1999) propose une synthèse particulièrement complète des différentes fonctions attribuées au budget dans la littérature de la deuxième moitié du XXe siècle. Parmi ces fonctions essentielles, on peut identifier les suivantes :

---

<sup>22</sup> Gervais M. Contrôle de gestion par le système budgétaire, Vuibert, Paris, 1987, P 275.

Tableau N° 02 : Les fonctions du système budgétaire (selon Berland, 1999)

Études	Fonction du budget	Études	Fonction du budget
<b>R.Baudet [1941]</b>	La prévision et l'établissement du programme d'activité L'observation continue des événements capables de modifier les prévisions La recherche des causes d'écarts et la fixation des responsabilités La coordination entre les différents services Le contrôle comptable des coûts de revient standards	<b>L.Samuelson [1986]</b>	Coordination. Contrôle des résultats. Détermination des objectifs financiers. Comparaison des performances. Motiver financièrement. Aider à la décision. Habituer à penser avec une logique financière.
<b>G.Hofstede [1967]</b>	Autorisation de dépenses. Planification. Prévision. Mesure des résultats.	<b>P.Bunce et al. [1995]</b>	Prévision financière. Permet le contrôle des coûts d'exploitation d'investissement. Gestion des flux de trésorerie.
<b>A.Hopwood [1974]</b>	Coordination. Délégation d'autorité. Planification. Motivation.		Fixation des objectifs pour l'entreprise mais aussi à titre, personnel. Planification des moyens.
<b>E.M.Barrett. L.B.Fraser. [1977]</b>	Planifier. Coordonner. Motiver. Éduquer. Évaluer.		Évaluation des performances Outil de communication qui accroît la visibilité.
<b>DT. Otley [1977]</b>	Les budgets sont des objectifs, ils servent instruments de motivation Les budgets sont des prévisions ils sont un moyen de communiquer.	<b>H.Bouquin [1997]</b>	Instrument de coordination et de communication Outil essentiel de gestion prévisionnelle Outil de délégation et de motivation

Source : Komar. E (2008) P 91 être regroupées.

Ces fonctions peuvent être regroupées en quatre catégories principales :

#### **A- Planification et gestion prévisionnelle**

Le budget sert à anticiper les évolutions futures et à positionner l'entreprise dans son contexte environnemental. Il permet d'anticiper les défis à venir, de sélectionner les programmes d'activités, de modéliser les diverses conditions environnementales et d'envisager des solutions alternatives.

#### **B- Coordination et communication**

Le budget, en tant qu'outil de coordination, promeut la cohésion entre les divers départements, fonctions et divisions au sein de l'organisation. La direction générale peut utiliser les budgets pour transmettre les objectifs globaux, les responsabilités de chacun et les ressources requises pour atteindre les objectifs définis à l'ensemble de l'organisation. De plus, l'analyse des écarts est partagée avec tout le personnel de l'entreprise.

#### **C- Contrôl et Suivis**

Le contrôle, l'une des fonctions primordiales du budget, consiste à évaluer les réalisations par rapport aux prévisions et à prendre des mesures correctives en cas d'écart. Dans une optique cybernétique, son objectif est de maintenir l'organisation sur la voie appropriée. Du point de vue de la structure organisationnelle, la décentralisation devient essentielle lorsque l'entreprise atteint une certaine envergure afin de superviser efficacement les responsabilités déléguées.

#### **D- Motivation des individus et animation sociale**

Une quatrième fonction émerge, se concentrant sur les aspects comportementaux liés à l'utilisation des budgets. Elle examine la motivation des managers et des employés à suivre les budgets établis par la hiérarchie sans consultation préalable. Depuis les années 1970, la participation budgétaire est présentée comme une solution pour pallier le manque de motivation, en engageant davantage les individus dans l'élaboration et le suivi des budgets.

En résumé, le budget est un instrument multifonctionnel qui facilite la planification, la coordination, le contrôle et la motivation au sein de l'entreprise. Il encourage une gestion proactive et réactive, tout en renforçant l'engagement des membres de l'organisation dans l'atteinte des objectifs. De plus, il joue un rôle crucial dans la prise de décisions éclairées et dans l'amélioration globale de la performance de l'entreprise.

### 3. Objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un processus complexe qui implique la planification à moyen ou long terme des revenus et des dépenses prévus sur une période donnée. Cette méthode de gestion économique vise à contrôler la réalisation d'objectifs spécifiques en termes de quantité et de valeur dans le cadre d'une planification à court terme. « L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise »<sup>23</sup>. Elle permet également :

- D'assurer une certaine sécurité, des prévisions à court terme et d'améliorer la rentabilité en augmentant le profit par le processus du contrôle entre la réalisation et la prévision ;
- D'avoir une ouverture d'esprit vers les dialogues, la négociation et la formation ;
- D'inciter et d'engager ses acteurs à prendre leur responsabilité.

### 4. Les fonctions de la gestion budgétaire

L'élaboration du budget ne se limite pas à une simple tâche administrative; elle vise principalement à établir un mode de gestion qui garantit à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise.<sup>24</sup>

- **Cohérence** : Avec l'évolution des structures organisationnelles et l'importance croissante de la gestion interdépendante des activités, le besoin d'outils assurant la cohérence des différentes parties de l'entreprise est devenu crucial. Le budget, en tant qu'expression chiffrée des prévisions, joue un rôle central dans l'assurance de cette cohérence en alignant les objectifs et les activités de l'entreprise.
- **Décentralisation** : Le budget général reflète les choix et les objectifs définis par la direction générale. Pourtant, son élaboration et sa mise en œuvre nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres opérationnels de l'entreprise. Ainsi, le budget devient l'instrument principal de la gestion par objectifs, permettant à chaque niveau de l'organisation de contribuer à la réalisation des objectifs globaux.
- **Contrôle** : La décentralisation ou la délégation de pouvoirs s'accompagne de l'établissement d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne remplacent pas la structure hiérarchique de l'entreprise; au contraire, ils la formalisent en un système clair d'objectifs et d'évaluations des écarts. Ils

---

<sup>23</sup> Guedj N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », organisation, Paris 2000, p246.

<sup>24</sup> SAAD T, BURLAND A, SIMON C, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris, 2008,

fournissent ainsi un cadre permettant de mesurer les performances, d'identifier les dysfonctionnements et de prendre des mesures correctives lorsque nécessaire.

## **5. Le lien entre la gestion budgétaire et la prise de décision**

Les budgets sont des outils cruciaux pour aider les gestionnaires à réaliser les objectifs de l'entreprise et à les respecter. Ils fournissent un guide complet sur l'utilisation optimale des ressources de l'entreprise pour atteindre ces objectifs. La gestion budgétaire, y compris l'établissement de budgets pour différents services et départements, constitue un moyen de contrôle préventif que les responsables utilisent pour prendre des décisions éclairées. De plus, les budgets servent de moyen de communication entre les différents centres de l'entreprise et entre ces centres et la direction générale. Ils sont également essentiels pour favoriser la communication à plusieurs niveaux, permettant à la direction générale de réaffirmer la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en encourageant une réflexion collective et des échanges constructifs entre les différentes parties prenantes.

## **6. Le contrôle budgétaire comme un outil d'aide à la décision**

Un système de gestion budgétaire efficace se distingue par sa capacité à repérer rapidement les écarts entre les prévisions et les réalisations, permettant ainsi d'éviter les dysfonctionnements potentiels et d'entreprendre des actions correctives en temps opportun. L'analyse des écarts implique une investigation approfondie des raisons sous-jacentes des divergences observées. Pour ce faire, on décompose généralement l'écart total en plusieurs écarts partiels, chacun fournissant une explication plus précise que l'écart total lui-même. Sans une identification précise des variables influentes, les écarts peuvent simplement se succéder sans qu'un apprentissage significatif ne se produise. Il est donc essentiel de déterminer les variables pertinentes en lien avec la stratégie de l'entreprise, celles sur lesquelles des actions peuvent être prises. Cela soulève également la question cruciale des causes sous-jacentes des écarts pour l'entreprise. Une fois ces causes identifiées, les responsables doivent réfléchir aux actions à entreprendre pour corriger les écarts et mettre en œuvre les solutions les plus appropriées.

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

La gestion budgétaire présente des limites, principalement liées à sa construction initiale. Selon Brigitte Doriath « une grande partie de cette construction repose sur des modèles passés, ce qui risque de maintenir en place des postes budgétaires inefficaces. De plus, elle

peut devenir obsolète face aux évolutions de l'environnement, nécessitant ainsi une surveillance constante pour ajuster les plans d'action et les prévisions en conséquence ».<sup>25</sup>

Le budget établi peut également se rigidifier en un ensemble de règles strictes imposées aux responsables, transformant ainsi la gestion budgétaire en une source d'inertie et de passivité, surtout en cas de décentralisation mal gérée. De plus, la liberté accordée aux responsables peut engendrer des luttes de pouvoir et des comportements égoïstes, allant à l'encontre de la stratégie globale de l'entreprise et de ses intérêts.

Il est donc crucial que le personnel soit motivé par une formation mettant en lumière les avantages de la gestion budgétaire ainsi que les objectifs et les aspirations de l'entreprise. Cela contribuera à atténuer ces limites en encourageant une compréhension commune des processus budgétaires et en renforçant l'alignement des efforts individuels sur les objectifs organisationnels.

### **Conclusion**

En guise de conclusion, ce chapitre nous a permis de mieux comprendre les concepts et les pratiques du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire. Nous avons exploré comment ces disciplines interagissent pour garantir une gestion efficace des ressources et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. En mettant en place des systèmes de planification et de suivi rigoureux, les entreprises peuvent non seulement identifier et corriger les écarts, mais aussi améliorer leur performance globale. La maîtrise du contrôle de gestion et de la gestion budgétaire s'avère donc essentielle pour une prise de décision éclairée et une gestion optimale des ressources.

---

<sup>25</sup> DORIATH .B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », Op.cit., 2008, P : 03.

# **Chapitre 02**

## **La démarche budgétaire**

## Chapitre 02

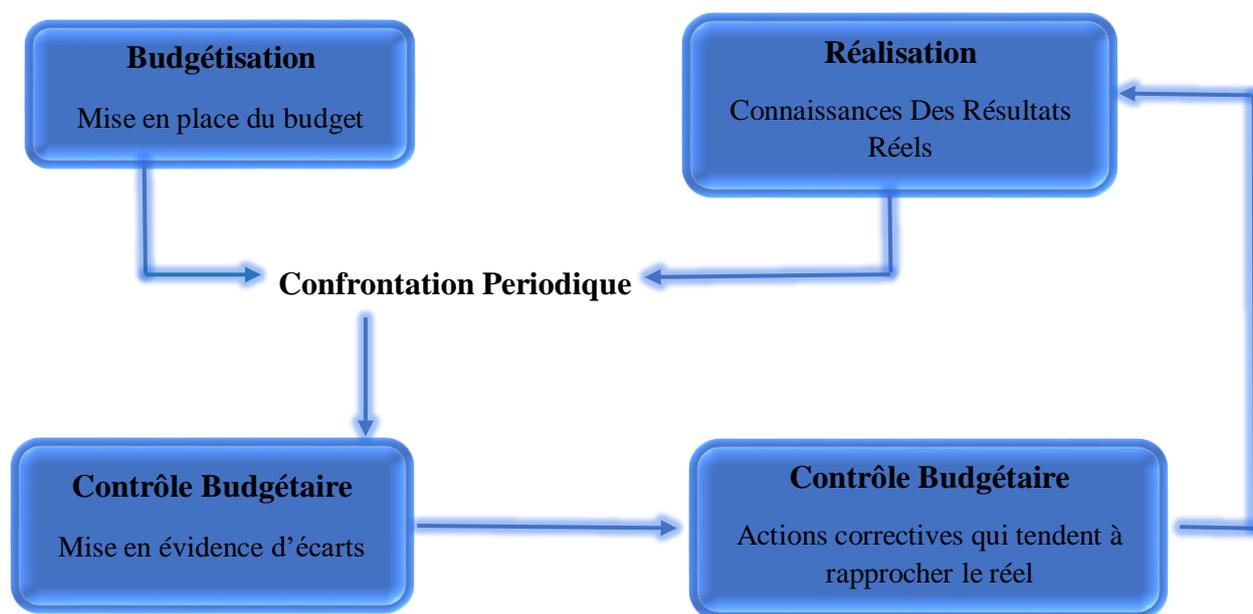
### La démarche budgétaire

La gestion budgétaire est un élément essentiel de la gestion dans les entreprises. Elle permet de planifier, d'ajuster et de contrôler les ressources financières en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. Ce chapitre se concentre sur les fondements de la démarche budgétaire, en mettant en lumière les phases essentielles de prévision et de budgétisation. En comprenant ces concepts fondamentaux, les gestionnaires sont mieux équipés pour prendre des décisions éclairées et atteindre les objectifs fixés.

#### Section 01 : Fondements de la démarches budgétaire

Dans cette section, nous explorerons les deux premières phases de la démarche budgétaire : la prévision et la budgétisation. Ces deux étapes sont essentielles pour établir une base solide permettant à l'entreprise de planifier ses activités futures et d'allouer efficacement ses ressources. Nous examinerons en détail les processus, les techniques et les outils utilisés dans chaque phase, ainsi que leur importance dans la gestion globale de l'entreprise.

**Figure N° 01 :** Présentation de la démarche budgétaire



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

Selon COLIN.H et RESQUEUEX.Y<sup>1</sup>, la procédure de la gestion budgétaire s'articule nettement autour de trois grandes phases : les prévisions, la budgétisation et le contrôle.

## La première phase

### 1- La prévision

La prévision est un mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités future de l'entreprise<sup>2</sup>.

La démarche de la prévision budgétaire, en permettant une meilleure compréhension des forces et des faiblesses de l'entreprise, ainsi que l'anticipation des réalisations, joue un rôle crucial dans l'amélioration de la réactivité de l'entreprise.

En effet, la prévision budgétaire constitue la pierre angulaire de la gestion budgétaire, reposant sur deux piliers fondamentaux :

- La fixation des objectifs de l'entreprise.
- L'établissement de prévisions précises en utilisant diverses techniques de prévision.

Ces deux axes essentiels fournissent un cadre stratégique et opérationnel permettant à l'entreprise de planifier efficacement ses activités et de prendre des décisions éclairées pour atteindre ses objectifs financiers et opérationnel.

#### 1-1- La fixation des objectifs de l'entreprise

Le système budgétaire constitue un outil de planification et de prise de décision visant à établir les objectifs de l'entreprise, ainsi qu'à décrire de manière précise les actions nécessaires pour les atteindre.

Le système budgétaire constitue un moyen de planification et d'aide à la prise de décision visant à définir les objectifs de l'organisation. La fixation des objectifs est souvent négocié par les responsables du centre de responsabilité avec la hiérarchie afin de rechercher et de collecter les informations nécessaires au lancement de la campagne budgétaire et à la définition de la période que les budgets doivent couvrir.

---

<sup>1</sup> COLIN.H et PESQUEUXY, le contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1998, P.101.

<sup>2</sup> Beatrice, Ganguillat F, 2009, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4 Edition Extensio, Paris P.17.

## 1-2- Techniques de prévision

La prévision constitue le fondement des outils de gestion. Chaque centre de responsabilité élabore ses propres prévisions à court terme en termes quantitatifs, afin de « Élaborer tous les budgets et leur articulation, il est nécessaire, en amont, d'établir des prévisions d'activité, de vente et de production tous les éléments de coûts grâce à des techniques et des modèles qui représentent les choix de gestion de l'entreprise »<sup>3</sup>

Dans cette section, nous exposons uniquement trois éléments clés : les prévisions de ventes, de production et d'approvisionnement.

### A-Technique de la prévision des ventes

La prévision des ventes consiste la première étape du processus budgétaire, il sert à déterminer le chiffre d'affaire prévisionnelle pour l'entreprise en combinaison avec les différents budgets et le prix concurrentielle. Elle représente une importance capitale pour les entreprises, car elle leur permet d'estimer les futurs niveaux de demande pour leurs produits ou services. Une prévision précise des ventes comporte de nombreux avantages, tels que la planification opérationnelle, l'établissement du budget, la gestion des stocks, la définition des objectifs de vente et la prise de décisions commerciales stratégiques.

Il existe de nombreuses techniques de prévision des ventes, nous présenterons trois méthodes essentiels : Les ajustements, les séries chronologiques et le lissage exponentiel.

#### 1- Les ajustements

Ces techniques s'appuient sur l'étude chiffrée des données caractérisant une variable économique (ici, les ventes passées du produit). La prévision sur l'état futur de la variable est obtenue par extrapolation des tendances passées mises en évidence et dont on suppose la régularité.<sup>4</sup>

L'ajustement implique de remplacer les valeurs observées d'une variable ( $y_i$ ) par une valeur calculée ( $y_i'$ ) à l'aide de diverses méthodes décrites dans ce paragraphe. Les techniques d'ajustement peuvent être graphiques, mécaniques ou analytiques. Dans cette section, seuls les deux derniers types de méthodes sont abordés.

---

<sup>3</sup> Alazard C, Sépari S, op.cit., Paris, 2007, P. 389.

<sup>4</sup> Alazard C, Sépari S, contrôle de gestion manuel et application, P 258.

### 1-1- Ajustement mécanique : la méthode des moyennes mobiles

Les moyennes mobiles « sont une méthode empirique d'ajustement qui permet de montrer la tendance lorsqu'un ajustement linéaire ne convient pas »<sup>5</sup>. La méthode des moyennes mobiles aide à effacer les changements saisonniers, à rendre les ventes passées plus régulières, à montrer la tendance générale et prévoir les ventes futures. Leur calcul revient à remplacer plusieurs données consécutives d'un groupe par leur moyenne sur un nombre de périodes qui correspond généralement à un an, en glissant d'une période à chaque étape de calcul.

Soit :

$y$  = Ventes ;  $P$  = Nombre de périodes ;  $m$  = Moyenne mobile non centrée

MMC = Moyenne mobile centrée qui correspond au milieu de la période considérée.

On peut calculer les moyennes mobiles avec le tableau suivant :

**Tableau N°03 :** Tableau récapitulatif pour le calcul des moyennes mobiles

Données (Ventes)	Nombre de périodes Sur un an	Formules
Trimestrielles	4 $P = 4$	$m_1 = (y_1 + y_2 + y_3 + y_4) / p$ $MMC_1 = (m_1 + m_2) / 2$ $m_2 = (y_2 + y_3 + y_4 + y_5) / p$ $MMC_2 = (m_2 + m_3) / 2$ $m_3 = (y_3 + y_4 + y_5 + y_6) / p$
Mensuelles	12 $P = 12$	$m_1 = (y_1 + y_2 + y_3 + \dots + y_{12}) / p$ $MMC_1 = (m_1 + m_2) / 2$ $m_2 = (y_2 + y_3 + y_4 + \dots + y_{13}) / p$ $MMC_2 = (m_2 + m_3) / 2$ $m_3 = (y_3 + y_4 + y_5 + \dots + y_{14}) / p$

**Source :** Grandguillot B et F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 8<sup>e</sup> éd Lextenso édition 2014, P. 47.

<sup>5</sup> Langlois G, Bringer M, Bonnier C, «contrôle de gestion manuel et applications DCG11». P196.

Cette méthode « arrête les phénomènes accidentels en permettant un lissage des informations observées, mais elle élimine des informations en début et en fin de série. Par ailleurs, elle ne donne pas une droite d'équation connue qui peut facilement se prêter à des prévisions. C'est pourquoi l'ajustement par la méthode des moindres carrés est préféré ».<sup>6</sup>

### 1-2- Ajustement analytique : La méthode des moindres carrés (MCO)

La méthode des moindres carrés ordinaire est « une méthode qui permet la recherche d'une droite d'ajustement linéaire entre le chiffre d'affaire  $y$  ( la valeur ajusté ) et le rang de l'année  $x$  ( la période observée ).

Il s'agit de rechercher les paramètres de la fonction  $y_i' = f(x)$  qui rendent la plus faible possible la somme des carrés des distances entre la valeur observée  $y_i$  de la variable et sa valeur ajustée  $y_i'$ .

La droite d'ajustement peut se déterminer par deux méthodes :

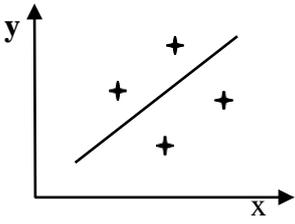
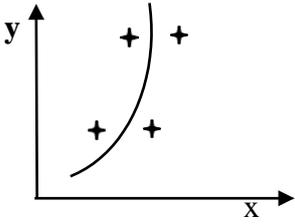
- Tendence linéaire :  $y = ax + b$ .
- Tendence exponentiel :  $y = B \cdot A^x$ .

Voici dans le tableau suivant une récapitulation de ces deux méthodes :

---

<sup>6</sup> Alazard C. ; Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et application », Dunod, Paris, 2010, P.259.

Tableau N° 04 : Tableau récapitulatif des ajustements par la méthode des moindres carrés

Tendance	Représentation graphique de l'évolution des vents	Ajustement par la méthode des moindres carrés
<p><b>Tendance linéaire :</b> Les ventes augmentent d'un nombre sensiblement égal par période.</p>	 <p><b>y : ventes</b> <b>x : périodes du temps</b></p>	<p>Equation de la droite : <math>y = ax + b</math>.                      a : coefficient directeur (pente de la droite).                      -Formule d'ajustement linéaire :  <math display="block">a = \frac{\sum_i (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_i (x_i - \bar{x})^2}</math> <math display="block">b = \bar{y} - a \bar{x}</math>                     • L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance se poursuive.</p>
<p><b>Tendance exponentielle :</b> Les ventes augmentent selon un taux sensiblement constant</p>	 <p><b>y : ventes</b> <b>x : périodes du temps</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equation de la courbe : <math>y = ax \cdot b</math>. a : coefficient multiplicateur.</li> <li>Forme logarithmique de l'équation : <math>\log y = x \log a + \log b</math>. On peut écrire <math>Y = \log y</math> ; <math>A = \log a</math> ; <math>B = \log b</math> Donc : <math>Y = Ax + B</math>.</li> <li>Formule d'ajustement linéaire :  <math display="block">A = \frac{\sum_i (x_i - \bar{x})(Y_i - \bar{Y})}{\sum_i (x_i - \bar{x})^2}</math> <math display="block">B = \bar{Y} - A \bar{x}</math> </li> <li>L'équation trouvée servira à prévoir les ventes pour les périodes futures à condition que la tendance exponentielle se poursuive.</li> </ul>

Source : Grandguillot, B et F, L'essentiel du contrôle de gestion, 8<sup>ème</sup> édition, Lextenso, Paris, 2014, P46.

## 2- Les séries chronologiques

### a) Définition de la série chronologique

Une série chronologique (série temporelle ou encore chronique) est « une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique en fonction du temps ». <sup>7</sup>Ce type de série est donc utilisé fréquemment dans les prévisions des ventes car ce sont des données statistiques faciles à obtenir.

Donc on appelle série chronologique une suite ( $Y_t$ ) d'observations chiffrées d'un même phénomène, ordonnées dans le temps.

### b) Les composants d'une série chronologique

Le but de la décomposition d'une série chronologique est de distinguer dans l'évolution de la série, une tendance « générale », des variations saisonnières qui se répètent chaque année, et des variations accidentelles imprévisibles. L'intérêt de ceci est d'une part de mieux comprendre, de mieux décrire l'évolution de la série, et d'autre part de prévoir son évolution (à partir de la tendance et des variations saisonnières). En les dissociant les unes des autres, c'est-à-dire en considérant une série comme résultant de la combinaison de différentes composantes.

Elles sont au nombre de quatre <sup>8</sup> :

- La tendance à long terme ou trend notée  $T$  ; il exprime la tendance du phénomène sur le long terme.
- Le mouvement cyclique noté  $C$  ; il exprime les fluctuations liées à la succession des phases des cycles économiques ou conjoncture. Il est fréquemment regroupé avec le trend dans un mouvement global qualifié d'extra-saisonnier et noté  $C$ .
- Les variations saisonnières notées  $S$ . Ce sont des fluctuations périodiques qui se superposent au mouvement cyclique et dont les causes sont multiples : congés annuels, phénomènes de mode de vie, facteurs climatiques, etc. Elles obligent au calcul de coefficients saisonniers.

<sup>7</sup> Alazard C, Sépari S.,..., Op.cit., P. 261.

<sup>8</sup> Alazard C, Sépari S.,..., Op.cit., P. 262.

- Les variations résiduelles ou accidentelles notées E. Ce sont des variations de faible amplitude imprévisibles telles que des grèves, des accidents...

### 3- Le lissage exponentiel

Le lissage exponentiel prend en compte la dernière valeur observée et une estimation précédente, en leur donnant des poids différents pour obtenir une tendance. Il est utile pour prévoir à court terme des phénomènes stables. Choisir le bon coefficient de lissage est important : plus il est proche de 1, plus les valeurs récentes sont prioritaires. En termes mathématiques, cela se résume ainsi :

$$Y_t = \alpha y_{t-1} + (1 - \alpha) Y_{t-1}$$

Avec :  $Y_t$  : prévision de la période t ;

$y_{t-1}$  : observation de la période précédente ;

$Y_{t-1}$  : prévision de la période précédente ;

$\alpha$  : coefficient de pondération compris entre 0 et 1 ;

Avec un raisonnement par récurrence, on démontre facilement que  $Y_t$  est une moyenne de toutes les observations passées, pondérée par des coefficients décroissants avec le temps.

$$Y_t = \alpha y_{t-1} + \alpha (1 - \alpha) y_{t-2} + \alpha (1 - \alpha)^2 y_{t-3} + \dots + \alpha (1 - \alpha)^{n-1} y_{t-n+1} + \alpha (1 - \alpha)^n Y_{t-n}$$

L'usage de cette technique, selon M. Gervais, « consiste à déterminer une tendance à partir des données des périodes passées mais, en accordant plus d'importance au passé récent et moins au passé éloigné »<sup>9</sup>.

### B - Technique de la prévision de production

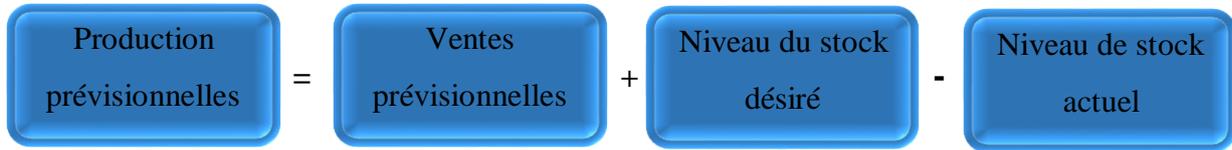
« Les prévisions de ventes élaborées par les services commerciaux occupent la première place dans le processus global de prévision. Elles expriment une demande potentielle de la fonction commerciale à la fonction de production dans le cadre d'une relation client- fournisseur »<sup>10</sup>

<sup>9</sup> M Gervais « contrôle de gestion par le système budgétaire », édition VUIBERT, Paris 1987, P46.

<sup>10</sup> 58 Doriath B., Goujet C.,..., Op.cit., P31.

La fonction de production doit prévoir comment répondre à la demande qui lui est adressée, il a pour objectif de rechercher le programme de production le plus optimal.

Le programme de production s'appuie sur la relation suivante :



Pour définir le rythme de production qui constitue l'objectif du programme de production, il faut prendre en compte les prévisions de ventes, les contraintes de gestion des stocks et les contraintes techniques du system de production.

La technique du programme « est une technique qui permet d'estimer le programme de production optimal »<sup>11</sup>. Elle permet de répondre à la question suivante : le programme des ventes déterminé en amont par les services commerciaux permet-il de saturer les contraintes productives et ce, de façons optimale en termes de résultat attendu ? Le problème a deux aspects qui seront envisagés successivement :

- Assurer, si possible, le plein emploi des capacités de production ;
- Choisir une combinaison productive de produits qui maximise la rentabilité.

La résolution du programme linéaire consiste à calculer la valeur des variables qui optimise la fonction économique (nombre de produits à fabriquer par exemple). Deux résolutions sont possibles ; la résolution graphique lorsque le programme ne comporte que deux variables, et la résolution par la méthode du simplexe qui s'applique quel que soit le nombre des variables.

### C- Technique de la prévision d'approvisionnements et la gestion des stocks

Optimiser les approvisionnements permet à l'entreprise d'économiser de l'argent, car sa rentabilité est directement liée à leur gestion. En moyenne, ces approvisionnements représentent la moitié du coût total des marchandises vendues. L'objectif est d'anticiper la gestion pour éviter les ruptures tout en réduisant les coûts de stockage au minimum. Il s'agit donc de trouver la meilleure solution possible.

<sup>11</sup> Beatrice. ; Grand Guillot F, L'essentiel du contrôle de gestion, 4 ème Edition Lextenso, Paris, 2009, P 56.

Plusieurs méthodes de gestion des stocks existent, nous allons contenter de citer deux classifications : la méthode classique et la méthode moderne<sup>12</sup> :

La première (que nous qualifierons de méthode classique) considère que le délai d'approvisionnement auprès des fournisseurs, le rythme différent des ventes et de la fabrication, et la nécessité commerciale d'avoir toujours des produits disponibles obligent à la constitution de stocks. Le problème est alors d'essayer d'en limiter le coût ; C'est ce à quoi s'attache le raisonnement utilisé pour construire le budget.

La seconde, proposée par les modes d'approvisionnement dits en juste-à-temps (JAT), prétend qu'un stock en soi n'a rien d'indispensable et que, dans la mesure où il est source de coût et de besoins en financement, l'optimum serait de travailler à stock nul. Sans pour autant utiliser des outils fondamentalement différents, cette méthode se focalise alors sur tous les moyens susceptibles, à terme, de faire disparaître les stocks.

#### **a) Catégories des coûts engendrés par les stocks**

ils sont nombreux mais nous les regrouperons en trois grands types :

##### **➤ Les coûts liés à la commande**

Passer une commande crée des charges : certaines sont directes et assez faciles à évaluer comme les frais de courrier ou de télex, d'autres plus indirectes et difficiles à cerner comme le suivi de commandes aux spécifications particulières que les services techniques doivent contrôler chez le fournisseur.

Il faut également réceptionner ces commandes, c'est-à-dire recevoir, vérifier les quantités et contrôler la qualité. Ces tâches présentent des aspects techniques mais aussi administratifs : création et circulation de documents internes comme les bons de réception et de qualité, mise à jour des fiches de stocks...

L'ensemble de ces charges forment le coût d'obtention des commandes et ce coût est fonction du nombre de commandes.

##### **➤ Les coûts liés à la possession du stock**

Posséder un stock entraîne deux conséquences, il faut le loger et il faut le financer. Ces deux obligations génèrent des charges.

---

<sup>12</sup> Michel Gervais, « contrôle de gestion » 6<sup>ème</sup> édition Economica, Paris 1997, p461-462.

- Le loyer des entrepôts, les assurances, le gardiennage et les suivis administratifs que en découlent sont constitutifs des coûts du logement ;
- Le coût financier s'analyse comme le coût des ressources nécessaires au financement des besoins en fonds de roulement générés par l'existence du stock.

L'ensemble de ces coûts forme le coût de possession du stock qui s'exprime comme un taux annuel de possession appliqué sur la valeur du stock moyen.

### ➤ **Les coûts liés à l'insuffisance des stocks**

Il s'agit de l'ensemble des frais résultant pour l'entreprise, du manque de disponibilité d'un article. En dehors des coûts administratifs pour informer de cette indisponibilité, ces coûts peuvent, parfois, être calculés comme des pénalités prévues dans les contrats d'approvisionnement.

L'objectif des services d'approvisionnement est donc de minimiser le coût de gestion du stock en tenant compte des comportements contradictoires des coûts élémentaires qui le composent. Ce calcul d'optimisation ayant lui-même un coût, il ne sera pratiqué que sur certains stocks.

#### **b) Les différents types de stocks**

Pour assurer une gestion optimale des stocks, il faut connaître la cadence d'approvisionnement, les délais de livraison et les niveaux de sécurité pour limiter les risques de rupture de stock.

- **Le stock actif (SA)**

Le stock actif est « la quantité de produits qui entre en stock à chaque livraison et qui est consommée. Elle est aussi appelée quantité économique »<sup>13</sup>. le niveau du stock actif décroît en fonction du nombre de commandes. En conséquence, plus un stock actif est faible et plus le coût de possession du stock est peu important alors que le coût d'obtention des commandes est majoré.

- **Le stock du réapprovisionnement (le stock d'alerte SR)**

---

<sup>13</sup> Alazard C, Sépari S, op.cit., 2010, P.280.

Le stock de réapprovisionnement est « le niveau du stock qui entraîne le déclenchement de la commande. Il inclut le stock de sécurité s'il existe »<sup>14</sup>. Il est aussi appelé stock critique est le plus bas niveau de stock physique que possède une entreprise dans ses locaux. Une fois le stock d'alerte atteint il est indispensable de lancer un réapprovisionnement (le point de commande) au risque de subir une rupture d'approvisionnement.

$$SR = (\text{vitesse de consommation} \times \text{délai de livraison}) + SS$$

- **Le stock de sécurité (SS)**

Le stock de sécurité correspond au niveau de stock supplémentaire détenu par un entrepôt pour faire face aux aléas liés à des modifications de la demande ou à des retards de livraison des fournisseurs.

Le stock de sécurité est un volant de stock qui a deux buts <sup>15</sup>:

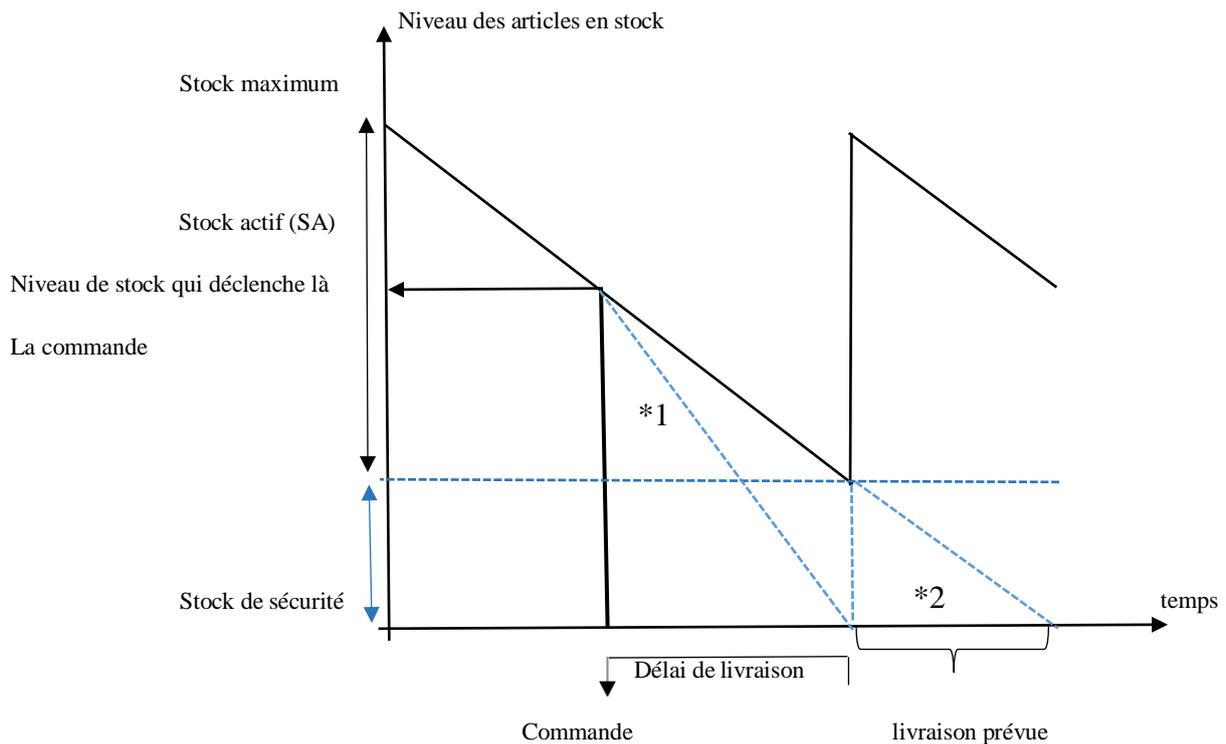
- faire face à une accélération de la consommation pendant le délai de réapprovisionnement ;
- faire face à un allongement du délai de livraison, c'est-à-dire un retard de livraison ;

---

<sup>14</sup> Idem, P.282.

<sup>15</sup> Alazard C, Sépari S, op.cit., 2010, P.281.

Figure N° 02 : les différents types du stock



\*1 Accélération de la demande pendant le délai de livraison.

\*2 Retard de livraison acceptable.

**Source :** Alazard C., Sépari S., « Contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2010, P281.

### c) Les modèles de gestion des approvisionnements

Ces modèles permettent de déterminer le stock optimal de l'entrepôt, ce qui évite le surstock et réduit les coûts de stockage. En même temps, ils garantissent un stock de sécurité pour satisfaire la demande, minimisant ainsi les pertes de ventes dues au manque de produits.

Une société ne doit pas sur stocker. Elle doit trouver des moyens de vendre ses stocks et de commander en conséquence, ou de choisir des méthodes d'approvisionnement plus adaptées, le but de ces méthodes est de « déterminer

les stocks qui feront l'objet d'un suivi précis de la part des services d'approvisionnements »<sup>16</sup>.

➤ **Le modèle de 20/80 (loi de Pareto)**

Cette loi énoncée par Vilfredo Pareto est avant tout un constat qui permet de comprendre que quoi que vous décidiez de gérer ou d'entreprendre, il existera toujours un rapport 80/20, révélant que 20 % des causes engendrent 80 % des effets.

La méthode consiste à :<sup>17</sup>

- ordonner les consommations des articles dans l'ordre décroissant ;
- exprimer les valeurs et les quantités en pourcentage cumulés croissant ;
- déterminer les groupes d'articles d'après la loi 20/80 ;
- effectuer une représentation graphique.

➤ **Le model ABC**

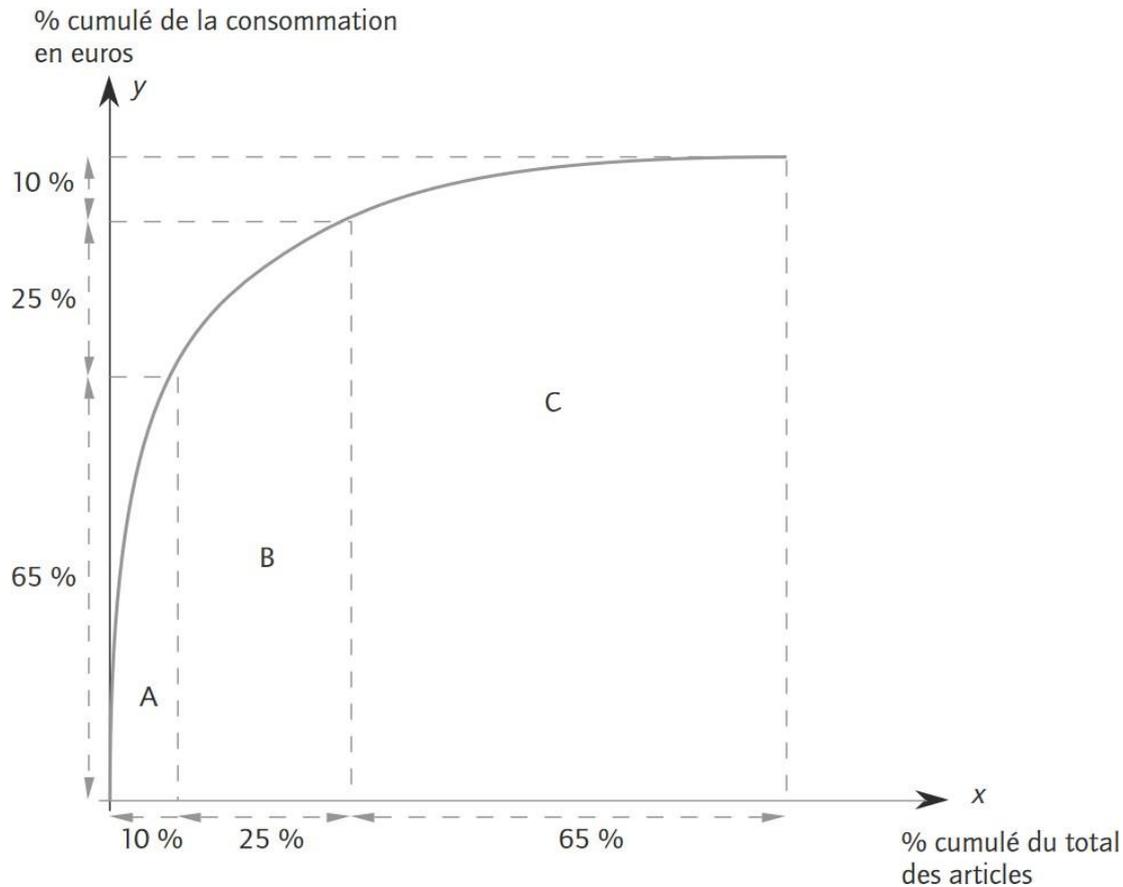
Le gestionnaire des stocks doit souvent gérer un grand nombre d'articles, mais les ressources pour gérer les stocks et les approvisionnements sont limitées. Cette méthode classe les articles en stock en trois groupes, ce mode de classement des articles ne fait que reprendre la distribution de Pareto. On constate généralement que :

- Groupe A, dit des approvisionnements « standards » : 10% du nombre d'articles représentent 70% de la consommation, ils font l'objet d'une gestion précise ;
- Groupe B, dit des approvisionnements « courants » : 30% du nombre des articles représentent 20% de la consommation, leur importance est moyenne ;
- Groupe C, dit des approvisionnements « exceptionnels » : 60% du nombre des articles représentent 10% de la consommation, leur importance est moindre, leur gestion moins précise.

---

<sup>16</sup> Alazard C., Sépari S.,..., Op.cit., P 279.

<sup>17</sup> Grandguillot F et B, op.cit., P. 70.

**Figure N° 03 :** La représentation graphique de la méthode ABC

**Source:** Alazard C; Sépari S, « Contrôle de gestion manuel et applications », Edition Dunod, Paris 2007, P. 279

Le groupe A va subir un contrôle très précis, alors que le groupe B sera géré de façon plus souple, et qu'il suffira d'éviter la rupture de stocks pour les articles du groupe C. Une fois repérés les articles qui doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux, il faut déterminer le volume optimal de leurs stocks : c'est le but des modèles de gestion des stocks.

➤ **Le modèle de Wilson pur (sans rupture)**

Il s'agit de déterminer la quantité économique qui minimise le coût de gestion du stock afin de permettre l'automatisation des procédures de réapprovisionnement.

A partir du niveau de demande d'un produit, du coût associé à la commande et du coût de stockage, il est possible de déterminer le volume de commande optimal. La formule mathématique est la suivante :<sup>18</sup>

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times K \times D}{G}}$$

- Q= quantité optimale de la commande
- D= demande annuelle de la matière première concernée
- K= coût associé à chaque commande passée
- G= coût de stockage dans l'entrepôt d'une unité de produit pendant une période précise

## La deuxième phase

### 2- La budgétisation

#### 2-1 Définition du budget : Il existe plusieurs définitions pour le budget notamment :

Le budget est un état prévisionnel et limitatif, sanctionné par une décision le rendant exécutoire et l'assortissant de force contraignante, des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par un individu ou une collectivité, Selon BERNARD et Jean - Claude COLLI.<sup>19</sup>

Pour Caroline SELMER le budget est « un ensemble cohérents d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité »<sup>20</sup>

D'après Brigitte Doriath, Christian Goujet : le budget est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources que lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés. Les budgets sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle, etc.)<sup>21</sup>

<sup>18</sup> <https://www.mecalux.fr/blog/modele-de-wilson>.

<sup>19</sup> BERNARD Y. et COLLI J.C, « Vocabulaire économique et financier » Paris, du Seuil 1996.

<sup>20</sup> Caroline SELMER, Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2 édition, Paris, 2009 P02.

<sup>21</sup> Brigitte Doriath, Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, op.cit., P 100.

En somme le budget est un plan détaillé des revenus et des dépenses prévus sur une période donnée, généralement pour une entreprise, un projet, ou un ménage. Il s'agit essentiellement d'un outil de gestion financière qui permet de prendre des décisions éclairées sur la façon d'allouer et de gérer les ressources financières disponibles.

## 2-2 Les caractéristiques du budget

- ✓ **Instrument de planification** : Le budget est un instrument de planification essentiel qui aide les entreprises à maintenir leur rationalité financière. Il incite les gestionnaires à effectuer des analyses approfondies avant de prendre des décisions, assurant ainsi une utilisation efficace des ressources disponibles.
- ✓ **Instrument de coordination** : Lorsque les entreprises adoptent une gestion budgétaire, cela nécessite l'implication des employés de tous les services, ainsi qu'un partage d'informations entre eux, afin d'assurer la cohérence du budget global.
- ✓ **Instrument de mesure** : Le budget permet d'évaluer les performances d'une entreprise en comparant les données réelles avec les prévisions, facilitant ainsi l'identification des écarts et la mise en place de mesures correctives.

## 2-3 Le Rôle du budget

Selon Bouquin H (2013, p.442), les budgets jouent un rôle crucial dans la gestion, offrant à la fois des perspectives de prévision, de coordination entre les diverses fonctions, et d'aide à la délégation des décisions ainsi qu'à la motivation des décideurs. Ce processus implique quatre fonctions principales :<sup>22</sup>

- 1. Coordination et communication** : Le processus budgétaire, s'il est bien mené, assure l'harmonisation voire la synergie des différentes fonctions, facilitant la coordination entre les services.
- 2. Gestion prévisionnelle** : Les budgets remplissent le rôle essentiel de prévision en identifiant les difficultés à venir, en explorant les différentes alternatives et en gérant les incertitudes majeures.

---

<sup>22</sup> BOUQUIN H. Le contrôle de gestion », Gestion PUF édition, paris, 2013, P.442.

## 2-4 Avantage et limites du budget

### 2-4-1 Avantages du budget

Elaborer un budget d'année, c'est aussi prévoir la réussite des mois futurs et faciliter votre prise de décision. Ce budget peut être mis à jour plusieurs fois dans l'année, grâce aux révisés, et garantir l'atteinte des objectifs sur le long terme.

Huit avantages de l'élaboration d'un budget :<sup>23</sup>

- Une priorisation des ressources en fonction des besoins ;
- Une gestion efficace d'argent ;
- Un rendement surveillé de près ;
- La réussite dans l'atteinte des objectifs ;
- Une prise de décision facilitée ;
- L'anticipation des aléas de la vie d'entreprise ;
- La motivation des équipes ;
- L'avenir comme horizon ;
- Un meilleur dossier pour les demandes de financement ;

### 2-4-2 Limites du budget

Le budget constitue un moyen qui doit servir une fin clairement définie. Il ne règle pas tous les problèmes et il a des limites :

- Le budget constitue un outil de gestion. Il ne se substitue pas aux gestionnaires, qui doivent diriger et prendre des décisions pour affronter les difficultés imprévues.
- Le budget repose essentiellement sur des prévisions et des estimations. Les gestionnaires ne peuvent deviner avec certitude ce que l'avenir réserve à l'entreprise. À cet égard, le budget peut sembler inutile. Au contraire, la préparation d'un budget s'avère primordiale.
- Plus le budget est préparé avec soin, plus il se révélera utile. Une estimation a plus de chances d'être réaliste si elle fait suite à une étude de marché et à des discussions avec les représentants qui communiquent directement avec les clients.
- Le budget doit correspondre à l'évolution de l'entreprise. Il est donc important de faire une étude exhaustive des activités anticipées et d'éviter de reproduire le budget de l'exercice précédent en n'y apportant que des changements mineurs.

---

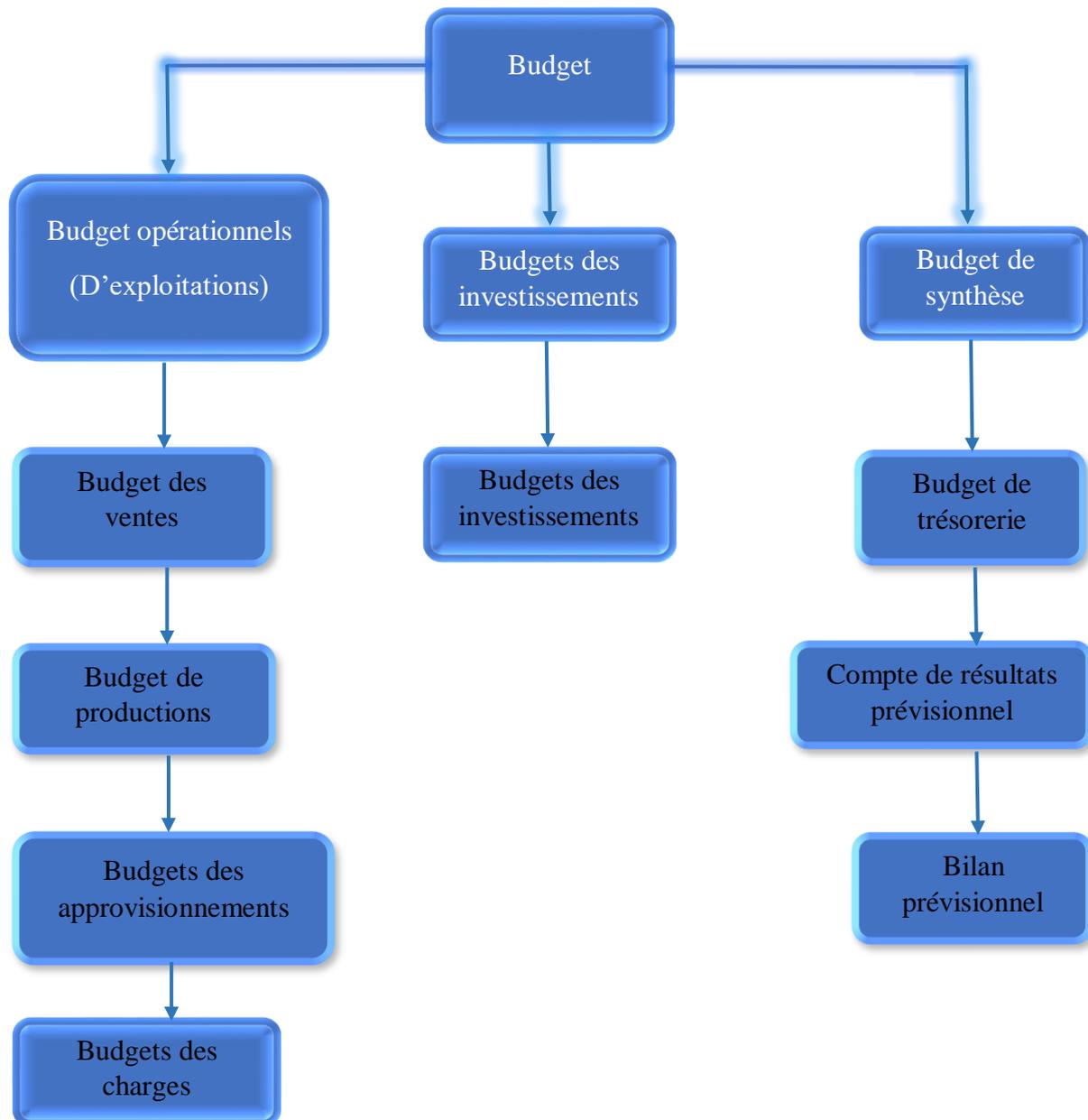
<sup>23</sup> <https://solutions.lesechos.fr/compta-gestion>, publié 12 octobre 2023

## 2-5- Typologies des budgets

On distingue trois types du budget :

- Le budget fonctionnel (opérationnel) ;
- Les budgets des investissements ;
- Le budget de synthèse (financière) ;

**Figure N° 04** : Présentation de la typologie des budgets



**Source** : KHERRI A, « cours gestion budgétaire », Site web : [www.gb-echec.jimdo.com](http://www.gb-echec.jimdo.com), Alger, 2011-2012.

### 2-5-1- Le Budget Fonctionnel

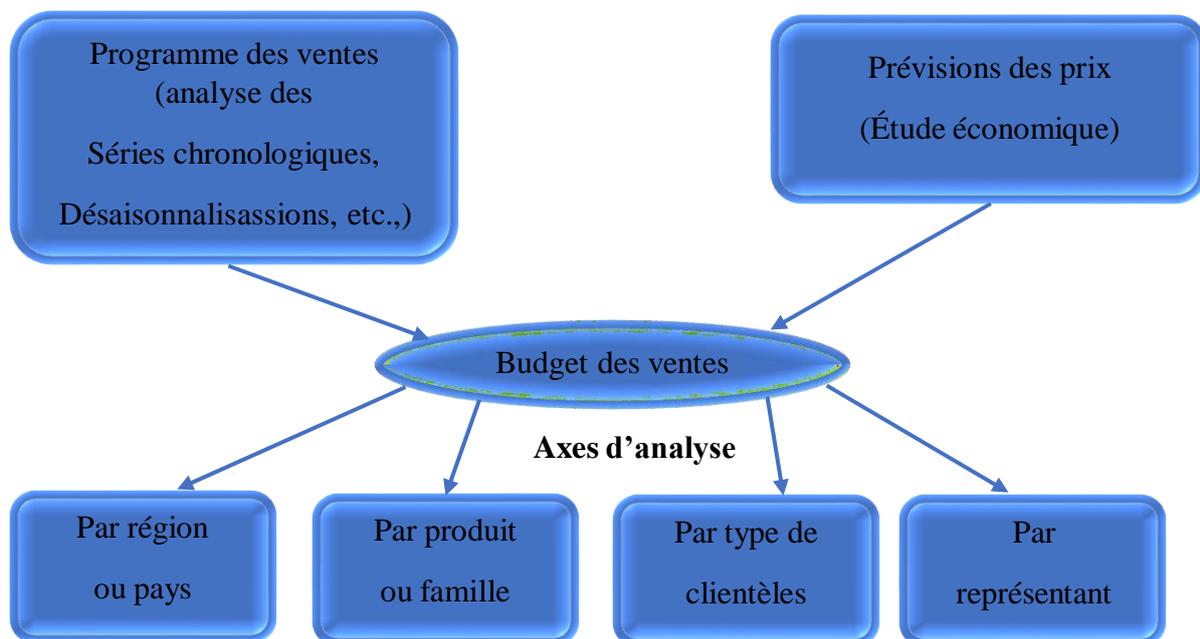
#### A- Le Budget des ventes

Le budget des ventes consiste à évaluer les ventes futures en quantité et en valeur, sources de recette indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

Selon ALAZARD et SEPARI, le budget des ventes est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux<sup>24</sup>. Le budget des ventes est issu de la valorisation du programme grâce à une prévision des prix :

- informations provenant des services comptables et commerciaux ;
  - étude de la concurrence ;
  - analyse des prix : prix psychologique, élasticité de la demande par rapport aux prix ;
  - connaissance des coûts.
- Le budget des ventes peut prendre différentes formes : il peut être construit, par exemple, par produit, par région ou par représentant.

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



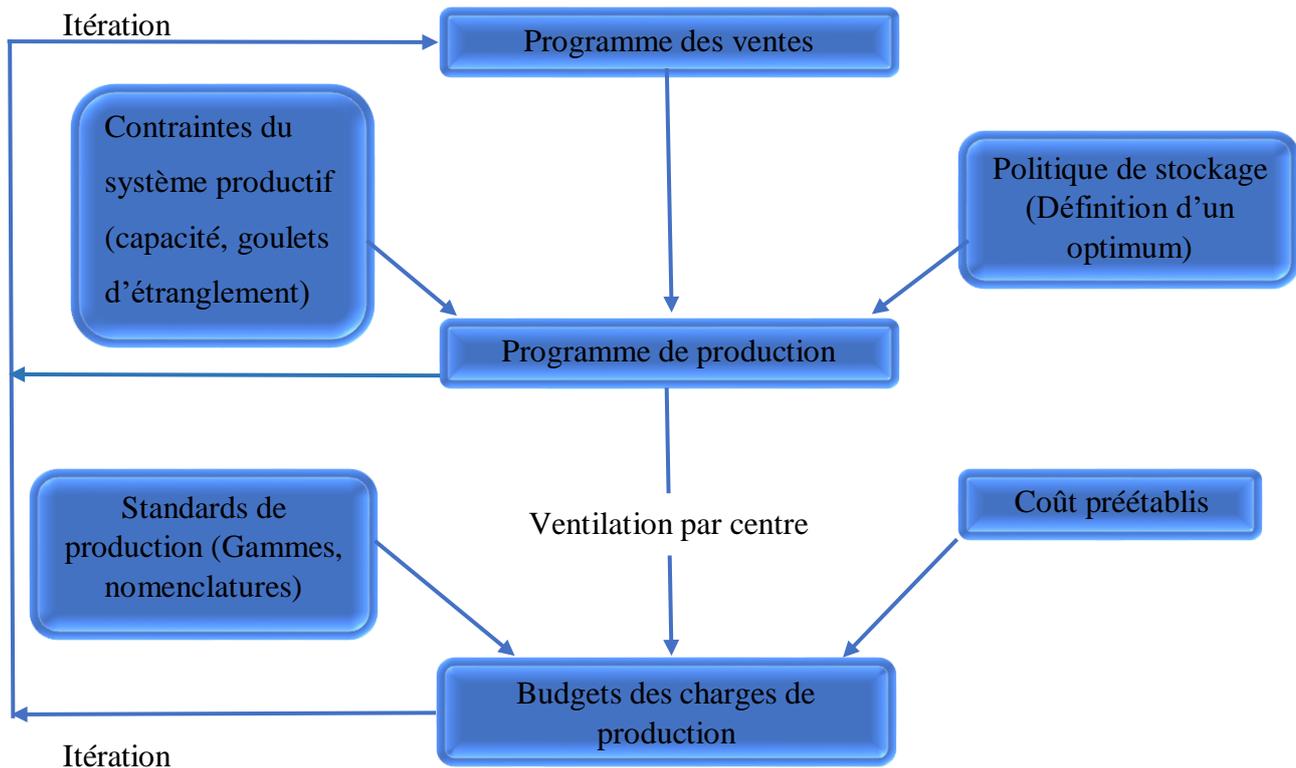
**Source :** Doriath B et Goujet C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 2007, P109.

<sup>24</sup> DCG 11, Contrôle de gestion, C.ALAZARD, S.SÉPARI, 2ÈME édition. Dunod paris, 2010.

## B- Le budget de production

Le programme de production vise à déterminer les rythmes optimaux de production pour l'exercice budgétaire en tenant compte des prévisions de vente et des contraintes de gestion des stocks, ainsi que des contraintes techniques telles que les capacités de production, les effectifs et les qualifications du personnel. Le budget de production quantifie les ressources nécessaires (matières premières, main-d'œuvre, frais généraux) pour l'exercice budgétaire en question.<sup>25</sup>

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



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

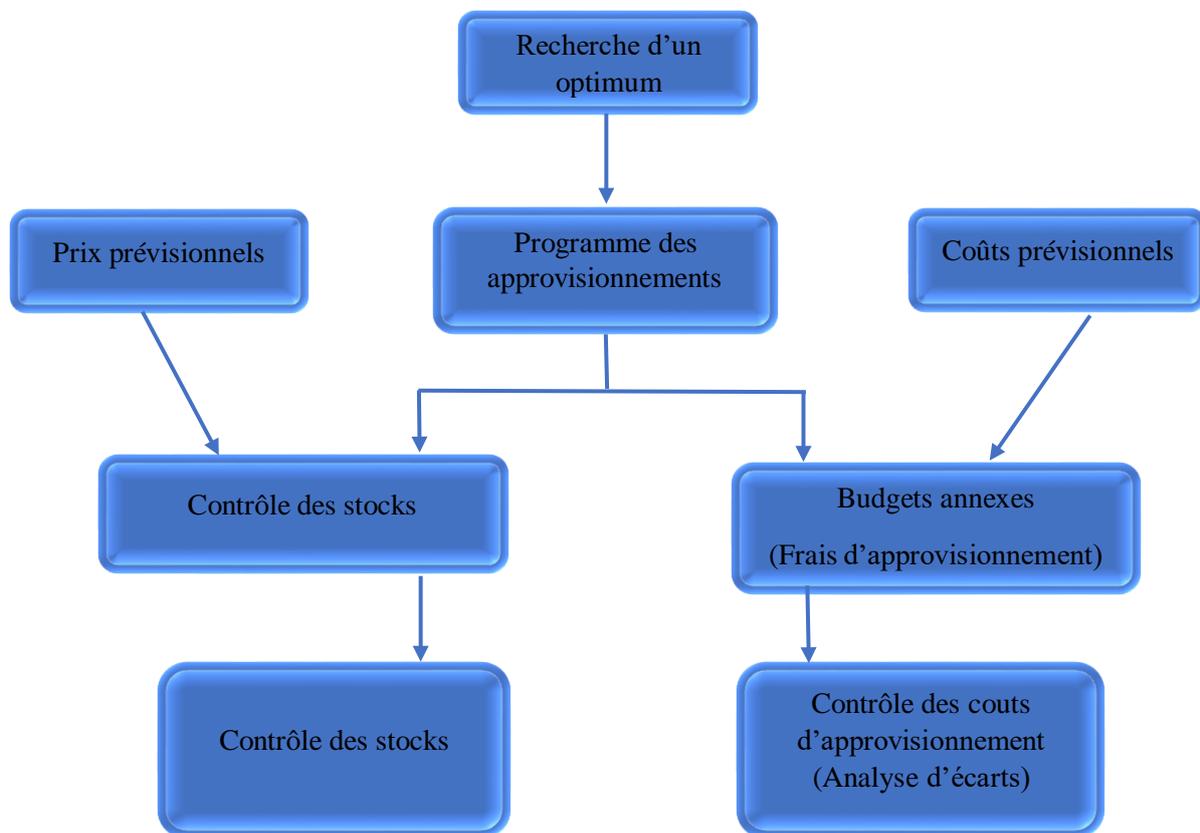
## C- Budget des approvisionnements

Il consiste à prévoir, allouer et contrôler les dépenses liées à l'acquisition de biens et de services nécessaires à l'activité de l'entreprise. Il implique une analyse des besoins, l'établissement de prévisions, l'allocation de ressources et le contrôle des dépenses réelles par rapport aux prévisions. L'objectif principal est d'optimiser les coûts tout en assurant la qualité des produits ou services achetés, contribuant ainsi à la gestion efficace des ressources financières de l'organisation.

<sup>25</sup> Doriath B, 2008, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, p13.

Le budget des approvisionnements comprend : le budget des achats qui dépend souvent des quantités achetées et doivent inclure les frais liés aux achats (notamment le transport) le budget des charges d'approvisionnement et de stockage (coût de passation de la commande et coût de stockage) est définis en fonction des centres : magasin, centre approvisionnement,...etc. Ces budgets sont établis en charges variables et charges fixes. La quête de l'optimum nécessite de prendre des décisions concernant la fréquence des approvisionnements et les quantités commandées. Ces choix se traduisent par l'établissement de programmes détaillant les dates de commande et de livraison ainsi que les volumes commandés. La budgétisation englobe à la fois les dépenses d'achat et les frais liés à l'approvisionnement.<sup>26</sup>

**Figure N° 07 :** Le budget des approvisionnements



**Source :** Doriath B, «contrôle de gestion en 20 fiches », 5e édition, paris, 2008, p.38.

<sup>26</sup> Doriath B, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5e édition, paris, 2008, P38.

### **D- Le budget d'investissement**

Le budget des investissements, dans le cadre de l'exercice budgétaire, détaille mois par mois :

- les dates et les montants des d'engagements, moments à partir desquels l'entreprise s'engage à payer les livraisons et prestations, selon un calendrier prédéfini, ou à verser un dédit ;
- les dates et les montants des réceptions dont la connaissance est indispensable à la mise en œuvre matérielle du projet ;
- les dates et les montants des règlements qui permettent d'organiser la trésorerie de l'entreprise.

### **E-Le budget de synthèse (Financière)**

#### **E-1- Le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie est un outil de gestion financière qui prévoit les entrées et les sorties de trésorerie sur une période donnée. Il permet de planifier et de contrôler les liquidités d'une entreprise. 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.<sup>27</sup>

#### **E-2- 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.

#### **E-3- Le bilan prévisionnel**

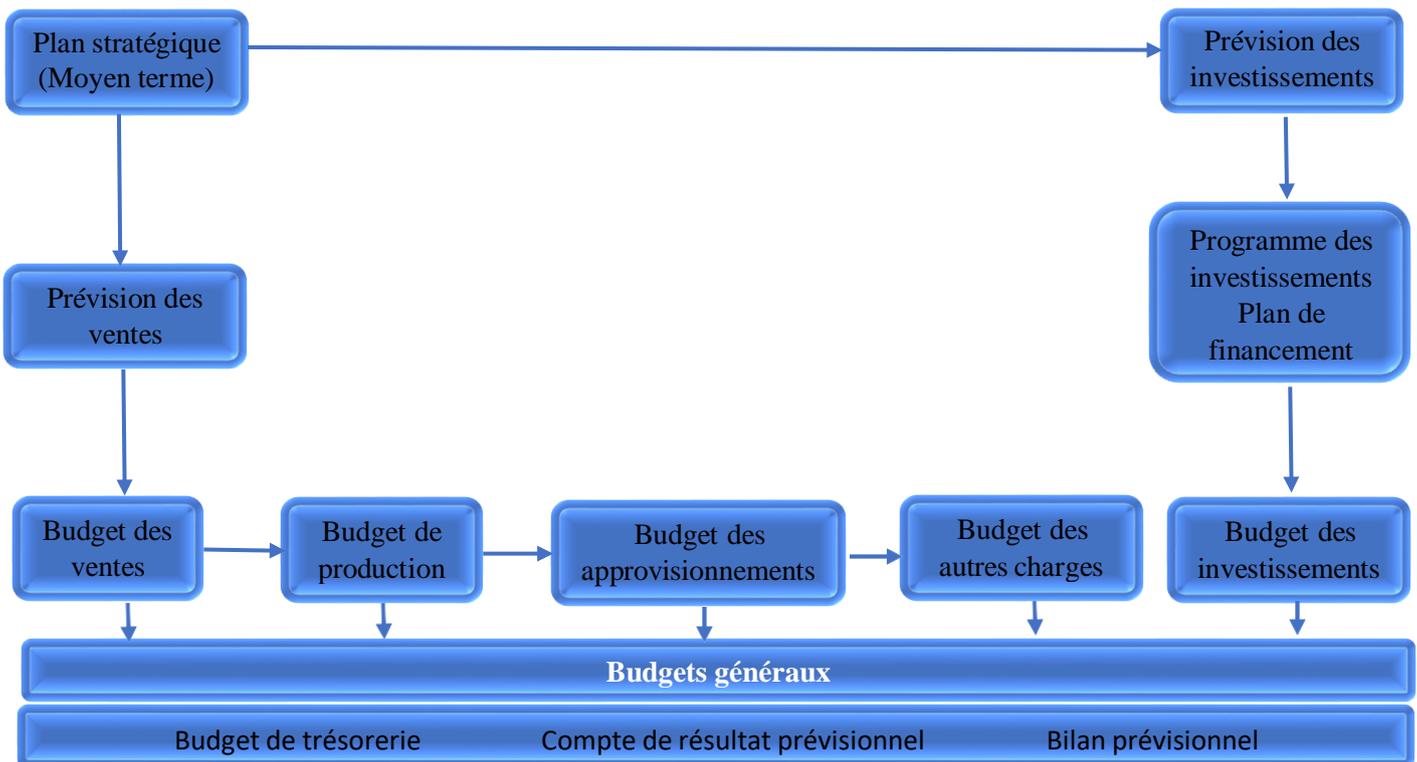
Les projections du compte de résultat et du bilan nous guident vers la création d'un "budget générale". En d'autres termes, ces prévisions financières nous permettent de développer un plan financier complet qui englobe tous les aspects de notre activité.

Le budget général « constitue la phase terminale de la budgétisation et consiste à agréer les différents budgets établis ».<sup>28</sup>

<sup>27</sup> KHERRI A, « < Cours gestion budgétaire », Site web : [www.gb-ehec.jimdo.com](http://www.gb-ehec.jimdo.com) , Alger, 2011-2012.

<sup>28</sup> MARGOTTEAU É, « Contrôle de gestion », Ellipses Édition Marketing, Paris, 2001, P : 147.

Figure N° 08 : La hiérarchie budgétaire



Source : DORIATH.B, contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 2005.

## Section 02 : Le contrôle budgétaire

### 1- Généralité sur le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est la troisième étape de la gestion budgétaire après la prévision et la budgétisation, il permet de comparer les réalisations avec les prévisions, déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctrices dans le but de rapprocher le résultat attendu il vise à garantir que les ressources sont utilisées de manière efficace pour soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous allons décrire dans ce premier point les concepts de base de cet outil de pilotage en commençant par la définition, les objectifs, le rôle puis nous présentons les conditions d'efficacité du contrôle budgétaire et enfin nous terminons par ses limites.

#### 1-1- Définition du contrôle budgétaire

Selon **M. Gervais** Le contrôle budgétaire est défini comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts,
- d'informer les différents niveaux hiérarchiques,

- de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,
- d'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »<sup>29</sup>

Selon **DUMENIL. M.**, « le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions, déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctrices... le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification. Il permet de mettre en évidence la performance des différents centres de responsabilité »<sup>30</sup>.

Par ailleurs le contrôle budgétaire signifie simplement « comparaison entre les prévisions et les réalisations », et s'exprime dans l'équation suivante :

$$\text{Réalizations} - \text{Prévisions} = - / + \text{Ecart}$$

### 1-2- Les objectifs du contrôle budgétaire

Les systèmes de contrôle sont utilisés pour de multiples objectifs : suivi, apprentissage, signal, contrainte, surveillance, motivation et autres. Le contrôle budgétaire de son côté a pour objectif de : <sup>31</sup>

- Permettre la comparaison des réalisations avec les prévisions ;
- Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre les mesures correctives qui regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion ;
- Permettre la vérification de la performance des différents centres de responsabilités ;

### 1-3- Le rôle du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire correspond à l'exploitation du budget afin de planifier et contrôler les performances des managers et plus globalement de l'entreprise, ce dernier incitera au dialogue et à la communication de l'information budgétaire :

<sup>29</sup> GERVAIS. M, « contrôle de gestion par le système budgétaire vuilbert » p.20.

<sup>30</sup> DUMENIL, M. « Le contrôle de gestion », 3ème édition, GERESO, 2018, p. 93.

<sup>31</sup> Anthony R, « Management et contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, P.36.

### **1. Un rôle de coordination des différents sous-systèmes**

Le réseau des budgets s'étend à tous les aspects de l'entreprise, tant que commercial, productif, que financier. Il permet une consolidation des actions chiffrées dans le budget général et la présentation de documents de synthèse prévisionnels cohérents avec le plan opérationnel.

### **2. Le plan opérationnel**

Défini comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion, permet d'une part d'analyser les écarts et d'autre part de mettre en œuvre des mesures correctives. L'analyse des écarts s'effectue au niveau des responsables d'activité où l'on vérifie que les objectifs qui avaient été assignés ont été réalisés.

### **3. Un rôle de simulation**

Il rendu possible par l'information des procédures d'élaboration des budgets, qui permet de tester plusieurs hypothèses de budgétisation. Cet aspect revêt de plus en plus d'importance face à l'incertitude et à la complexité dans les marchés actuels. L'informatique permet une gestion prévisionnelle en temps réel et un réajustement possible des budgets en cas de besoin.

### **4. Un rôle de pilotage**

À court terme en cas des prévisions pour suivre les étapes et atteint l'objective et à long terme avec les résultats réels de budget.

## **1-4- Les conditions d'efficacité d'un contrôle budgétaire**

Pour garantir le succès global d'un système budgétaire, il est nécessaire de réunir certains prérequis avant la mise en place d'un système de contrôle budgétaire. Pour garantir un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion doit <sup>32</sup> :

- Clarifier les responsabilités des différentes parties prenantes pour éviter les conflits et les confusions hiérarchiques ;
- Faciliter la communication et la coordination entre ces différentes parties, en établissant des règles claires pour les échanges entre elles ;

---

<sup>32</sup> Alazard C, Sépari S, Op.cit., p.228.

- Déterminer le niveau de pouvoir accordé à chaque partie et veiller à ce que les décisions prises soient conformes à la stratégie globale de l'entreprise ;
- Mettre en place des indicateurs de performance compréhensibles et acceptés par tous les responsables ;

Dans cette optique, les gestionnaires opérationnels peuvent voir le contrôle budgétaire comme un outil les aidant à gérer et à améliorer leurs performances dans une logique de résultats concrets.

### **1-5- Les limites du contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire vient après le suivi et consiste à observer, analyser et comprendre les écarts qui sont bénéfiques pour l'entreprise. Cela repose sur des écarts dont nous devons préciser et explorer cette facette. Le contrôle budgétaire a plusieurs limites <sup>33</sup>:

- C'est un contrôle effectué a posteriori qui peut être trop tardif dans un contexte qui exige de la réactivité ;
- Il fournit une expression financière de la performance, qui met de côté les performances qualitatives telles que la qualité, la réactivité, le climat social ;
- Il peut être source de pesanteur dans la mesure où le système d'information permet le calcul d'un nombre important d'écart ;
- Il peut être source de démotivation dès lors que la performance est mal évaluée ou si des acteurs sont rendus responsables d'écart défavorables sur lesquels ils ne peuvent pas agir.

Cependant, il est important de reconnaître que le contrôle budgétaire a ses limites. Par exemple, il peut ne pas prendre en compte des facteurs imprévus ou des changements soudains dans l'environnement économique. De plus, il peut parfois être difficile de mesurer avec précision tous les aspects des performances d'une entreprise uniquement à partir des données budgétaires.

### **2- Les étapes du contrôle budgétaire**

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

---

<sup>33</sup> Doriath B, Goujet C, op.cit., P. 200.

- 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.

### **2-2- Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori**

Ce contrôle est principalement effectué lors de l'élaboration des budgets. Il permet aux cadres opérationnels de prévoir les conséquences de leurs décisions avant de les mettre en œuvre. Il aide également les supérieurs hiérarchiques à délimiter les limites de leur autorité en simulant le fonctionnement de leur domaine de responsabilité, qui comprend plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur pouvoir de décision.

### **2-3- Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant**

C'est un contrôle opérationnel qui fournit constamment les informations nécessaires pour mener les actions à leur terme. Basé sur les réalisations concrètes, ce type de contrôle est effectué au niveau des opérations, proche du terrain, axé sur les actions en cours et continu dans sa nature.

### **2-4- Contrôle après action ou contrôle à posteriori**

Ce contrôle se déroule à la fin de l'exécution budgétaire. Il implique principalement de mesurer les résultats et d'évaluer les performances en comparant les résultats réels avec les prévisions initiales, en utilisant des informations systématiques. Ce contrôle fournit aux responsables les éléments nécessaires pour établir des rapports de gestion à l'intention des autorités auxquelles ils ont reçu délégation. Il aide également à améliorer la fiabilité des ajustements stratégiques de gestion et à mettre à jour les normes techniques et économiques.

## **3- Définition et principes d'élaboration des écarts budgétaires**

**3.1. Définition d'un écart :** « L'écart se définit comme la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée. »<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Brigitte Doriath, le contrôle de gestion, 5<sup>ème</sup> éd DUNOD, paris, 2008, P72.

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 :

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

### 3.2. Principes d'élaboration des écarts

La mise en évidence d'écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter et parmi les principes conventionnels de construction des écarts nous citons <sup>35</sup>:

#### Principe 1

Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut-être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus ancien.

#### Principe 2

Un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit ;

#### Principe 3

La décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une et d'une seule composante par sous-écart calculé : une donnée constituée de n composantes oblige à la mise en évidence de n sous-écarts.

#### Principe 4

Toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts (principe 3) définis comme suite :

$$\text{Écart / éléments} = (\text{élément monétaire} - \text{élément monétaire}) \times \text{Donnée volumique.}$$

**Monétaires**

**Rée**

**Prév**

**Réell**

<sup>35</sup> Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », op cite, P 368-369.

**Écart / éléments = (élément volumique – élément volumique) x Donnée monétaire.**

**Volumiques**

**Rée**

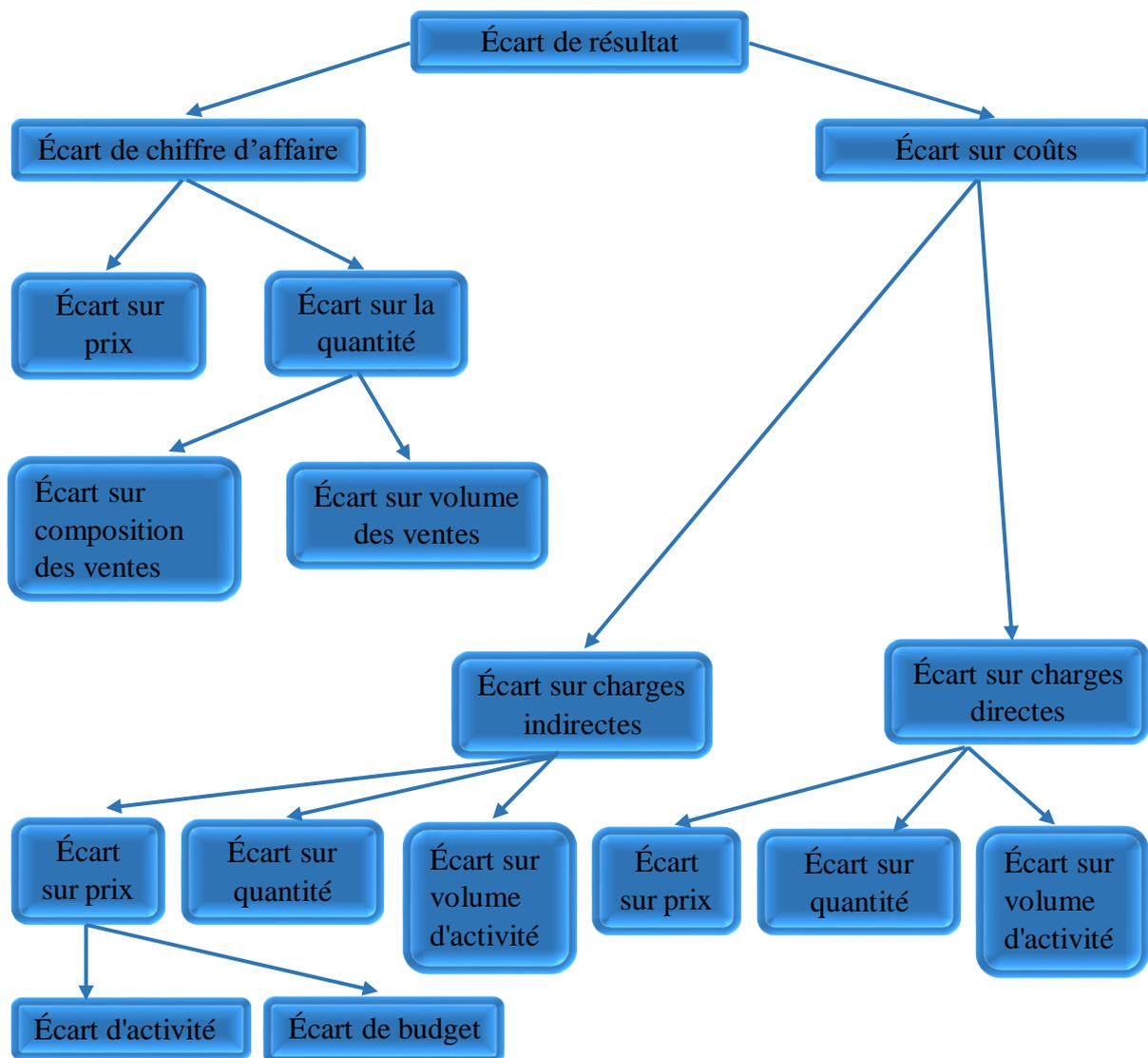
**Prévu**

**Prévu**

Ces règles simples permettent ainsi le calcul et la décomposition de n'importe quelle présentation de budget.

#### 4- Présentation, calcul et analyses des différents écarts

Figure N° 09 : schéma d'ensemble des analyses d'écarts



Source : Doriath B, « contrôle de gestion » 5eme éd, Dunod, paris, 2008, P73.

##### 4-1- L'écart sur chiffre d'affaire

L'écart sur chiffre d'affaire est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu. Il se ce calcul de la manière suivante :

**Ecart sur chiffre d'affaires = chiffre d'affaires réel – chiffre d'affaires**

Avec :  $CA_R = Q_R \times P_R$        $CA_P = Q_P \times P_P$

Les ventes réalisées sont différentes des prévisions, donc il faut examiner les écarts. Il y a deux types d'écarts :

**1. L'écart sur le prix :** Il tient compte de la différence entre le prix réel et le prix prévu, en fonction de la quantité vendue.

**$E/P = (\text{Prix réel} - \text{Prix budgété}) \text{ Quantité}$**

**2. L'écart sur la quantité :** Il prend en compte la différence entre la quantité réelle vendue et celle qui était prévue, en utilisant le prix budgété.

**$E/Q = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \text{ Prix}$**

L'écart de chiffre d'affaires est favorable quand le chiffre d'affaires réel est supérieur au chiffre d'affaires prévu et il est défavorable dans le cas contraire.

#### **4-2- Écart sur marge**

L'écart de marge « est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue »<sup>36</sup>

En général, on utilise la marge comme indicateur de performance pour évaluer un département ou une activité. Elle représente la différence entre les ventes et les coûts. L'écart de marge se calcule souvent par la différence entre marge réelle et marge prévu :

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

Avec :

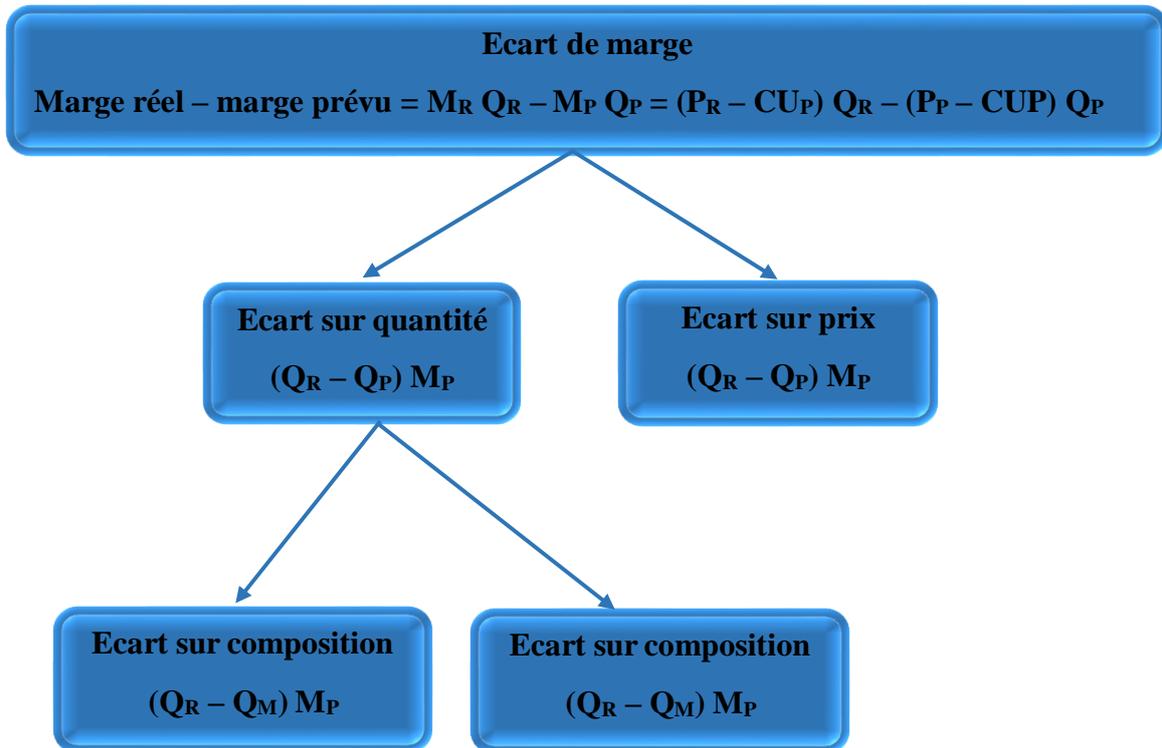
**Marge réel = (prix de vente réel – coût de revient réel) × quantité**

**Marge prévue = (prix de vente prévisionnel - coût de revient prévisionnel) × quantité**

<sup>36</sup> BRIGITTE D, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », paris, 2008, P76.

Un écart positif signifie que la marge réalisée est supérieure à celle budgétée, donc il est favorable. Par contre un écart négatif est défavorable.

Figure N° 10 : L'écart de marge



Source : Doriath B, contrôle de gestion, 5 ème éd, DUNOD, paris, 2008, P 77.

Avec :

**MR** : marge réelle.

**QR** : quantité réelle.

**PR** : prix réel.

**CUP** : cout unitaire prévu.

**MP** : marge prévue

**QP** : quantité prévue.

**Pp** : prix prévu.

**QM** : quantité moyenne.

#### 4-3- L'écart sur coût de matière

Le coût matière est le résultat du produit d'une quantité fabriquée et son prix de fabrication, c'est-à-dire :

Cas des productions réelles :

**Production réel = quantités réelles × coût unitaire réel.**

Cas des prévisions :

$$\text{Production prévu} = \text{quantités prévues} \times \text{coût unitaire prévu}$$

L'écart sur le coût matière est la différence entre le coût matière réel et le coût matière préétabli :

$$\text{E/coût de matière globale} = (\text{quantité réelle} \times \text{prix réel}) - (\text{quantité prévisionnelle} \times \text{prix prévisionnel}).$$

L'écart globale ou totale est décomposé à partir de la formule précédente en peut distinguer entre deux causes qui expliquent cet écart :

- **Écart sur prix** : est la différence entre le coût unitaire réel et le coût unitaire budgété, multipliée par la quantité réellement consommée du facteur considéré <sup>37</sup>:

$$\text{Écart sur prix} = (\text{coût unitaire réel} - \text{coût unitaire budgété}) \times \text{Quantité réelle (d'un facteur de production)}$$

L'écart sur prix défavorables car les coûts réel sont supérieurs aux coûts prévus et il est favorable dans le cas contraire.

- **Écart sur quantité** : est la différence entre la quantité réelle consommée et la quantité budgétée, multipliée par le coût unitaire budgété ;<sup>38</sup>

$$\text{Écart sur Quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgété}) \times \text{coût unitaire budgété (d'un facteur de production)}$$

Le résultat d'un écart varie en fonction de ce à quoi il se réfère : un écart positif sur les coûts signifie que les coûts réels sont plus élevés que prévu, ce qui est défavorable.

### Conclusion

En conclusion, ce chapitre nous a permis d'appréhender en profondeur la démarche budgétaire. Nous avons examiné les fondements de l'élaboration des budgets, en comprenant les principes et les étapes clés. Ensuite, nous avons exploré le contrôle budgétaire, qui permet de suivre les

<sup>37</sup> Horngren C, Bhimani A, Datar S, Foster G, « Contrôle de gestion et contrôle budgétaire », 3em édition, Paris, 2006.p.214.

<sup>38</sup> Horngren C, Bhimani A, Datar S, Foster G, Op.cit.p.215.

performances financières et de corriger les écarts par rapport aux prévisions. Ces connaissances sont essentielles pour une gestion financière rigoureuse, assurant ainsi une meilleure prise de décision et une amélioration continue des performances de l'entreprise.

# **PARTIE II**

## **Cadre pratique**

# **CHAPITRE 01**

## **Organisme d'accueil et historique de l'EPB**

## Chapitre 01

### Organisme d'accueil et historique de l'EPB

Dans ce premier chapitre, nous explorerons l'organisme d'accueil, l'EPB, en détaillant son rôle, sa mission et son cadre organisationnel. Nous tracerons également l'évolution historique de l'EPB, depuis sa création jusqu'à son développement actuel. Cette perspective historique nous permettra de mieux comprendre les fondements et les transformations de l'EPB, offrant ainsi une base solide pour l'analyse approfondie de sa gestion et de son fonctionnement.

#### Section 01 : Un bref historique de l'EPB

##### 1. Généralité sur le port de Bejaia

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

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

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

La réalisation des ouvrages du port débuta en **1834**, Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent entamés en **1870** et ceux d'accostage en **1879**. La construction de l'ancien port fut achevée en **1911**. Le nouveau quai long de 300 m elle fût achevée en **1987**. C'est en **1960** que fût chargé le 1er 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 3ème génération et le classent aujourd'hui 2ème port d'Algérie en marchandises générales.

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

## 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 susmentionné décret.

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

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

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

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

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

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale

entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

En 2006 l'assemblée générale extraordinaire a 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

## **Section 02 : présentation générale de L'EPB**

### **1. Implantation géographique du port de Bejaia**

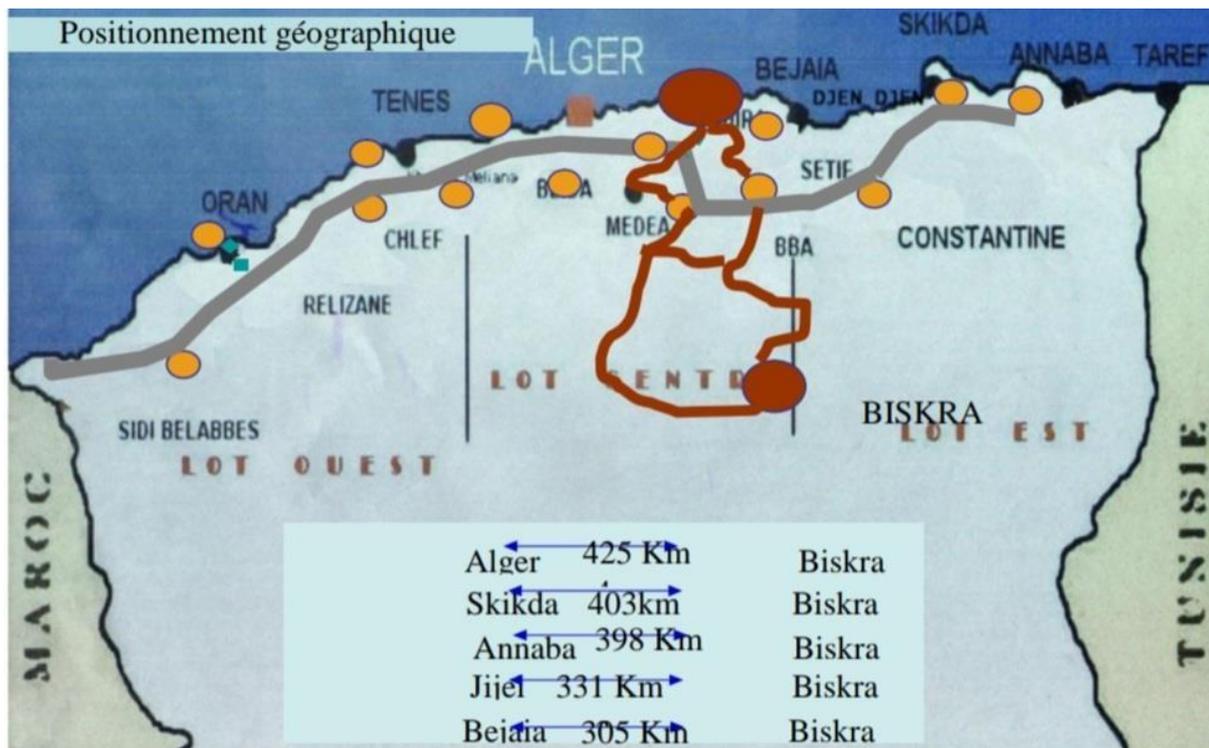
Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

- 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 N° 11 : 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'aconage (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 consistent en:
  - 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.
- ✓ **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.

✓ **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 :

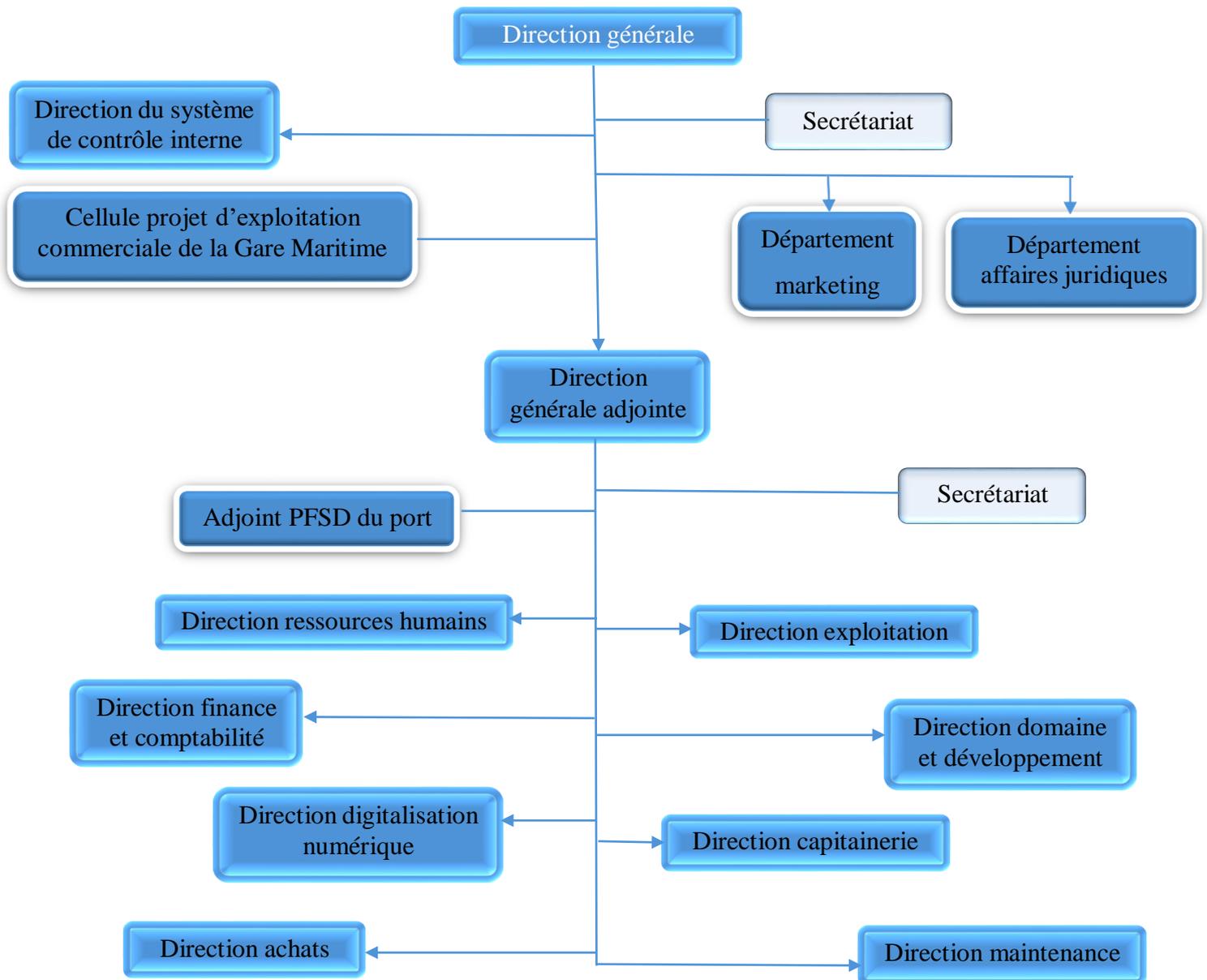
- Département Domaine,
- Département Entretien et Assainissement,
- Département Projets,
- Département Gestion du Transit des Passagers,
- Service Commercial.

✓ **Direction Maintenance**

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

- Département Maintenance Engins.
- Département Maintenance Navale.

**Figure N°12 : Organigramme de l'EPB**



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

## Conclusion

Ce chapitre a offert un aperçu concis de l'organisation d'accueil et de l'historique de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB). La première section a retracé les étapes clés de l'évolution de l'EPB, illustrant son développement et son adaptation au fil du temps. La seconde section a présenté en détail la structure actuelle de l'entreprise, ses fonctions principales et ses objectifs.

# **Chapitre 02**

**La gestion budgétaire au sein de l'EPB**

## Chapitre 02

### La gestion budgétaire au sein de l'EPB

Ce chapitre est consacré à l'étude de la gestion budgétaire au sein de l'EPB. Il se divise en deux sections principales : l'élaboration des budgets et le contrôle budgétaire. Dans la première section, nous examinerons les différentes étapes et méthodes utilisées par l'EPB pour élaborer ses budgets. La deuxième section portera sur le contrôle budgétaire, où nous analyserons la comparaison entre les réalisations et les prévisions pour l'exercice 2022, ainsi que l'analyse des écarts et leur impact sur la performance et la prise de décision au sein de l'entreprise.

#### Section 01 : Elaboration des budgets

Il est important pour une entreprise de bien gérer ses activités pour réussir à long terme. Établir un budget approprié et faire des prévisions précises peuvent aider à maintenir sa santé financière. À cet égard, la gestion budgétaire à "l'EPB" consiste à traduire les objectifs en programmes et budgets annuels, puis à les ajuster mensuellement au besoin. Comme beaucoup d'entreprises en Algérie, "L'EPB" a un service budget qui surveille et contrôle régulièrement les performances. Chaque année, avant la fin du quatrième trimestre, ce service présente un pré-budget pour l'année suivante, examiné par le conseil d'administration avant d'être adopté comme budget officiel pour évaluer les résultats.

#### 1. Présentation du budget de l'EPB

Avant de bien articuler le budget de l'EPB, on va d'abord identifier les objectifs et la stratégie de l'entreprise.

##### 1.1. Objectifs de l'Entreprise

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

##### 1.2. Politique de l'Entreprise

- Développer le caractère pionnier d'offre logistique.
- Mettre en place un bon climat d'affaires pour attirer le partenariat.
- Être le précurseur du processus de développement de la chaîne de transport maritime, routier et ferroviaire.

- Renforcer le partenariat entre les différents acteurs de la communauté portuaire en animant des rencontres avec ces derniers.
- Réduire les surcoûts et générer des cash-flows afin d'assurer une capacité d'autofinancement et rentabiliser les investissements.
- Orienter la gestion du capital humain vers le développement des compétences, le rajeunissement des effectifs, et la mobilité.

**1.3. Valeurs de l'Entreprise**

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

**2. Procédure d'élaboration du budget au sein de l'EPB**

Tableau N° 05 : Procédure d'élaboration du budget au sein de l'EPB

Etape	Désignation	Responsable	Référence	Fréquence	Enregistrement
1	Préparation de la compagne 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 DFC		Au début de la compagne budgétaire	Canevas Budget
3	Vérification de la cohérence des budgets	DFC	Réalisation exercice précédents	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	Conseil d'administration (CA)		15 jours avant la séance du conseil administration	Courier 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 structure		Après approbation du budget par le CA	Budget validé et approuvé

Source : Document interne de l'EPB

- **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.

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 N° 06 : 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 du budget finale 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.

#### 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.

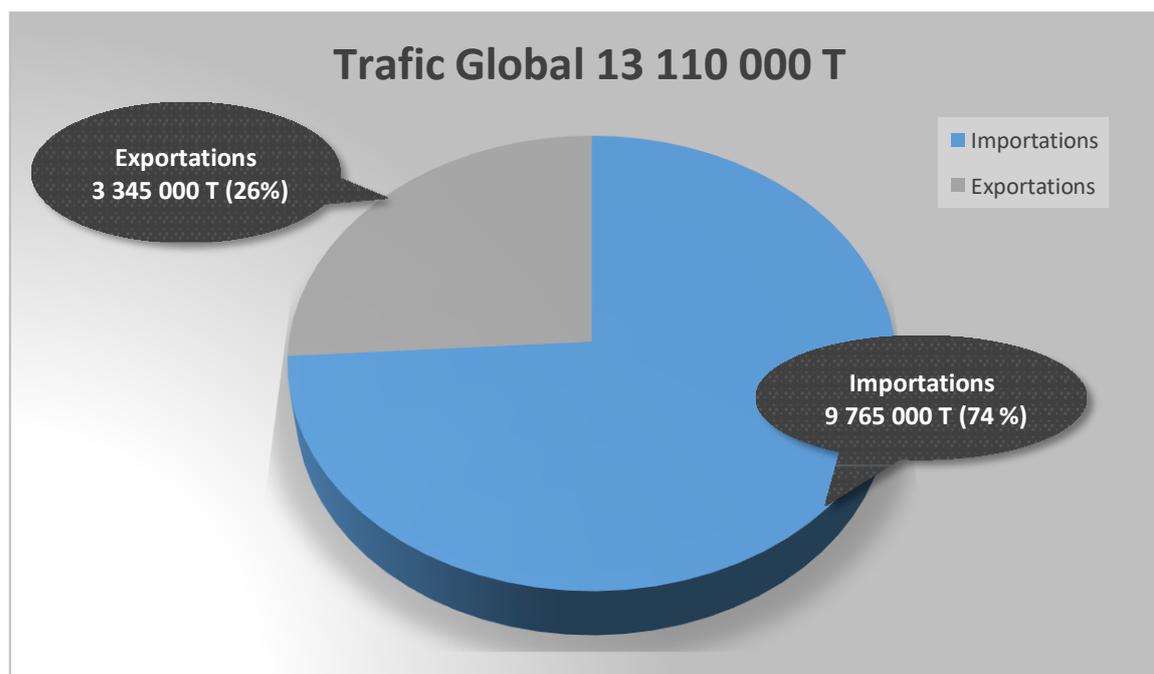
### 3.1.1. Prévision du trafic portuaire

Tableau N° 07 : Trafic portuaire prévisionnel.

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

Source : Documents internes de l'EPB

Figure N° 13 : Structure du trafic portuaire 2022



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

#### 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.

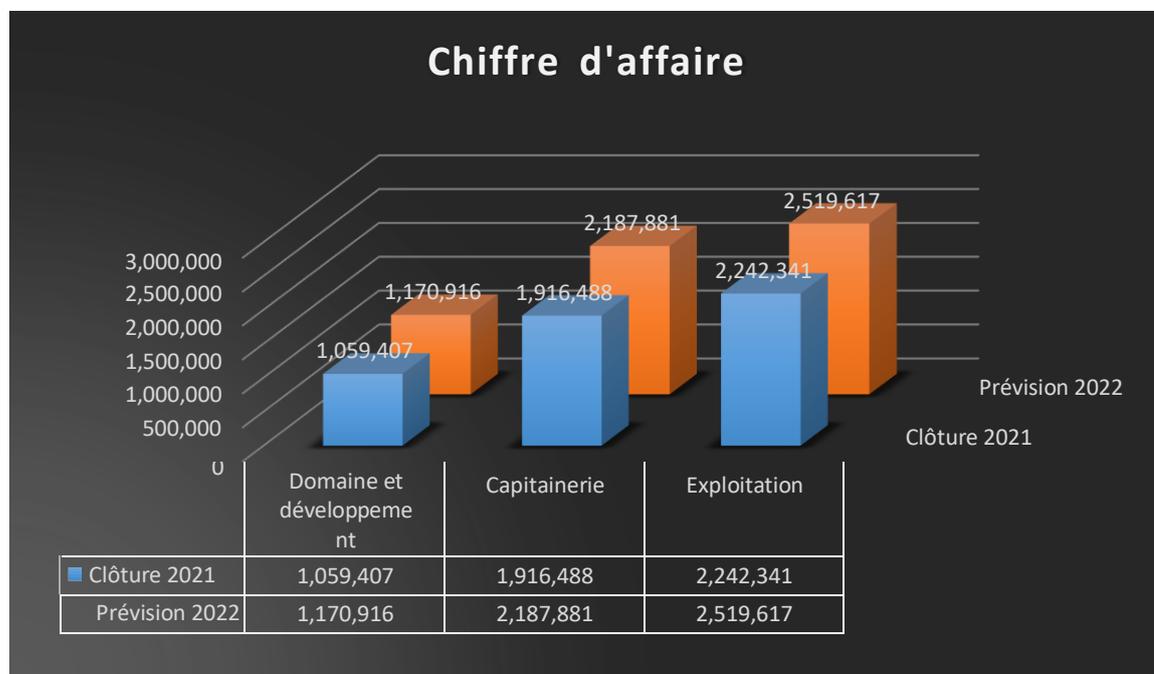
**Tableau N° 08** : Le chiffre d'affaires prévisionnel.

En milliers de Dinars

Rubriques	Prévision 2021	Clôture 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
<b>Total port</b>	<b>5 218 236</b>	<b>5 878 414</b>	<b>+660 178</b>	<b>+13</b>

Source : Documents internes de l'EPB

**Figure N°14** : Le chiffre d'affaires prévisionnel



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

### Interprétation

Le trafic attendu pour l'exercice 2022 génère un Chiffre d'affaires prévisionnel estimé à 5 878414 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 N° 09 : Autres produits opérationnels**

**En milliers de Dinars**

Rubriques	Prévision 2021	Clôture 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
<b>Total</b>	<b>345 077</b>	<b>22 050</b>	<b>-323 027</b>	<b>-94</b>

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 N° 10 : Les produits financiers**

**En milliers de Dinars**

Rubriques	Prévision 2021	Clôture 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
<b>Total</b>	<b>505 708</b>	<b>353 425</b>	<b>-152 283</b>	<b>-30</b>

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

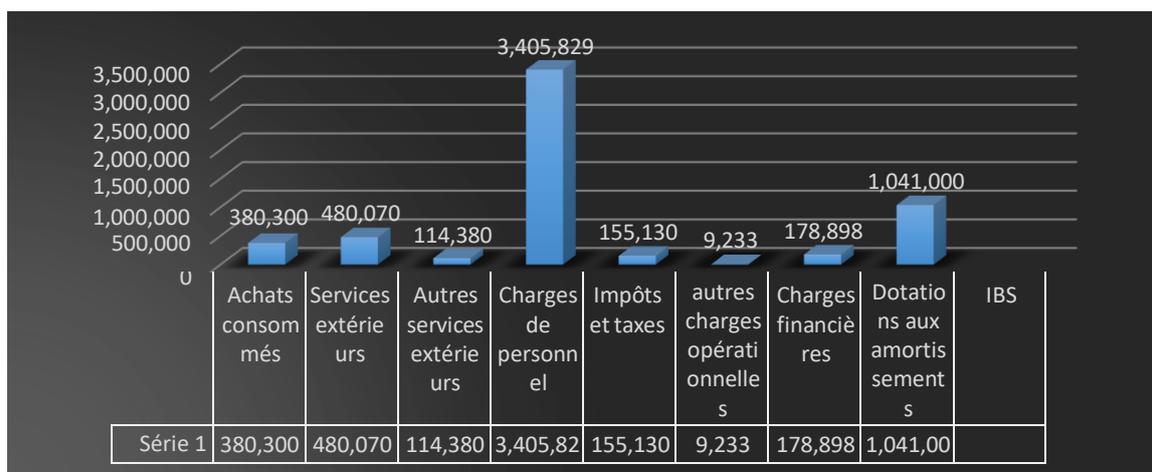
Tableau N° 11 : Charges des activités ordinaires par nature

En milliers de Dinars

Désignation	Prévision 2021	Clôture 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
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>5 532 647</b>	<b>5 764 840</b>	<b>+232 193</b>	<b>+04</b>
IBS	59 443	58 000	-1 443	-02
<b>Total charges</b>	<b>5 592 090</b>	<b>5 822 840</b>	<b>+230 750</b>	<b>+04</b>

Source : Documents internes de l'EPB

Figure N° 15 : Structure Générale des charges 2022



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

### 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

Tableau N° 12 : Achats par nature

En milliers de Dinars

Désignation	Prévision 2021	Clôture 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
<b>Total</b>	<b>191 100</b>	<b>358 000</b>	<b>+166 900</b>	<b>+87</b>

Source : Documents internes de l'EPB

### Interprétation

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.

### 3.4. Budget des investissements

Tableau N° 13: Budget des investissements

En milliers de Dinars

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

Source : Documents internes de l'EPB

#### Interprétation

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.

## 3.5. Budget de trésorerie

Tableau N° 14 : Budget de trésorerie.

En milliers de Dinars

Rubriques	Prévision 2021	Clôture 2022	Var.	% Var.
<b>Encaissements</b>	<b>8 238 400</b>	<b>9 015 475</b>	<b>+777 075</b>	<b>+09</b>
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
<b>Décaissements</b>	<b>8 165 917</b>	<b>9 253 559</b>	<b>+1 087 642</b>	<b>+13</b>
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
<b>Variation</b>	<b>72 483</b>	<b>-238 084</b>	<b>-310 567</b>	<b>-428</b>
Trésorerie initiale	672 216	744 699	+72 483	+11
<b>Trésorerie finale</b>	<b>744 699</b>	<b>506 615</b>	<b>-238 084</b>	<b>-32</b>

Source : Documents internes de l'EPB.

### Interprétation

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.

## 4. Le suivi budgétaire

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

**Tableau N° 15 : Le suivi budgétaire de l'EPB**

Etapes	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	Application DFC
3	Saisi du bon de commande	Le chargé du budget		Bon de commande validé	
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

**1er 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).

**2ème 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 puisse poursuivre normalement la procédure habituelle.

## Section 02 : Le contrôle budgétaire au sein de l'EPB

Pour s'assurer que les budgets et les résultats sont sous contrôle, on commence par observer les différences entre ce qui était prévu et ce qui a été réellement réalisé. À l'entreprise portuaire de Bejaia, cela signifie comparer (Annuellement) ce qui a été fait avec ce qui était prévu, puis examiner les écarts pour comprendre pourquoi ils se sont produits. Ensuite, on prend des mesures pour corriger ces écarts et atteindre les objectifs fixés.

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

### 1. Le contrôle des budgets des ventes

**Tableau N° 16 :** Le contrôle de trafic portuaire au niveau de l'EPB

Unité : Tonnes

Désignation	Exercice 2022				
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart (%)	Taux de réalisation
Importations	9 765 000	8 991 000	(774 000)	-08%	92%
Exportations	3 345 000	2 472 000	(873 000)	-26%	74%
<b>Trafic global</b>	<b>13 110 000</b>	<b>11 463 000</b>	<b>(1 647 000)</b>	<b>-12.69%</b>	<b>87.31%</b>

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

#### 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.

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

**Tableau N° 17 :** le contrôle du trafic bateau au niveau de l'EPB

Désignation	Exercice 2022				
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart (%)	Taux de réalisations
Nombre de navires	995	999	04	0.40%	100.40%

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

### Interprétation

Le nombre de navires ayant fait escale au port de Bejaia en 2022 affiche un nombre de 999 navires, soit 4 navires de plus par rapport à la prévision de la même période.

**Tableau N°18** : le contrôle du chiffre d'affaire

**Unité : KDA**

Désignation	Exercice 2022				
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart (%)	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires	5 878 687	5 374 536	(504 151)	-09%	91%

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

### 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 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 attendu.

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

- Taux de réalisation d'objectif (TRO) =  $(\text{Réalisation} / \text{Prévision}) \times 100$
- Ecart = Réalisation – Prévisions

## 2. Le contrôle du budget des frais généraux

Tableau N° 19 : Le contrôle du budget des frais généraux

Unité : KDA

Désignation	Exercice 2022				
	Prévisions	Réalisations	Ecart	Ecart (%)	Taux de réalisation
Achats consommés	380 300	234 118	-146 182	-38.44%	61,56%
Services extérieurs	480 070	216 462	-263 608	-54.91%	45,09%
Autres services extérieurs	114 380	130 271	15 891	13.89%	113.89%
Charges de personnel	3 405 829	3 342 075	-63 754	-1.87%	98,13%
Impôts, taxes et versements assimilés	155 130	109 434	-45 696	-29.46%	70,54%
Autres charges opérationnelles	9 233	2 830	-6 403	-69.35%	30,65%
Charges financières	178 898	154 917	-23 981	-13.40%	86,6%
Dotations aux amortissements et provisions	1 041 000	1 305 088	264 088	25.37%	125.37%
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>5 764 840</b>	<b>5 495 195</b>	<b>-269 645</b>	<b>-4.68%</b>	<b>95,32%</b>

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

### Interprétation

Les charges des activités ordinaires par nature ont connu une baisse de 4.68% passant de 5 764 840 KDA à 5 495 195 KDA due en raison de :

- La baisse des achats consommés de 38.44% par rapport à la prévision de la même année, soit un écart de -146 182 KDA.
- La baisse des services extérieurs de 54.91% par rapport à la prévision de la même année, soit un écart de -263 608 KDA.

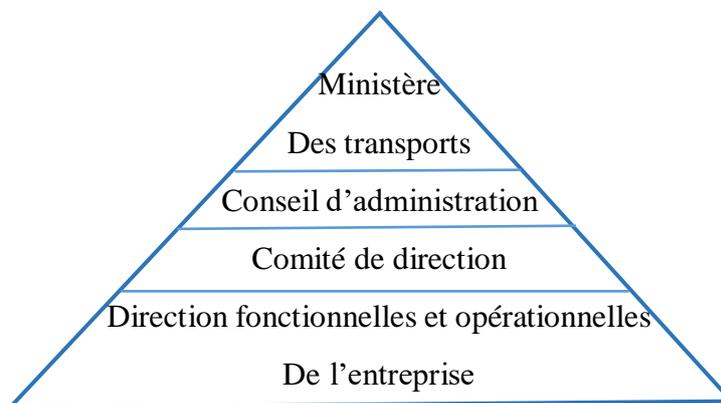
- La baisse de charges de personnel de 1.87% par rapport à la prévision de la même année, soit un écart de -63 754 KDA.
- La baisse des Impôts, taxes et versements assimilés de 29.46% par rapport à la prévision de la même année, soit un écart de -45 696 KDA.
- La baisse des Autres charges opérationnelles de 69.35% par rapport à la prévision de la même année, soit un écart de -6 403 KDA.
- La baisse des Charges financières de 13.40% par rapport à la prévision de la même année, soit un écart de -23 981 KDA.

Ce qui est un écart **favorable** pour l'EPB.

### 3. Système décisionnel de l'EPB

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

**Figure N° 16** : Système décisionnel de l'EPB



**Source** : documents internes de L'EPB.

- Les orientations stratégiques sont formulées par le Ministre des transports aux 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.

#### **4. L'apport de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein de l'EPB**

La gestion budgétaire au sein de l'EPB joue un rôle essentiel et irremplaçable dans la prise de décision. Elle permet de transformer les objectifs stratégiques de l'EPB en prévisions financières concrètes, offrant une direction claire à l'ensemble de l'organisation. En comparant régulièrement les budgets prévisionnels aux réalisations effectives, elle identifie les écarts et en analyse les causes, offrant ainsi une vue d'ensemble sur la santé financière de l'établissement. Cette visibilité permet aux décideurs de prendre des décisions éclairées et d'ajuster rapidement les stratégies en cas de déviations, en mettant en place des actions correctives pour remédier aux dérives constatées.

La gestion budgétaire optimise également l'allocation des ressources, assurant leur utilisation efficace en fonction des priorités stratégiques, et aide à identifier les domaines où les coûts peuvent être réduits sans compromettre la qualité des services. Par ailleurs, elle renforce la transparence financière et la redevabilité, facilitant la justification des dépenses et l'explication des écarts. En résumé, la gestion budgétaire constitue un outil indispensable pour planifier, suivre, évaluer et améliorer continuellement les performances financières de l'EPB, contribuant ainsi à la stabilité financière et à l'efficacité globale de l'établissement.

### **Conclusion**

À la fin de ce chapitre, nous avons pris conscience qu'il nous a aidés à mieux comprendre nos recherches théoriques. L'étude présentée dans ce cas pratique synthétise le travail effectué à l'EPB, au cours duquel nous avons exploré les pratiques budgétaires de l'entreprise.

Nous avons d'abord examiné l'élaboration des différents budgets, puis nous avons réalisé un contrôle budgétaire en comparant les réalisations aux prévisions de l'exercice

À la fin de notre stage pratique, nous avons constaté que la gestion budgétaire, le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts à l'EPB permettent d'apporter des corrections aux lacunes identifiées, afin d'améliorer la performance de l'entreprise. De plus, la gestion budgétaire joue un rôle crucial dans la prise de décision au sein de l'EPB.

# **Conclusion Générale**

### Conclusion

Le contrôle de gestion est un domaine clé représentant la force stratégique de l'entreprise, et son importance a considérablement augmenté au fil des années. Il évolue constamment pour répondre aux besoins d'information des gestionnaires, dont les exigences varient en fonction du contexte économique et social. L'objectif du contrôle de gestion est de mesurer, analyser et améliorer la performance de l'entreprise. Pour mettre en place et exploiter son système de contrôle de gestion, l'entreprise dispose de divers outils, notamment la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire, est un processus par lequel une entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens de les atteindre. Elle se compose de la prévision, de la budgétisation et du contrôle budgétaire. La gestion prévisionnelle permet de convertir les objectifs de l'entreprise en programmes concrets à l'aide de différentes techniques de prévision. Ces programmes sont ensuite chiffrés et présentés sous forme de budgets, qui servent d'outils de délégation, de motivation, de coordination et de communication entre les responsables de l'entreprise. Le processus de gestion budgétaire se termine par un contrôle budgétaire, qui permet d'anticiper et de gérer les écarts constatés, de comprendre comment les résultats sont générés et de porter un jugement éclairé sur la performance des responsables, facilitant ainsi la prise de décision.

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

Dans le cadre de cette étude pratique, nous avons suivi le processus budgétaire de l'EPB, y compris la budgétisation et le contrôle budgétaire. Le contrôle de gestion de l'EPB repose sur la gestion budgétaire, notamment sous forme de budgets prévisionnels. Ces budgets sont comparés aux réalisations de l'entreprise, révélant ainsi des écarts budgétaires. Les responsables interviennent ensuite pour corriger ces écarts, après en avoir identifié les causes. L'objectif de ce processus est de prendre des décisions pertinentes afin d'améliorer la situation de l'entreprise.

Par ailleurs, la gestion budgétaire permet de communiquer les stratégies et d'engager les responsables des centres de responsabilité dans l'atteinte de leurs objectifs. La comparaison permanente entre les résultats réels et les prévisions chiffrées, grâce aux écarts obtenus, facilite la prise de décision.

En effet, la gestion budgétaire permet de prendre des décisions en fournissant un rapport détaillé sur l'activité. Ce rapport permet de faire le point sur l'état d'avancement des résultats,

d'expliquer les écarts entre les prévisions et les réalisations, et de proposer des actions correctives pour la période suivante, si nécessaire.

Notre travail de recherche ne traite pas le sujet dans sa globalité en raison de la durée limitée du stage au sein de l'EPB. Le thème de la gestion budgétaire et de la prise de décision est très vaste et nécessite plus de temps pour mettre en pratique nos connaissances dans une entreprise telle que l'EPB. De plus, l'accès aux informations spécifiques de l'entreprise a été limité en raison de leur caractère confidentiel.

En conclusion, notre étude confirme que la gestion budgétaire joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance de l'EPB, en fournissant des outils de contrôle et de pilotage qui soutiennent une prise de décision efficace. Elle constitue ainsi un levier stratégique pour la réussite et la pérennité de l'entreprise.

### Liste des figures

<b>Figure N° 01</b> : Présentation de la démarche budgétaire.....	20
<b>Figure N° 02</b> : les différents types du stock.....	32
<b>Figure N° 03</b> : La représentation graphique de la méthode ABC.....	34
<b>Figure N° 04</b> : Présentation de la typologie des budgets.....	38
<b>Figure N° 05</b> : La démarche de détermination du budget de vente.	39
<b>Figure N° 06</b> : La démarche de détermination du budget de production.	
<b>Figure N° 07</b> : Le budget des approvisionnements.	41
<b>Figure N° 08</b> : La hiérarchie budgétaire.	43
<b>Figure N° 09</b> : schéma d'ensemble des analyses d'écart.	49
<b>Figure N° 10</b> : L'écart de marge.	51
<b>Figure N° 11</b> : Positionnement géographique de l'EPB.	57
<b>Figure N° 12</b> : Organigramme de l'EPB.	61
<b>Figure N° 13</b> : Structure du trafic portuaire 2022.	67
<b>Figure N° 14</b> : Le chiffre d'affaires prévisionnel.	68
<b>Figure N° 15</b> : Structure Générale des charges 2022.	
<b>Figure N° 16</b> : Système décisionnel de l'EPB....	78

### Liste des tableaux

**Tableau N°01** : La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.10

**Tableau N° 02** : Les fonctions du système budgétaire (selon Berland, 1999).15

**Tableau N°03** : Tableau récapitulatif pour le calcul des moyennes mobiles.23

**Tableau N° 04** : Tableau récapitulatif des ajustements par la méthode des moindres carrés.25

**Tableau N° 05** : Procédure d'élaboration du budget au sein de l'EPB.64

**Tableau N° 06** : Calendrier budgétaire de l'EPB.66

**Tableau N° 07** : Trafic portuaire prévisionnel.67

**Tableau N° 08** : Le chiffre d'affaires prévisionnel.68

**Tableau N° 09** : Autres produits opérationnels.69

**Tableau N° 10** : Les produits financiers.69

**Tableau N° 11** : Charges des activités ordinaires par nature.70

**Tableau N° 12** : Achats par nature.71

**Tableau N° 13**: Budget des investissements.72

**Tableau N° 14** : Budget de trésorerie.73

**Tableau N° 15** : Le suivi budgétaire de l'EPB.74

**Tableau N° 16** : Le contrôle de trafic portuaire au niveau de l'EPB.75

**Tableau N° 17** : le contrôle du trafic bateau au niveau de l'EPB.75

**Tableau N°18** : le contrôle du chiffre d'affaire.76

**Tableau N° 19** : Le contrôle du budget des frais généraux.77

## Table de matières

<b>Introduction Générale</b> .....	6
------------------------------------	---

### Partie I

<b>Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion et la gestion budgétaire</b> .....	4
<b>Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion</b> .....	4
1. Histoire du contrôle de gestion .....	4
2. Définition du contrôle de gestion.....	5
3. Les objectifs de contrôle de gestion .....	5
4. Le rôle de contrôle de gestion.....	6
4.1. Le rôle classique .....	6
4.2. Le rôle rénové.....	7
5. Les principes outils du contrôle de gestion .....	7
5.1. La comptabilité analytique .....	7
5.1.1. Définition de la comptabilité analytique .....	7
5.1.2. Les objectifs de la comptabilité analytique .....	7
5.1.3. Principes de la comptabilité analytique.....	8
5.2. La comptabilité générale .....	8
5.2.1. Définition de la comptabilité générale .....	8
5.2.2. Objectifs de la comptabilité générale.....	8
5.2.3. Le rôle de la comptabilité générale .....	9
5.3. Tableau de bord.....	10
5.3.1. Définition du tableau de bord.....	10
5.3.2. Objectifs du tableau de bord.....	10
5.3.3. Le rôle du tableau de bord.....	11
5.4. La gestion budgétaire .....	11
5.4.1. Définition de la gestion budgétaire .....	11
6. Les limites du contrôle de gestion .....	12
<b>Section 02 : Généralités sur la gestion budgétaire</b> .....	12

1. Définition de la gestion budgétaire .....	13
2. Caractéristiques et rôle de la gestion budgétaire.....	13
2.1. Caractéristiques de la gestion budgétaire .....	13
A- Planification et gestion prévisionnelle .....	16
B- Coordination et communication.....	16
C- Contrôle et Suivis .....	16
D- Motivation des individus et animation sociale .....	16
3. Objectifs de la gestion budgétaire.....	17
4. Les fonctions de la gestion budgétaire .....	17
5. Le lien entre la gestion budgétaire et la prise de décision .....	18
6. Le contrôle budgétaire comme un outil d'aide à la décision.....	18
7. Les limites de la gestion budgétaire .....	18
Conclusion.....	19
<b>Chapitre 02</b> .....	20
<b>Section 01 : Fondements de la démarches budgétaire</b> .....	20
La première phase 1- La prévision.....	21
1-1- La fixation des objectifs de l'entreprise .....	21
1-2- Techniques de prévision.....	22
A-Technique de la prévision des ventes .....	22
1- Les ajustements.....	22
1-1- Ajustement mécanique : la méthode des moyennes mobiles.....	23
1-2- Ajustement analytique : La méthode des moindres carrés (MCO) .....	24
2- Les séries chronologiques .....	26
3- Le lissage exponentiel .....	27
B - Technique de la prévision de production .....	27
C- Technique de la prévision d'approvisionnements et la gestion des stocks .....	28
La deuxième phase 2- La budgétisation.....	35
2-1 Définition du budget.....	36

2-2 Les caractéristiques du budget.....	36
2-3 Le Rôle du budget.....	36
2-4 Avantage et limites du budget .....	37
2-4-1Avantages du budget.....	37
2-4-2 Limites du budget.....	37
2-5 Typologies des budgets .....	38
2-5-1 Le Budget Fonctionnel .....	39
A-Le budget des ventes.....	39
B- Le budget de production .....	40
C- Budget des approvisionnements .....	40
D- Le budget d'investissement.....	42
E-Le budget de synthèse (Financière) .....	42
E-1- Le budget de trésorerie.....	42
E-2- Le compte de résultat prévisionnel.....	42
E-3- Le bilan prévisionnel .....	42
<b>Section 02 : Le contrôle budgétaire .....</b>	<b>43</b>
1- Généralités sur le contrôle budgétaire.....	43
1-1- Définition du contrôle budgétaire .....	43
1-2- Les objectifs du contrôle budgétaire.....	44
1-3- Le rôle du contrôle budgétaire .....	44
1-4- Les conditions d'efficacité d'un contrôle budgétaire .....	45
1-5- Les limites du contrôle budgétaire .....	46
2- Les étapes du contrôle budgétaire .....	46
A. Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori.....	47
B. Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant .....	47
C. Contrôle après action ou contrôle à posteriori.....	47
3- Définition et principes d'élaboration des écarts budgétaires .....	47
3.1. Définition d'un écart.....	47

3.2. Principes d'élaboration des écarts.....	48
4. Présentation, calcul et analyses des différents écarts .....	49
4-1- L'écart sur chiffre d'affaire.....	49
4-2- Écart sur marge .....	50
4-3- L'écart sur coût de matière .....	51
Conclusion .....	52

## **Partie II**

<b>Chapitre 01 : Organisme d'accueil et historique de l'EPB .....</b>	<b>54</b>
<b>Section 01 : Un bref historique de l'EPB.....</b>	<b>54</b>
1. Généralités sur le port de Béjaïa.....	54
2. Historique et cadre juridique .....	55
<b>Section 02 : présentation générale de L'EPB.....</b>	<b>56</b>
1. Implantation géographique du port de Béjaïa.....	56
2. Missions et activités de l'entreprise .....	57
2.2. Activités de l'EPB.....	57
2.3. Organisation de l'entreprise.....	58
Conclusion.....	62
<b>Chapitre 02 : La gestion budgétaire au sein de l'EPB .....</b>	<b>63</b>
<b>Section 01 : Elaboration des budgets.....</b>	<b>63</b>
1. Présentation du budget de l'EPB .....	63
1.1. Objectifs de l'Entreprise.....	63
1.2. Politique de l'Entreprise .....	63
1.3. Valeurs de l'Entreprise.....	64
2. Procédure d'élaboration du budget au sein de l'EPB.....	64
3. Élaboration des budgets .....	66
3.1. Le budget des ventes .....	66
3.1.1. Prévision du trafic portuaire .....	67
Interprétation.....	67

3.1.2 Prévisions du Chiffre d'affaires .....	68
Interprétation.....	69
3.1.3 Produits financiers.....	69
Interprétation.....	70
3.2. Budgets des frais généraux .....	70
Interprétation .....	71
3.3. Budget des approvisionnements .....	71
Interprétation .....	71
3.4. Budget des investissements .....	72
Interprétation .....	72
3.5. Budget de trésorerie .....	73
Interprétation .....	74
4. Le suivi budgétaire.....	74
<b>Section 02 : Le contrôle budgétaire au sein de l'EPB.....</b>	<b>75</b>
1. Le contrôle des budgets des ventes .....	75
2. Le contrôle du budget des frais généraux.....	77
Interprétation .....	77
3. Système décisionnel de l'EPB.....	78
4. L'apport de la gestion budgétaire à la prise de décision au sein del'EPB.....	79
Conclusion.....	79
<b>Conclusion Général.....</b>	<b>81</b>
Bibliographie	
Liste des figures et tableaux	
Table de matières	
Annexes	
Résumé	

# **Annexes**



Bejaia, le 25 Octobre 2021

**DIRECTION DES FINANCES  
ET DE LA COMPTABILITE**

N/REF/DFC/N° 221 /2021

**Madame la Directrice,  
Messieurs les Directeurs**

**Objet : Note d'orientation relative à la préparation de l'avant-projet de budget 2022.**

Madame et Messieurs,

La préparation de l'avant-projet de budget pour l'exercice 2022 s'inscrit dans une démarche d'optimisation des ressources et de rigueur inhérente à la conjoncture économique exceptionnelle qui prévaut depuis l'exercice 2020.

Cette démarche dicte dès lors la poursuite des efforts de consolidation des équilibres budgétaires fortement impactés par les mesures préventives de la pandémie de la COVID-19, et l'instauration de nouvelles mesures par les pouvoirs publics pour la restriction des importations.

Il s'agit de privilégier une gestion optimale des ressources en observant une cohérence dans la conduite budgétaire afin de préserver les équilibres de trésorerie à court terme, tout en veillant à la continuité de la dynamique du développement socio-économique à travers la consolidation de la base infrastructurelle et le parachèvement des différents projets en cours de réalisation à moyen terme.

Enfin, les incertitudes sur l'évolution des principaux paramètres économiques et financiers, imposent de la prudence et plus de rigueur dans les perspectives d'engagements budgétaires.

**I- Procédure d'élaboration du budget prévisionnel 2022 :**

- Le budget de l'exercice 2022 sera élaboré conformément au nouveau système comptable et financier (NSCF) ;
- Les objectifs commerciaux seront fixés sur la base des prévisions de clôture 2021, le trafic attendu au niveau de la zone portuaire, aux Zones Logistiques Extra Portuaires de TIXTER et d'Ighil-Ouberouak ainsi que la nouvelle gare maritime.

**1- Objectifs commerciaux**

- Les prévisions en termes du trafic portuaire, trafic conteneurs, trafic passagers et auto-passagers ainsi que les mouvements de la navigation sont du ressort du **Département Marketing.**

- Les prévisions en termes du trafic transitant par les Zones Logistiques Extra-portuaires sont établies par la **Direction Exploitation** ;
- Le trafic attendu au niveau de la nouvelle gare maritime est du ressort de la **Direction Domaine et Développement**.

## 2- Les produits des activités ordinaires :

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

### ❖ Le chiffre d'affaires :

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

### ❖ Les autres produits opérationnels

- **Le Département juridique** est chargé d'établir les prévisions en termes d'indemnités d'assurances à recevoir.
- **Le Département marchés** est chargé d'établir les prévisions des produits sur cahiers de charge, contrats... etc.).
- **Le Département commercial de la DDD** est chargé d'établir les prévisions en termes de pénalités de congestion.

### ❖ Les produits Financiers :

- Toute prévision en termes de produits financiers est du ressort de la **DFC**.

## 3- Les charges des activités ordinaires :

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

### ❖ Les achats consommés :

- Les centres d'approvisionnement de l'entreprise doivent prévoir de manière rationnelle l'ensemble des consommations pour l'exercice 2022 ;

Il y a lieu de souligner que ;

- Toute prévision en terme d'habillements doit être établie par la **DRH** ;
- Les prévisions en électricité, gaz et eau seront établies par la **DDD** et la **DE** pour les zones logistiques extra-portuaires.

### ❖ Les services extérieurs :

- Les prévisions de la sous-traitance seront établies par la **DE**.
- Les entretiens et réparations des bâtiments, des ouvrages superstructure, des réseaux ainsi que les installations complexes sont du ressort de la **DDD** ;



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

❖ **Les autres services extérieurs :**

- Les prévisions du compte stage et formation seront établies par la **DRH** ;
- Les frais d'acte et de contentieux et publicité légale sont du ressort du **Département juridique** ;
- Les annonces et insertions sont du ressort du **Département Marchés** et de la **DRH** suivant la nature de l'évènement ;
- Foires et expositions, sponsoring, Revues et imprimés publicitaire et autres (cadeaux à la clientèle,... etc.) sont du ressort du **Département Marketing** ;
- Les prévisions en termes d'internet, abonnements et licences informatiques sont du ressort de la **DDN** ;
- Les services bancaires et assimilé sont du ressort de la **DFC**.

❖ **Les charges de personnel :**

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

❖ **Les impôts, taxes et versements assimilés**

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

❖ **Les autres charges opérationnelles, les charges financières et les dotations aux amortissements** seront établies par la **DFC** en collaboration avec toutes les directions.

**4- Les achats :**

Les prévisions des achats est de la responsabilité de la Direction Achats, et ce, par centre d'approvisionnement, à savoir ;

- Centre d'approvisionnement DRH
- Centre d'approvisionnement DM
- Centre d'approvisionnement DR



## 5- Les investissements :

- Afin d'assurer la cohérence des prévisions des investissements, **La Direction Achats en collaboration avec toutes les directions** sera chargée de la détermination et de l'évaluation du programme d'investissement 2022 en matière d'infrastructures, de superstructures, du matériel et d'outillage d'exploitation, d'équipements de servitude, du matériel informatique, du mobilier et matériel de bureau, des véhicules de tourisme et utilitaires ;
- Les nouveaux projets d'investissements doivent être accompagnés par des fiches signalétiques détaillées ;
- Les grands projets d'investissements en cours de réalisation doivent être accompagnés des plannings de réalisations prévisionnels (Etat d'avancement physique et financier) mensuelles ;
- Il y a lieu de reprendre les restes à réaliser sur les programmes antérieurs.

## 6- Trésorerie :

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

## 7- Départs en retraite, plan de formation et plan de recrutement

- La DRH se doit de transmettre en sus des informations précitées, des plans détaillés afférents aux prévisions de départ en retraite, au plan de formation, ainsi qu'à celui des recrutements envisagés.

## II- Recommandations :

- La formalisation des prévisions élaborées, doit être conforme aux tableaux et canevas annexés ;
- Les prévisions doivent être transmises à la DFC au plus tard le **17 Novembre 2021** ;
- Les prévisions doivent être transmises à la DFC sur support papier dûment signé par le responsable de la structure et sur Outlook ;
- Les prévisions doivent être proprement mentionnées, sans surcharges, ni ratures ;
- Les prévisions doivent être objectives, cohérentes et réalisables.

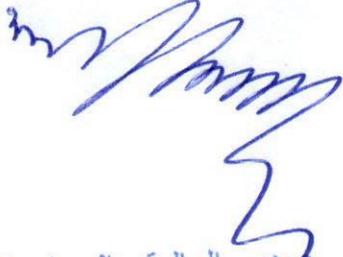
Pour d'éventuels besoins d'informations complémentaires ou d'éclaircissements, le **Département Finance** de la DFC sera à votre disposition.

Comptant sur votre habituelle collaboration, recevez, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

### Copie :

- Monsieur le Président Directeur Général ;
- Monsieur le Directeur Général Adjoint ;



  
مدير المالية والمحاسبة

ف. أيت إخلف

**ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES**

Arrêté au : 31/12/2022

Note	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	3 500 000 000,00		- 1 375 488,00		10 503 043 523,07
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs significatives					
Réévaluation des immobilisations			- 114 624,00		
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat					
Dividendes payés				-	500 000 000,00
Autres distributions				-	372 700 000,00
Réserves Distribuées					-
Augmentation de capital					
Résultat net de l'exercice					633 057 587,81
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	3 500 000 000,00		- 1 490 112,00		10 263 401 110,88
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs significatives					
Réévaluation des immobilisations			- 165 568,00		
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat					
Dividendes payés				-	650 000 000,00
Autres distributions				-	392 100 000,00
Réserves Distribuées					
Réserves					255 000 000,00
Augmentation de capital					
Résultat net de l'exercice					558 574 343,63
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	3 500 000 000,00		- 1 655 680,00		10 034 875 454,51

**BILAN PASSIF**  
**Arrêté au : 31/12/2022**

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		9 474 645 430,88	9 662 006 017,94
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		558 574 343,63	633 057 587,81
Autres capitaux propres - Report à nouveau -			33 152 606,87
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>13 533 219 774,51</b>	<b>13 761 910 998,88</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		2 153 688 913,98	3 887 256 431,08
Impôts (différés et provisionnés)		-	-
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 550 289 965,31	1 472 999 172,98
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>		<b>3 843 182 879,29</b>	<b>5 499 459 604,06</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		415 078 573,92	495 554 417,43
Impôts		277 604 971,62	204 081 273,32
Autres dettes courantes		1 271 578 999,49	1 127 041 592,18
Trésorerie passif		25 880 214,13	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 990 142 759,16</b>	<b>1 826 677 282,93</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>19 366 545 412,96</b>	<b>21 088 047 885,87</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

**BILAN ACTIF**  
 Arrêté au : 31/12/2022

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>59 119 114,78</b>	<b>58 569 789,03</b>	<b>549 325,75</b>	<b>3 819 836,61</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>22 610 332 463,63</b>	<b>9 911 954 044,53</b>	<b>12 698 378 419,10</b>	<b>13 532 317 919,10</b>
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		3 605 971 860,80	781 651 649,91	2 824 320 210,89	2 890 681 336,62
Autres immobilisations corporelles		18 795 715 802,83	9 130 302 394,62	9 665 413 408,21	10 432 991 782,48
Immobilisations en concession		139 204 000,00	-	139 204 000,00	139 204 000,00
<b>Immobilisations en cours</b>		<b>1 173 037 767,47</b>		<b>1 173 037 767,47</b>	<b>1 172 182 683,41</b>
<b>Immobilisations financières</b>		<b>2 789 299 033,20</b>	<b>17 000 000,00</b>	<b>2 772 299 033,20</b>	<b>4 169 322 441,87</b>
Titres mis en équivalence				-	-
Autres participations et créances rattachées		255 000 000,00	-	255 000 000,00	261 529 840,67
Autres titres immobilisés		6 750 080,00	-	6 750 080,00	3 889 915 648,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		2 527 548 953,20	17 000 000,00	2 510 548 953,20	17 876 953,20
<b>Impôts différés actif</b>		<b>421 834 015,92</b>		<b>421 834 015,92</b>	<b>402 907 414,68</b>
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>27 053 622 395,00</b>	<b>9 987 523 833,56</b>	<b>17 066 098 561,44</b>	<b>19 280 550 295,67</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
<b>Stocks et encours</b>		<b>357 963 013,38</b>	<b>1 270 737,88</b>	<b>356 692 275,50</b>	<b>352 675 240,89</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>1 293 689 057,25</b>	<b>401 149 199,40</b>	<b>892 539 857,85</b>	<b>752 896 409,12</b>
Clients		1 088 887 937,12	288 053 389,44	800 834 547,68	609 758 514,25
Autres débiteurs		197 359 114,16	113 095 809,96	84 263 304,20	122 216 704,25
Impôts et assimilés		7 442 005,97		7 442 005,97	20 921 190,62
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>1 051 214 718,17</b>	<b>-</b>	<b>1 051 214 718,17</b>	<b>701 925 940,19</b>
Placements et autres actifs financiers courants		50 000 000,00		50 000 000,00	-
Trésorerie		1 001 214 718,17		1 001 214 718,17	701 925 940,19
<b>Total actif courant</b>		<b>2 702 866 788,80</b>	<b>402 419 937,28</b>	<b>2 300 446 851,52</b>	<b>1 807 497 590,20</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>29 756 489 183,80</b>	<b>10 389 943 770,84</b>	<b>19 366 545 412,96</b>	<b>21 088 047 885,87</b>

**COMPTES DE RESULTAT**  
 (Par Nature)  
 Arrêté au : 31/12/2022

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>5 375 320 136,47</b>	<b>5 266 784 876,16</b>
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée		-	-
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 375 320 136,47</b>	<b>5 266 784 876,16</b>
Achats consommés	-	234 118 094,22	210 244 839,74
Services extérieurs et autres consommations	-	346 732 764,73	505 107 112,92
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>580 850 858,95</b>	<b>715 351 952,66</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>4 794 469 277,52</b>	<b>4 551 432 923,50</b>
Charges de personnel	-	3 342 074 935,76	3 348 127 686,32
Impôts, taxes et versements assimilés	-	109 434 102,85	168 027 095,00
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 342 960 238,91</b>	<b>1 035 278 142,18</b>
Autres produits opérationnels		526 128 615,36	383 036 195,93
Autres charges opérationnelles	-	2 829 940,47	14 516 856,58
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	1 305 088 168,13	1 022 239 875,14
Reprise sur pertes de valeur et provisions		34 136 413,35	19 393 184,42
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>595 307 159,02</b>	<b>400 950 790,81</b>
Produits financiers		243 248 787,40	488 546 783,48
Charges financières	-	154 916 859,03	197 723 930,08
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>88 331 928,37</b>	<b>290 822 853,40</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>683 639 087,39</b>	<b>691 773 644,21</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	143 991 345,00	81 859 970,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		18 926 601,24	23 143 913,60
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 178 833 952,58</b>	<b>6 157 761 039,99</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>5 620 259 608,95</b>	<b>5 524 703 452,18</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>558 574 343,63</b>	<b>633 057 587,81</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>558 574 343,63</b>	<b>633 057 587,81</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
**(Méthode directe)**  
**Arrêté au : 31/12/2022**

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :</b>			
Encaissements reçus des clients.		5 999 314 952,97	6 341 498 120,12
Autres encaissements.		529 317 931,16	376 438 598,24
Accréditifs, provisions	-	16 112 064,00	-
Accréditifs, restitution des provisions		17 645 972,62	-
Sommes versées aux fournisseurs.	-	709 701 210,35	845 612 068,68
Sommes versées aux personnels.	-	2 108 347 310,35	2 109 428 707,24
Sommes versées pour frais de missions	-	5 405 641,40	3 871 942,00
Sommes versées aux œuvres sociales	-	192 715 897,59	177 773 019,39
sommes versées aux organismes sociaux	-	947 824 036,58	951 762 051,25
Intérêts et autres frais financiers payés.	-	184 831 155,39	232 972 635,85
Impôts sur résultats payés.	-	37 156 468,00	-
Autres impôts et taxes.	-	1 453 544 664,95	1 565 795 667,77
Sommes versées aux filiales		-	-
Autres dépenses	-	29 989 862,78	42 850 385,48
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>860 650 545,36</b>	<b>787 870 240,70</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)</b>		<b>860 650 545,36</b>	<b>787 870 240,70</b>
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :</b>			
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.	-	88 781 555,30	305 944 006,90
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.	-	1 410 000 000,00	400 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.		2 750 000 000,00	899 999 999,80
Intérêts encaissés sur placements financiers.		104 569 478,70	217 372 945,19
Dividendes et quote-part de résultats reçus.		135 787 360,00	323 033 351,61
<b>Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)</b>		<b>1 491 575 283,40</b>	<b>734 462 289,70</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :</b>			
Encaissement suite à l'émission d'actions.			
Dividendes et autres distributions effectués.	-	311 750 000,00	250 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.		-	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.	-	1 733 188 657,24	1 205 422 055,68
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>		<b>- 2 044 938 657,24</b>	<b>- 1 455 422 055,68</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.	-	106 863,00	66 258,94
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>307 180 308,52</b>	<b>66 844 215,78</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		668 154 195,52	601 309 979,74
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		<b>975 334 504,04</b>	<b>668 154 195,52</b>

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

*Entreprise Portuaire de Bejaia*

**2. Budget des frais généraux :**

- **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
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>5 532 647</b>	<b>5 764 840</b>	<b>+232 193</b>	<b>+04</b>
IBS	59 443	58 000	-1 443	-02
<b>Total charges</b>	<b>5 592 090</b>	<b>5 822 840</b>	<b>+230 750</b>	<b>+04</b>

**2.2 Analyse des charges des Activités ordinaires :**
**- Evolution des charges des activités ordinaires :**
**En milliers de Dinars**

<b>Libellé</b>	<b>Réal. 2022</b>	<b>Réal. 2021</b>	<b>Var.</b>	<b>% Var.</b>
Achats consommés	234 118	210 245	+23 873	+11
Services extérieurs	216 462	374 826	-158 364	-42
Autres services extérieurs	130 271	130 281	-10	-
Charges de personnel	3 342 075	3 348 128	-6 053	-
Impôts, taxes et versements assi.	109 434	168 027	-58 593	-35
Autres charges opérationnelles	2 830	14 517	-11 687	-
Charges financières	154 917	197 724	-42 807	-22
Dotations aux amortis. et provisions	1 305 088	1 022 240	+282 848	+28
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>5 495 195</b>	<b>5 465 988</b>	<b>+29 207</b>	<b>-</b>
IBS	143 991	81 860	+62 131	+76
<b>Total charges</b>	<b>5 639 186</b>	<b>5 547 848</b>	<b>+91 338</b>	<b>+02</b>

# Le rôle de la gestion budgétaire dans la prise de décision dans une entreprise

## Cas : Entreprise Portuaire Bejaia (EPB)

### Résumé

La gestion budgétaire est un système intégrateur de pilotage de gestion, qui implique une vision anticipée de l'avenir.

Elle se compose de trois étapes essentielles : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Cette démarche vise à atteindre les objectifs de l'entreprise en analysant les écarts entre les réalisations et les prévisions, afin de prendre des actions correctives.

Notre travail se concentre principalement sur l'étude de la gestion budgétaire au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB).

Nous avons cherché à illustrer les réalisations et les prévisions de certaines de ses activités, en identifiant les écarts. Après analyse, nous proposons des solutions sous forme de décisions pour mener des actions correctives.

**Mots clé** : Gestion budgétaire, budget, EPB, prévision et contrôle budgétaire, la prise de décision.

### Abstract

Budget management is an integrative system of management control that involves a forward-looking vision.

It consists of three essential steps: forecasting, budgeting, and budgetary control. This approach aims to achieve the company's objectives by analyzing the gaps between actual results and forecasts, in order to take corrective actions.

Our work primarily focuses on the study of budget management within the Port Company of Béjaïa (EPB).

We aimed to illustrate the actual results and forecasts of some of its activities, identifying discrepancies. After analysis, we propose solutions in the form of decisions to undertake corrective actions.

**Keywords** : Budget management, EPB, budget, forecasting and budget control, decision-making.