

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire**

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité

**Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE**

**THÈME :**

**L'importance de la gestion budgétaire et sa  
contribution dans l'utilisation rationnelle des  
ressources financières**

**-CAS : Entreprise portuaire d'Oran-**

**Réalisé par l'étudiant :**

➤ **MOHAMED KRACHAI Brahim**

**Dirigé par le professeur :**

➤ **M.KADDOURI Ammar**

**Promotion**

**2019/2020**

## **Remerciement**

Maintenant, je sais pourquoi il existe les remerciements...

Je tiens à remercier mon encadrant M. Kaddouri, ma famille, mes amis et mes enseignants pour le soutien qu'ils m'ont apporté pendant tout ce temps. D'avoir supporté mon stress, mon irritabilité et mes maladresses. Merci.

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir appris, protégé, guidé tout au long de ma vie. Avec les sentiments de la plus profonde humilité, je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et je les remercie d'autant que je ne remercie personne, à leurs aides, à leurs orientations et leurs conseils durant mes études et dans ma vie. Et sans eux je ne serais pas arrivé jusqu'à la.

A mes chers grands parents ;

A mes adorables frères et sœur ;

A mes adorables amies ;

Brahim

# Table des matières

---

Remerciements	
Dédicace	
Table des matières .....	<b>IV</b>
Liste des tableaux .....	<b>V</b>
Liste des figures .....	<b>VI</b>
Annexes .....	<b>VII</b>
Liste des abréviations .....	<b>VIII</b>
Résumé : .....	<b>VIIIX</b>
Introduction générale .....	<b>A-B</b>
<b>Chapitre 01 : Généralité sur le contrôle de gestion</b>	
Section 1 : notions de base du contrôle de gestion.....	<b>4</b>
1- Généralités sur le contrôle de gestion.....	<b>2</b>
1.1 Quelques définitions du contrôle de gestion.....	<b>2</b>
1.2 Rôle du contrôle de gestion .....	<b>4</b>
2- Processus du contrôle de gestion .....	<b>6</b>
2.1 Prévoir : les objectifs .....	<b>7</b>
2.2 Mesurer : outils de suivi .....	<b>7</b>
2.3 Réagir les décisions et actions .....	<b>8</b>
4- Cadre du contrôle de gestion .....	<b>9</b>
4.1 La gouvernance.....	<b>10</b>
4.2 Le système d'information.....	<b>10</b>
4.3 Stratégie .....	<b>11</b>
5- Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise.....	<b>11</b>
Section 2 : placement du contrôle de gestion au sein de l'organisation.....	<b>15</b>
1- Positionnement du contrôle de gestion au sien de l'entreprise.....	<b>13</b>
1.1 Contrôle de gestion dans les entreprises .....	<b>13</b>
1.2 Rattachement du contrôle de gestion aux directions des entreprises.....	<b>15</b>

# Table des matières

---

2-	Champs d'application du contrôle de gestion.....	18
2.1	Contrôle de gestion et finance .....	18
2.2	Contrôle de gestion et stratégie.....	19
2.3	Contrôle de gestion et GRH.....	19
2.4	Contrôle de gestion et marketing.....	19
	Section 03 : outils de contrôle de gestion.....	21
1-	Le système d'informations .....	21
1.1	Les différentes formes de système d'informations de gestion.....	22
1.2	Le rôle du système d'information de gestion .....	22
2-	Tableaux de bord .....	23
2.1	Objectifs du tableau de bord :.....	23
2.2	Méthodologie d'élaboration du tableau de bord.....	23
2.3	Types de tableaux de bord .....	24
3-	Reporting .....	24
4-	Gestion budgétaire .....	24
4.1	Définition.....	24
4.2	Objectifs de la gestion budgétaire.....	26
5-	Comptabilité analytique.....	26
5.1	La méthode des centres d'analyse .....	27
5.2	Méthode ABC ( activity based costing): .....	28
	Conclusion.....	30
	<b>Chapitre 02 : Système de gestion budgétaire .....</b>	<b>30</b>
	Section 1 : Généralités sur la gestion budgétaire .....	34
1-	Notions de base sur la gestion budgétaire.....	30
1.1	Historique : .....	30
1.2	Définition :.....	31
1.3	Importance et rôle de la gestion budgétaire :.....	31
1.4	Objectifs de la gestion budgétaire.....	32
2-	La démarche de la gestion budgétaire : .....	34

# Table des matières

---

3- Types de budgets : .....	<b>35</b>
Section 2 : l'impact de l'incertitude dans les prévisions .....	40
1- L'impact de l'incertitude : .....	<b>36</b>
1.1 Définition de l'incertitude : .....	36
1.2 L'environnement : .....	37
1.3 L'incertitude environnementale : .....	38
1.4 Incertitudes environnementale et contrôle de gestion : .....	39
2- Anticiper et prévoir dans un environnement instable : .....	<b>40</b>
2.1 Les prévisions à long terme à caractère stratégique (3 à 10ans).....	43
2.2 Les prévisions à moyen terme d'orientation plus opérationnelle (1 à 5).....	43
2.3 Les prévisions à court terme impliquant l'engagement des opérationnels (à 1 an).....	43
Section 3 : Construire et défendre son budget.....	48
1- Les principes de la démarche budgétaire : .....	<b>45</b>
1.1 L'intérêt de la démarche : .....	45
1.2 Les critiques : .....	46
1.3 La procédure budgétaire : .....	46
1.4 La budgétisation : .....	46
2- L'articulation des différents budgets : .....	<b>47</b>
2.1 Élaboration des différents budgets par la direction : .....	47
2.2 Élaboration des budgets de trésorerie (recettes, dépenses, général) .....	48
3- Élaboration des documents de synthèse (bilan, compte de résultat) .....	<b>49</b>
4- Le contrôle budgétaire .....	<b>51</b>
4.1 Généralité sur le contrôle de budgétaire : .....	51
4.2 Les différentes étapes de contrôle budgétaire : .....	52
4.3 Analyse des écarts : .....	54
Conclusion .....	<b>57</b>
<b>Chapitre 03 : La gestion budgétaire au sein de l'EPO .....</b>	<b>58</b>

# Table des matières

---

Section 1 : présentation de l'entreprise portuaire d'Oran.....	64
1- présentation générale de l'EPO : .....	<b>59</b>
1.1 implantation géographique du port d'Oran : .....	60
1.2 historique du port d'Oran : .....	60
2- la création de l'entreprise portuaire d'Oran :.....	<b>61</b>
3- les missions et activités de l'EPO :.....	<b>61</b>
3.1 les missions de l'EPO :.....	61
3.2 Ses activités : .....	63
4- L'organisation de l'entreprise :.....	<b>63</b>
4.1 Description des services : .....	63
4.2 Présentation de différentes structures de l'entreprise : .....	64
Section 02 : la gestion budgétaire au sein de l'EPO.....	73
1- L'élaboration du budget des ventes : .....	<b>70</b>
1.1 La prévision du budget de ventes : .....	71
1.2 La méthode utilisé : .....	71
1.3 L'analyse des ventes de l'EPO : .....	71
2- Analyse des charges de l'entreprise portuaire d'Oran.....	<b>89</b>
2.1 Les charges des activités ordinaires :.....	90
2.2 Charges de personnel :.....	92
2.3 Impôts et taxes : .....	92
2.4 Autres charges opérationnelles :.....	93
2.5 Dotations aux amortissements et aux provisions :.....	93
<i>Conclusion</i> .....	<b>94</b>
<i>Conclusion générale</i> .....	<b>100</b>
<i>Bibliographie</i> .....	<b>102-103</b>
<i>Annexes</i> .....	<b>i-iv</b>

## Liste des tableaux

---

Tableau 1 : Les différents types de budgets .....	35
Tableau 2 : Causes d'écarts et actions correctives adaptées : .....	55
Tableau 3 : les calculs pour déterminer les estimateurs $\alpha$ et $\beta$ .....	73
Tableau 4 : Les coefficients saisonniers .....	75
Tableau 5 : Tableau représentant les calculs des prévisions du service remorquage pour l'exercice 2020 .....	76
Tableau 6 : Comparaison entre les réalisations, nos prévisions et leurs prévisions .....	77
Tableau 7 : les calculs pour déterminer les estimateurs $\alpha$ et $\beta$ .....	80
Tableau 8 : les calculs pour déterminer les coefficients saisonniers .....	81
Tableau 9 : Tableau représentant les calculs des prévisions du service pilotage pour l'exercice 2020 .....	82
Tableau 10 : comparaison entre les réalisations, nos prévisions et leurs prévisions .....	83
Tableau 11 : les calculs pour déterminer les estimateurs $\alpha$ et $\beta$ .....	86
Tableau 12 : les calculs pour déterminer les coefficients saisonniers .....	87
Tableau 13 : Tableau représentant les calculs des prévisions du service pilotage pour l'exercice 2020 .....	88
Tableau 14 : comparaison entre les réalisations, nos prévisions et leurs prévisions .....	88
Tableau 15 : tableau des achats consommés .....	90
Tableau 16 : tableau des services extérieurs et autre consommations.....	91
Tableau 18 : tableau des charges de personnel.....	92

## Liste des abréviations

---

Abréviation	intitulé
ABC	activity based costing
C.N.A.N	compagnie nationale algérienne de navigation.
CA	Chiffre d'affaire
CG	Contrôle de gestion
CPN	conférence de placement des navires
DA	Dinar algérien
EPO	L'entreprise portuaire d'Oran
GRH	Gestion des ressources humaines
LM	Le service lamanage
ONP	office nationale des ports.
PL	Le service pilotage
PME	petites et moyennes entreprises
RM	Le service remorquage
SO.NA.MA	société nationale de manutention.

## Tableau des annexes

---

N° de l'annexe	Désignation	Page
1	Prévisions et réalisations du service remorquage	i
2	Prévisions et réalisations du service pilotage	ii
3	Prévisions et réalisations du service lamanage	iii
4	Demande des prévisions budgétaires qui concernent la direction capitainerie (le cas étudié)	iv

# Résumé

---

## **Résumé :**

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les contrôleurs obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie.

Pour exercer ses missions, le contrôle de gestion dispose de nombreux outils tel que : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, et le reporting.

La gestion budgétaire est un système de pilotage intégrateur de gestion impliquant une vision anticipée de l'avenir. Elle comporte trois étapes essentielles : la prévision qui consiste à prévoir objectivement l'avenir, la budgétisation qui est le chiffrage de ces objectifs et enfin le contrôle budgétaire qui est la comparaison du réel au prévisible.

Dans le but de réduire les écarts défavorables et donc améliorer le processus prévisionnel de l'entreprise "EPO", nous avons proposé une méthode de prévision basée sur la méthode des moindres carrés ordinaire pour l'élaboration des prévisions des ventes.

**Mots clés :** Contrôle de gestion, gestion budgétaire, processus prévisionnel, ressources, réalisation.

### ملخص:

الرقابة الإدارية هي العملية التي يحصل من خلالها المراقبون على ضمان الحصول على الموارد واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة وأن الإجراءات تتماشى مع الإستراتيجية.

تحتوي الرقابة الإدارية على العديد من الأدوات مثلًا: محاسبة التكاليف، وإدارة الميزانية، ولوحة القيادة، وإعداد التقارير.

إدارة الميزانية هي نظام توجيه إداري متكامل يتضمن رؤية متوقعة للمستقبل. تتألف من ثلاث مراحل أساسية: التنبؤ الذي يتضمن التنبؤ بالموضوعية للمستقبل، الميزانية وهي التحديد الكمي لهذه الأهداف، وأخيراً مراقبة الميزانية التي هي مقارنة الحقيقي مع ما هو متوقع.

من أجل تقليل الانحرافات غير المواتية وبالتالي تحسين عملية التنبؤ لمؤسسة ميناء وهران ، فقد اقترحنا طريقة تنبؤ تعتمد على طريقة المربعات الصغرى لإعداد توقعات المبيعات.

**الكلمات المفتاحية:** رقابة الإدارية تسيير الميزانية , عملية التنبؤ , موارد , تنفيذ.

# **Introduction**

# Introduction

---

## **Introduction générale**

Face à la complexité de l'environnement économique, qu'elle soit privée ou publique, est soumise à plusieurs contraintes qui sont entre autre celle de la rareté des ressources financières, de performance et de rentabilité. A cet effet, il est indispensable pour l'entreprise de disposer d'un système de gestion qui garantit une gestion efficace des ressources financières, impliquant une allocation optimale des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, afin d'atteindre les objectifs fixés.

Pour aboutir à des résultats satisfaisants et assurer leur compétitivité, sur le plan national et international, les entreprises doivent maîtriser la gestion de l'organisation par la mise en œuvre d'une bonne méthode de gestion budgétaire et la possession de ressources humaines qualifiées qui répondent aux besoins de développement et de rentabilité.

Les plans et budgets sont parmi les outils les plus importants pour planifier et maîtriser la gestion des organisations, leur usage est quasi universel dans les grandes et moyennes entreprises, car ils donnent aux dirigeants une vision plus claire sur l'avenir et leur permettent d'anticiper les problèmes afin que les dirigeants puissent prendre des décisions correctives nécessaires.

La survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration de sa performance, donc la planification peut être perçue comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise. Elle constitue un outil permettant l'efficacité lorsque les objectifs tracés sont atteints, et l'efficience lorsque ils sont réalisés avec un minimum de moyens et coûts.

## **Objectif de la recherche**

L'objectif principal de ce thème est de voir la faisabilité de l'allocation des ressources financières au niveau de l'entreprise et sur quelle base les prévisions sont évaluées dans le but de rationaliser les ressources tout en respectant les objectifs fixés.

# Introduction

---

En effet, lors de l'élaboration des plans annuels et pluriannuels, il est nécessaire d'y procéder avec rigueur, et assurer une meilleure adéquation du plan de financement avec les autorisations budgétaires notifiées aux différentes structures.

## **Motifs de choix du sujet**

J'ai choisi ce thème parce qu'il correspond à ma formation à l'école supérieure de commerce, dans le domaine sciences économiques, commerciales et financières, option finance et comptabilité.

La mise en place d'un processus de planification est primordiale pour chaque entreprise quel que soit son ampleur, on peut donner un exemple sur les start-up car l'objectif de chaque diplômé est de fonder une petite entreprise.

De ce fait, un diplômé doit être en mesure de maîtriser les outils de la planification à savoir : plans, budgets et d'autres outils de pilotages.

Partant de ce qui précède, en tenant compte que la gestion budgétaire est la traduction chiffrée des orientations stratégiques de l'entreprise, la question qui peut se poser dans ce cas là est la suivante :

**-Une gestion budgétaire peut-elle contribuer à une utilisation efficace et rationnelle des ressources financières ?**

L'analyse primaire de cette question principale soulève les sous questions suivantes :

- Sur quelle base une entreprise fixe ses objectifs ?
- En quoi consiste une gestion budgétaire d'une société ?
- Quels sont les déterminants de l'efficacité de la gestion budgétaire de l'entreprise ?
- Quelles sont les causes des écarts budgétaires?

# Introduction

---

L'objet de ce travail est de répondre aux questions posées et de vérifier les hypothèses suivantes :

- Les objectifs de l'entreprise sont fixés en tenant compte des compétences de ses salariés et des attentes de ses dirigeants.
- La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir les prévisions à court et moyen terme.
- L'efficacité de la gestion réside dans la conception rationnelle des budgets, la pertinence d'élaboration et dans la dynamique de contrôle et de suivi pendant et après l'exécution.
- Les causes des écarts budgétaires sont liées à :
  - Des éléments imprévus.
  - L'annulation de quelques projets.

# **Chapitre 01 :**

**Généralités sur le contrôle de  
gestion**

### **Introduction**

Le contrôle de gestion est désormais considéré comme une branche managériale. Son apparition était au cours des années 1930 au sein des entreprises industrielles américaines. Il avait pour objectif de faire partager des informations à la direction pour aider à planifier et contrôler les différentes opérations existantes dans ces entreprises. Au cours des années 1950, le contrôle de gestion était introduit dans les entreprises industrielles en Europe et s'est intégré aux entreprises de services plus tard.

Depuis la loi organique n° 2001- 692 relative aux lois de finances (LOLF) qui est publiée le 1<sup>er</sup> août 2001 en France. Cette loi se situe dans le contexte mondial de la nouvelle gestion publique et de budgétisation axée sur la performance. Elle constitue une réponse directe aux insuffisances de l'ordonnance de 1959 car elle avait pour but deux principes essentiels : constituer une logique de performance de la gestion publique d'une part, et d'autre part, créer d'un espace de transparence de l'information budgétaire propre à instituer un contrôle étroit.

Quelques années après, le contrôle s'implante dans les petites entreprises qui ont besoin de suivre les dépenses inutiles et de rendre rationnel leur gestion.

Dans ce chapitre introductif, nous allons le diviser en trois sections. la première pour définir les notions de base du contrôle de gestion. la deuxième est consacrée au placement du contrôle de gestion au sein de l'organisation. Pour ce qui est à la dernière section a pour objectif d'éclairer les outils du contrôle de gestion.

### **Section 1 : notions de base du contrôle de gestion**

En premier lieu, nous devons d'abord clarifier la signification de notions liés au contrôle de gestion : le contrôle, la gestion, et le contrôleur de gestion,

## Chapitre 01 : généralités sur le contrôle de gestion

- **contrôle** : le terme contrôle vient de la contraction de deux mots « contre » et de « rôle » qui signifie « registre tenu en double »<sup>1</sup>. Il est aussi lié à l'origine à une action de vérification.

De plus, il a pour but d'inciter la personne qui s'y conforme à respecter certaines règles et certains comportements, dans ce contexte, nous pouvons le définir comme suit : « le contrôle est tout impact producteur d'ordre, de régularité, lorsque les attitudes d'une personne sont influencées par quelqu'un ou bien quelque chose »

- **Gestion** : selon le dictionnaire *Le Robert* (2018) qu'il la définit : « *action de gérer, la gestion d'un budget, la gestion d'une crise, sciences de l'administration et de la direction d'une entreprises, économie d'entreprises* »<sup>2</sup>, nous pouvons dire que la gestion est destinée et représentée l'ensemble d'actions et d'affaires pour gérer quelque chose, elle est utilisée par certains domaines comme celui des entreprises.

- **Contrôleur de gestion** : le contrôleur de gestion a un rôle spécifique au sein d'une unité : il est chargé de traiter, de sélectionner, commenter, collecter les informations liées à la gestion de l'organisation. Il utilise un ensemble d'outils (modélisation budgétaire, la comptabilité analytique, tableau de bord...) qui vont créer la valeur ajoutée pour améliorer, en premier lieu la performance de l'entreprise, ensuite, sa rentabilité.

### 1- Généralités sur le contrôle de gestion

#### 1.1 Quelques définitions du contrôle de gestion

SELMER Caroline a défini le contrôle de gestion comme suit :<sup>3</sup>

« *Le contrôle de gestion se définit comme un ensemble de moyens destinés à comprendre et orienter les actions pour, à terme, atteindre les objectifs fixés par la stratégie* » (SELMER, 2019, P12)

KEMOKO Touré, propose cette définition au contrôle de gestion :

---

<sup>1</sup> Larousse. (2017). Contrôle. Dans le dictionnaire larousse.

<sup>2</sup> Le robert. (2018). Gestion. Dans le dictionnaire le robert.

<sup>3</sup> Selmer C, (2019), « la boîte à outils du contrôle de gestion », Dunod, paris

## Chapitre 01 : **généralités sur le contrôle de gestion**

---

« Le contrôle de gestion, appelé également le contrôle budgétaire dans certaines entreprises, a pour principale mission élaboration du budget et tous états prévisionnels ou l'analyse ayant pour but d'informer le management de l'entreprise et les organes de gouvernance, les tiers sur la situation de l'entreprises »<sup>1</sup>(KEMOKO, 2019, P 83)

Alors qu'Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR définissent le contrôle de gestion ainsi :  
« Le contrôle de gestion constitue un processus qui permet aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont en cohérence. Il assure l'interconnexion entre la stratégie et le quotidien des services »<sup>2</sup> (RAGAIGNE &TAHAR, 2019, P 7)

A partir de ces conceptions, nous pouvons formuler notre propre définition de contrôle de gestion :<sup>3</sup>

Le contrôle de gestion est donc une discipline commune qui s'exprime dans certaines pratiques normalisées : techniques, procédures, normes. Il a pour mission principale transmission des informations afin de faire orienter et coordonner des actions de ses différents acteurs au sein de l'organisation. Il fait le lien entre les différentes opérations et la stratégie déterminée par les dirigeants en permettant d'arriver aux objectifs ciblés en procurant une certaine homogénéité et transparence dans l'organisation.

A ce titre, et avant d'entrer au vif du sujet, nous avons d'abord besoin de définir la notion de système de contrôle de gestion. Nous nous sommes référés à la définition proposée par Charles HORNGREN :

« Un système de contrôle de gestion est un processus de collecte et d'utilisation d'information. Il contribue à la réalisation et la coordination des prévisions et prise de décision dans les différentes sections de l'organisation, il s'agit sur le comportement des personnels. L'objectif du système est d'améliorer la prise de décisions au sien d'organisation »<sup>4</sup>(HORNGERN,2010, P3)

---

<sup>1</sup> KEMOKO Touré. « *manuel de gestion d'entreprise et de contrôle de gestion* ». L'Harmattan, Paris. 2019, P.83

<sup>2</sup> TAHAR C., RAGAIGNE A. « *contrôle de gestion* », CUOLINO, Paris, 2019, P.7

<sup>3</sup> HORNGERN, C, et al 2010, « *contrôle de gestion et gestion budgétaire* », nouveau horizon, paris P3

<sup>4</sup> HORNGREN C. et al. "*contrôle de gestion budgétaire* », NouveauxHorizons, Paris, 2010, P.3

## **Chapitre 01 : ————— généralités sur le contrôle de gestion**

---

A ce propos, Nous devons distinguer les acteurs qui participent dans le processus de contrôle de gestion, nous pouvons en citer trois : la direction générale, les contrôleurs de gestion et les opérationnels. Ils doivent être en communication pour l'assurer. Nous déterminons le rôle de chaque acteur :

- **direction générale** : elle détermine la feuille de route qui contient la stratégie et les missions que les managers doivent suivre et atteindre.
- **Les contrôleurs de gestion** ; ils allument la route en assurant la cohérence et les bons choix du contrôle de gestion.
- **Opérationnels** : ils dessinent la route en décidant les actions à suivre et à mettre en ouvre.

### **1.2 Rôle du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion joue un rôle important sur plusieurs volets au sein de l'organisation : celle-ci va sûrement aider les dirigeants de l'entreprise à cerner et contrôler leurs différentes ressources disponibles (humaines, financières et matérielles) pour réaliser leurs attentes.

A ce stade, nous nous proposer le rôle de contrôle de gestion selon les deux grandes visions : la vision traditionnelle et la vision rénovée.

#### **1.2.1 La vision traditionnelle**

Le contrôle de gestion s'exerce dans une vision de vérification comptable et de maîtrise de la gestion. Dans ce cadre, les taches qui peuvent être accordées aux contrôleurs sont :

- Comprendre et faire fonctionner effectivement le système d'information
- Aider à concevoir la structure de l'entreprise sur la base d'une décentralisation effective de l'autorité

## Chapitre 01 : généralités sur le contrôle de gestion

- Réaliser différentes analyses dans l'objectif de piloter la performance et améliorer la rentabilité de l'organisation
- Exprimer les propositions issues des analyses en budget et en objectifs réalisables après leur adoption par la direction générale.

Pour assurer le bon fonctionnement de ces tâches, les managers d'organisation doivent en premier lieu :

- Etablir des plans à long terme et les budgets et d'une coordination du processus budgétaire
  - Participer au choix des méthodes de prévisions
  - Vérifier les résultats et proposer des actions correctives
- Respecter les délais et les échéances

### 1.2.2 Vision rénovée

La nouvelle vision modernisée du rôle de contrôle de gestion qui y contribue, concerne beaucoup plus le pilotage de la performance organisationnelle, dans ce cadre. le rôle du contrôle de gestion se développe de plus en plus vers les avis et les recommandations, autrement dit :

- Dans la planification financière ;
- Dans l'évaluation des résultats ;
- Dans la production de l'information financière ;
- Dans la collecte et l'enregistrement des données.

Le CG a ainsi pour objectif de conseiller et de promouvoir les nouveaux outils de gestion (Gestion par processus ou par activités, réingénierie organisationnelle, et l'apprentissage organisationnel en termes de qualité totale). En d'autres termes, Le contrôle de gestion est le gardien qui fait tout :

- Il prend garde à la cohérence des méthodes, chiffre les arbitrages en matière de prix de cessions internes ;

## Chapitre 01 : généralités sur le contrôle de gestion

---

- Il contrôle le budget et analyse la cohérence des chiffres fournis en respectant des directives reçues par le top management ;
- Il fait comprendre la formation du résultat par la détérioration de la marge et par l'analyse des coûts ;
- Il implante les outils de pilotage permettant aux opérationnels de poursuivre leur performance et leur activités ;
- Il explore les paramètres de l'organisation, réalise des analyses transversales ; et calcule des écarts entre les performances prévisionnelles ressorties dans la stratégie définie par les dirigeants ;
- Il utilise les techniques de communication au service de la performance, il conduit des équipes de réflexion et les forme à l'exploitation des documents, méthodologiquement et en termes de choix de nouveaux outils disponibles pour faire atteindre les objectifs cibles ;
- Il peut être réactif et proactif en même temps : il joue un rôle d'anticipation en pratiquant une veille technologique sur les nouvelles techniques du management.

### 2- Processus du contrôle de gestion

Certains économistes considèrent le contrôle de gestion avant tout comme un processus complet qui contient un ensemble d'étapes et d'actions que les contrôleurs de gestion doivent suivre en temps réel, nous pouvons les présenter dans le schéma n° 1 : <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Selmer C, (2019), « la boîte à outils du contrôle de gestion », Dunod, paris

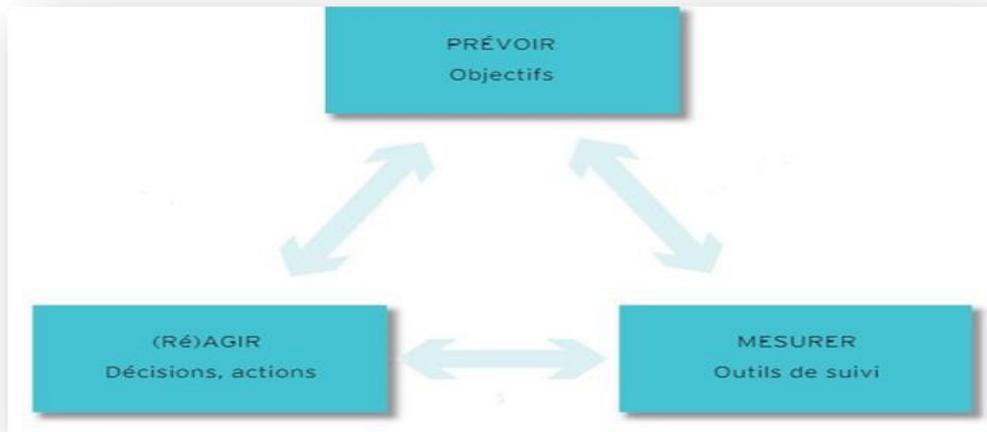


Figure 1 : Processus du contrôle de gestion

*Source : boîte des outils de contrôle de gestion, l'auteur, 2019*

Comme le précédant schéma montre, nous avons 3 principales étapes du processus de contrôle de gestion : qu'elles sont indispensables pour aboutir au but ciblé par l'organisation :

- Prévoir les objectifs ;
- Mesurer les outils de suivi ;
- Réagir les décisions et les actions.

### **2.1 Prévoir : les objectifs**

Dans cette étape, les contrôleurs de gestion sont appelés à faire un chiffrage, une simulation complète et une évaluation des objectifs, des moyens, des plans d'action à terme afin d'identifier les opportunités et les risques qu'ils puissent influencer l'activité globale de l'organisation. Ces derniers éléments vont être traduits financièrement, en chiffres, dans les budgets et les prévisions mensuelles.

### **2.2 Mesurer : outils de suivi**

A l'intérieure de cette étape de mesure, les contrôleurs de gestion cherchent à contrôler, à se situer et à vérifier que toutes les opérations sont exécutées dans de bonnes conditions en utilisant les

## **Chapitre 01 : ————— généralités sur le contrôle de gestion**

---

outils de mesure : la comptabilité analytique, bilan, compte résultat, reporting, tableau de bord, etc. Afin d'évaluer :

- la capacité à atteindre les objectifs fixés par l'organisation. autrement dit, les résultats obtenus permettent de réaliser les objectifs : nous parlons ici de l'efficacité ;
- Les moyens financiers sont suffisants pour atteindre les résultats souhaités, c'est l'efficience ;
- La combinaison qui correspond aux objectifs et enjeux : ils ont une forte possibilité d'être réalisés en tenant compte des moyens disponibles, nous parlons dans ce cas de la pertinence.

### **2.3 Réagir les décisions et actions**

Dans cette étapes, les contrôleurs de gestions identifient et analysent les différents écarts entre le prévu et le réel en se basant sur l'utilisation des moyens disponibles et l'avancement de la réalisation des objectifs afin de corriger et ajuster les modifications que les managers les voient nécessaires : pour assurer et se rapprocher de l'aboutissement des objectifs de démarrage.

Nous constatons que le processus du contrôle de gestion se déroule souvent trois niveaux :

- la stratégie ; la direction générale cherche à piloter les grands axes de développement souhaités de son organisation ;
- La gestion ; pour assurer que l'harmonie entre les opérations quotidiennes et la stratégie sont cohérentes entre elles afin de garantir la réalisation des buts de l'organisation
- L'exploitation : les actions ont été mises en œuvre par les opérationnels sont conformes aux finalités confiées.

Pour mieux comprendre le processus du contrôle de gestion, voici le schéma n° 2 représentant la déclinaison du processus du CG :

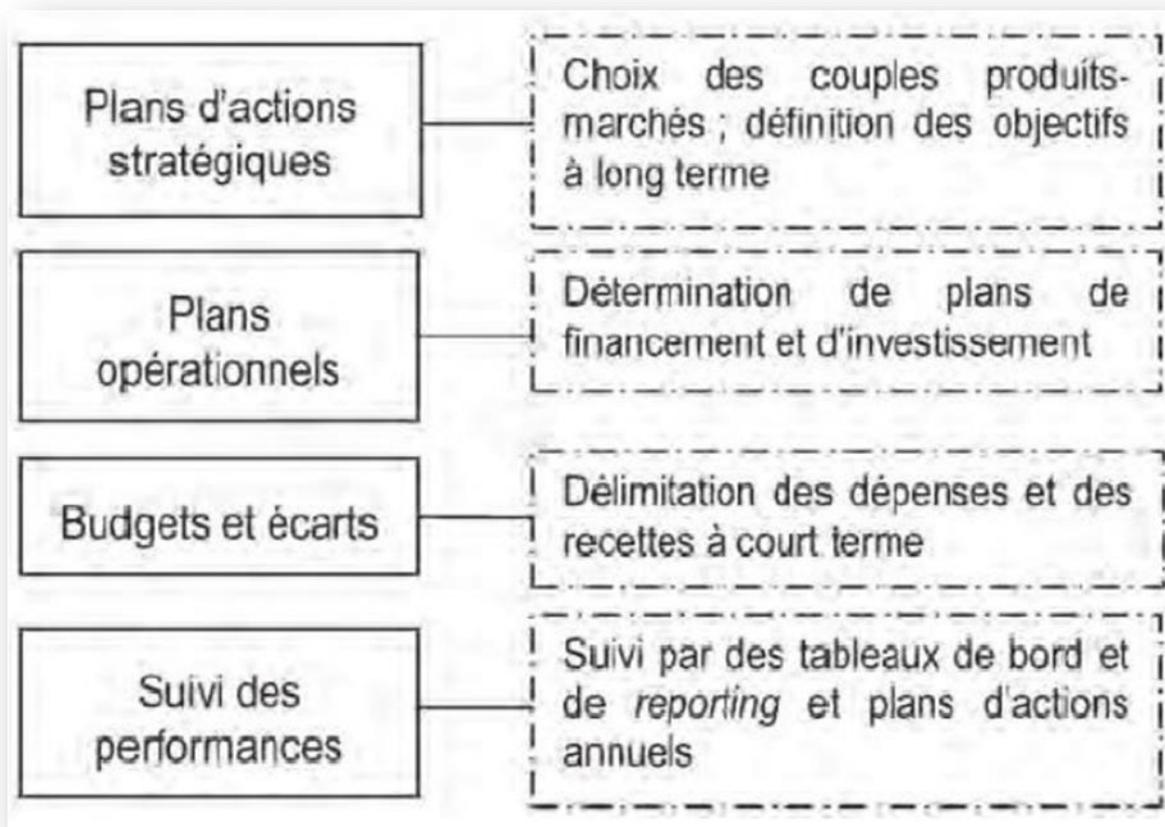
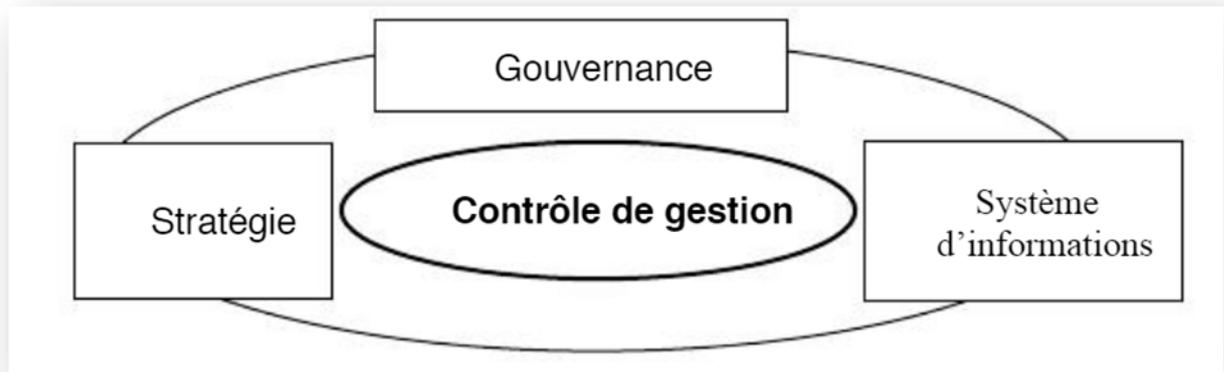


Figure 2 : Déclinaison du processus du contrôle de gestion

Source : Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion, 2017

### 3- Cadre du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut se caractériser selon trois grands paramètres : la nature de stratégie (les objectifs fixés par l'organisation), le système d'information disponible et la gouvernance de l'organisation, le schéma n° 3 résume ce cadre :



**Figure 3 :** Cadre du contrôle de gestion

*Source: Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions, 2019*

Le contrôleur de gestion cherche, au sein d'entreprise, quotidiennement à tenir en compte et prendre en considération ces trois éléments :

### **3.1 La gouvernance**

Dans le cadre de la gouvernance qui se présente comme une organisation et une méthode de gestion entre les niveaux de directions existants dans l'organisation : la mission principale du contrôle de gestion est d'animer la meilleure coordination de l'organisation et le processus de décentralisation : s'assurer que les opérations et les actions quotidiennes prises par services soient en cohérence avec les objectifs ciblés et définis par la direction générale.

### **3.2 Le système d'information**

Le Système d'Information joue un rôle de liaison entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel : il a un rôle déterminant et indispensable dans la bonne marche du processus de différents contrôles au sein des organisations et d'alimenter les différents niveaux de la hiérarchie

## **Chapitre 01 : ————— généralités sur le contrôle de gestion**

par de l'information portant sur les différents aspects du système de fonctionnement. le système d'information est perçu comme un élément préalable à la mise en place du contrôle de gestion.

### **3.3 Stratégie**

La stratégie se présente par un ensemble de choix d'orientation à long terme permettant aux dirigeants de l'organisation de s'insérer dans son environnement et d'essayer d'aboutir les objectifs, elle cherche à répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce que va faire l'entreprise ? Que sait-elle faire ? Qu'est-ce qu'elle pourrait faire ? Le contrôle de gestion vient pour s'approprier alors ces objectifs pour les décliner dans toute l'organisation

### **4- Le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise**

La principale mission du contrôle de gestion est de piloter la performance de l'entreprise par différents critères et indicateurs qu'ils soient financiers ou non financiers à tous les niveaux de l'organisation pour atteindre la meilleure rentabilité possible.

Nous pouvons définir la performance comme le résultat obtenu chiffré qui se mesure par quelques indicateurs qui sont au cœur du système de contrôle de gestion que les responsables souvent utilisent. A ce titre, elle exprime le degré de réalisation des objectifs poursuivis par la direction générale pour que l'unité soit performante : elle doit accomplir les conditions de l'efficacité, et de l'efficience à la fois.

- **Efficacité** : les responsables s'assurent que les objectifs fixés par la DG sont atteints, elle se mesure par un rapport entre les objectifs ciblés et les résultats obtenus ;
- **Efficience** : les responsables cherchent à minimiser différents moyens pour atteindre les objectifs, elle se calcule par un rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre par l'unité.

La performance de l'organisation peut être estimée et calculée par la lecture de différents documents prévisionnels, de gestion et de comptabilité. En effet, les contrôleurs de gestion doivent les collecter et les analyser pour qu'ils puissent les utiliser. Nous pouvons en citer :

- **Documents prévisionnels** : budget, prévision, business plan, ils servent à évaluer la performance future

## Chapitre 01 : généralités sur le contrôle de gestion

- **Documents de gestion** : tableau de bord, reporting, ils aident à s'apprécier la performance présentée.
- **Documents comptables** : bilan, le compte de résultat, tableau des flux de trésorerie, il contribue à calculer la performance passée.

## **Section 2 : placement du contrôle de gestion au sein de l'organisation**

Dans cette section, nous allons aborder le positionnement du contrôle de gestion et le champ d'application aux différents services et différentes fonctions qui existent au sein de l'organisation.

### **1- Positionnement du contrôle de gestion au sien de l'entreprise**

Le contrôle de gestion a connu une forte évolution dans les dernières années : essayer d'atteindre les objectifs des entreprises qui sont identiques pour tous les dirigeants de l'organisation quels que soient leur secteur et leur taille. De plus, les analyses modernes de l'organisation ont montré qu'il n'y avait pas de modèle de norme de contrôle de gestion qui peut être utilisé dans toutes les entreprises.

#### **1.1 Contrôle de gestion dans les entreprises**

##### **1.1.1 Contrôle de gestion dans les grandes entreprises**

Pour les grandes entreprises, la taille est un facteur déterminant et essentiel pour conditionner l'organisation de contrôle de gestion, il en résulte :

- Une structure complexe, inflexible, parfois explosée en plusieurs sites.
- Des processus décisionnels un peu longs avec des acteurs nombreux, et des systèmes d'information complexes.

Ces caractéristiques rendent difficile la mise en place d'un contrôle de gestion souhaité par la direction générale.

Dans la plupart des grandes entreprises le choix du positionnement du contrôle de gestion se fait par deux possibilités :

- **Une position fonctionnelle**

## **Chapitre 01 : \_\_\_\_\_ généralités sur le contrôle de gestion**

---

Le contrôle de gestion peut être intégré à la fonction financière ou bien il est indépendant si l'organisation a une grande taille, il est considéré dans ce cas, comme une fonction au-dessous de la direction générale.

- **Une position conseillère**

A ce niveau, le contrôle de gestion est rattaché à la direction générale, le service contrôle de gestion est décentralisé, il travaille dans tous les niveaux de la hiérarchie pour but de présenter les informations d'une manière globale.

### **1.1.2 Le contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises (PME)**

Les PME se caractérisent par une centralisation de la gestion et de la décision. Donc, il y a une faible spécialisation des tâches, parce que le système d'informations interne et externe est simple. Les dirigeants n'ont pas de vision de stratégie communiquée de façon formelle aux salariées. Nous pouvons trouver que les salariés par exemple du personnel et de la comptabilité sont polyvalents car quand les moyens limités, ils communiquent entre eux de manière informelle. En effet, ils peuvent effectuer de différentes opérations de contrôle de gestion.

Nous pouvons dire que le rôle du contrôle de gestion est tout à fait semblable dans une PME et tout aussi important dans une entreprise plus grande, mais la pratique quotidienne prouve que le contrôle de gestion est peu formalisé et il intervient seulement lorsque des difficultés spécifiques apparaissent, donc il est considéré dans ce cas comme une gestion par exception des opérations courantes.

La position du contrôle de gestion dans l'organigramme peut être exercée par certains membres de l'unité, par exemple :

- le dirigeant, si son unité est de petite taille ou bien s'il veut coordonner et suivre ses activités et le degré de la réalisation de ses objectifs ;
- le comptable chargé peut aussi exercer l'élaboration des budgets et utiliser les différentes techniques du contrôle de gestion.

## **Chapitre 01 : ————— généralités sur le contrôle de gestion**

---

A ce titre, nous constatons que si la comptabilité générale est la fonction principale dans les entreprises, la comptabilité analytique s'exerce un peu fréquemment et donc le contrôle de gestion est encore moins existant.

### **1.2 Rattachement du contrôle de gestion aux directions des entreprises**

La nécessité d'une fonction du contrôle change selon les besoins des dirigeants des organisations. En effet, le processus du contrôle de gestion peut généralement être répandu dans toutes les directions dans l'entreprise par le fait d'inciter à une structure souple de coordination et de conception des procédures dans le but de maîtriser l'ensemble du système d'information de gestion.

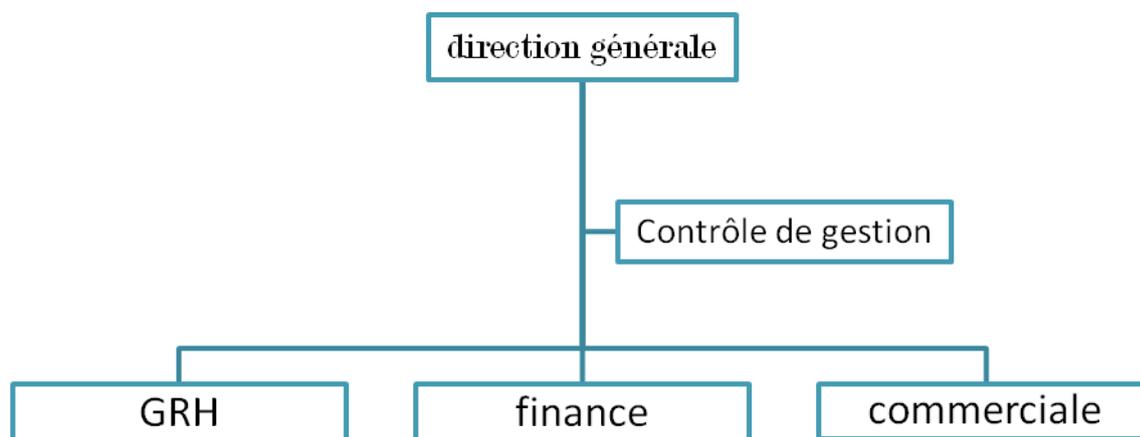
De plus, la fonction du contrôle de gestion est exposée à plusieurs variations selon la taille, la complexité, la concurrence, la structure financière et l'expérience et la décision managériale de l'entreprise. A ce propos, nous pouvons identifier trois rattachements du contrôle de gestion :

- **Rattachement à la Direction Générale**
- **Rattachement à la Direction Financière**
- **Rattachement aux Directions ou aux Responsables Opérationnels**

## Chapitre 01 : généralités sur le contrôle de gestion

### 1.2.1 Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale

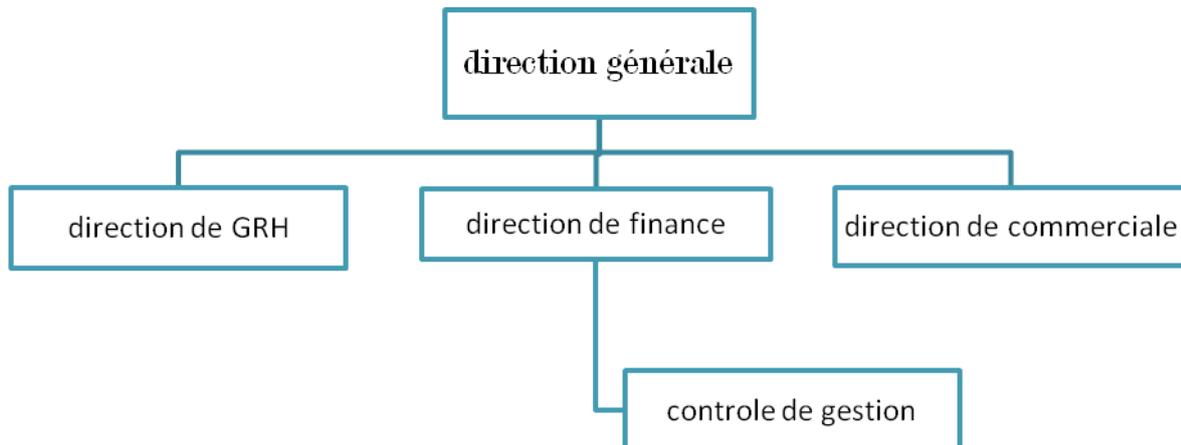
La fonction du contrôle de gestion se place directement sous la direction générale. A ce titre, elle se situe au dessus de toutes les autres fonctions (finance, marketing, GRH) dans l'organigramme de l'unité, ce rattachement donne au contrôleur de gestion le bon droit et plus de conformité de prendre les bonnes décisions afin d'exercer ses missions et d'aboutir les objectifs.



**Figure 4 :** Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale

**1.2.2 Rattachement du contrôle de gestion à la Direction financière**

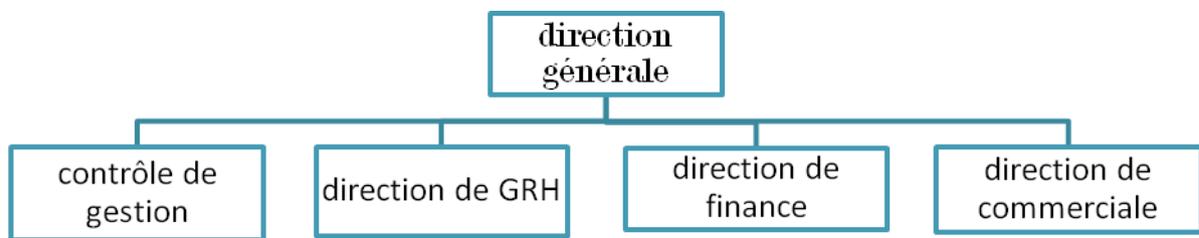
Ce rattachement permet d'intégrer le contrôle de gestion à la fonction financière de l'organisation. Dans ce cas, le contrôleur de gestion est au-dessous de la responsabilité hiérarchique de la direction financière. Le problème de ce positionnement est que le contrôleur ne puisse pas fréquemment être libre pour prendre les mesures nécessaires qui sont un peu limités par rapport à son rattachement à la direction générale.



**Figure 5 :** Rattachement du contrôle de gestion à la direction financière

**1.2.3 Rattachement du contrôle de gestion aux directions responsables opérationnels**

Dans ce mode de positionnement, le contrôle de gestion peut se situer au même niveau avec les directions opérationnelles. Elles sont toutes sous la responsabilité de la direction générale. ça aide à simplifier et à renforcer la communication et l'échange des informations entre les différentes directions et accorder aux contrôleurs de gestion la légitimité et l'autonomie de réagir rapidement, En fait, ils doivent être à jour sur le terrain pour communiquer avec tous les services et tous les niveaux de l'organisation.



**Figure 6 :** Rattachement du contrôle de gestion aux directions des responsables opérationnels

**2- Champs d'application du contrôle de gestion**

Le champ d'intervention et l'application du contrôle de gestion est dorénavant élargi et grandi grâce à son importance et sa place indispensable. Mais également grâce à de plusieurs interférences entre les différentes fonctions dans l'unité telles que la finance, la stratégie, GRH, marketing, etc.

**2.1 Contrôle de gestion et finance**

La fonction de finance contribue à la recherche des moyens de financements en minimisant les coûts, et chercher les bons investissements qui vont engendrer une valeur ajoutée et créer de la richesse qui va donner lieu à des opérations financières qui contiennent un ensemble de transactions réalisées avec les parties prenantes sur les marchés financiers selon les objectifs fixés et les moyens

## **Chapitre 01 : ————— généralités sur le contrôle de gestion**

---

mis en œuvre par l'unité. Ces derniers critères exigent en matière de pilotage de performance l'influence du contrôle de gestion et son système d'information de gestion. ainsi, nous pouvons avancer que le contrôle de gestion et la finance sont deux domaines orientés vers le passé et vers l'avenir à la fois, Car, par exemple ; la démarche budgétaire (prévisions, budgétisation, le contrôle budgétaire) traitée par le contrôle de gestion a un effet signifiant en matière de communication des données financières de l'organisation.

### **2.2 Contrôle de gestion et stratégie**

La direction générale fixe sa stratégie à long terme : elle va déterminer la route que la direction générale de l'entreprise doit suivre. Dans ce cas, l'implantation d'un système de contrôle de gestion est essentiel pour atteindre les objectifs ciblés de la stratégie définie par les dirigeants : il intervient soit ; en amont, pour mettre en lumière les choix stratégiques de l'unité, Soit ; en aval, pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise, à ce titre, Le contrôleur de gestion tente d'organiser le processus suivi et contrôle à l'aide des indicateurs pour chaque stratégie.

### **2.3 Contrôle de gestion et GRH**

Le contrôle de gestion et la fonction des ressources humaines constituent un champ de partage fort entre eux. En réalité, le contrôle de gestion intervient pour fournir de même des indices et des indicateurs pour le pilotage de performance des ressources humaines sur le taux de rotation des employées et les pourcentages des salariés temporaires et sur la somme des rémunérations brutes versées à l'ensemble des salariés.

### **2.4 Contrôle de gestion et marketing**

Le contrôle de gestion a pour mission principale d'estimer l'efficacité et l'efficience de différents processus de la fonction-marketing en alimentant périodiquement des informations nécessaires sur les procédures de ventes communiquées en quantités et en chiffres et sur les différentes marges par produits ou par circuit de distribution. En fournissant ces indicateurs probants pour suivre les tâches, le contrôle de gestion permet aux managers de la fonction

## **Chapitre 01 : ————— généralités sur le contrôle de gestion**

---

marketing d'améliorer leur performance de la planification et l'élaboration de leurs budgets et la promotion de leurs produits.

### **Section 3 : Outils du contrôle de gestion**

L'objectif recherché par les contrôleurs de gestion est celui de construire et mettre en place un système de contrôle de gestion solide. Pour atteindre ce but, il est possible d'utiliser différents outils de pilotage permettant d'orienter les actions et la prise de décision. Les outils du contrôle de gestion sont nombreux, nous pouvons en citer : le système d'information, comptabilité analytique, gestion budgétaire, tableau de bord et le reporting, etc.

#### **1- Le système d'informations**

Selon RANGAIGNE Aurélien & TAHAR Coraline le système d'information est :

*« Le système d'informations correspond à l'ensemble des procédures organisées permettant de traiter et de fournir l'information nécessaire à la prise de décision. Ce système assure la circulation des flux d'informations et alimente le système de pilotage sur la base de ressources matérielles et humaines (ex. : système d'informations comptable fondé sur un traitement logiciel des comptes financiers annuels) »<sup>1</sup> (RANGAIGNE-A & TAHAR-C,2019,p7)*

Nous constatons selon cette définition que le système d'information et les informations elles-mêmes sont primordiaux et essentiels et sont une ressource vitale pour les entreprises. Nous pouvons retrouver plusieurs types d'informations : financières, non financières, externes, internes, etc.

---

<sup>1</sup> TAHR C. RAGAIGNE A, Op. cit. P.7

### **1.1 Les différentes formes de système d'informations de gestion**

Nous pouvons distinguer trois formes du système d'information en fonction du niveau des besoins du top management et des différents acteurs de l'entreprise :

- Le système d'informations du contrôle stratégique
- Le système d'informations du contrôle opérationnel
- Le système d'informations sur l'environnement

Nous pouvons les mettre au clair ainsi :

- Système d'informations stratégique pour les décideurs : il est un outil qui aide à la planification et à traiter les tableaux de bord stratégiques. Il peut aussi prendre une forme plus avancée pour permettre l'anticipation des tendances économiques et technologiques ;
- Système d'informations pour les responsables opérationnels : il peut se traduire par la mise en place d'instruments de prévision budgétaire afin de les aider à préparer leurs propres objectifs, et à définir les moyens nécessaires.
- Système d'informations sur l'environnement : il contribue à collecter et à coordonner les données externes autour de l'organisation et de son environnement.

### **1.2 Le rôle du système d'information de gestion**

À ce stade, nous pouvons résumer que le système d'informations de gestion permet de :

- fournir des informations complètes, pertinentes et précises sur les performances et le fonctionnement de l'organisation
- faciliter l'analyse des données ainsi obtenues en vue d'améliorer le processus de décision à tous les niveaux de gestion<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Opta (Éd.). (2012, Septembre 12–14). « les principes et outils essentiels du contrôle de gestion » (Vol. 3, Numéro 12 ACOR RG F°CG). A.C.O.R.S, P. 20

### 2- Tableaux de bord

Selon Josette BENAIEM, le tableau de bord est :

« (...) un instrument d'information composé d'indicateurs retraçant l'évolution des facteurs-clés de gestion spécifique de l'activité. Cet outil a pour vocation d'aider les dirigeants à piloter leur centre de responsabilité en temps réel en leur permettant de réagir rapidement et de déclencher des actions correctives »<sup>1</sup> (BENAIEM,2015,P199)

Nous constatons alors que le tableau de bord est un outil efficace qui s'adapte aux besoins spécifiques des décideurs.

#### 2.1 Objectifs du tableau de bord :

Le tableau de bord a pour mission principale de permettre aux responsables de rechercher la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il guide et contribue à la prise des décisions, il informe le responsable sur :

- L'état d'avancement de la réalisation des objectifs de l'organisation
- Des informations sur les conditions de réalisation : moyens qui ont été mis en œuvre, évolutions de l'environnement de l'organisation.

Il est un outil orienté vers l'action qui fournit des informations aussi anticipées que possible dans le but de faciliter la capacité à réagir de l'unité.

#### 2.2 Méthodologie d'élaboration du tableau de bord

Le tableau de bord se caractérise par la sélection de l'information qui contribue à identifier les principaux facteurs du pilotage de la performance, cette démarche se présente en trois étapes majeures :

- Localisation des objectifs et les facteurs clés (la productivité des agents et leur compétence, la prévision de la demande, les moyens matériels ... ) ;

---

<sup>1</sup> IBENAIEM J., et al, « gestion budgétaire et analyse de performance », FontainePicard, Paris, 2015, P. 199

## Chapitre 01 : généralités sur le contrôle de gestion

- Détermination des indicateurs du tableau de bord (indicateurs approvisionnements, consommation, gestion de personnel, satisfaction des clients...);
- Réalisation du tableau de bord.

### 2.3 Types de tableaux de bord

Nous pouvons distinguer 3 types :

- Le **tableau de bord stratégique** : il est également appelé balanced scorecard, qui est centré sur la stratégie de l'organisation. Il est un outil efficace de pilotage à long terme
- Le **tableau de bord budgétaire** : il permet de faire comparer entre les chiffres réels et les prévisions budgétaires, ce tableau de bord est un outil de pilotage à moyen terme.
- Le **tableau de bord opérationnel** : il permet de suivre le degré d'avancement des plans d'action qui se sont implantés par la direction de l'entreprise. Il est considéré comme un outil de pilotage à court terme.

### 3- Reporting

Il est considéré comme un document essentiel synthétique. Il a pour objectif de communiquer et présenter les informations économiques et financières et les résultats obtenus vers le sommet de la hiérarchie à l'instar du service opérationnel à la direction générale.

### 4- Gestion budgétaire

#### 4.1 Définition

Selon Brigitte DORIATH la gestion budgétaire est :

*« (...) une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :- la définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou souhaite pouvoir faire, -une organisation permettant la prévision sous forme des budgets, cohérents entre, eux épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes activités de l'entreprises (fonctionnelles et opérationnelles) (...) – le contrôle budgétaire par la confrontation périodique de réalisations avec le budget(...) »(DORIATH ,2008, P1)*

## Chapitre 01 : généralités sur le contrôle de gestion

Selon de cette définition, nous pouvons constater que la gestion budgétaire forme la méthode la plus utilisée et la plus efficace de pilotage de performance à court terme que les dirigeants tentent de maîtriser. A ce propos, suivant de cette explication, nous pouvons citer trois termes nécessaires qui constituent le processus de la gestion budgétaire : la prévision, la budgétisation, et le contrôle.

- **Prévision**

La prévision est la première étape pour construire les budgets, elle se base sur des informations et données historiques pour traiter un plan de sens global des budgets. Il prend tous les facteurs quel que soit leur type afin de mieux prévoir et atteindre des prévisions plus réelles.

- **Budgétisation**

Le dictionnaire LAROUSSE (2017) définit la budgétisation comme une :

*« Inscription d'une somme au budget, technique de gestion qui consiste à doter chaque centre de responsabilité de l'entreprise d'un budget évaluant, en termes monétaires, les coûts de l'activité programmée »<sup>1</sup>*

Nous constatons que la budgétisation aide à mieux utiliser le potentiel de l'entreprise. c.-a-d le rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs que l'unité se fixe. La budgétisation permet d'estimer la performance des acteurs entrant dans la phase de réalisation des budgets.

- **Contrôle**

Le contrôle du budget a pour mission principale de suivre dans quelle situation l'organisation réalise ses objectifs, il est nécessaire de comparer entre la prévision et la réalisation. A ce titre, le contrôleur doit être apte à préparer un rapport détaillé d'analyse d'écarts.

---

<sup>1</sup> Larousse. (2017). Budgétisation. Dans *Le dictionnaire Larousse*

### 4.2 Objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire en tant qu'outil efficace au sein des dirigeants de l'entreprise. Elle les aide à :

- Piloter la performance économique de l'entreprise et l'ensemble des activités ;
- Anticiper les risques imprévus ;
- Prendre les bonnes décisions stratégiques ;
- Renforcer la relation de communication interne entre les employés et assurer la coordination des plans d'action (stratégiques, opérationnels...).

## 5- Comptabilité analytique

Selon le dictionnaire Le Robert (2018), « *outil de pilotage financier permettant d'analyser les coûts réels de chaque action pour mesurer la rentabilité d'une activité. Cette opération s'effectue à partir des issues de la comptabilité générale* »<sup>1</sup>

Selon Oscar MENYE « *la comptabilité analytique, longtemps considérée comme un instrument superfétatoire, est devenue de nos jours un instrument de pilotage indispensable, plusieurs raisons expliquent ce cheminement, d'autre part, la complexité de l'environnement de le quel fonctionnent les entreprises conduit ces dernières à posséder forcément un système pertinent et sûr, d'autre part, connaître ses coûts permet à l'entreprise de mieux mesurer l'impact de ses choix sur la rentabilité et son évolution* »<sup>2</sup>(MENYE, 2010, P18)

A partir de ces deux définitions, nous constatons que la comptabilité analytique est une technique quantitative qui collecte , traite, interprète les données globales, détaille les comptes, analyse les coûts et les charges et les résultats afin de mettre en évidence les éléments qui aident à construire un bon rendement et à améliorer la rentabilité de gestion.

---

<sup>1</sup> Le Robert. (2018). Comptabilité analytique. Dans Le dictionnaire Le Robert.

<sup>2</sup> MENYE O-A., « la comptabilité analytique d'exploitation », Harmattan, Paris, 2010.P 18

## Chapitre 01 : généralités sur le contrôle de gestion

La comptabilité analytique est considérée comme un outil de pilotage de contrôle de gestion aux mains des contrôleurs pour prendre les bonnes mesures et les meilleures décisions,

À ce stade, le responsable a plusieurs méthodes analytiques qu'il peut utiliser. nous pouvons en citer :

- La méthode des centres d'analyse
- La méthode ABC (activity based costing)

### 5.1 La méthode des centres d'analyse

Cette méthode des centres d'analyses sert à répartir et imputer les différentes charges directes

. Un centre d'analyse peut être une division de l'organisation, il est :

- D'une nature réelle : centre magasin, center atelier 1
- D'une nature fictive : centre gestion des matières, centre administration

**A. Types de centre d'analyse :** nous distinguons deux types ;

- Centre opérationnel (centre de travail) : il a une relation forte avec l'activité de l'organisation comme par exemple : l'approvisionnement. Il peut être :
  - un centre principal : dans ce centre l'activité d'unité est directement transférée à un objet de coût (centre de production)
  - ou bien centre auxiliaire : il est considéré comme un service ou une prestation aux autres centres.
- Centre de structure (centre de frais) : à l'opposé du centre opérationnel, il a une faible relation avec l'activité comme « la gestion du personnel ».

### **B- Répartition des charges indirectes**

Cette répartition se fait en deux étapes :

**Etape 1 : répartition primaire :** elle contribue à répartir l'ensemble des charges indirectes sur l'ensemble des centres d'analyses.

**Etape 2 : répartition secondaire :** après avoir fait les totaux de la répartition primaire. C'est le tour de la répartition des totaux des centres auxiliaires dans les centres

principaux. En les ajoutant, ils doivent être nuls. Et ainsi, nous allons obtenir les totaux définitifs des centres principaux.

### C- Incidence de la méthode des centres d'analyses

La méthode des centres d'analyses aide à collecter et obtenir en temps réel des informations nécessaires afin de piloter l'activité de l'organisation, elle contribue à :

- Des données pour l'élaboration de devis, l'estimation des prix de vente ;
- Des données et informations de base sur la consommation des ressources destinées pour la gestion et l'analyse des écarts et les différents indicateurs de tableau de bord en chiffres, en quantités ;
- Des informations sur les couts préétablis, constatés les marges ;
- Une explication qui contient beaucoup de détails des éléments des couts et les méthodes de calcul pour que le comptable puisse les vérifier.

#### 5.2 Méthode ABC ( activity based costing):

Appelée aussi les couts à base d'activités, Henri DAVASSE l'explique ainsi :

*« cette méthode repose sur une vision transversale (et non plus verticale) de l'entreprise : un ensemble des tâches élémentaires cohérentes est appelé activité ; par exemple, l'activité d'usinage comprend les tâches de découpage, fraisage et montage, et l'on ne s'intéresse pas (verticalement) aux couts de l'atelier découpage, de l'atelier fraisage de l'atelier montage, mais ( transversalement) au cout de l'activité usinage »<sup>1</sup> (DAVASSE , 2010, P 76)*

Dans ce cas, nous pouvons la schématiser comme suit :

- les activités consomment les ressources,
- les objectifs de couts (clients, produits) consomment les activités.

Ces deux éléments peuvent être résumés dans ce triptyque :

---

<sup>1</sup> DAVASSE H., « comptabilité analytique & gestion budgétaire », BERTEDITIONS, Alger, 2010, P. 76

Ressources consommées → cout des activités → cout de produits/clients

### **5.2.1 Etapes de la méthode ABC**

Pour mettre en place cette méthode, il est nécessaire de suivre quelques étapes afin de la maîtriser.

- La définition et l'identification des activités clés qui consomment beaucoup de couts : production, le traitement d'une commande, la réception des MP et marchandises ;
- L'identification de l'ensemble des charges indirectes ;
- le responsable doit choisir des inducteurs de cout les plus représentatifs ( inducteurs correspondant de l'activité de production est : nombre d'heures d'utilisation des machines)
- L'imputation des ressources aux activités ;
- Le responsable doit regrouper les inducteurs et calculer le coût unitaire par chaque inducteur ;
- La dernière étape consiste à calculer le coût de revient à base d'activité

Enfin, nous constatons que la méthode Activity Based Costing (ABC) aide à mieux percevoir les différents couts dans le cadre du pilotage de la performance. Elle contribue également à la prise de décision.

### Conclusion

Après avoir défini les notions de contrôle de gestion et son placement dans l'organisation. Il est désormais considéré nécessaire dans la structure, grâce à sa relation et sa fonction transversale avec les différents services et les fonctions de l'organisation : GRH, finance, marketing, et stratégie.

A ce sujet, le contrôle de gestion utilise généralement quelques outils de pilotage de la performance de l'unité tels que : la comptabilité analytique, le système d'informations, la gestion budgétaire, le tableau de bord et le reporting. Ces outils aident les contrôleurs de gestion à exercer leurs missions dans la prise de décision à tous les niveaux de la hiérarchie de l'unité et à déterminer les moyens mis en œuvre et les méthodes à suivre. Dans ce sens, nous pouvons conclure que le contrôle de gestion est une discipline et un métier à la fois : il est primordiale et indispensable en sciences de gestion car il est un instrument de pilotage destiné à s'attacher à examiner les résultats obtenus chiffrés et la performance globale de l'unité. Il est également le processus par lequel les dirigeants orientent les membres de l'entreprise dans le but de mettre en fonction l'aboutissement des objectifs de manière efficace et efficiente par une stratégie définie au préalable.

Enfin, et sachant que notre mémoire de recherche traite comment mettre un système du contrôle de gestion par la méthode budgétaire, précisons le rôle du système et la gestion budgétaire comme outil de pilotage indispensable de l'élaboration d'un système du contrôle de gestion. Pour cette raison, nous allons aborder la gestion budgétaire et ses différentes composantes dans le prochain chapitre.

# **Chapitre 02 :**

**Système de gestion budgétaire**

### Introduction

La gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminée.<sup>1</sup>

Concrétiser sa vision de dirigeant consiste à engager des actions tout au long de l'évolution de son entreprise. Pas à pas, les projets se réalisent, mais avant d'agir, il convient de budgéter sa stratégie. En effet, pour faire avancer son entreprise efficacement, il vaut mieux avoir une vision à moyen-long terme de ce que l'on veut atteindre.

Lorsque la vision à long terme est définie, il importe de le traduire en budget à court terme pour planifier et chiffrer les actions de l'année à venir.

### Section 1 : Généralités sur la gestion budgétaire

Notions de base sur la gestion budgétaire

#### 1- Notions de base sur la gestion budgétaire

##### 1.1 Historique :

Le terme "*budget*" c'est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français "*la bougette*" ou "*la petite bouge*" qui désignait au moyen âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Kherri abdenacer, cours de la gestion budgétaire, EHEC Alger, Algérie, 2011, P 6.

<sup>2</sup> Didier Leclère, gestion budgétaire, édition Eyrolles université, Paris, France, 1994, P 5.

## **Chapitre 02 : ————— Système de gestion budgétaire**

---

Au moyen âge, dans un sens plus restreint, la bougette signifiait aussi et surtout la bourse dans laquelle le marchand serrait ses écus lorsqu'il avait à se déplacer pour se rendre, par exemple aux célèbres foires.

Avoir la bougette c'est donc en fait à la fois ne pas pouvoir rester en place, évoluer avec dynamisme, entreprendre, mais également avoir prévu et programmé les dépenses, et disposer de la somme d'argent nécessaire pour mettre en œuvre son projet.

### **1.2 Définition :**

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

- La gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévision chiffrées (les budgets)<sup>1</sup>
- La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés<sup>2</sup>
- La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre<sup>3</sup>

### **1.3 Importance et rôle de la gestion budgétaire :**

#### **1.3.1 importance**

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A. Hamini, gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle, édition BERTI, Alger, Algérie, 2001, P 5.

<sup>2</sup> Jack Forget, gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2005, P 9.

<sup>3</sup> Adel Mohamed El-Amine, cours de la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005, P 9.





2- La démarche de la gestion budgétaire :

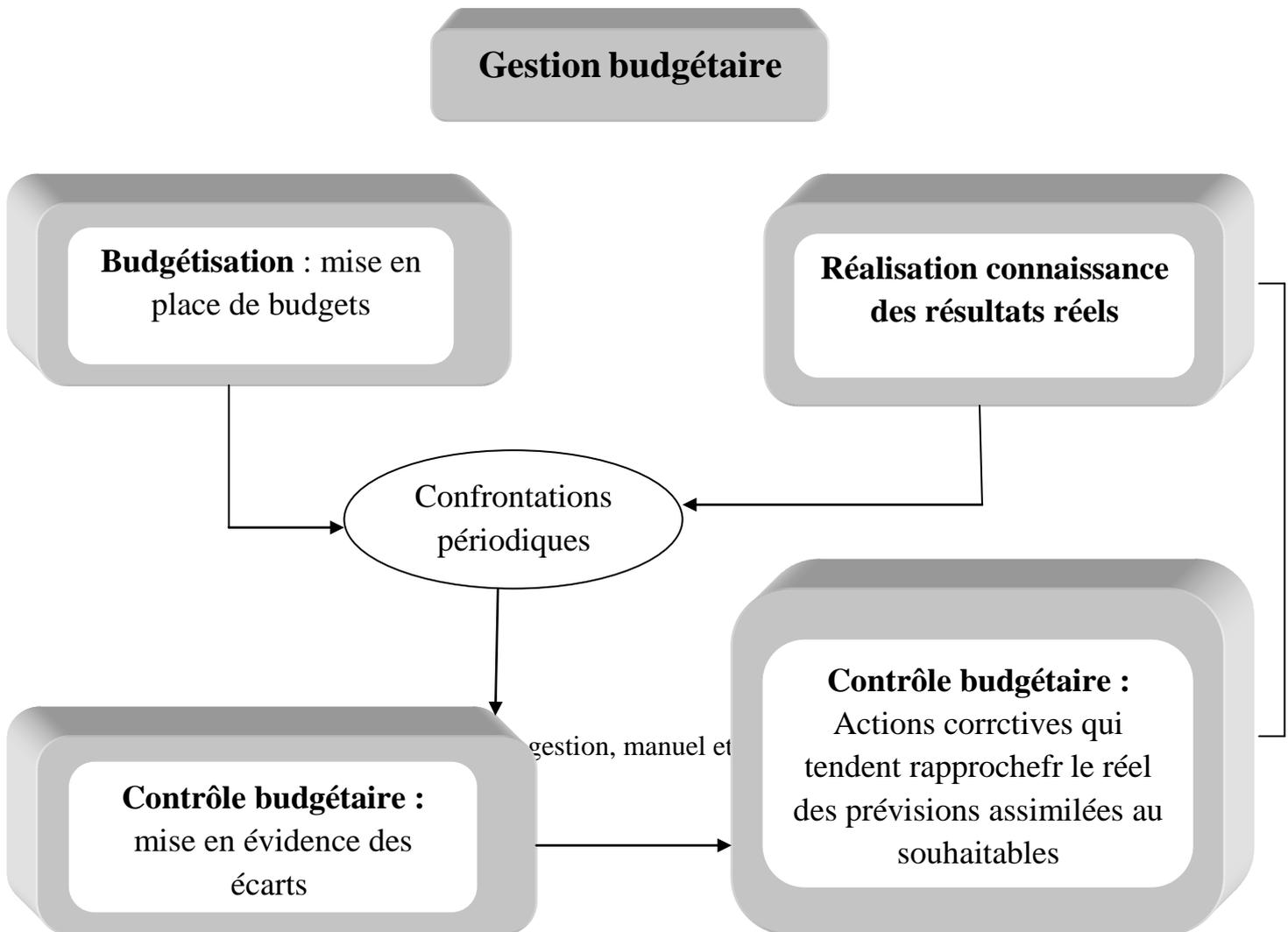


Figure 7 : La démarche de la gestion budgétaire

Source : Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2010, P. 225.

## Chapitre 02 : **Systeme de gestion budgetaire**

### 3- Types de budgets :

On distingue six types de budgets dans l'entreprise industrielle et cinq types de budgets dans l'entreprise commerciale :<sup>1</sup>

**Tableau 1** : Les différents types de budgets

Entreprises industrielles	Entreprises commerciales
1. Budget de ventes.	1. Budget commercial.
2. Budget de production.	2. Budget des achats.
3. Budget des approvisionnements.	3. Budget des charges.
4. Budgets des charges.	4. Budget des investissements.
5. Budget des investissements.	5. Budget de trésorerie.
6. Budget de trésorerie.	

**Source** : Kherri abdenacer « cours sur la gestion budgetaire , ehec alger, 2011

---

<sup>1</sup> Kherri abdenacer « cours sur la gestion budgetaire , ehec alger, 2011

## **Chapitre 02 : ————— Système de gestion budgétaire**

---

### **Section 2 : l'impact de l'incertitude dans les prévisions**

Concrétiser sa vision de dirigeant consiste à engager des actions tout au long de l'évolution de son entreprise. Pas à pas, les projets se réalisent, mais avant d'agir, il convient de budgéter sa stratégie.

Il ne suffit pas d'entrer les chiffres dans un tableur ou un logiciel pour obtenir un prévisionnel financier, un prévisionnel n'est pas qu'une accumulation de chiffres, c'est un document synthétique permettant de mettre en évidence la pertinence financière de l'entreprise.

#### **1- L'impact de l'incertitude :**

L'impact de l'incertitude sur les systèmes de contrôle est l'un des thèmes les plus étudiés lorsque l'on se situe du point de vue de la théorie de la contingence (Chenhall, 2003 ;Hartman, 2000).

Avant d'étudier les impacts de l'incertitude, il est important dans un premier temps de définir ce que l'on entend par ce terme.

##### **1.1 Définition de l'incertitude :**

Les auteurs n'ont pas tous donné la même définition de l'incertitude au cours du temps et selon les recherches menées, nous pouvons néanmoins les regrouper autour de trois grands termes.

Tout d'abord, certains auteurs utilisent la définition énoncée par Knight (1921) qui conçoit l'incertitude comme étant l'incapacité d'affecter une probabilité à l'occurrence d'un événement. L'incertitude caractérise ainsi une situation dans laquelle les acteurs ne peuvent prévoir ce qu'il peut et va se passer (Govindarajan, 1984 ; Hartman, 2000). Knight distingue alors le risque de l'incertitude. Une situation risquée étant une situation pour laquelle les hommes sont capable d'affecter une probabilité à l'arrivée d'un événement. Cependant, les auteurs ne font pas toujours la différence entre les deux ce qui a amené Herrig (1983) à considérer que, pour des raisons pratique, risque et incertitude sont des synonymes. Cette définition constitue le deuxième groupe et considère que l'incertitude résulte dans la difficulté de prévoir les événements. Enfin, l'incertitude peut être

## **Chapitre 02 : ————— Système de gestion budgétaire**

perçue comme le manque d'informations sur un sujet, un facteur, une situation. Dans ce cas il est alors considéré que plus l'on est à même de réunir plus d'informations, moins l'on sera soumis à l'incertitude (Daft et Lengel, 1986 ; Galbraith, 1973). Dans cette catégorie, la qualité de l'information obtenu est également importante selon Atkinson, Crawford et Ward (2006). Plus la qualité de l'information, sa fiabilité, les détails de celle-ci seront bons, moins il y aura d'incertitude. Galbraith, qui s'intéresse à l'incertitude d'un point de vue technologique nous dit que l'incertitude provient ainsi de la différence entre l'information nécessaire pour réaliser la tâche et le montant de l'information déjà en possession de l'organisation.

Toutes ces définitions possible de l'incertitude font tout de même ressortir un point commun : l'incertitude affecte toute ou une partie de l'organisation que se soit sa structure (Lawrence et Lorsch, 1967), ses résultats (Chenhall et Morris, 1986), son processus de prise de décision (Duncan, 1972).

### **1.2 L'environnement :**

Tout comme l'incertitude, les auteurs ne considèrent pas tous l'environnement selon des critères identiques. Il apparaît néanmoins que l'environnement d'une organisation représente l'ensemble des facteurs qui doivent être considérés par l'organisation afin qu'elle prenne les meilleures décisions possibles pour assurer sa survie dans le temps. Govindarajan (1984) considère ainsi l'environnement de l'organisation comme étant une partie de l'environnement total qui l'entoure, partie considérée comme pertinente afin de déterminer les objectifs de l'organisation et qui permettra surtout leur réalisation.

Duncan(1972), en donne une définition beaucoup plus précise puisqu'il le définit à partir de ses dimensions et de ses composants. Il conçoit ainsi l'environnement comme « l'ensemble des facteurs physique et sociaux qui sont directement pris en compte dans les processus de décision des individus dans l'organisation » (p. 314). Duncan reprend cette définition de Rices (1963) dont il a supprimé certains éléments. Rices prend en effet en compte dans sa définition de l'environnement des facteurs plus politiques et interne à l'organisation comme l'influence que peuvent exercer certains groupes sur l'organisation telles les institutions et les interactions sociales qui ont lieu entre les salariés d'une même organisation.

## **Chapitre 02 : ————— Système de gestion budgétaire**

Cette dernière définition fait d'ailleurs apparaître scission de l'environnement de l'organisation entre deux éléments. D'une part les facteurs environnements internes tels les interactions entre les salariés et les problèmes liés aux comportements opportunistes. D'autre part, les facteurs environnementaux externes à l'organisation tels les concurrents ou les clients. L'environnement externe peut ainsi être considéré comme l'ensemble des facteurs pertinents qui n'appartiennent pas à l'organisation. Les auteurs peuvent alors décider d'appréhender l'environnement par rapport à ces seuls facteurs externes (Atkinson, Crawford et Ward, 2006 ; Govindarajan, 1984) ou en intégrant à la fois les facteurs internes et externes de l'organisation (Manolis, Nygaard et Stillerud, 1997 ; Kren et Kerr, 1993).

### **1.3 L'incertitude environnementale :**

L'environnement qui entoure l'organisation est source d'incertitude pour celle-ci. Cependant cette interaction entre les facteurs de l'incertitude et l'environnement est représentée de différentes manières, tout comme l'étaient les précédentes définitions. Le degré d'incertitude de l'environnement diffère les instants, les organisations.

Waterhouse et Tiessen (1978) préfèrent appréhender l'environnement par la capacité de l'environnement de prévoir ou non les événements qui peuvent y survenir. Otley (1978) voit l'environnement à partir de son hostilité, c'est-à-dire par la difficulté qu'observe l'entreprise pour atteindre les objectifs qu'elle s'était fixée ; l'incertitude environnementale repose alors sur l'incertitude quant à l'atteinte des objectifs choisis. Quant à Chenhall et Moris (1986), ils voient l'incertitude comme un manque sur les facteurs environnementaux et l'incapacité à prévoir correctement la répercussion de ces derniers sur les résultats de l'organisation.

Nous avons vu précédemment que Duncan (1972) percevait l'environnement à partir de ses composantes. Il définit alors la dimension simple-complexe qui dépend du nombre de facteurs pris en compte lors du processus de décision et la dimension statique-dynamique de l'environnement qui exprime le degré de variation des facteurs environnementaux entre les différents cycles de prise de décision. Plus les facteurs seront nombreux et changent au cours du temps (complexe-dynamique) plus l'environnement de l'organisation sera considéré comme incertain.

## **Chapitre 02 : ————— Système de gestion budgétaire**

Ewusi-Mensah (1984) utilise également les termes statique et dynamique pour décrire l'environnement tout en ne les définissant pas de la même manière que Duncan. L'environnement est statique lorsque les facteurs qui le composent restent dans leur majorité stable dans le temps. Au contraire, l'environnement dynamique se caractérise par une interconnexion à long terme de plus en plus importante entre les facteurs, dans ce cas, celui-ci est plus incertain et complexe. L'auteur nous indique également que l'environnement peut-être contrôlable, partiellement contrôlable ou incontrôlable. Dans le premier cas, l'organisation connaît bien son environnement et les facteurs influençant son activité, elle peut donc prévoir avec une certaine certitude les évolutions de celui-ci, les changements qui vont apparaître. Dans l'environnement partiellement contrôlable, l'organisation est moins à même de le comprendre. Dans le dernier les entreprises comprennent de moins en moins ce qui les entoure. Les facteurs ne sont plus les mêmes selon les périodes, il est alors vraiment très difficile de prévoir les événements. Les frontières entre ces états ne sont pas hermétiques. Elles forment une sorte de continuum. L'environnement peut donc être incontrôlable puis partiellement contrôlable et celui-ci peut devenir contrôlable au fur et à mesure ou l'organisation commence à être mieux informée des facteurs environnementaux qui l'entoure, de leurs interactions donc lorsqu'elle cherche à rendre son environnement de plus en plus compréhensible. Les changements entre les différents environnements peuvent également se produire en sens inverse, l'organisation passant d'un environnement contrôlable à un environnement plus incertain.

### **1.4 Incertitudes environnementale et contrôle de gestion :**

Pour Govindarajan (1984) plus l'incertitude est grande, plus les objectifs fixés dans les budgets seront difficiles à être déterminés. Il faut donc que l'évaluation des performances se fonde sur des facteurs plus subjectifs et donc que le contrôle se fonde sur des données moins financières. Les résultats des études menées par Hirst (1983) ou bien encore Ross (1995) sont identique. Ezzamel (1990) montre qu'un contrôle plus flexible et de type personnel doit être mis en place. De plus, un effort supplémentaire doit être fourni par les contrôleurs de gestion afin d'expliquer les écarts sur budget. Ezzamel met alors en avant la nécessité de combiner et de trouver un équilibre entre les outils de contrôle non fondé sur des informations financières et des outils de contrôle plus formels et financiers comme les budgets lorsque l'incertitude environnementale est importante.

## Chapitre 02 : **————— Système de gestion budgétaire**

---

Même si les auteurs considèrent que lorsque le degré d'incertitude est élevé, il faut que l'entreprise recourt moins aux budgets, au contrôle par des variables financières, l'utilité de ces outils réside dans le besoin d'informations, outils permettant de la collecter et de la traiter. Chapman (1997) considère que lorsque l'incertitude est élevée, les systèmes de gestion comptables fonctionnent comme des « machines pour apprendre ». De même Simons (1995) considère que les budgets servent d'outil de feedback et de contrôle-diagnostic quand l'incertitude se fait fortement ressentir.

Les auteurs abordent alors les outils du contrôle de gestion comme ayant une utilité malgré les défauts qu'ils peuvent présenter. Ditillo (2004) met en avant le fait que le contrôle de gestion doit aussi permettre de coordonner les activités des membres de l'organisation en intégrant différents sources de savoir, d'expertise et qu'il ne doit pas seulement fournir plus d'informations en particulier lorsque l'incertitude environnementale est forte, idée déjà mise en avant par Davila (2000) ou bien encore Khandwalla (1972).<sup>1</sup>

### **2- Anticiper et prévoir dans un environnement instable :**

Dans un monde concurrentiel où la réactivité et l'adaptation sont des clefs essentielles de la réussite, la prévision est une démarche vitale, comme celle consistant à repérer un iceberg sur la route d'un paquebot pour changer de direction. Face aux fluctuations de l'environnement économique, politique et fiscal, l'entreprise qui sait anticiper et s'adapter en conséquence a une avance essentielle sur ses concurrents.

La prévision consiste à construire une image probable du futur de l'entreprise, compte tenu d'hypothèses sur l'évolution de l'environnement. Une erreur souvent rencontrée réside dans la confusion existant entre budget, cible et prévision. La cible est par exemple le niveau recherché de rentabilité, de chiffre d'affaires ou de part de marché. La prévision est le moyen de représenter le

---

<sup>1</sup>Legalais laetiti, Mémoire en master de gestion « activités du contrôleur de gestion et incertitudes environnementales » ,p.12.15

## **Chapitre 02 : ————— Système de gestion budgétaire**

---

futur possible de l'entreprise pour orienter les actions dans le sens correspondant à la cible, décidée lors du budget ou redéfinie selon les opportunités et menaces détectées. La prévision n'a pas seulement pour objet de « connaître » l'avenir, mais surtout de le changer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Laurent Allais. « Améliorer le processus budgétaire et de prévision » éd. Alsight P.65

## Chapitre 02 : **Systeme de gestion budgétaire**

On peut définir trois grandes formes de prévisions :

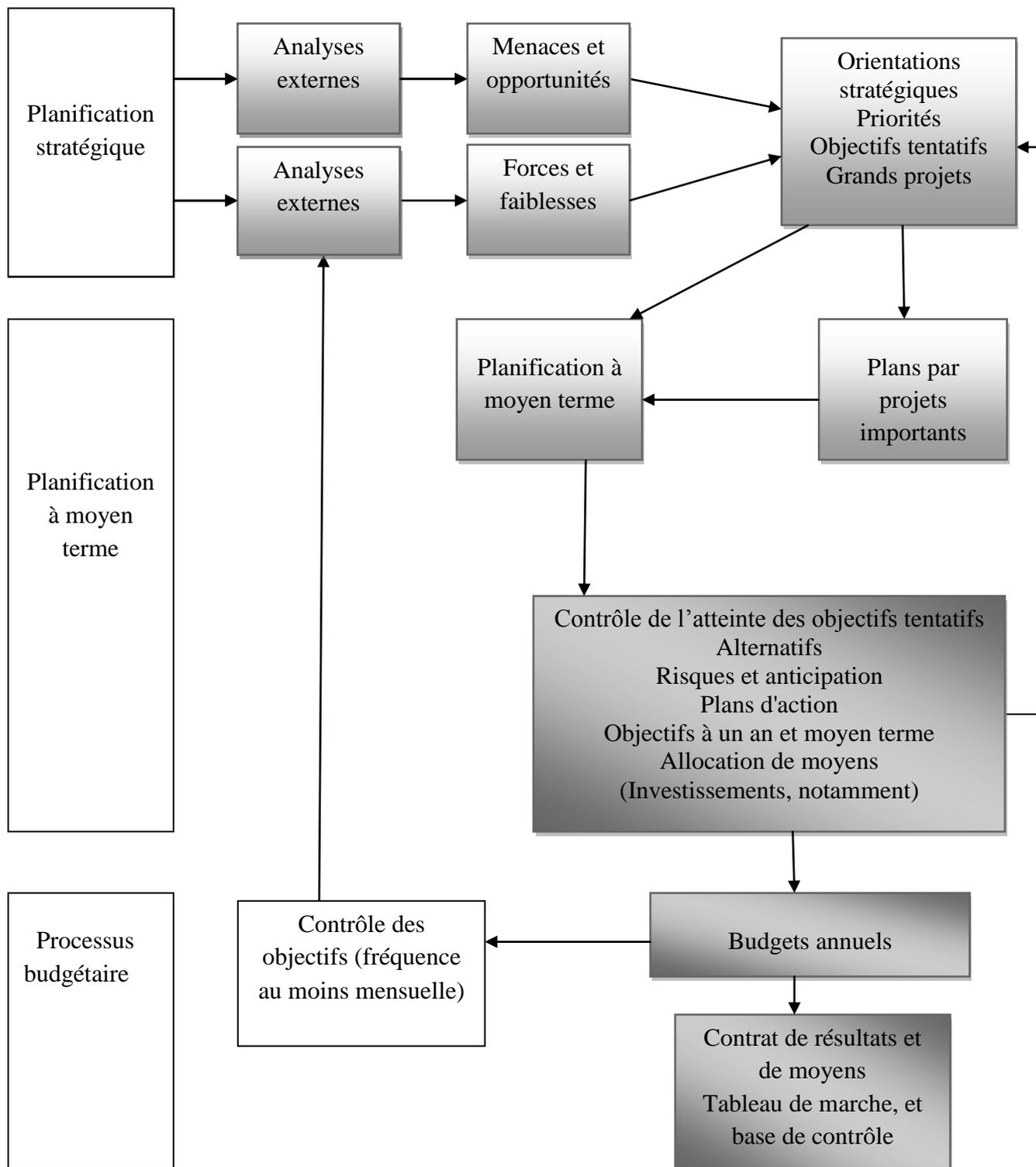


Figure 8 : Les différentes formes de prévisions

L'approche corporate performance management CPM recouvre les méthodes, les indicateurs, les processus et les systèmes utilisés pour piloter, mesurer et comprendre la performance de l'entreprise. L'objectif final est d'adapter au mieux toutes les mesures opérationnelles à la stratégie d'entreprise et de faire apparaître leurs répercussions sur le résultat d'exploitation. Le processus plan- budget en constitue la clé de voûte.

### **2.1 Les prévisions à long terme à caractère stratégique (3 à 10ans)**

Il s'agit de préciser les grandes orientations pour l'entreprise, comme celles de devenir leader sur son marché, de se lancer dans un nouveau métier, de doubler le rendement des investissements ou encore d'augmenter de 50% le chiffre d'affaires...

### **2.2 Les prévisions à moyen terme d'orientation plus opérationnelle (1 à 5)**

En général, une fois par an, l'équipe dirigeante se réunira pour des discussions approfondies, qui amèneront à fixer des objectifs quantifiables et évolutifs sur plusieurs années. On définira des priorités dans les programmes d'investissements et d'actions, ainsi que les ressources nécessaires. Cette réflexion doit aboutir à un compte de résultat prévisionnel pluriannuel. Celui de la première année devra être plus détaillé.

### **2.3 Les prévisions à court terme impliquant l'engagement des opérationnels (à 1 an)**

Le processus budgétaire contiendra des passerelles entre les objectifs à long et moyen terme et ceux à court terme. Il fixera des objectifs détaillés des indicateurs financiers comme le chiffre d'affaires, les charges d'exploitations, le bénéfice net, la trésorerie et le retour sur investissement. Il autorisera le niveau des différentes dépenses en matière d'équipement, de recherche et développement, de marketing et de promotion.

L'entreprise aura soin de contrôler de façon permanente la cohérence des prévisions. Les responsables devront analyser les dérapages par rapport aux objectifs et décider d'actions correctrices. Chaque jour, managers et employés doivent appliquer des plans d'action déterminés

## **Chapitre 02 : ————— Système de gestion budgétaire**

---

par avance, tout en restant attentifs aux changements qui interviennent chez leurs clients, sur les marchés, dans la technologie, au sein de la concurrence.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Caroline Selmer, « construire et défendre son budget : outils, méthodes, comportements », Dunod, Paris, 2014, 3 éd, P.17.

## Chapitre 02 : **Systeme de gestion budgétaire**

---

### Section 3 : Construire et défendre son budget

« le budget doit être construit avec l'idée essentielle qu'il sera au final justifié et ajusté » -Laurent Allais

Le processus budgétaire n'est pas linéaire mais fait l'objet de plusieurs aller-retour entre les opérationnels, la finance et la direction générale. Le budget initial est souvent remanié en fonction de nouvelles hypothèses : création d'une activité, recrutement d'un commercial, lancement d'une gamme de produit, etc.

Une grande réactivité est alors nécessaire pour effectuer les choix ou éliminer les options. Or, cette réactivité est souvent difficile à obtenir. Par exemple, les taux de remise par client sont envoyés par e-mail au responsable commercial, qui les intègre dans un fichier Excel. Le résultat est envoyé au contrôleur de gestion qui le reprend dans son propre fichier. Et ainsi de suite.<sup>1</sup>

#### 1- Les principes de la démarche budgétaire :<sup>2</sup>

##### 1.1 L'intérêt de la démarche :

Les budgets :

- contribuent à l'identification des responsabilités, des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ;
- permettent de coordonner les actions des managers ;
- incitent à l'atteinte des résultats en contribuant à l'appréciation des responsabilités dans l'entreprise ;
- permettent de motiver les responsables des centres car leurs résultats sont clairement identifiés.

---

<sup>1</sup>Laurent Allais. « améliorer le processus budgétaire et de prévision » éd. Alsight P.65

<sup>2</sup> Les points clés des techniques et des outils de contrôle de gestion



## Chapitre 02 : **Systeme de gestion budgétaire**

- ✓ Consolidation et analyse des budgets.
- ✓ Négociation budgétaire.
- ✓ Finalisation et communication des budgets.

La construction des budgets impose de recenser les contraintes auxquelles se heurte l'entreprise. L'élaboration des budgets commence donc par celle du ***budget le plus contraint***, le plus souvent le ***budget des ventes*** en fonction de l'état du marché (demande des clients, pression des concurrents, etc.).

### 2- L'articulation des différents budgets :

Les principales étapes sont les suivantes :

#### 2.1 **Élaboration des différents budgets par la direction :**

Chaque centre de responsabilité élabore son budget et le transmet au contrôle de gestion ou plus généralement à la direction financière.

Parmi les principaux budgets, on peut citer :

##### 2.1.1 **Le budget des ventes :**

C'est à la direction commerciale que revient la responsabilité du budget des ventes. Il représente le chiffre d'affaire prévisionnel attendu au cours de la période budgétée.

##### 2.1.2 **Le budget de production :**

Il a pour but de déterminer le coût de production prévisionnelle de chaque période. Il comprend donc:

- ✓ les charges directes de production : les matières premières consommées, la main-d'œuvre directe, etc.;
- ✓ les charges indirectes de production qui correspondent aux autres charges de production : frais de fonctionnement du service par exemple ;

##### 2.1.3 **Les autres budgets :**

Les autres budgets (investissements, achats, administration, etc.) sont établis pour chaque centre de responsabilité concerné.

## **Chapitre 02 : ————— Système de gestion budgétaire**

### **2.1.4 Le budget de TVA :**

Il est établi à partir des informations des autres budgets. Il a pour but la détermination de la TVA à payer pour chaque période budgétée.

Il comprend :

- ✓ la TVA collectée prévisionnelle par période ;
- ✓ la TVA déductible prévisionnelle sur les biens et services par période ;
- ✓ la TVA déductible prévisionnelle sur les immobilisations ;

La différence va correspondre au montant prévisionnel de la TVA due au titre de chaque période

## **2.2 Élaboration des budgets de trésorerie (recettes, dépenses, général)**

La direction financière va élaborer ses prévisions de trésorerie. L'élaboration des budgets de trésorerie va tenir compte des modalités de règlement obtenues et accordées par l'entreprise.

### **2.2.1 Le budget recettes**

Il est établi principalement à partir du budget des ventes. Mais il peut également intégrer d'autres encaissements (par exemple un prêt que l'entreprise aura obtenu ou encore les versements correspondant à une augmentation de capital). Il convient de tenir compte des modalités de règlements accordés aux clients. Par exemple règlements 40% au comptant, 30% à 30 jours, 30% à 60 jours.

### **2.2.2 Le budget des dépenses**

Il est établi à partir de tous les autres budgets concernés par des décaissements. Doivent y figurer des décaissements correspondants :

- ✓ aux opérations commerciales (règlement des fournisseurs) ;
- ✓ aux opérations sociales (règlement des salaires et des charges sociales), aux opérations fiscales (règlement de la TVA des autres taxes et impôts) ;
- ✓ aux opérations financières: remboursement d'emprunt, charges d'intérêt ;

### 2.2.3 Le budget général de trésorerie

Il permet de connaître la situation en matière de trésorerie à la fin de chaque période. Le solde de trésorerie est obtenu par différence entre le total des recettes (ou encaissements) et le total des dépenses (ou décaissements).

En tenant compte de la trésorerie initiale au début de chaque période, il permet de déterminer la trésorerie finale.

La connaissance de cette dernière va permettre à la direction financière d'anticiper les placements à envisager en cas d'excédent de trésorerie, et surtout d'anticiper les moyens de faire face aux dépenses si la trésorerie s'avère insuffisante.<sup>1</sup>

### 3- **Élaboration des documents de synthèse (bilan, compte de résultat)**

Elle consiste à élaborer les documents de synthèse: le bilan prévisionnel et compte de résultat prévisionnel. Ces derniers permettent de s'assurer que le résultat prévisionnel obtenu est bien conforme aux objectifs de la direction générale.

---

<sup>1</sup> techniques de gestion : cours et applications, éd.4 p.248.250



### **4- 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. Aussi, étant un outil de vérification, il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.

#### **4.1 Généralité sur le contrôle de budgétaire :**

Pour mieux cerner la notion du contrôle budgétaire nous allons exhibés ce qui suit.

##### **4.1.1 Définition du contrôle budgétaire :**

Selon M.GERVAIS, « le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrés au budget afin :

- ✓ de rechercher la cause d'écarts ;
- ✓ d'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- ✓ de prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires ;
- ✓ d'apprécier l'activité des responsables budgétaires ;

En ce sens, contrôle budgétaire, est un concept qui consiste à comparer les dépenses et les recettes budgétées aux dépenses et recette réelles.

##### **4.1.2 Rôle du contrôle budgétaire :**

## **Chapitre 02 : \_\_\_\_\_ Système de gestion budgétaire**

---

Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances, il impose à toute entreprise un « code de bonne conduite »<sup>1</sup>

- ✓ Il oblige à respecter les contraintes et développe un mode de fonctionnement contractuel ;
- ✓ Il responsabilise la hiérarchie à tous les niveaux par le jeu de délégations successives ;
- ✓ Il oblige à une remise en cause régulière et à l'apprentissage de la négociation dans tous les types de communication ;
- ✓ Il permet l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions ;
- ✓ Il réalise une prévision et établit un programme d'activité ;

### **4.1.3 Les objectifs du contrôle budgétaire :**

Nous pouvons résumer les objectifs du contrôle budgétaire comme suit :

- ✓ Comparer les réalisations avec les prévisions ;
- ✓ repérer les écarts significatifs, les analyser et prendre les mesures correctives ;
- ✓ un suivi de la performance des divers postes de responsabilité de l'entreprise ;
- ✓ s'assurer que le plan de marche se déroule bien comme anticipé afin d'atteindre les objectifs financiers prévus au budget.

### **4.2 Les différentes étapes de contrôle budgétaire :**

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

#### **4.2.1 Le contrôle avant action (à priori) :**

---

<sup>1</sup> Alazard C, Sépari S, op.cit., 2007, P.510.

## **Chapitre 02 : ————— Système de gestion budgétaire**

---

Le contrôle a priori défini comme une prévision chiffrée, calculée par l'analyse des écarts entre une réalisation et une prévision afin de cerner les coûts de l'activité et orienter les décisions de gestion.

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets, il permet :

- ✓ Aux cadres opérationnels, de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action.
- ✓ Aux supérieurs hiérarchiques, de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur propre pouvoir de décision.

### **4.2.2 Le contrôle pendant l'action (concomitant) :**

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

### **4.2.3 Le contrôle après action (à posteriori) :**

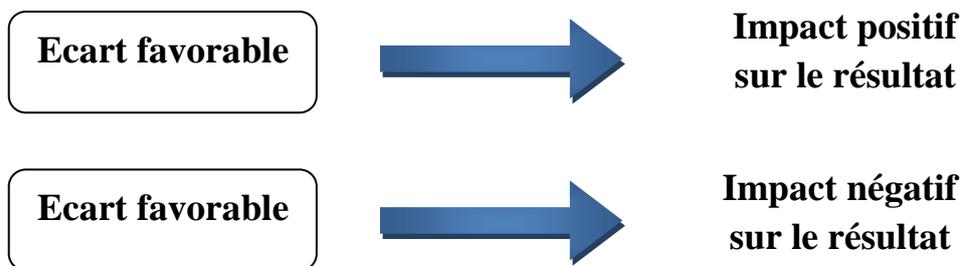
Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur les informations systématiques, qui permettent de comparer la situation final (réalisation) à celle qui était attendue (prévision). Aussi ce contrôle permet de fournir aux responsables, les éléments du compte rendu de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils reçu délégation, il permet aussi d'améliorer la fiabilité de la correction des grandes orientations de gestion et de mettre à jour les normes techniques et économiques.

## Chapitre 02 : **Systeme de gestion budgétaire**

### 4.3 Analyse des écarts :

L'analyse des écarts permet de confronter les données réelles et les données prévisionnelles. Il s'agit d'écarts sur coûts (charges directes et indirectes), d'écarts sur ventes et d'écarts sur marges.

Un écart peut être favorable ou défavorable :



#### 4.3.1 Calcul et interprétation des écarts budgétaires :

Le contrôle budgétaire repose essentiellement sur le calcul des écarts qui seront ensuite analysés pour permettre aux responsables de vérifier si les prévisions établies ont été respectées.

- **Calcul des écarts :**

Conventionnellement, un écart se calcule par la différence entre les éléments réels et les éléments budgétés, il permet de constater un écart favorable ou défavorable selon l'impact qu'il traduit sur la performance de l'organisation (positif ou négatif). En effet, un écart positif peut être favorable ou défavorable selon l'élément contrôlé (produit ou charge).<sup>1</sup>

Exemple : un écart sur coût positif est qualifié défavorable contrairement à un écart sur ventes positif qui est qualifié de favorable.

- **Interprétation des écarts :**

---

<sup>1</sup> MONACO.L et BARATAY.C, DCG 11 : Contrôle de gestion, Edition Gualino, 8<sup>e</sup> Edition, 2019, P.182.



## Chapitre 02 : **—** **Systeme de gestion budgétaire**

<p>Défaut de prévision</p> <p>Exemple : croissance surévaluée du marché.</p>	<p>Nouvelle stratégie : différenciation du produit.</p>
<p>Changement de l'environnement</p> <p>Exemple : loi sur la réduction du temps de travail.</p>	<p>Révision du coût horaire standard</p>
<p>Erreur humaine</p> <p>Exemple : défaut de réglage d'une machine.</p>	<p>Erreur non intentionnelle : aucune action corrective.</p> <p>Erreur liée à l'incompétence d'un employé nouvellement recruté : formation de cet employé.</p>
<p>Erreur matérielle</p> <p>Exemple : taux de rebut important</p>	<p>Changement du fournisseur.</p>

Source : DORIATH.B et GOUJET.C, Op.cit., P.208



# **Chapitre 03**

**La gestion budgétaire au sein  
de l'entreprise portuaire  
d'Oran**

### **Introduction**

Dans un environnement de turbulence et d'instabilité, où diverses décisions gouvernementales influent sur les activités et le savoir-faire des entreprises, les managers attribuent une grande importance à la gestion de leur entreprise, dans l'optique de faire face aux fluctuations et aux changements permanents de ces derniers. A cet effet, divers outils modernes de gestion sont explorés par les entreprises algériennes. Ainsi, pour une amélioration permanente de l'activité des entreprises, les différents outils de constatation doivent être accompagnés de techniques de gestion prévisionnelles.

A travers ce chapitre, nous étudierons le cas de "l'entreprise portuaire d'Oran ". Nous procéderons d'abord à la présentation de l'organisme d'accueil. En second, lieu, voir l'application de la gestion budgétaire au sein celle-ci à travers la consultation d'un ensemble de documents contenant les informations nécessaires pour l'application de la méthode des moindres carrés ordinaires. Cette dernière, nous permettras de prévoir les ventes d'une année.

L'entreprise portuaire d'Oran dispose de plusieurs prestations de services tel que : manutention et acconage, l'exploitation d'outillage et des installations portuaires et le service portuaire. Dans notre cas on a cerné notre étude au service portuaire. Il s'agit de proposer un model statistique fiable pour estimer ses prestations, analyser les écarts et les charges afin de s'assurer s'il y a lieu d'une rationalisation de ses ressources financières.

## Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

### Section 1 : présentation de l'entreprise portuaire d'Oran

Dans cette première section, on fera une présentation générale puis une présentation organique de l'entreprise portuaire d'Oran.

#### 1- présentation générale de l'EPO :<sup>1</sup>

L'EPO : est une entreprise publique économique de gestion du port d'Oran sous la dénomination complète de l'entreprise portuaire d'Oran géré par «la société de gestion des participation des ports» société de l'ensemble des ports algériens. Elle est placée sous la tutelle et le contrôle du secrétaire d'état à la pêche et aux transports maritimes.

Elle est réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, dans le but de participer à la promotion des échanges extérieurs du pays, elle est chargée de favoriser le transit des personnes, des marchandise et des biens dans les meilleures conditions d'économie de la gestion de l'exploitation et du développement du port.

**Raison social** : EPO « entreprise portuaire d'Oran »

**Statut juridique** : SPA (société par action)

**Capital social** : 4 000 000 000,00 DA.

**Siège social** : 01, Rue du 20 Aout. Oran.

**Téléphone** : 041-33-24-46/97.

**Fax** : 041-33-24-98/36.

**Télex** : 22422

**E-mail** : [EPO@Oran-port.com](mailto:EPO@Oran-port.com)

**Site internet** : <http://www.Oran-Port.com>

---

<sup>1</sup> <http://www.port-oran.dz/leport.html>

## Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

### 1.1 implantation géographique du port d'Oran :

Port d'Oran s'ouvre sur la rive sud de la méditerranée occidentale. Il est situé à environ 400 km à l'Ouest de la Capitale « Alger », à moins de 200 km des rivages ibériques, à proximité des autoroutes maritimes Est/Ouest, traversant la méditerranée, et à proximité des lignes maritimes Nord/Sud.

Le port d'Oran est situé géographiquement comme suit :

- [Latitude : 35° 41'27 N](#)
- [Longitude : -0° 38'30 O](#)

### 1.2 historique du port d'Oran :

L'activité portuaire ne peut être considérée comme une simple opération de routine limitée au chargement ou au déchargement de produits, vu le nombre d'intervenants et la complexité dans le cycle d'échanges d'informations concernant la mouvance du produit.

Par définition, le port est un abri naturel ou artificiel aménagé pour recevoir les navires, embarquer ou débarquer leurs cargaisons, assurer leur entretien Ex : Port de guerre, de commerce, de pêche, de plaisance.

Le port peut être considéré comme un espace dans lequel s'impliquent tous les corps d'Etat telle que la Douane, les Services de Sécurité, les sociétés publiques et privées, nationales et internationales, importateurs, transitaires, transporteurs.

Au troisième millénaire et dans un monde perpétuel évolution, le secteur des transports maritimes connaît lui aussi de profondes mutations.

Le Port d'Oran est une création moderne, Sa construction commença par des travaux entrepris tardivement par les Espagnols à la veille de leur départ définitif d'Oran en 1792. À l'arrivée des Français en 1831, tout était à refaire, pour doter une ville naturellement appelée à redevenir, comme au temps des Zianides, la porte d'entrée et le débouché de l'Algérie Occidentale. Il était clair que, tôt ou tard, on serait amené à la doter d'un établissement maritime proportionnel à son importance commerciale. Les premiers travaux d'envergure commencèrent en 1848 et ne finirent qu'en 1962 pour donner l'aspect actuel du port.

## **Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO**

---

Sans aucun doute, et quelque soit le domaine d'activité, l'entreprise portuaire d'ORAN (E.P.O) y joue un rôle fondamental dans le développement économique, elle est considérée aujourd'hui comme l'un des éléments essentiels de l'avenir économique d'un pays qui s'ouvre à une libéralisation assez rythmée telle que l'Algérie.

### **2- la création de l'entreprise portuaire d'Oran :**

L'histoire de l'E.P.O est fondée vers la fin du XIV siècle, sur MERSA EL KEBIR qui était l'ancien port d'Oran. Dès 1833, il était envisagé de créer le véritable port de la ville d'Oran en 1848, le développement des relations commerciales démontrait l'insuffisance du bassin embryon.

La création d'un port accessible aux plus grands navires de commerce et pour tout le temps s'imposait.

En 1930 l'aménagement d'une terre plane marquée la première ébauche et plusieurs étapes se sont succédées jusqu'à la fin des années quarante. La création de l'E.P.O est née en 1982 de la restructuration des entreprises à permis l'unification rendue indispensable à l'expérience des missions complémentaires dévolue jusqu' alors des entités séparées qui était :

- O.N.P : office nationale des ports.
- SO.NA.MA : société nationale de manutention.
- C.N.A.N : compagnie nationale algérienne de navigation.

### **3- les missions et activités de l'EPO :**

#### **3.1 les missions de l'EPO :**

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPO, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays. Elle est chargée des travaux d'entretien d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures. Elle assure

## Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

### **3.1.1 Remorquage :**

- Le remorquage portuaire et hauturier ;
- L'assistance sauvage des navires et engins en péril ;
- La location de remorqueurs, l'avitaillement et le transport de matériels ;

### **3.1.2 Manutention et acconage :**

Rassemble toutes les informations relatives à l'évolution du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terre-pleins et hangars pour le stockage ;

Participe lors de la CPN (conférence de placement des navires) aux décisions d'entrée des navires et recueille les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires ;

Assurer le suivi de pointage des marchandises débarquées, embarquées, entreposées, enlevées et pesées ;

Exécute les commandes de moyens nécessaires au traitement des navires formulés par le service acconage en CPN ou après par le client ;

Réponds aux commandes d'engins des clients pour le levage et la location externe (intervention de proximité).

### **3.1.3 La capitainerie :**

L'EPO possède des missions particulières qu'elle confie à sa fonction opérationnelle qui est dans ce cas la capitainerie, que voici présentée ci-après :

- Assurer le pilotage à l'entrée et à la sortie des navires ;
- Garantir la sauvegarde des ouvrages portuaires ;
- Assurer la police et la sécurité dans les limites portuaires ;
- Affecter les postes à quai ;

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

### **3.1.4 Domaine et développement :**

- La gestion et l'exploitation du domaine portuaire ;
- Avitaillement eau potable ;
- Enlèvement des déchets ;
- Le transit des passagers et de leurs véhicules par la gare maritime du port d'Oran ;
- Approvisionnement et achats ;
- Maintenance des engins de manutention ;

### **3.2 Ses activités :**

Les principales activités de l'entreprise portuaire d'Oran sont :

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

## **4- L'organisation de l'entreprise :**

### **4.1 Description des services :**

#### **4.1.1 L'acheminement des navires de la rade vers le quai :**

Dans certains cas exceptionnels, d'arriver massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la direction capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

## Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

### **4.1.2 Le remorquage :**

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

### **4.1.3 Le pilotage :**

Il est assuré de jour comme de nuit par la direction capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

### **4.1.4 Le lamanage :**

Il consiste d'amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

### **4.1.5 Les opérations de manutention et de l'acconage 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 hangars et hors port ;
- Pointage des marchandises ;
- La livraison aux clients ;

## **4.2 Présentation de différentes structures de l'entreprise :**

Comme toute entreprise qui se soucie d'une bonne organisation de son activité, et qui veille à la prise des meilleures décisions et la bonne transmission des informations horizontalement et verticalement, l'entreprise portuaire d'Oran a opté pour une structure qu'elle a jugée meilleure pour le bon déroulement de son activité, qu'elle a structurée à travers un organigramme bien défini.

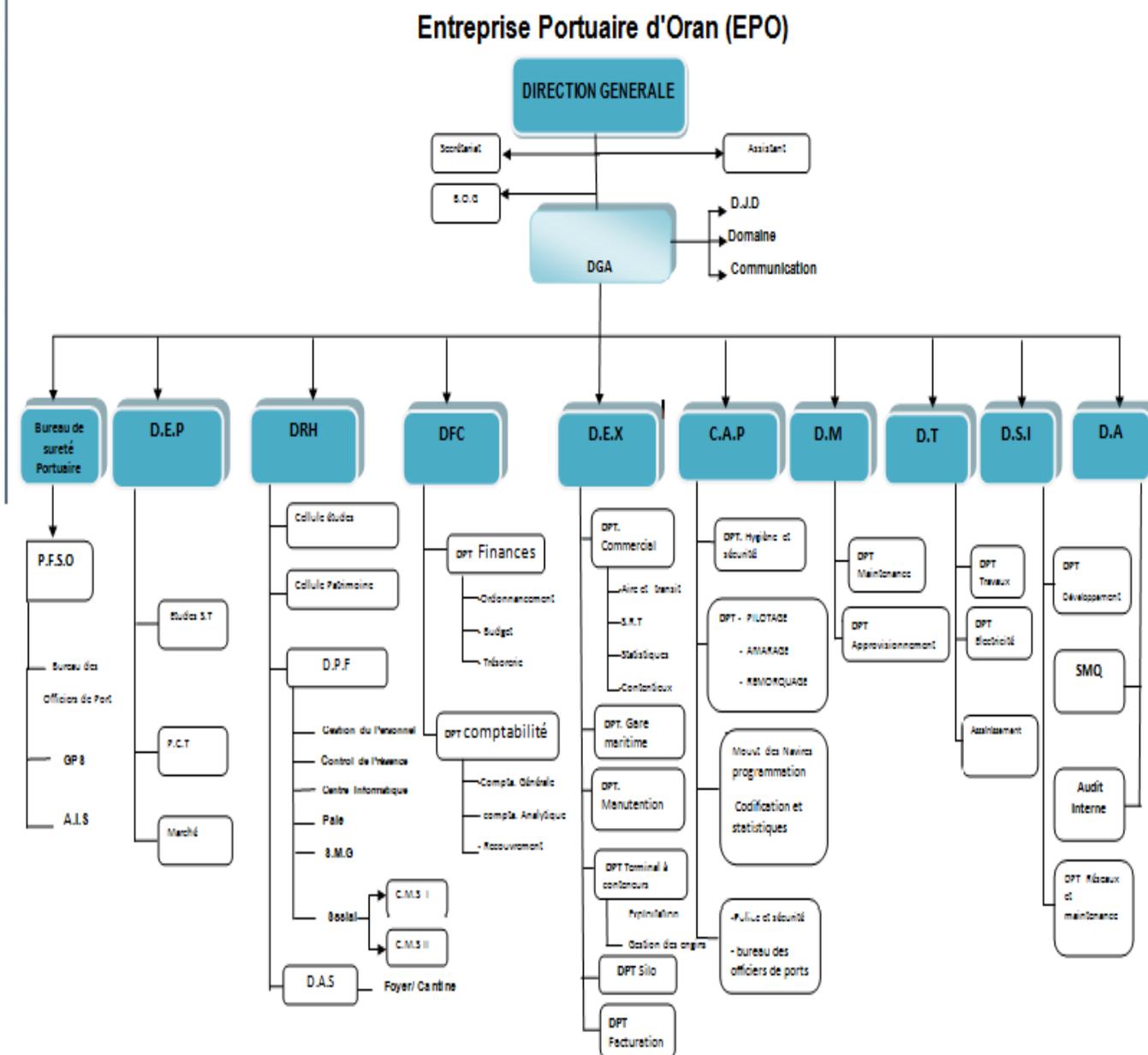


Figure 10 : L'organigramme de l'EPO

Source : document interne du direction finance et comptabilité de l'EPO

Pour arriver à une meilleure gestion de ses activités, et à fin d'accomplir ses différentes taches, l'entreprise portuaire d'Oran est constituée de diverses directions qui sont reparties en deux structures, opérationnelles et fonctionnelles gérées par la direction générale.

## Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

### **4.2.1 Direction des études et planification :**

- Investissement d'extension ;
- Investissement de renouvellement ;
- Plan de développement de l'entreprise ;

### **4.2.2 Direction des ressources humaines :**

- L'effectif prévisionnel ;
- Le recrutement prévisionnel en fonction des besoins exprimés par les différentes structures ;
- les départs en retraite et un plan de recrutement ;
- les augmentations des salaires prévus ainsi que les primes et indemnités y afférentes ;

Ces données doivent être accompagnées des commentaires pertinents qui concerne les différents prévisions.

### **4.2.3 Direction d'exploitation :**

- Le tonnage débarqué et embarqué prévisionnel ;
- Le trafic céréales ;
- Le trafic passager ;
- les consommations de pièces de rechange ;

### **4.2.4 Direction capitainerie :**

- Prévision des arrêts techniques des remorqueurs ;
- Travaux divers sur pilotins et canots d'amarrage ;
- Les consommations des pièces de rechange marines ;
- Les informations demandées parviennent au service budget au plus tard la deuxième semaine du mois de septembre dument signées par le directeur de la structure ;

## Chapitre 03 : \_\_\_\_\_ la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

- En cas de non réception des informations à la date indiquée, des notes de rappel signé par le directeur financier sont transmises à toutes les directions concernées avec une copie au PDG ;

### 4.2.5 Direction finance et comptabilité (DFC) :

L'organisation de la DFC se compose d'un directeur de la structure et deux chefs départements : le département finance et le département comptabilité.

#### L'organigramme de la DFC

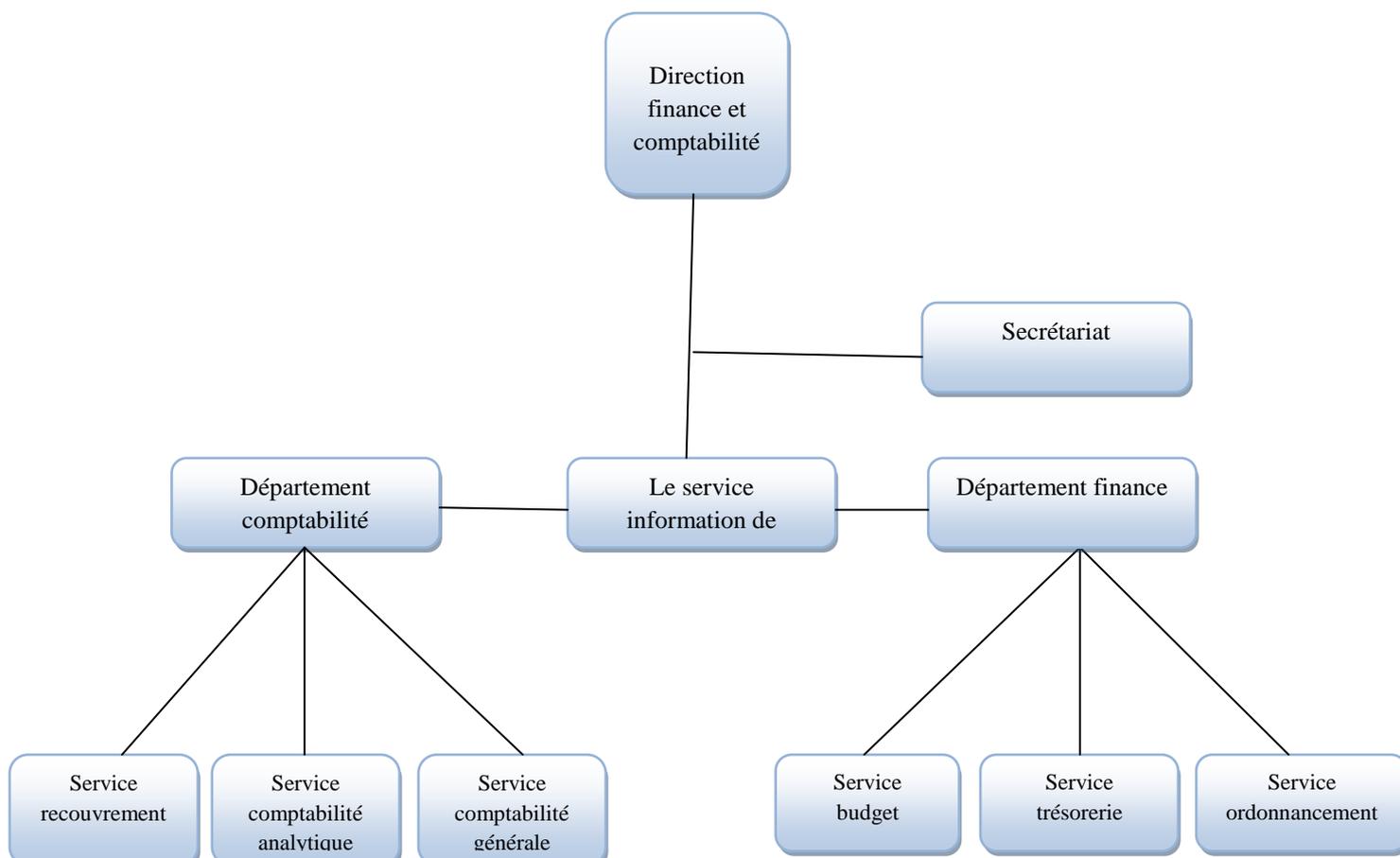


Figure 11 : L'organigramme de la DFC

Source : préparer par nos propres soins à l'aide des données de l'EPO

#### A. Département finance :

##### ➤ Service ordonnancement :

Contrôle des opérations de dépense : Le Chef de Service Ordonnancement reçoit le dossier complet relatif au règlement des divers achats de matières, de fournitures et

## Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

d'équipements commandés par les structures concernés, il ordonne leur règlement en cas de conformité des dossiers.

Contrôle des dépenses d'exploitation : salaires et soldes du personnel, cotisations sociales, impôts et taxes, frais de formation, frais de missions etc.

Ordonne le paiement de toutes les dépenses de l'entreprise par l'établissement d'un certificat de paiement sur la base des documents : le bon de commande, la facture, le bon de réception, l'attestation du service fait, la lettre de paiement, le contrôle de la paie et le contrôle des faits de mission.

### ➤ **Service trésorerie :**

-Suivi de l'ensemble des recettes de l'entreprise : recettes d'exploitation et les autres recettes.

-Etablissement de chèques, d'ordres de virements ou d'ordres de paiement par espèces.

-Règlement des rémunérations dues : la paie du personnel et les frais de missions à l'étranger.

-Contrôle continu du Chef de Service qui vérifie les ordres de paiements établis, supervise les chèques rejetés et impayés, établit une situation de trésorerie et contrôle les comptes et les caisses de l'entreprise.

### ➤ **Service budget :**

-Elaboration de la campagne budgétaire : Elle débute le 1er Juillet en vue de l'élaboration du budget de l'année à venir, pour cela le chef de service transmet des notes internes à toutes les structures de l'entreprise demandant les besoins valorisés exprimés en matière d'investissement de gestion courante, de renouvellement, d'extension afin d'élaborer les prévisions adéquates.

-Confection du budget prévisionnel révisé : Le Chef de Service transmet une note à toutes les directions leur demandant d'éventuelles révisions des prévisions initiales au début du mois de Juin, la confection du document se fait au début du mois de Juillet pour être soumis à l'approbation du Conseil d'Administration de l'entreprise.

-Préparation des rapports d'exécution mensuelle, semestrielle et annuelle du budget de l'exercice considéré.

## Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

### Section2 : la gestion budgétaire au sein de L'EPO

La gestion efficace de l'entreprise est essentielle pour la réussite à long terme. L'établissement d'un budget approprié et la production de bonnes prévisions peuvent contribuer à la santé financière de l'entreprise. En effet, lorsque l'incertitude augmente cela peut provoquer des coûts supplémentaires comme on les a évoqué dans la section deux du deuxième chapitre, nous avons également vu que toutes ces incertitudes qui impactent les prévisions, sont considérées comme ayant un possible impact sur le résultat de l'entreprise. De ce fait, pour arriver à une meilleure rationalisation des ressources financières de l'entreprise, il ya lieu de bien prévoir ses recettes et dépenses.

La gestion budgétaire au sein de « l'EPO » est considérée comme un mode de gestion prévisionnelle consistant en la traduction d'objectifs en un ensemble de programmes et de budgets qui sont souvent fondés sur l'année financière.

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

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

L'entreprise portuaire d'Oran dispose de plusieurs prestations de services tel que : manutention et acconage, l'exploitation d'outillage et des installations portuaires et le service portuaire. Dans notre cas on a cerné notre étude au service portuaire. Il s'agit de proposer un model statistique fiable pour estimer ses prestations, analyser les écarts et les charges afin de s'assurer s'il y a lieu d'une rationalisation de ses ressources financières.

#### 1- L'élaboration du budget des ventes :

La prévision juste des ventes éventuelles est essentielle à la création d'un budget rigoureux. Il ne s'agit pas d'une science exacte mais, en fondant ses données sur ses ventes antérieures et sur des

## **Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO**

hypothèses bien documentées, l'entreprise portuaire d'Oran pourrait prévoir son rendement futur de façon réaliste. En effet, avoir des prévisions réalistes démontre que les stratégies commerciales sont bien documentées, que les responsables sont informés des pièges qui peuvent se dresser sur leur route et qu'ils savent comment les déjouer.

### **1.1 La prévision du budget de ventes :**

A la différence des produits, les services ne peuvent pas être accumulés pour des ventes ultérieures. Les services sont en effet « produit » et consommés simultanément. L'entreprise portuaire d'Oran utilise les réalisations de l'exercice antérieur avec une projection, ce qui constitue l'une des insuffisances de son système de prévisions. Et comme la maîtrise de l'avenir est parmi les objectifs de l'entreprise malgré l'incertitude et la complexité qu'on en a parlé dans le chapitre deux.

On a essayé de proposer un système de prévisions des ventes fondé sur les ajustements, et cela en utilisant la méthode des moindres carrés ordinaires.

### **1.2 La méthode utilisée :**

Dans notre étude prévisionnelle, on a choisi la méthode des moindres carrés ordinaires, son but est d'estimer les ventes mensuelles, cette méthode fournit des prévisions plus proches de la réalité, dans notre étude les prévisions vont porter sur trois services différents : remorquage, pilotage et lamanage.

Ce qui va nous permettre d'avoir une idée sur l'évolution du chiffre d'affaire de l'année prochaine, en basant sur ses prévisions, on essaie de faire une classification des charges où on élimine les charges qui ne le sont pas vraiment nécessaires à l'activité afin de rationaliser nos ressources financières.

### **1.3 L'analyse des ventes de l'EPO :**

Afin d'élaborer les prévisions, nous allons étudier les trois prestations des services cités ci-dessus pour la période s'étalant du janvier 2017 à décembre 2019.

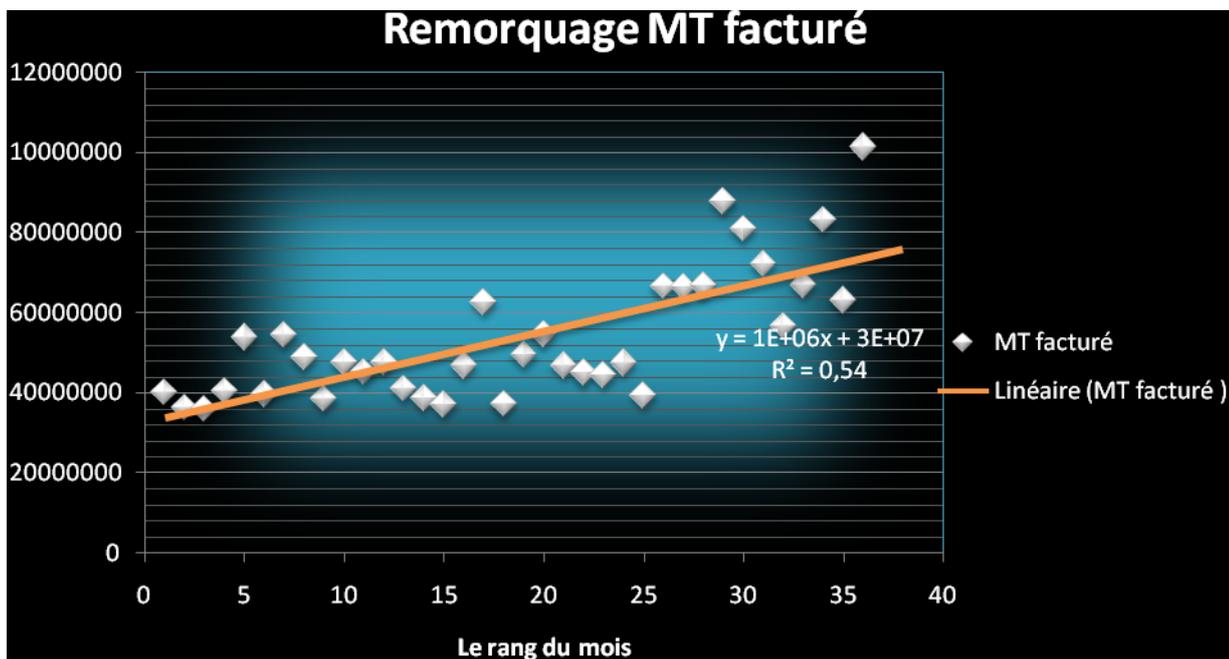
#### **1.3.1 Le remorquage :**

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

Le remorquage consiste à tracter un navire à l'entrée ou à la sortie d'un port maritime à l'aide d'un ou plusieurs remorqueurs, lorsque le navire ne peut pas réaliser seul ses opérations d'accostage ou quitter le poste à quai.

Nous avons recueilli auprès du service budget de l'entreprise l'historique des données présentées dans l'annexe 1, afin de calculer les prévisions, nous avons eu recours à Excel, grâce auquel nous avons pu produire le graphique suivant qui représente l'évolution des ventes en montants tout au long de ces trois dernières années, de l'année 2017 jusqu'à l'année 2019.

**Figure N°1 :** Représentation graphique des montants facturés du service remorquage



**Figure 12 :** Représentation graphique des montants facturés du service remorquage

**Source :** préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

### a. Analyse des données

Durant l'exercice 2017, nous remarquons des fluctuations, une hausse dans le premier trimestre de l'année 2018 suivi d'une baisse jusqu'à la fin de l'année, cependant, une baisse plus atténuée est constatée durant le premier trimestre de l'année 2019. A partir du deuxième trimestre 2019, les montants facturés de remorquages enregistrent un accroissement pour atteindre un pic en décembre. Enfin, on remarque une tendance linéaire à long terme marqué par le phénomène de saisonnalité.

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

Donc pour calculer les prévisions des montants facturés, on doit calculer les coefficients saisonniers de chaque mois pour désaisonnaliser la série statistique.

### b. Calculs des prévisions pour le service remorquage

L'étude graphique des données dont nous disposons nous permet de suspecter une tendance à la hausse avec une saisonnalité. De ce fait, on va utiliser la méthode des moindres carrés ordinaires pour calculer les prévisions de la prestation remorquage.

**Tableau N°1** : les calculs pour déterminer les estimateurs  $\alpha$  et  $\beta$  (les données des trois exercices)

**Tableau 3** : les calculs pour déterminer les estimateurs  $\alpha$  et  $\beta$  (les données des trois exercices)

les données qui concerne le remorquage

Année	Mois	(Xi) le rang du mois	MT facturé	$Xi-\bar{x}$	$(Xi-\bar{x})^2$	$Yi-\bar{y}$	$(Xi-\bar{x})(Yi-\bar{y})$
2017	Janvier	1	40117853,69	-17,5	306,25	-13532573,94	236820043,9
	Février	2	36243425,53	-16,5	272,25	-17407002,10	287215534,6
	Mars	3	35981582,24	-15,5	240,25	-17668845,39	273867103,5
	Avril	4	40396530,02	-14,5	210,25	-13253897,61	192181515,3
	Mai	5	53928139,37	-13,5	182,25	277711,74	-3749108,512
	Juin	6	39668957,32	-12,5	156,25	-13981470,31	174768378,9
	Juillet	7	54458560,76	-11,5	132,25	808133,13	-9293531,014
	Août	8	48768575,77	-10,5	110,25	-4881851,86	51259444,51
	Septembre	9	38455079,92	-9,5	90,25	-15195347,71	144355803,2
	Octobre	10	47608719,1	-8,5	72,25	-6041708,53	51354522,49
	Novembre	11	45171551,45	-7,5	56,25	-8478876,18	63591571,34
	Décembre	12	47625971,04	-6,5	42,25	-6024456,59	39158967,82
2018	Janvier	13	41042719,91	-5,5	30,25	-12607707,72	69342392,45
	Février	14	38744945,56	-4,5	20,25	-14905482,07	67074669,31
	Mars	15	37145046,46	-3,5	12,25	-16505381,17	57768834,09
	Avril	16	46912416,74	-2,5	6,25	-6738010,89	16845027,22
	Mai	17	62697730,96	-1,5	2,25	9047303,33	-13570955
	Juin	18	37175563,52	-0,5	0,25	-16474864,11	8237432,054
	Juillet	19	49484525,56	0,5	0,25	-4165902,07	-2082951,034
	Août	20	54502548,12	1,5	2,25	852120,49	1278180,737
	Septembre	21	46875850,83	2,5	6,25	-6774576,80	-16936442
	Octobre	22	44930150,22	3,5	12,25	-8720277,41	-30520970,93
	Novembre	23	44509042,39	4,5	20,25	-9141385,24	-41136233,57
	Décembre	24	47533464,76	5,5	30,25	-6116962,87	-33643295,78
2019	Janvier	25	39359324,31	6,5	42,25	-14291103,32	-92892171,57
	Février	26	66559049,6	7,5	56,25	12908621,97	96814664,79
	Mars	27	66396607,59	8,5	72,25	12746179,96	108342529,7
	Avril	28	66730881,64	9,5	90,25	13080454,01	124264313,1
	Mai	29	87725878,93	10,5	110,25	34075451,30	357792238,7
	Juin	30	80947471,17	11,5	132,25	27297043,54	313916000,7
	Juillet	31	72153879,95	12,5	156,25	18503452,32	231293154
	Août	32	56723098,95	13,5	182,25	3072671,32	41481062,84
	Septembre	33	67011927,41	14,5	210,25	13361499,78	193741746,8
	Octobre	34	83189413,02	15,5	240,25	29538985,39	457854273,6
	Novembre	35	63183632,77	16,5	272,25	9533205,14	157297884,8
	Décembre	36	101455278	17,5	306,25	47804850,41	836584882,2

$$\alpha = \frac{\sum (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{\sum (xi - \bar{x})^2}$$

$$y = \alpha x + \beta$$

$$\beta = \bar{y} - \alpha \bar{x}$$

$$CSR = CSNR * 12$$

$$/ \sum CSNR$$

$\alpha =$	1135309,270
$\beta =$	32647206,14

**Source :** préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

### ❖ Calcul des coefficients saisonniers:

Pour calculer les coefficients saisonniers, il faut d'abord calculer le trend de chaque mois et de chaque année en faisant le rapport entre la valeur  $y_i$  réellement observée (réalisée) et la valeur  $y_i'$  ajustée et ce pour chaque observation. Nous prenons pour chaque mois, le rapport moyen qui sera considéré comme le trend moyen de la période.

$$\text{Le trend} = \frac{\text{Valeur observée } y_i}{\text{Valeur ajustée } y_i'}$$

Après avoir calculé les trends de chaque mois, nous prenons le trend moyen qui représente le coefficient non rectifié, ainsi nous avons calculés les coefficients saisonniers rectifiés comme suit :

$$\text{Le trend} = \frac{\text{CSNR} * 12}{\text{TCSNR}}$$

Avec :

- CSNR : coefficient saisonnier non rectifié
- TCSNR : total des coefficients saisonniers non rectifié

Nous avons calculé les coefficients saisonniers qui sont regroupés dans le tableau suivant :

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

**Tableau 4 : Les coefficients saisonniers**



Année		Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	AOût	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
2017	valeurs observées	40117853,69	36243425,53	35981582,24	40396530,02	53928139,37	39668957,32	54458561	48768575,77	38455079,9	47608719,1	45171551,5	47625971
	valeurs ajustées	37831117,78	32872226,26	40695438,02	37069744,61	35268665,42	32546727,9	34766084	50132926,48	37557802,6	41322438,22	32729951	46459387,3
	trend	1,060445899	1,102554638	0,884167464	1,089743953	1,52906663	1,21883089	1,5664278	0,972785337	1,02389057	1,15212754	1,38012891	1,02510975
2018	valeurs observées	40117853,69	36243425,53	35981582,24	40396530,02	53928139,37	39668957,32	54458561	48768575,77	38455079,9	47608719,1	45171551,5	47625971
	valeurs ajustées	41042719,91	38744945,56	37145046,46	46912416,74	62697730,96	37175563,52	49484526	54502548,12	46875850,8	44930150,22	44509042,4	47533464,8
	trend	0,977465767	0,935436223	0,96867781	0,861105286	0,860129044	1,067070773	1,100517	0,894794417	0,82036015	1,05961629	1,01488482	1,00194613
2019	valeurs observées	39359324,31	66559049,6	66396607,59	66730881,64	87725878,33	80947471,17	72153880	56723098,95	67011927,4	83189413,02	63183632,8	101455278
	valeurs ajustées	41042719,91	38744945,56	37145046,46	46912416,74	62697730,96	37175563,52	49484526	54502548,12	46875850,8	44930150,22	44509042,4	47533464,8
	trend	0,958984307	1,717876968	1,787495613	1,422456703	1,39918746	2,177437637	1,45811	1,040742147	1,42956184	1,851527596	1,41956846	2,13439686
	coefficient saisonnier non rectifié	0,998965324	1,251955943	1,213446962	1,124435314	1,262794378	1,487779767	1,3750183	0,969440634	1,09127085	1,354423809	1,2715274	1,38715092
	coefficient saisonnier rectifié	0,910617665	1,015908739	0,984660347	0,912431199	1,024703666	1,207269693	1,1157685	0,78665964	0,88551966	1,099057033	1,03179014	1,12561368

**Source :** préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

### ❖ Calcul des prévisions :

Pour tenir compte des fluctuations périodiques, nous avons calculé les coefficients saisonniers, et à partir de là on peut calculer les prévisions mensuelle de l'année 2020 en multipliant la valeur ajustée de chaque mois par le coefficient saisonnier correspondant. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

**Tableau 5** : Tableau représentant les calculs des prévisions du service remorquage pour l'exercice 2020

les données estimées qui concernent le remorquage pour l'année 2020 en prenant en considération le coefficient saisonnier

Année	Mois	$\alpha$	$X_i$	$\beta$	$(j_i)$ (la tendance)	CSR	Prévision 2020
2020	Janvier	1135309,270	37	32647206,14	74653649,12	0,810617665	60515566,72
	Février	1135309,270	38	32647206,14	75788958,39	1,015908739	76994665,16
	Mars	1135309,270	39	32647206,14	76924267,66	0,984660347	75744276,1
	Avril	1135309,270	40	32647206,14	78059576,93	0,912431199	71223993,36
	Mai	1135309,270	41	32647206,14	79194886,2	1,024703666	81151290,2
	Juin	1135309,270	42	32647206,14	80330195,47	1,207269693	96990210,41
	Juillet	1135309,270	43	32647206,14	81465504,74	1,115768546	90896647,77
	Août	1135309,270	44	32647206,14	82600814,01	0,78665964	64978726,64
	Septembre	1135309,270	45	32647206,14	83736123,28	0,885519655	74149983,01
	Octobre	1135309,270	46	32647206,14	84871432,55	1,099057033	93278544,83
	Novembre	1135309,270	47	32647206,14	86006741,82	1,031790136	88740907,87
	Décembre	1135309,270	48	32647206,14	87142051,09	1,125613681	98088284,88
<b>Moyenne( CSR )=</b>							<b>1</b>

**Source** : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

### C. Comparaison entre les prévisions de l'EPO, la méthode des moindres carrés et les réalisations :

Après avoir calculé les prévisions mensuelles de l'année 2020 pour la prestation remorquage, nous avons opté pour une comparaison entre les prévisions de l'EPO, la méthode des moindres carrés et les réalisations de ce premier trimestre 2020. Pour cela, une récapitulation des données est présentée dans le tableau suivant :

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

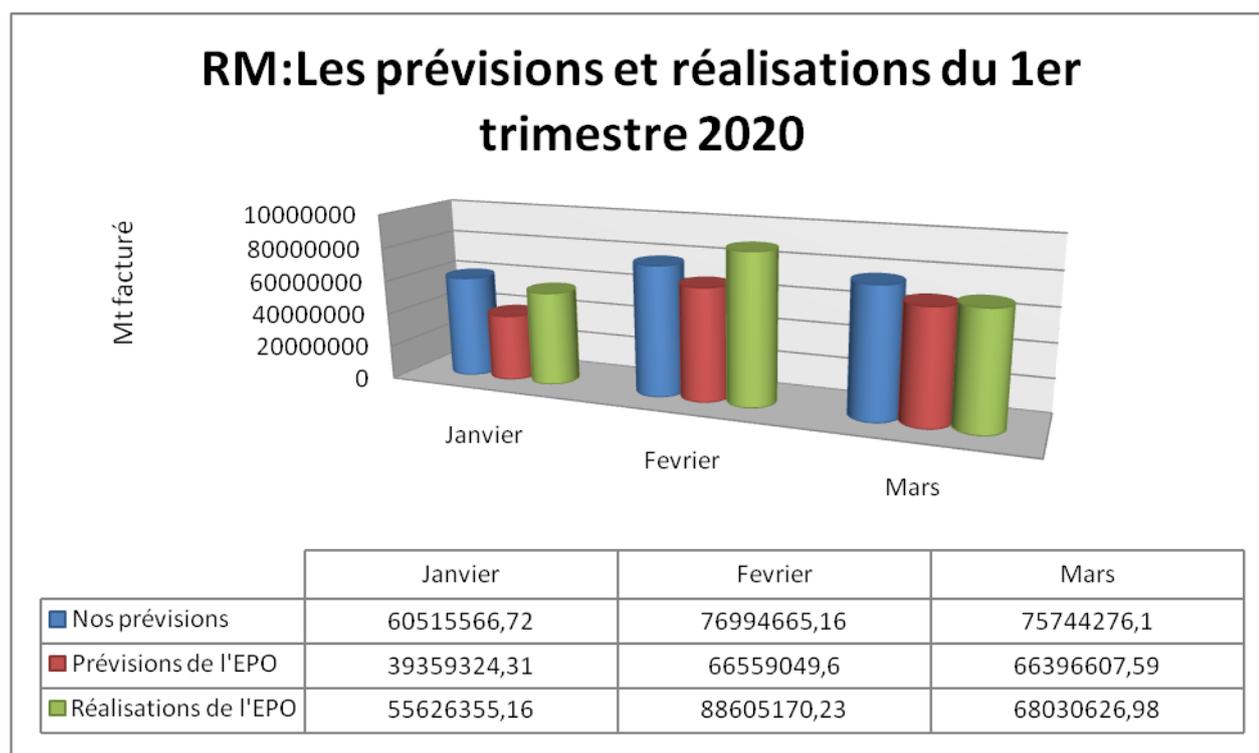
**Tableau 6** : Comparaison entre les réalisations, nos prévisions et leurs prévisions

Maintenant on peut faire une petite comparaison avec les prévisions préétablies par l'EPO pour qu'on puisse les confronter à la réalité... pour faciliter la tâche et pour qu'on ait une vision plus claire, on va s'intéresser juste au premier trimestre de l'année 2020

	Nos prévisions	Prévisions de l'EPO	Réalisations de l'EPO	Ecart de nos prévisions	Ecart de nos prévisions	
2020	Janvier	60515566,72	39359324,31	55626355,16	-9%	29%
	Fevrier	76994665,16	66559049,6	88605170,23	13%	25%
	Mars	75744276,1	66396607,59	68030626,98	-11%	2%
1er trimestre	213254508	172314981,5	212262152,4	0%	19%	

**Source** : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

Nous avons représenté le tableau ci-dessus dans la figure suivante :



**Figure 13** : Représentation graphique des réalisations, nos prévisions et leurs prévisions pour le premier trimestre de l'année 2020

**Source** : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

## Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

### ❖ Commentaires :

On remarque que nos prévisions pour le premier trimestre 2020 sont plus voisines des réalisations. Ces dernières affichent pour le mois de février un dépassement de 9%. Pour les mois de janvier et mars, nos prévisions affichent un écart négatif par rapport aux réalisations et qui est de l'ordre de -9% et -11% respectivement.

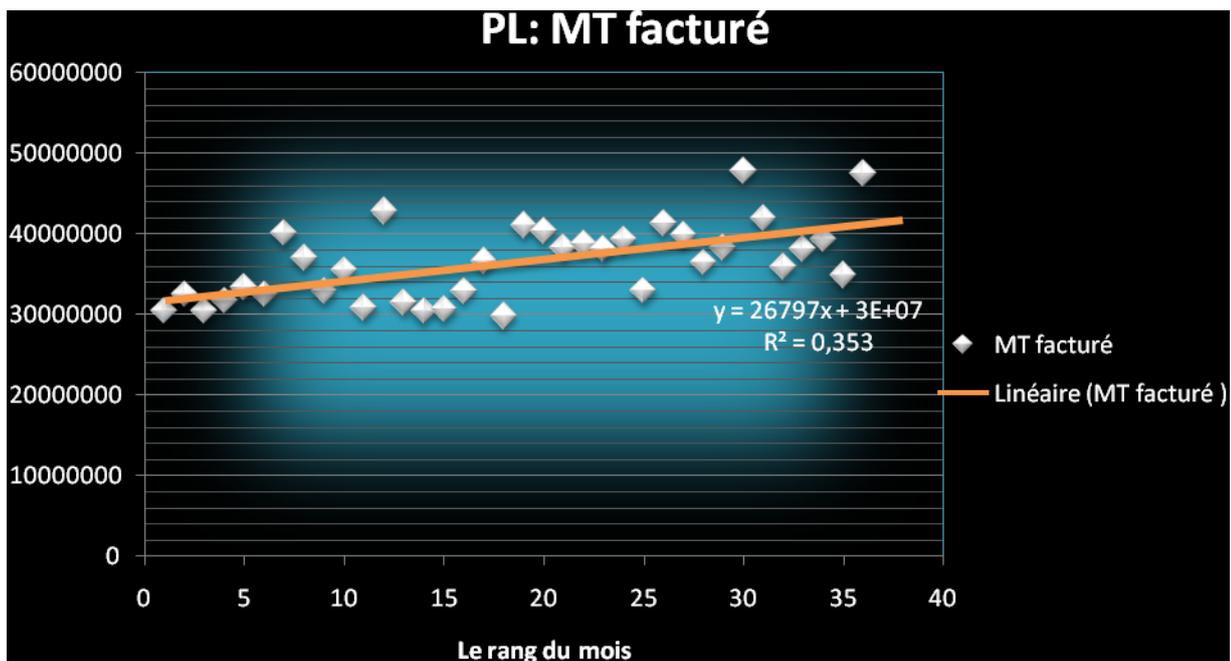
Nous allons suivre le même principe pour les autres services à savoir : le service pilotage et le service lamanage.

On a obtenu les résultats suivants :

### **1.3.2 Le pilotage :**

Le pilotage maritime est une assistance donnée au commandant d'un navire pour le conseiller sur les manœuvres à réaliser à l'entrée et à la sortie d'un port, rade ou fleuve. Il apporte son expertise tant sur le plan nautique (marées, courants...) qu'en matière de manœuvre.

Nous procéderons de la même manière qu'avec la prestation remorquage, les prévisions de la prestation pilotage en Da des ventes futures que nous présentons dans les annexes. Le graphique suivant représente l'évolution des ventes en quantités tout au long des années 2017, 2018 et 2019.



**Figure 14 :** Représentation graphique des montants facturés du service pilotage.

**Source :** préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

**a. Analyse des données :**

D'après le graphique ci-dessus, nous constatons une stabilité durant le premier semestre de 2017, ensuite des fluctuations se sont enregistrés jusqu'à la fin d'année 2017. On observe une tendance haussière pendant l'année qui suit (de janvier à mai). Les exercices 2018 et 2019 se caractérisent par une saisonnalité durant le deuxième trimestre et une tendance à la hausse pour la période d'été de 2019 pour atteindre des pics en août et en décembre. De ce fait, pour calculer les prévisions des montants facturés, on doit calculer les coefficients saisonniers de chaque mois pour désaisonnaliser la série statistique.

**b. Calcul des prévisions pour le service pilotage :**

Comme pour la prestation remorquage, on va d'abord déterminer l'équation d'ajustement pour calculer les tendances et par la suite, on va calculer les coefficients saisonniers et par la fin on va ressortir les prévisions en multipliant la tendance de chaque mois avec le coefficient saisonnier correspondant.

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

**Tableau 7** : les calculs pour déterminer les estimateurs  $\alpha$  et  $\beta$  (les données des trois exercices)

les données qui concerne le pilotage

Année	Mois	(Xi) le rang du mois	MT facturé	$Xi-\bar{x}$	$(Xi-\bar{x})^2$	$Yi-\bar{y}$	$(Xi-\bar{x})(Yi-\bar{y})$
2017	Janvier	1	30453205,73	-17,5	306,25	-6043807,43	105766630
	Février	2	32512104,81	-16,5	272,25	-3984908,35	65750987,75
	Mars	3	30459557,43	-15,5	240,25	-6037455,73	93580563,79
	Avril	4	31738437,52	-14,5	210,25	-4758575,64	68999346,76
	Mai	5	33407024,15	-13,5	182,25	-3089989,01	41714851,62
	Juin	6	32517806,71	-12,5	156,25	-3979206,45	49740080,61
	Juillet	7	40169791,69	-11,5	132,25	3672778,53	-42236953,11
	Août	8	37043396,7	-10,5	110,25	546383,54	-5737027,185
	Septembre	9	32921091,78	-9,5	90,25	-3575921,38	33971253,1
	Octobre	10	35533379,36	-8,5	72,25	-963633,80	8190887,288
	Novembre	11	30880290,07	-7,5	56,25	-5616723,09	42125423,16
	Décembre	12	42901845,09	-6,5	42,25	6404831,93	-41631407,55
2018	Janvier	13	31500312,64	-5,5	30,25	-496700,52	27481852,85
	Février	14	30461243,64	-4,5	20,25	-6035769,52	27160962,83
	Mars	15	30691790,28	-3,5	12,25	-5805222,88	20318280,08
	Avril	16	32958692,27	-2,5	6,25	-3538320,89	8845802,222
	Mai	17	36700922,59	-1,5	2,25	203909,43	-305864,1471
	Juin	18	29877827,27	-0,5	0,25	-661985,89	3309592,944
	Juillet	19	41153394,26	0,5	0,25	4656381,10	2328190,551
	Août	20	40443549,42	1,5	2,25	3946536,26	5919804,392
	Septembre	21	38346660,51	2,5	6,25	1849647,35	4624118,378
	Octobre	22	38801944,79	3,5	12,25	2304931,63	8067260,71
	Novembre	23	38177839,27	4,5	20,25	1680826,11	7563717,501
	Décembre	24	39349835,3	5,5	30,25	2852822,14	15690521,78
2019	Janvier	25	32984124,01	6,5	42,25	-3512889,15	-22833779,47
	Février	26	41356706,24	7,5	56,25	4859693,08	36447698,11
	Mars	27	39905301,11	8,5	72,25	3408287,95	28970447,59
	Avril	28	36485570,29	9,5	90,25	-11442,87	-108707,2518
	Mai	29	38379643,63	10,5	110,25	1882630,47	19767619,95
	Juin	30	47860380,46	11,5	132,25	11363367,30	130678724
	Juillet	31	41965885,58	12,5	156,25	5468872,42	68360905,27
	Août	32	35953582,94	13,5	182,25	-543430,22	-7336307,951
	Septembre	33	38217876,72	14,5	210,25	1720863,56	24952521,64
	Octobre	34	39348001,49	15,5	240,25	2850988,33	44190319,14
	Novembre	35	34950563,97	16,5	272,25	-1546449,19	-25516411,61
	Décembre	36	47482893,99	17,5	306,25	10985880,83	192252914,5

$$\alpha = \frac{\sum (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{\sum (xi - \bar{x})^2}$$

$$y = \alpha x + \beta$$

$$\beta = \bar{y} - \alpha \bar{x}$$

$$CSR = \frac{CSNR * 12}{\sum CSNR}$$

$$\alpha = 267970,353$$

$$\beta = 31539561,63$$

Source : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

### ❖ Calcul des coefficients saisonniers:

Nous procéderons de la même manière qu'avec la prestation remorquage.

Nous avons calculé les coefficients saisonniers qui sont regroupés dans le tableau suivant :

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

**Tableau 8** : les calculs pour déterminer les coefficients saisonniers (les données des trois exercices)



Année		Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
2017	valeurs observée	30453205,73	32512104,81	30459557,43	31738437,52	33407024,15	32517806,71	40169791,69	37043396,7	32921091,78	35533379,36	30880290,07	42901845,09
	valeurs ajustées	22405042,97	23480123,21	28921332,39	26222779,18	25560671,45	24356289,86	26802770,56	30868685,68	26609830,18	31105791,03	25346110,07	26888843,33
	trend	1,35921211	1,384665	1,053186521	1,210338435	1,306969741	1,335088673	1,498717888	1,200031549	1,237177823	1,14233968	1,218344353	1,595525868
2018	valeurs observée	31500312,64	30461243,64	30691790,28	32958692,27	36700922,59	29877827,27	41153394,26	40443549,42	38346660,51	38801944,79	38177839,27	39349835,3
	valeurs ajustées	30453205,73	32512104,81	30459557,43	31738437,52	33407024,15	32517806,71	40169791,69	37043396,7	32921091,78	35533379,36	30880290,07	42901845,09
	trend	1,034384128	0,936920074	1,007624302	1,038447222	1,098598978	0,918814345	1,024486126	1,091788362	1,164805249	1,091985775	1,236317379	0,91720613
2019	valeurs observée	32984124,01	41356706,24	39905301,11	36485570,29	38379643,63	47860380,46	41965885,58	35953582,94	38217876,72	39348001,49	34950563,97	47482893,99
	valeurs ajustées	31500312,64	30461243,64	30691790,28	32958692,27	36700922,59	29877827,27	41153394,26	40443549,42	38346660,51	38801944,79	38177839,27	39349835,3
	trend	1,047104655	1,35768279	1,300194637	1,10700904	1,045740568	1,601869508	1,019742997	0,888981888	0,93664159	1,014072921	0,915467314	1,206685965
	coefficient saisonnier non rectifié	1,146900298	1,226422621	1,120335153	1,118598232	1,150436429	1,285257509	1,180982337	1,060267267	1,132874888	1,082799458	1,123376348	1,239805988
	coefficient saisonnier rectifié	0,992410403	1,061220902	0,96942364	0,967920686	0,99547021	1,112130605	1,02190152	0,917447025	0,980274246	0,936944083	0,97205518	1,072801501

**Source** : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

### ❖ Calcul des prévisions :

Pour tenir compte des fluctuations périodiques, nous avons calculé les coefficients saisonniers, et à partir de là on peut calculer les prévisions mensuelle de l'année 2020 en multiplions la valeur ajustée da chaque mois par le coefficient saisonnier correspondant. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

**Tableau 9** : Tableau représentant les calculs des prévisions du service pilotage pour l'exercice 2020

les données estimées qui concernent le pilotage pour l'année 2020 en prenant en considération le coefficient saisonnier

Année	Mois	$\alpha$	$X_i$	$\beta$	( $y_i$ ) (la tendance)	CSR	Prévision 2020
2020	Janvier	267970,353	37	31539561,63	41454464,68	0,992410403	41139842,02
	Février	267970,353	38	31539561,63	41722435,04	1,061220902	44276720,14
	Mars	267970,353	39	31539561,63	41990405,39	0,96942364	40706491,63
	Avril	267970,353	40	31539561,63	42258375,74	0,967920686	40902756,04
	Mai	267970,353	41	31539561,63	42526346,09	0,99547021	42333710,69
	Juin	267970,353	42	31539561,63	42794316,45	1,112130605	47592869,06
	Juillet	267970,353	43	31539561,63	43062286,8	1,02190152	44005416,33
	Août	267970,353	44	31539561,63	43330257,15	0,917447025	39753215,51
	Septembre	267970,353	45	31539561,63	43598227,51	0,980274246	42738219,58
	Octobre	267970,353	46	31539561,63	43866197,86	0,936944083	41100174,51
	Novembre	267970,353	47	31539561,63	44134168,21	0,97205518	42900846,82
	Décembre	267970,353	48	31539561,63	44402138,56	1,072801501	47634680,88
Moyenne( CSR )=							1

**Source** : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

### c. Comparaison entre les prévisions de l'EPO, la méthode des moindres carrés et les réalisations :

Après avoir calculé les prévisions mensuelles de l'année 2020 pour la prestation pilotage, nous avons opté pour une comparaison entre les prévisions de l'EPO, la méthode des moindres carrés et les réalisations de ce premier trimestre 2020. Pour cela, une récapitulation des données est présentée dans le tableau suivant :

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

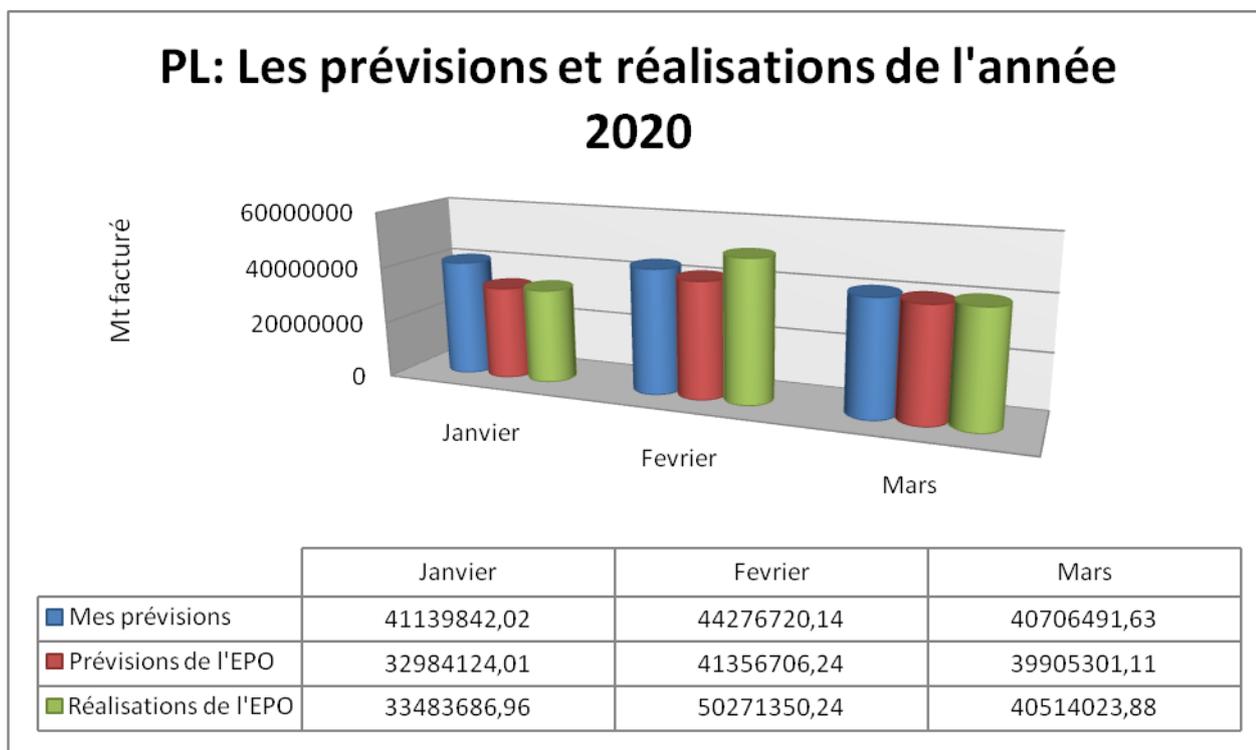
**Tableau 10** : comparaison entre les réalisations, nos prévisions et leurs prévisions

Maintenant on peut faire une petite comparaison avec les prévisions préétablies par l'EPO pour qu'on puisse les confronter à la réalité... pour faciliter la tâche et pour qu'on ait une vision plus claire, on va s'intéresser juste au premier trimestre de l'année 2020

		Mes prévisions	Prévisions de l'EPO	Réalisations de l'EPO	Ecart de nos prévisions	Ecart de nos prévisions
2020	Janvier	41139842,02	32984124,01	33483686,96	-23%	1%
	Février	44276720,14	41356706,24	50271350,24	12%	18%
	Mars	40706491,63	39905301,11	40514023,88	0%	2%
	1er trimestre	126123053,8	114246131,4	124269061,1	-1%	8%

**Source** : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

Nous avons représenté le tableau ci-dessus dans la figure suivante :



**Figure 15** : Représentation graphique des réalisations, nos prévisions et leurs prévisions pour le premier trimestre de l'année 2020

## Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

**Source** : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

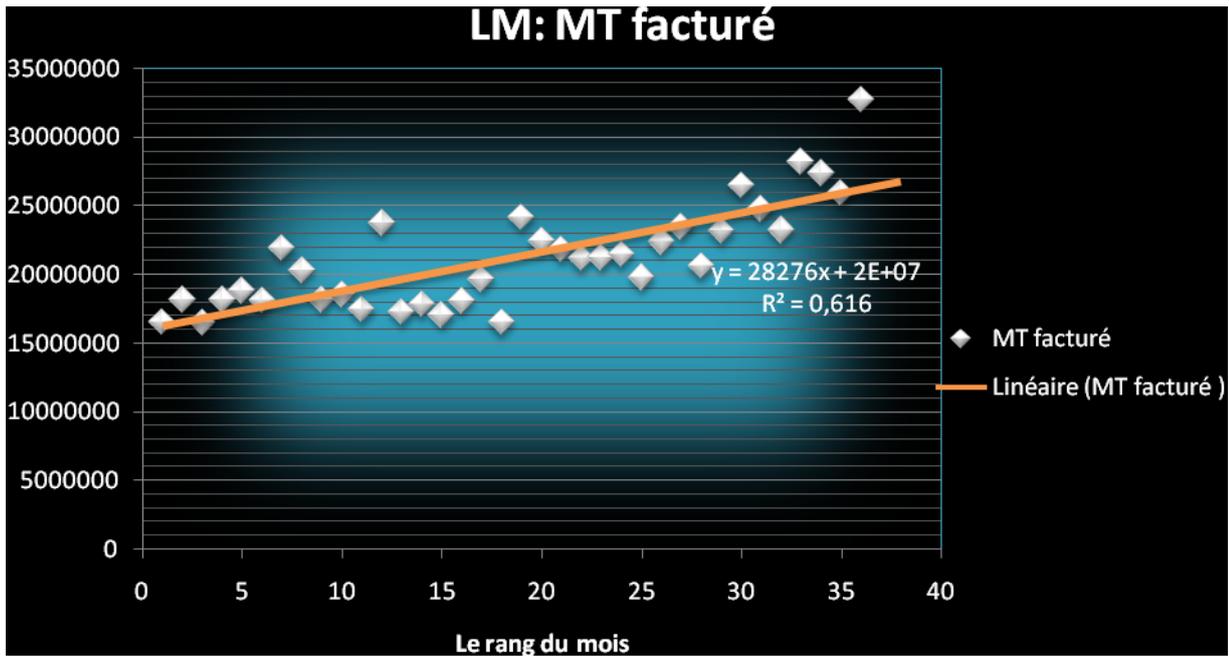
### ❖ Commentaires :

Du graphe ci-dessus, il l'on ressort un écart conséquent entre nos prévisions et leurs réalisations, celles-ci affichent par rapport aux réalisations des taux de 77%, 112% et 99% contre 98%, 118% et 102%.en outre, pour l'ensemble du premier trimestre 2020 nos prévisions affichent une approximation de 99% contre 108%.

### 1.3.3 Lamanage :

Lamanage désigne les opérations d'assistance à l'amarrage, au largage des navires lors de leur arrivée, départ ou également de leur mouvement (déhalage : changement de poste à quai) à l'intérieur des ports.

Comme les deux prestations précédentes, nous présenterons les recettes en DA enregistrées par lamanage dans les années 2017,2018 et 2019 dans les annexes Le graphique suivant représente l'évolution des ventes en quantités tout au long de ces années.



**Figure 16 :** Représentation graphique des montants facturés du service lamenage.

**Source :** préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

**a. Analyse des données :**

D'après le graphique ci-dessus, les faits saillants sont ; des tendances haussières pour le deuxième trimestre des trois années, ensuite des fluctuations se sont enregistrés jusqu'à la fin d'année 2017 (10 à 12). On observe une tendance haussière pendant l'année qui suit (de janvier (13) à juillet (20)). Les exercices 2018 et 2019 se caractérisent par une saisonnalité durant le deuxième trimestre et une tendance à la hausse pour le deuxième semestre de 2019 pour atteindre des pics en décembre.

De ce fait, pour le calcul des prévisions des recettes, il est nécessaire de calculer les coefficients saisonniers de chaque mois pour désaisonnaliser la série statistique.

**b. Calcul des prévisions pour le service lamenage :**

Comme pour la prestation lamenage, on va d'abord déterminer l'équation d'ajustement pour calculer les tendances et par la suite, on va calculer les coefficients saisonniers et par la fin on va ressortir les prévisions en multipliant la tendance de chaque mois avec le coefficient saisonnier correspondant.

# Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

**Tableau 11** : les calculs pour déterminer les estimateurs  $\alpha$  et  $\beta$  (les données des trois exercices)

les données qui concerne le lamage

Année	Mois	(Xi) le rang	MT facturé	$Xi-\bar{x}$	$(Xi-\bar{x})^2$	$Yi-\bar{y}$	$(Xi-\bar{x})(Yi-\bar{y})$
2017	Janvier	1	16546334,03	-17,5	306,25	-4667179,41	81675639,73
	Fevrier	2	18157430,62	-16,5	272,25	-3056082,82	50425366,58
	Mars	3	16481645,22	-15,5	240,25	-4731868,22	73343957,46
	Avril	4	18163885,66	-14,5	210,25	-3049627,78	44219602,85
	Mai	5	18842104,71	-13,5	182,25	-2371408,73	32014017,9
	Juin	6	18126599,35	-12,5	156,25	-3086914,09	38586426,16
	Juillet	7	21944765,52	-11,5	132,25	731252,08	-8409398,885
	Août	8	20322479,77	-10,5	110,25	-891033,67	9355853,567
	Septembre	9	18177274,44	-9,5	90,25	-3036239,00	28844270,53
	Octobre	10	18547360,75	-8,5	72,25	-2666152,69	22662297,89
	Novembre	11	17461353,67	-7,5	56,25	-3752159,77	28141198,3
	Décembre	12	23758603,24	-6,5	42,25	2545089,80	-16543083,68
2018	Janvier	13	17270029,92	-5,5	30,25	-3943483,52	21689159,38
	Fevrier	14	17850284,98	-4,5	20,25	-3363228,46	15134528,08
	Mars	15	17074614,88	-3,5	12,25	-4138898,56	14486144,97
	Avril	16	18082938,14	-2,5	6,25	-3130575,30	7826438,258
	Mai	17	19654748,69	-1,5	2,25	-1558764,75	2338147,13
	Juin	18	16523054,73	-0,5	0,25	-4690458,71	2345229,357
	Juillet	19	24155583,56	0,5	0,25	2942070,12	1471035,058
	Août	20	22436386,19	1,5	2,25	1222872,75	1834309,12
	Septembre	21	21840348,38	2,5	6,25	626834,94	1567087,342
	Octobre	22	21195472,72	3,5	12,25	-18040,72	-63142,53069
	Novembre	23	21265442,18	4,5	20,25	51928,74	233679,3162
	Décembre	24	21454989,42	5,5	30,25	241475,98	1328117,873
2019	Janvier	25	19827743,06	6,5	42,25	-1385770,38	-9007507,49
	Fevrier	26	22427092,88	7,5	56,25	1213579,44	9101845,777
	Mars	27	23500343,53	8,5	72,25	2286830,09	19438055,74
	Avril	28	20622233,74	9,5	90,25	-591279,70	-5617157,179
	Mai	29	23188906,69	10,5	110,25	1975393,25	20741629,09
	Juin	30	26485867	11,5	132,25	5272353,56	60632065,9
	Juillet	31	24797533,38	12,5	156,25	3584019,94	44800249,21
	Août	32	23259692,12	13,5	182,25	2046178,68	27623412,14
	Septembre	33	28186178,54	14,5	210,25	6972665,10	101103643,9
	Octobre	34	27390723,96	15,5	240,25	6177210,52	95746763,01
	Novembre	35	25946667,34	16,5	272,25	4733153,90	78097039,3
	Décembre	36	32719770,94	17,5	306,25	11506257,50	201359506,2

$$\alpha = \frac{\sum (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{\sum (xi - \bar{x})^2}$$

$$y = \alpha x + \beta$$

$$\beta = \bar{y} - \alpha \bar{x}$$

$$CSR = \frac{CSNR * 12}{\sum CSNR}$$

**$\alpha$**

**282760,985**

**$\beta$**

**15982435,22**

Source : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

❖ **Calcul des coefficients saisonniers:**

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

Nous procèderons de la même manière qu'avec les deux prestations précédentes.

Nous avons calculé les coefficients saisonniers qui sont regroupés dans le tableau suivant :

**Tableau 12** : les calculs pour déterminer les coefficients saisonniers (les données des trois exercices)



Année		Janvier	Fevrier	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
2017	valeurs observées	16546334,03	16546334,03	16546334,03	16546334,03	16546334,03	16546334,03	16546334,03	16546334,03	16546334,03	16546334,03	16546334,03	16546334,03
	valeurs ajustées	13661173,38	12761929,89	15527427,86	14538399,68	14276656,79	12629395,67	15652565,3	17462698,43	14443380,75	17002081,89	13656919,85	16570743,11
	trend	1,211194205	1,296538546	1,065619765	1,138112474	1,158978203	1,31014456	1,05710046	0,947524467	1,145599795	0,973194585	1,211571439	0,998526977
2018	valeurs observées	17270029,92	17850284,98	17074614,88	18082938,14	19654748,69	16523054,73	24155583,6	22436386,19	21840348,38	21195472,72	21265442,18	21454989,42
	valeurs ajustées	16546334,03	18157430,62	16481645,22	18163885,66	18842104,71	18126599,35	21944765,5	20322479,77	18177274,44	18547360,75	17461353,67	23758603,24
	trend	1,043737537	0,983084301	1,035977577	0,995543491	1,043129151	0,911536379	1,10074466	1,104018134	1,201519428	1,142775676	1,217857595	0,903040857
2019	valeurs observées	19827743,06	22427092,88	23500343,53	20622233,74	23188906,69	26485867	24797533,4	23259692,12	28186178,54	27390723,96	25946667,34	32719770,94
	valeurs ajustées	17270029,92	17850284,98	17074614,88	18082938,14	19654748,69	16523054,73	24155583,6	22436386,19	21840348,38	21195472,72	21265442,18	21454989,42
	trend	1,148101257	1,25639971	1,376332274	1,140424945	1,179811915	1,602964309	1,02657563	1,036695122	1,290555354	1,292291251	1,22013298	1,525042511
	coefficient saisonnier non rectifié	1,134344333	1,178674186	1,159309872	1,091360303	1,127306423	1,274881749	1,06147358	1,029412574	1,212558192	1,136087171	1,216520671	1,142203448
	coefficient saisonnier rectifié	0,988956768	1,027604916	1,010722503	0,95148195	0,982820898	1,11148167	0,92542578	0,897473988	1,05714605	0,990476228	1,060600662	0,99580859

**Source** : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

### ❖ Calcul des prévisions :

Pour tenir compte des fluctuations périodiques, nous avons calculé les coefficients saisonniers, et à partir de là on peut calculer les prévisions mensuelle de l'année 2020 en multipliant la valeur ajustée de chaque mois par le coefficient saisonnier correspondant. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

**Tableau 13 :** Tableau représentant les calculs des prévisions du service pilotage pour l'exercice 2020

les données estimées qui concernent l'aménagement pour l'année 2020 en prenant en considération le coefficient saisonnier

Année	Mois	$\alpha$	$\xi_i$	$\beta$	$(y_i)Mt$ (la tendance)	CSR	Prévision 2020
2020	Janvier	282760,985	37	15982435,22	26444591,67	0,988956768	26152557,9
	Février	282760,985	38	15982435,22	26727352,65	1,027604916	27465158,98
	Mars	282760,985	39	15982435,22	27010113,64	1,010722503	27299729,67
	Avril	282760,985	40	15982435,22	27292874,62	0,95148195	25968677,57
	Mai	282760,985	41	15982435,22	27575635,61	0,982820898	27101910,96
	Juin	282760,985	42	15982435,22	27858396,59	1,11148167	30964097,17
	Juillet	282760,985	43	15982435,22	28141157,58	0,925425777	26042552,61
	Août	282760,985	44	15982435,22	28423918,56	0,897473988	25509727,55
	Septembre	282760,985	45	15982435,22	28706679,55	1,05714605	30347152,89
	Octobre	282760,985	46	15982435,22	28989440,54	0,990476228	28713351,71
	Novembre	282760,985	47	15982435,22	29272201,52	1,060600662	31046116,32
	Décembre	282760,985	48	15982435,22	29554962,51	0,99580859	29431085,53
Moyenne( CSR )=							1

**Source :** préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

### c. Comparaison entre les prévisions de l'EPO, la méthode des moindres carrés et les réalisations :

Après avoir calculé les prévisions mensuelles de l'année 2020 pour la prestation l'aménagement, nous avons opté pour une comparaison entre les prévisions de l'EPO, la méthode des moindres carrés et les réalisations de ce premier trimestre 2020. Pour cela, une récapitulation des données est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau 14 :** comparaison entre les réalisations, nos prévisions et leurs prévisions

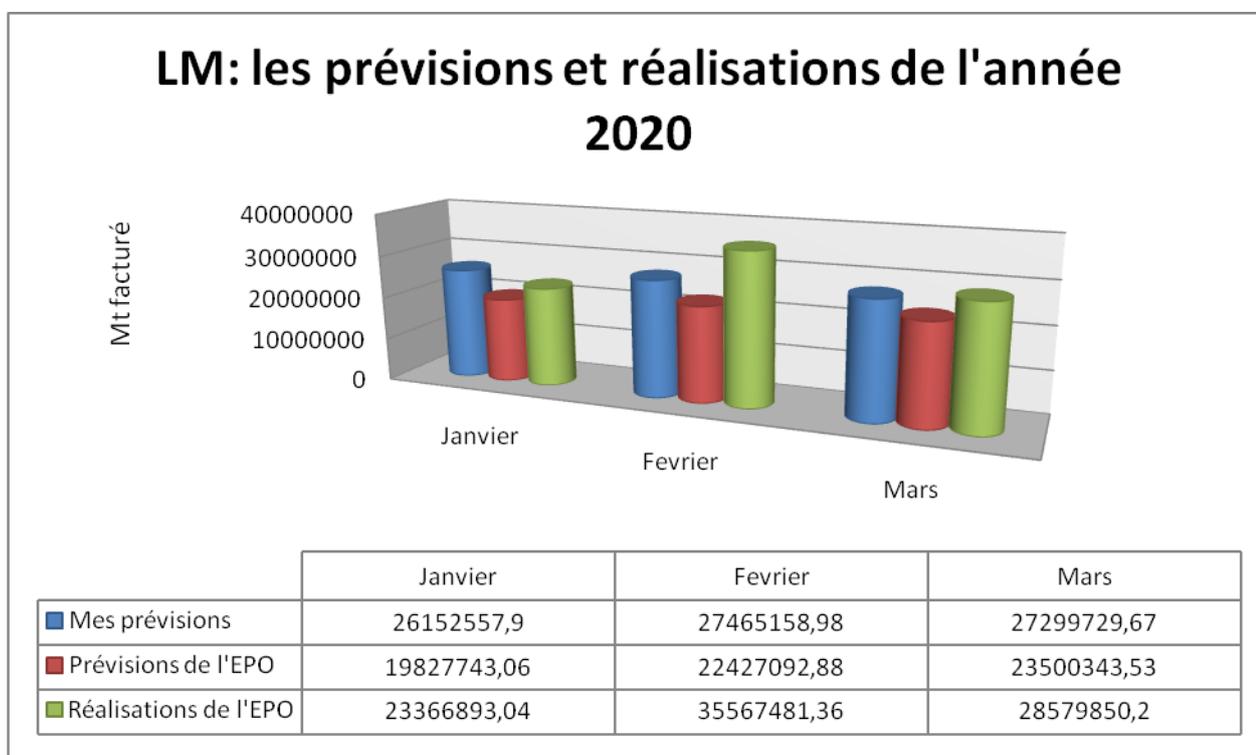
Maintenant on peut faire une petite comparaison avec les prévisions préétablies par l'EPO pour qu'on puisse les confronter à la réalité... pour faciliter la tâche et pour qu'on ait une vision plus claire, on va s'intéresser juste au premier trimestre de l'année 2020

	Mes prévisions	Prévisions de l'EPC	Réalisations de l'EPO	Ecart de nos prévisions	Ecart de nos prévisions	
2020	Janvier	26152557,9	19827743,06	23366893,04	-12%	15%
	Février	27465158,98	22427092,88	35567481,36	23%	37%
	Mars	27299729,67	23500343,53	28579850,2	4%	18%
1er trimestre	80917446,55	65755179,47	87514224,6	8%	25%	
CA	420295008,3	352316292,3	424045438,1	1%	17%	

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

Source : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

Nous avons représenté le tableau ci-dessus dans la figure suivante :



**Figure 17 :** Représentation graphique des réalisations, nos prévisions et leurs prévisions pour le premier trimestre de l'année 2020

Source : préparé par nos propres soins à base de données de l'EPO

### ❖ Commentaires :

On déduit du graphe suivant que nos prévisions dans leurs globalités affichent une approximation nettement plus proche que les prévisions élaborer par le service budget de l'EPO.

## 2- Analyse des charges de l'entreprise portuaire d'Oran

Si on arrive à prévoir un CA approximativement proche de la réalité, là on peut avoir une idée sur notre résultat. De ce fait, pour le maximiser il y a lieu de bien analyser les charges de

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

l'entreprise, pour garder celles qui sont nécessaire à l'activité et éliminer celles n'apporteront pas un avantage économique futur à l'entreprise.

### 2.1 Les charges des activités ordinaires :

Les charges des activités ordinaires réalisées durant le premier trimestre de l'exercice 2020 s'élevèrent à 1 389 246 KDA contre une prévision de 1 817 238 KDA, d'où un écart négatif de 427 992 KDA soit (-24%).

Ces charges sont réparties comme suit :<sup>1</sup>

#### 2.1.1 Consommation du trimestre :

La consommation durant le premier trimestre de l'exercice 2020 a connu une diminution de 111 717 KDA, entre 31 251 KDA réalisé et 142 968 KDA prévu.

Cette rubrique englobe les achats consommés, les services extérieurs et les autres consommations.

#### 2.1.2 Les achats consommés :

Les achats consommés pour le premier trimestre de l'exercice 2020 ont enregistré un montant de 5 225 KDA contre 66 818 KDA prévu, soit une variation baissière de 61 593 KDA, avec un taux d'exécution de 08%.

Cette diminution est répartie en grande partie entre les rubriques suivantes :

Tableau 15 : tableau des achats consommés

U=KDA				
Compte	Intitulé	Réalisations premier trimestre 2020	Prévisions premier trimestre 2020	Écart
602000	Matériaux de construction	-	1 350	-1 350
602100	Carburant lubrifiant		8 819	-8 819
602150	Consom. carnet carburent DRH	09	50	-42

<sup>1</sup> Rapport d'exécution du premier trimestre 2020 « entreprise portuaire d'Oran »

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

602200	Produits entretien	-	839	-839
602300	Fournitures d'atelier	-	10 258	-10 258
602400	Petit outillage	-	678	-678
602500	Pièces de rechange	-	23 425	-23 425
602510	Pièces rechange silo à céréale	-	125	-125
602600	Fournitures de bureau	-	1 715	-1 715
602700	Consom. fournit. et accessoires informatique	-	520	-520
602800	Consom. Pièces rechange remorqueurs CAP	124	2 000	-1 876
602900	Fournitures diverses	-	618	-618
602920	Consom. habillements	-	4 398	-4 398
602930	Consom. batterie	-	0	0
602940	Consom. pneumatique	-	5 600	-5 600
<b>602</b>	<b>Achats stockés</b>	<b>133</b>	<b>54 793</b>	<b>-54 660</b>
605000	achats équipements de faible valeur	67	750	-684
607100	Achat électricité et eau	3 426	5 000	-1 574
607110	Achat n s eau	-	3 750	-3 750
607210	Achat n s carburant et lubrifiant	1 584	2 150	-566
607800	Autre achat non stockés	16	375	-359
<b>607</b>	<b>Achats non stockés</b>	<b>5 026</b>	<b>11 275</b>	<b>-6 249</b>
<b>60</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5 225</b>	<b>66 818</b>	<b>-61 593</b>

Source : rapport d'exécution du 1<sup>er</sup> trimestre 2020

### 2.1.3 Les services extérieurs et autres consommations :

La rubrique des « services extérieurs et autres consommations » enregistre pour le premier trimestre de l'exercice 2020 une diminution de 50 124 KDA contre un montant prévu de 76 150 KDA.

Les principaux écarts de cette rubrique sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 16 : tableau des services extérieurs et autre consommations

Compte	Intitulé	U=KDA		
		Réalisations Premier trimestre 2020	Prévisions Premier trimestre 2020	Écart
613	Location matériels & locaux d'exploitation	648	750	-102
615	Entretien & réparation	18 737	35 000	-16 263
616	Assurances	02	17 500	-17 498
618	Documentation générale (abonnements)	378	275	103
	<b>TOTAL 61</b>	<b>19 765</b>	<b>53 525</b>	<b>-33 760</b>
622	Honoraires	3 506	8 750	-5 244
623	Annonces et Insertions	464	6 250	-5 786
624	Frets et Transports	2 121	125	1 996

## Chapitre 03 : ————— la gestion budgétaire au sein de l'EPO

<b>625</b>	Déplacements et Réceptions	-	4 250	-4 250
<b>626</b>	Redevances Télèphe. et Fax	21	1 250	-1 229
<b>627</b>	Commissions / Ouvert. Crédit bancaire	149	2 000	-1 851
	<b>TOTAL 62</b>	<b>6 261</b>	<b>22 625</b>	<b>-16 364</b>
<b>61&amp;62</b>	<b>TOTAL</b>	<b>26 026</b>	<b>76 150</b>	<b>-50 124</b>

Source : rapport d'exécution du 1<sup>er</sup> trimestre 2020

### 2.2 Charges de personnel :

Les charges de personnel pour le premier trimestre de l'exercice 2020, ont connu une diminution de 212 171 KDA soit (-17%), entre 1 056 590 KDA réalisé et 1 268 761 KDA prévu.

Tableau 17 : tableau des charges de personnel

Compte	Intitulé	U=KDA		
		Réalisations premier trimestre 2020	Prévisions premier trimestre 2020	Écart
<b>631</b>	TRAITEMENT ET SALAIRE	850 194	1 017 548	-167 354
<b>635</b>	CHARGE PATRONALE	181 036	220 687	-39 651
<b>637</b>	CONTR. BUDGET OEUVR.SOCIAL	25 359	30 526	-5 167
	<b>TOTAL</b>	<b>1 056 590</b>	<b>1 268 761</b>	<b>-212 171</b>

Source : rapport d'exécution du 1<sup>er</sup> trimestre 2020

### 2.3 Impôts et taxes :

Ce poste s'élève à 45 296 KDA pour le premier trimestre de l'exercice 2020 contre 54 263 KDA prévu, soit un écart négatif de 8 967 KD, avec un taux d'exécution de 83%.

## Chapitre 03 : —————la gestion budgétaire au sein de l'EPO

---

### **2.4 Autres charges opérationnelles :**

Cette rubrique a connu une variation haussière de 38 788 KDA pour ce trimestre entre 42 109 KDA réalisé et 3 321 KDA prévu.

### **2.5 Dotations aux amortissements et aux provisions :**

Cette rubrique a connu une diminution de 133 875 KDA pour ce trimestre entre 214 000 KDA réalisé et 347 875 KDA prévu.

#### ❖ commentaire

Globalement les charges réalisées pour le premier trimestre de l'exercice 2020, sont de 1 389 246 KDA par rapport à une prévision de 1 817 238 KDA, qui font ressortir un écart négatif de 656 337KDA soit (-39%), avec un taux d'exécution de 61 %.

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'appliquer une méthode de prévision présentée dans le chapitre précédent sur les prestations remorquage, le pilotage et lamanage de l'entreprise "EPO", et nous avons essayé d'analyser les charges de l'entreprise.

Nous avons porté notre choix sur celle-ci (prestations) car ce sont des prestations dont les clients s'en passe rarement, ce qui leur attribue une part importante du chiffre global de l'entité.

Nous constatons de l'étude précédente que ; le chiffre d'affaire du mois de janvier des trois prestations affiche une atteinte de 101%, cela démontre de la pertinence de nos prévisions.

# Conclusion

# Conclusion

---

## Conclusion générale

A travers notre étude de recherche, nous avons essayé de répondre à la question «**Une gestion budgétaire peut-elle contribuer à une utilisation efficace et rationnelle des ressources financières ?**». Ce qui nous a amenés à présenter le système du contrôle de gestion au sein de l'entreprise ainsi que son processus budgétaire en suivant ses différentes démarches.

Les activités de service se caractérisent par la complexité, la diversité et l'immatérialité; celles-ci ne reposent pas nécessairement sur des gammes opératoires, elles ne se délogent pas du champ d'application du contrôle gestion. Ce dernier contribue, avec les décideurs, à expliquer la situation et apporter des améliorations conséquentes et, cela, en mettant en place, en exploitant et en faisant évoluer les différents outils et méthodes de suivi et d'amélioration de la performance des organisations. Pour répondre à ses prérogatives, il (le contrôle de gestion) utilise toute une gamme d'outils comptables et statistiques : la comptabilité analytique, le tableau de bord et la gestion budgétaire, il s'avère dès lors indispensable en vue de prévenir ou de découvrir ses erreurs.

Au cours du premier chapitre, nous avons essayé de toucher aux principes fondamentaux du contrôle de gestion, en énumérant ses principes, ses objectifs mais surtout ses outils. Pour pouvoir communiquer les résultats de ces derniers, le tableau de bord surgit pour répondre à ces prérogatives, en effet, par sa légèreté, rapidité et son dynamisme, il facilite la communication en présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus sous forme d'indicateur. Par conséquent, il attire l'attention des responsables opérationnels sur les points clés de leur gestion en mettant en évidence toute anomalie constatée afin d'entreprendre des actions préventives correctives en temps utile afin de l'améliorer.

La gestion budgétaire favorise la réussite de ce processus ; de par sa vision technicienne du contrôle de gestion, elle est considérée comme l'outil de gestion le plus adéquat dans le processus de planification des activités de l'entreprise. Cet outil a pour but de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les aléas du futur. La gestion budgétaire ainsi que sa démarche ont fait l'objet du deuxième chapitre.

L'étude et analyse du système budgétaire de l'entreprise portuaire d'Oran a révélé que celui-ci est établi en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise et d'asseoir sa position, et cela dans un

## Conclusion

---

environnement agressif et brutal (deuxième chapitre). Par ailleurs, l'infrastructure du port est un handicap majeur en matière de capacité d'accueil mais l'EPO, reste malgré tout un exemple à suivre. C'est dans cette optique que nous avons proposé un autre système de prévisions permettant de suivre l'évolution des ventes grâce à la méthode des moindres carrés sur les trois prestations de services (remorquage, pilotage et lamanage avec 36 observations liées aux ventes mensuelles de ses prestations durant les années antérieures 2017/2019). Cette modélisation est réalisée en utilisant l'application Excel. La finalité est d'estimer les ventes mensuelles des trois prestations et proposer un budget des ventes pour l'année 2020.

Après avoir calculé ces prévisions, nous avons procédé la confrontation de nos estimations qui s'avèrent sérieusement étudiées et rigoureusement vérifiées. Néanmoins, ces prévisions sont amenées à varier et évoluer selon certains critères d'évaluation (baisse ou hausse du marché, dévaluation du dinar algérien...).

La réalisation de notre travail a connu quelques contraintes à savoir la crise sanitaire, l'accès aux documents et la disponibilité des données nécessaires à l'établissement du modèle (36 observations seulement).

Pour conclure, nous pensons que notre questionnement n'a sans doute pas de réponses définitives, toutefois nous avons modestement essayé de proposer un autre système de prévision permettant de suivre l'évolution des ventes des prestations de l'entreprise " EPO" pour améliorer sa performance et conserver sa position. Cette étude peut susciter des prolongements. Pour cette raison, nous pouvons considérer que la recherche dans ce domaine demeure ouverte.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### I.1 Ouvrages :

1. Alazard C, Sépari S, « **Contrôle de gestion, manuel et applications** », éd. Dunod, Paris, 2010, P. 225.
2. BENAÏEM J, TUSZYŃSKI J, (2015), « **gestion budgétaire et analyse de performance** », éd. FontainePicard, Paris ;
3. Caroline Selmer, « **construire et défendre son budget : outils, méthodes, comportements** », éd. Dunod, Paris, 2014, 3 éd, P.17.
4. MENYE O.A(2010), « **la comptabilité analytique d'exploitation** », Harmattan, paris ;
5. DORIATH B, (2008), « **contrôle de gestion en 20 fiches** », éd. Dunod, paris ;
6. DAVASSE H,(2010), « **comptabilité analytique et gestion budgétaire** », éd. BERTÉDITION, Alger ;
7. HAMINI A, « **gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle** », éd. BERTI, Alger, Algérie, 2001, P 5.
8. HELENE L et al. (2008) « **contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques** », éd. Dunod, paris ;
9. HORNGREN C, et al. (2010) « **contrôle de gestion et gestion budgétaire** », éd. NouveauxHorizons, paris ;
10. Jack F, « **gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise** », édition d'organisation, Paris, 2005, P 9.
11. KEMOKO Touré, (2019), « **manuel de gestion d'entreprise et de contrôle de gestion** », éd. L'Harmattan, Paris ;
12. Laurent A. « **Améliorer le processus budgétaire et de prévision** » éd. Alsiht P.65
13. MONACO.L et BARATAY.C, DCG 11, « **Contrôle de gestion, Edition Gualino** », 8<sup>e</sup> Edition, 2019, P.182.
14. TAHAR C, RAGAIGNE A, (2019), « **contrôle de gestion** », éd. Cuolino, paris ;

## **Bibliographie**

---

15. SELMER C,(2019), « **la boîte à outils du contrôle de gestion** », éd. Dunod, paris ;

### **I.2 Travaux universitaires**

16. Kherri A, « **cours de la gestion budgétaire** », EHEC Alger, Algérie, 2011 ;

17. Legalais L, Mémoire en master de **gestion « activités du contrôleur de gestion et incertitudes environnementales »** , p.12.15

### **I.3 Rapports et documents administratifs**

18. Opta (Éd.). (2012, Septembre 12–14). « **LES PRINCIPES ET OUTILS ESSENTIELS DU CONTRÔLE DE GESTION** » (Vol. 3, Numéro 12 ACOR RG F°CG). A.C.O.R.S.

19. Rapport d'exécution 2019, 2020 ;

20. Rapport de gestion du premier semestre 2020.

### **I.4 Sites web**

21. <http://www.port-oran.dz/leport.html>

## Annexes

## Annexes



### Annexe1: prévisions et réalisations du service Remorquage

Années / Mois	2017		2018		2019		2020	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Janvier	37831117,78	40117853,69	40117853,69	41042719,91	41042719,91	39359324,31	39359324,31	55626355,16
Fevrier	32872226,26	36243425,53	36243425,53	38744945,56	38744945,56	66559049,6	66559049,6	88605170,23
Mars	40695438,02	35981582,24	35981582,24	37145046,46	37145046,46	66396607,59	66396607,59	68030626,98
Avril	37069744,61	40396530,02	40396530,02	46912416,74	46912416,74	66730881,64		
Mai	35268665,42	53928139,37	53928139,37	62697730,96	62697730,96	87725878,93		
Juin	32546727,9	39668957,32	39668957,32	37175563,52	37175563,52	80947471,17		
Juillet	34766083,83	54458560,76	54458560,76	49484525,56	49484525,56	72153879,95		
Août	50132926,48	48768575,77	48768575,77	54502548,12	54502548,12	56723098,95		
Septembre	37557802,6	38455079,92	38455079,92	46875850,83	46875850,83	67011927,41		
Octobre	41322438,22	47608719,1	47608719,1	44930150,22	44930150,22	83189413,02		
Novembre	32729950,97	45171551,45	45171551,45	44509042,39	44509042,39	63183632,77		
Décembre	46459387,27	47625971,04	47625971,04	47533464,76	47533464,76	101455278		
Totaux	459252509,4	528424946,2	528424946,2	551554005	551554005	851436443,4	172314981,5	212262152,4

## Annexes

### Annexe2: prévisions et réalisations du service pilotage



Années / Mois	2017		2018		2019		2020	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Janvier	22405042,97	30453205,73	30453205,73	31500312,64	31500312,64	32984124,01	32984124,01	33483686,96
Fevrier	23480123,21	32512104,81	32512104,81	30461243,64	30461243,64	41356706,24	41356706,24	50271350,24
Mars	28921332,39	30459557,43	30459557,43	30691790,28	30691790,28	39905301,11	39905301,11	40514023,88
Avril	26222779,18	31738437,52	31738437,52	32958692,27	32958692,27	36485570,29		
Mai	25560671,45	33407024,15	33407024,15	36700922,59	36700922,59	38379643,63		
Juin	24356289,86	32517806,71	32517806,71	29877827,27	29877827,27	47860380,46		
Juillet	26802770,56	40169791,69	40169791,69	41153394,26	41153394,26	41965885,58		
Août	30868685,68	37043396,7	37043396,7	40443549,42	40443549,42	35953582,94		
Septembre	26609830,18	32921091,78	32921091,78	38346660,51	38346660,51	38217876,72		
Octobre	31105791,03	35533379,36	35533379,36	38801944,79	38801944,79	39348001,49		
Novembre	25346110,07	30880290,07	30880290,07	38177839,27	38177839,27	34950563,97		
Décembre	26888843,33	42901845,09	42901845,09	39349835,3	39349835,3	47482893,99		
Totaux	318568269,9	410537931	410537931	428464012,2	428464012,2	474890530,4	114246131,4	124269061,1

## Annexes

### Annexe3: prévisions et réalisations du service Lamage



Années / Mois	2017		2018		2019		2020	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Janvier	13661173,38	16546334,03	16546334,03	17270029,92	17270029,92	19827743,06	19827743,06	23366893,04
Fevrier	12761929,89	18157430,62	18157430,62	17850284,98	17850284,98	22427092,88	22427092,88	35567481,36
Mars	15527427,86	16481645,22	16481645,22	17074614,88	17074614,88	23500343,53	23500343,53	28579850,2
Avril	14538399,68	18163885,66	18163885,66	18082938,14	18082938,14	20622233,74		
Mai	14276656,79	18842104,71	18842104,71	19654748,69	19654748,69	23188906,69		
Juin	12629395,67	18126599,35	18126599,35	16523054,73	16523054,73	26485867		
Juillet	15652565,33	21944765,52	21944765,52	24155583,56	24155583,56	24797533,38		
Août	17462698,43	20322479,77	20322479,77	22436386,19	22436386,19	23259692,12		
Septembre	14443380,75	18177274,44	18177274,44	21840348,38	21840348,38	28186178,54		
Octobre	17002081,89	18547360,75	18547360,75	21195472,72	21195472,72	27390723,96		
Novembre	13656919,85	17461353,67	17461353,67	21265442,18	21265442,18	25946667,34		
Décembre	16570743,11	23758603,24	23758603,24	21454989,42	21454989,42	32719770,94		
<b>Totaux</b>	<b>178183372,6</b>	<b>21056043,52</b>	<b>226529837</b>	<b>238803893,8</b>	<b>238803893,8</b>	<b>298352753,2</b>	<b>65755179,47</b>	<b>87514224,6</b>

# Annexes



## SERVICE BUDGET

A MONSIEUR  
LE DIRECTEUR DE LA C.A.P  
DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE D'ORAN

REF : DFC/ DF/ / 2020.  
Objet : budget de l'exercice 2021.  
PJ : Canevas.

Dans le cadre de l'élaboration du budget de l'exercice 2021, nous vous demandons de nous transmettre vos prévisions budgétaires ci-après avant le 30 septembre 2020.

- Immobilisation de gestion courante (I.G.C) (selon le canevas ci-joint) ;

Ces prévisions budgétaires doivent répondre au plan de charge de votre structure et doivent être accompagnées d'un commentaire détaillé et signé par le responsable de la structure.

Toute opération non budgétinée ne sera pas concrétisée au cours de l'exercice d'activité.

Il demeure bien entendu que la transmission des documents demandés doit être effectuée dans les délais impartis.

Le non respect des délais entrainera le rejet des documents des prévisions budgétaires à la direction concernée qui assumera toute la responsabilité quant au retard à l'élaboration du budget de l'exercice 2021.

Salutations.

N.B : Tous les documents budgétaires doivent être signés et cachetés.

**LE DIRECTEUR FINANCIER ET COMPTABLE**

Copie :

-P.D.G (pour information).

DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE  
DÉPARTEMENT FINANCES

Oran, le 30 Aout 2020

Société par actions au capital social de 4.000. 000. 000,00 DA  
Tél. : 041 33.24.97- 33.24.41- 33.24.49 - Fax : 041 33.24.95  
www.epo@epo-oran.dz web: www.epo-oran.dz

01, Rue du 20 Aout - Oran  
R.G. N°: 010 4453\_00  
N° NID : 0902 310 100 88734

