

**ECOLE SUPERIEUR DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**



ESGEN

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME:

**ELABORATION ET SUIVI DU BUDGET
D'EXPLOITATION
ETUDE DE CAS : ENTREPRISE PORTUAIRE
D'ALGER**

Présenté par:

Mlle.DROUAZ Sihem

Mlle.OUNISSI Ilhem

Encadreur:

Mr.MOKRANE Farid

Maître Assistant « A »

1^{ère} Promotion

Juin 2022

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu Dieu de nous avoir donné le courage et la patience dans la réalisation de notre travail.

Nous tenons à présenter notre sincère gratitude à notre promoteur Mr MOKRANE Farid, pour son encadrement, son aide et son orientation ;

Nos remerciements vont, ensuite, à notre promoteur de stage Mr SARI Maamar et à l'ensemble du personnel de L'EPAL ;

Nous remercions également l'ensemble des membres du jury, qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail ;

Nous tenons également, à remercier nos parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Sans oublier d'exprimer notre reconnaissance envers nos frères et sœurs, et nos amis intimes pour leur encouragement pour la réalisation de cette modeste recherche ;

En outre, nous présentons nos remerciements à tous nos enseignants (es) tout au long de notre cursus universitaire.

Dédicaces

En toute modestie et en toute reconnaissance, je dédie tous mes efforts traduits dans ce Mémoire:

- ✧ A mes chers parents qui m'ont soutenu pendant tout mon cycle d'étude, et je les remercie d'autant que je ne remercie personne, à leurs aide, à leurs orientations et leurs conseils durant mes études et dans ma vie, et sans eux je ne serais pas arrivé jusqu'au là.*
- ✧ A mon deuxième père « oncle Fouad »*
- ✧ A mes adorables sœurs : Hanadi (ainsi à sa petite famille), Assia et Fouzia*
- ✧ A mon adorable et chère amie Siham ainsi à toute sa famille*

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

ILHEM

Dédicaces

En toute modestie et en toute reconnaissance, je dédie tous mes efforts traduits dans ce Mémoire:

- ☞ A la mémoire de ma chère « maman » qui m'a soutenu et poussé à être la personne que je suis aujourd'hui, tous les mots ne sauraient exprimer ma gratitude et ma reconnaissance pour tes sacrifices, et ma chère sœur « NABILA » que Dieu les gardes dans son vaste paradis.*
- ☞ Mon cher « papa » qui a tout fait pour ma réussite, merci d'être toujours à mes côtés.*
- ☞ Ma chère sœur « SABRINA », qui m'encourage à chaque fois qu'il peut je te remercie d'être toujours là à mes côtés.*
- ☞ Mes chers frères « AZIZ » et « MOHAMED » tous les mots ne peuvent exprimer le grand respect que je porte pour vous, merci pour tous encouragements.*
- ☞ M chère amie « ILHEM » ainsi que toute sa famille, merci pour ta compréhension, ton amitié, et pour les moments qu'on a partagé ensemble.*

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

SIHEM

Liste des figures

Figure N° 1 : Schéma N01: l'articulation des budgets.....	17
Figure N° 2: planification budgétaire.....	20
Figure N° 3: Types de la gestion budgétaire	34
Figure N° 4: explication de calcul des écarts	42
Figure N° 5 : Schéma appliqué à l'écart sur le chiffre d'affaires.....	45
Figure N° 6 : Schéma appliqué à l'écart de coût.....	46
Figure N° 7 : mise en œuvre des actions correctives	47
Figure N° 8 : Organigramme générale de L'EPAL.....	56
Figure n° 9 : Organigramme structurelle de la DFC	59
Figure N° 10 : répartition des produits prévisionnels graphiquement du 1er trimestre 2022 ..	71
Figure N° 11: répartition des charges prévisionnelles graphiquement du 1er trimestre 2022 .	73
Figure N° 12 : répartition des encaissements et des décaissements du 1er trimestre 2022	77

LA LISTE DES TABLEUX

Tableau N°1 : Bilan de trésorerie.....	16
Tableau N°2 : la structure de résultat prévisionnel.....	33
Tableau N°3 : prévisions des produits d'exploitation	60
Tableau N°4 : tableau comparatif des prestations.....	61
Tableau N°5 : Prévisions des charges d'exploitation.....	62
Tableau N°6 : prévisions de tableau de compte de résultat	64
Tableau N°7 : prévisions du budget de trésorerie	66
Tableau N°8 : les produits d'exploitation du 1^{er} trimestre	67
Tableau N°9 : les charges d'exploitation du 1^{er} trimestre.....	70
Tableau N°10 : tableau de compte résultat du 1^{er} trimestre.....	72
Tableau N°11 : plan de trésorerie du 1^{er} trimestre.....	73

LA LISTE DES ABREVIATIONS

CA : Chiffre d'affaire

CAR : Chiffre d'affaire réel

Cap : Chiffre d'affaire prévisionnel

DRH : direction des ressources humaine

DFC : direction finance et comptabilité

DI : direction informatique

DCL : direction de la centrale logistique

DTC : direction terminal à conteneurs

DTD : direction travaux et développement

DER : direction exploitation et réglementation

E/Q : Ecart quantité

E/P : Ecart prix

L'EPAL : Entreprise portuaire d'Alger

Pr : Prix réel

Pp : Prix prévisionnel

Qr : Quantité réelle

Qp : Quantité prévisionnelle

SIE : direction de la sécurité interne

SPA : Société par action

TCR : Tableau de compte de résultat

TVA : taux sur valeur ajouté

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Chapitre 1 : Budget et processus budgétaire	05
Introduction.....	05
Section 01 : Notion générale sur le budget.....	05
Section 02 : Processus budgétaire.....	17
Conclusion	25
Chapitre 2 : Elaboration et suivi d'un budget d'exploitation.....	27
Introduction	27
Section 1 : Elaboration et suivi d'un budget d'exploitation	27
Section 2 : le contrôle budgétaire.....	36
Conclusion.....	46
Chapitre 3 : Elaboration et suivi De budget d'exploitation au sein d'une EPAL.....	48
Introduction.....	48
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	48
Section 02 : l'élaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de l'EPAL.....	58
Conclusion	75
Conclusion générale	76

INTRODUCTION

GENERAL

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation a permis l'ouverture des marchés, qui a pour conséquence la mise en exergue de la concurrence à l'échelle internationale. En effet, les entreprises qui se veulent dynamiques et performantes doivent se doter de règles de gestion, de système de fonctionnement adéquats et d'une bonne stratégie. Cette stratégie consistera pour une entreprise, à allouer ses ressources au mieux de sa finalité, de ses avantages compétitifs et en tenant comptes des modifications de l'environnement. Il s'agit pour celles-ci d'être en phase avec nouvelles normes internationales de gestion en vue de mieux cerner leurs forces et leurs faiblesses.

Dans toutes les entreprises les dirigeants sont appelés à prendre des décisions assurant le bon fonctionnement et la continuité de leurs activités. Toute fois certaines décisions imprudentes peuvent être prises par manque de planification et constituent par conséquent un obstacle à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à son développement. L'EPAL étant un établissement économique n'en fait pas exception et fait face à des difficultés qui ont fait à la gestion budgétaire.

En effet ces établissements sont soumis à des contraintes, notamment l'obligation qui leur faite d'établir des budgets sincères et d'optimiser la performance par une utilisation rationnelle des ressources allouées. Un budget peut être considéré comme un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable, décrivant l'ensemble de l'activité. Les données les plus importantes constituent les objectifs à atteindre, qui se doivent être ambitieux mais réalistes, définis à la suite d'un dialogue entre les responsables, quelques soit leur niveau hiérarchique.

Le budget d'exploitation est un élément fondateur de la gestion budgétaire d'entreprise, il trace de façon prévisionnelle l'activité de cette dernière ; le budget d'exploitation centralise l'ensemble des recettes et des dépenses auxquelles l'entreprise aura à faire face.

L'étude et le contrôle des budgets s'analysent comme des outils et des instruments techniques d'aboutir au bon pilotage financier d'une entreprise. Le budget prévisionnel constitue un moyen de lisser les charges et les produits d'une entité économique dans le futur. La prévision et l'anticipation jouent un rôle déterminant dans l'établissement du budget d'exploitation. Celui-ci détermine en effet les perspectives futures en fonction des connaissances du présent.

En effet Le processus budgétaire est un outil de gestion très important. Il permet de fixer des objectifs et de mettre en place des moyens de contrôle liés à la mission de l'entreprise.

L'établissement d'un budget prévisionnel consiste à recenser, identifier et classer vos dépenses puis vos recettes, puis à réaliser des ajustements pour atteindre l'équilibre ou la marge espérée.

Une fois le budget définitif élaboré, il faut encore procéder au suivi ou contrôle budgétaire.

Le suivi ou le contrôle budgétaire est l'un des moyens de contrôle met en place par l'entreprise, il permet de comparer des réalisations avec des prévisions que l'entreprise avait tracé pour détecter les écarts trouver et aussi de trouver une solution adéquate.

Tous les mois, il s'agira de vérifier la mise en œuvre de budget, de calculer et analyser les écarts et tenter de les corriger (c'est-à-dire les actions correctives) dans le but d'atteindre les objectifs. Le contrôle est souvent accompagné de situations intermédiaires ou périodiques, semestrielles, trimestrielles ou mensuelles selon le cas.

Notre thème de recherche s'intitule : « **Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL** ».

Le choix de ce thème n'a pas été effectué de manière fortuite, il a été choisi pour les raisons suivantes :

- ✓ Cette étude permet d'une part, d'approfondir nos connaissances théoriques acquises durant notre étude et d'autre part;
- ✓ Faire un diagnostic sur l'importance de l'impact d'établissement et du contrôle de budget d'exploitation sur l'atteinte des objectifs de L'EPAL.

A cet effet, l'objectif principal de notre étude est de s'interroger sur : **comment se déroule la mission d'élaboration du budget d'exploitation et son suivi au sein de l'entité ?**

D'parés le problème soulevé ci-dessus les questions suivantes peuvent intervenir et se poser :

- A quoi consiste un processus budgétaire ?
- Quel sont les objectifs et le rôle de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise portuaire ?
- Quel est la démarche d'évaluation du budget d'exploitation ?

Notre travail tente d'approfondir la réflexion sur la problématique déjà citée, et cela en se basant sur plusieurs hypothèses qui seront par la suite confirmées ou infirmées et que l'on peut formuler comme suit:

- **H1** : le processus de budgétisation est un ensemble de mécanismes élaboré et mise en place par une organisation afin de pouvoir à la planification, au contrôle et au suivi budgétaire;
- **H2** : l'analyse des écarts permet d'évaluer la performance de l'entreprise et mener des actions correctives.
- **H3** : La démarche d'évaluation du budget d'exploitation adopté par L'EPAL consiste à comparer les résultats avec les prévisions en faisant une analyse des écarts et en vérifiant si le budget est vénéré par les centres de responsabilités.

Méthode analytique : cette méthode nous a été d'une grande importance pour l'analyse des données de L'EPAL sur le budget d'exploitation.

La méthode statistique : cette méthode nous a aidés à quantifier, à chiffrer et à présenter les résultats de notre recherche sous forme de tableaux et de graphiques.

Pour trouver une réponse à notre problématique nous avons effectué un stage au niveau de L'EPAL. Pour mener à bien notre travail ; nous avons opté pour une démarche structurée, composé de trois chapitres, notre premier chapitre sera consacré à une étude descriptive portant sur le budget et le processus budgétaire, le second chapitre portera sur les critères d'élaboration du suivi d'un budget d'exploitation, le troisième chapitre est consacré au cas pratique que nous avons mené au sein de L'EPAL et qui va nous permettra de confronter notre bagage théorique à la réalité du terrain.

L'intérêt de ce sujet a été guidé par le fait de faire valoir l'importance du système budgétaire à savoir le budget d'exploitation dans la gestion de l'entreprise, ce qui nous a incité à faire des recherches pour mieux assimiler l'importance du budget d'exploitation.

CHAPITRE I

BUDGET ET PROCESSUS

BUDGETAIRE

Introduction

Un budget est un outil de contrôle de gestion particulier qui remplit de nombreuses fonctions axées sur la recherche d'efficacité : autorisation de dépenses, prévision d'événements, planification, communication interne et coordination des actions, motivations des managers et évaluation de la performance. Le budget est alors vu comme un dispositif pour simplifier la prise de décision et un écran pour lever l'incertitude.

Dans ce chapitre, nous commencerons, d'abord, par définition du budget, son rôle, les règles à suivre et les principes d'élaborations du budget, ainsi que les différents types de budgets. Ce chapitre sera consacré aussi aux différentes étapes renfermant le processus budgétaire, à savoir la planification, l'élaboration et l'exécution du budget.

Section 1 : Notion générale sur le budget

Le budget apparaît comme l'une des composantes importantes du système budgétaire, servant à la fois d'outil de prévision et de coordination entre les unités décentralisées, ainsi que d'aide à la décentralisation et à la motivation des décideurs.

1.1 Définitions et rôle du budget**1.1.1 Définitions du budget**

Selon **Geert Hofstede** «le budget est une expression anglaise qui provient du français «bougette», qui est un sac en cuir ou une bourse que les voyageurs accrochaient à la selle de leur cheval». Donc un budget est l'expression comptable et financière des plans d'action pour mettre en œuvre la stratégie à court terme en général une année. ¹

Selon **Perochon.C ET Leurion.J** «le budget est un programme à court terme détaillé, coordonné et valorisé, permettant d'atteindre grâce à des moyens antérieurs définis, les objectifs issues de la stratégie de l'entreprise».²

Georges LANGLOIS un budget est « l'expression quantitative du programme d'actions proposés par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme, il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu feuilles de route pour l'entreprise ».³

D'après ces définitions on peut donc entendre par budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé, établi en fonction d'objectifs négociés et acceptés.

On peut dire aussi que le budget est la traduction chiffrée des objectifs définis et des plans d'action pour une période déterminée limitée au court terme.⁴

¹HOFSTED, (Gerard Hendrik): the game of budget control, international studies of management organisation. 1980 vol 10 P19.

²PEROCHON (Claude) et LEURION (Jean) : l'analyse comptable – gestion prévisionnelle, Edition Foucher, Paris 1982, P.200.

³GEORGES (Langlois) : Contrôle de gestion et gestion budgétaire, édition Pearson Education, France, 2005, P.172.

⁴BELGHAOUTI (Nacera) : cours « gestion budgétaire », école supérieure d'économie, Oran, 2021, P.07.

1.1.2. Rôle du budget

- Les budgets sont à la fois des instruments de prévision, de coordination entre les différentes fonctions et aussi des aides à la délégation des décisions, chaque budget établit comportent un rôle essentielle.
 - Permettent la mise en œuvre des plans et de la stratégie ;
 - Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre ;
 - Représentent un support de communication et de coordination auprès des acteurs de l'entité ;
 - Incarnent un instrument de délégations des pouvoirs ;
 - Traduisent l'engagement de chaque responsable ;
 - Responsabilisent les différents centres de l'organisation ;
 - Constituent un moyen de motivation ;
 - Fournissent les données de référence de contrôle.¹

1.2. Objectif des budgets

L'établissement du budget répond a plusieurs objectifs, parmi les plus importants objectifs en trouve :

- a) Allouer des ressources aux centres de responsabilités ;
- b) Chiffrer les plans prévisionnels ;
- c) Fixer des cibles de performances ;
- d) Coordonner les activités des différentes unités ;
- e) Communiquer les plans et objectifs de l'organisation ;
- f) Planifier et contrôler la performance organisationnelle.²

1.3. Les principes d'un budget

- **Le principe d'annualité** : le budget est faite annuellement c'est à dire chaque année et il est autorisé une fois par an.
- **Le principe de spécialité** : les dépenses et les recettes ne sont autorisés que pour un objet particulier. Les crédits sont couverts pour un objet déterminé.

¹ GUY (dumas) et DANIEL (larue) : Contrôle de gestion, édition Lexisnexis, France, 2005, P.310.

²<https://wikimemoires.net> (15/04/2022 13:12)

- **L'universalité budgétaire** : le principe d'universalité, selon lequel l'ensemble des recettes couvre l'ensemble des dépenses, se décompose en deux règles :
 - **La règle de non affectation** : qui interdit l'affectation d'une recette à une à une dépense déterminée.
 - **La règle de non compensation** : qui interdit la compensation des dépenses et des recettes.
- **Le principe d'unité** : ce principe signifie que les dépenses et les recettes doivent être adoptées et présentées dans un document unique.
- **L'équilibre budgétaire** : le principe de l'équilibre budgétaire signifie que les dépenses doivent être couvertes par des recettes globalement équivalentes.¹

¹ <https://finances-budget> (29/04/20220 21:22)

1.4. Les règles à suivre pour élaborer de bons budgets

1.4.1. Définir avec précision l'autorité de chacun

Il faut s'assurer d'établir clairement les responsabilités de chaque cadre en ce qui a trait aux comptes à rendre et de bien définir son autorité.

1.4.2. Intégration toutes les activités de planification en un tout

Pour que l'élaboration des budgets porte ses fruits, on doit la relier d'une manière systématique aux autres activités de planification comme l'établissement des objectifs, le choix des priorités et des stratégies d'ensemble de l'entreprise de même que la formulation de directives et d'objectifs de gestion.

1.4.3. Insister sur l'importance d'une information exacte

L'élaboration des budgets a pour but premier d'amener la prise de décisions. Or cette dernière est impossible sans une information adéquate. Tous les aspects du processus, de l'analyse des coûts et des avantages jusqu'au choix des normes, de rendement, nécessitent des données actuelles et exactes.

1.4.4. Encourager la participation

L'obligation de rendre des comptes permet essentiellement d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs visés. En faisant participer les gens à l'élaboration de ces derniers, on les incite à déployer des efforts enthousiastes. Peu d'individus aiment à rendre des comptes quant à la réalisation ou à la non réalisation d'objectifs établis par d'autres.

1.4.5. Utiliser les budgets pour effectuer un suivi

Il est inutile d'établir des budgets si on ne fait pas de suivi. À quoi sert-il, en fait, de consacrer de longues heures à préparer, des plans et des budgets si la direction n'effectue pas un suivi en comparant les résultats obtenus avec les normes fixées ?

1.4.6. Adapter l'élaboration des budgets aux besoins de l'organisation

La manière de présenter l'information, de la mettre en commun et de l'examiner peut varier considérablement d'une organisation à une autre. En effet un système qui donne de bons résultats au sein d'une organisation ne fonctionnerait pas nécessairement aussi bien ailleurs.

Étant donné que le style de gestion, les besoins en matière d'information et les structures varient d'une organisation à une autre, chaque organisation doit adopter, un système d'élaboration des budgets satisfaisant ses besoins propres.

1.4.7. Transmettre des directives en ce qui a trait aux budgets

Il faut absolument établir des prémisses, des directives et des hypothèses afin d'assurer l'économie de temps et d'argent, d'éliminer toute confusion et d'éviter que le système d'élaboration des budgets ne connaisse des défaillances.

1.4.8. Relier les coûts aux avantages

Il est essentiel dévaluer chaque unité selon son apport à l'organisation, les avantages que l'on compte retirer des services qu'elle offre et les fonds dont elle a besoin pour remplir son rôle.

1.4.9. Fixer des normes pour toutes les unités

Si l'on prépare des budgets, c'est notamment, pour vérifier que les ressources de l'organisation sont bien utilisées et à de bonne fins. Or, pour être en mesure de s'en assurer, il importe de définir des normes de rendement. Il peut être relativement facile d'établir pareilles normes quant à la production, mais il en va autrement pour ce qui est des unités auxiliaires (chargées, par exemple, de l'administration, de la recherche et de la comptabilité). On doit néanmoins déployer tous les efforts possibles pour fixer des normes de rendement à ces unités.¹

1.5. Principes d'élaboration du budget

Pour atteindre son efficacité, la gestion budgétaire doit respecter une série de principes. A ce effet 6 principes:²

1.5.1. Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise

Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise.

Après avoir élaboré un plan stratégique, et des plans à long et moyen terme, le système budgétaire intervient comme un moyen de mise en œuvre à court terme et un moyen de contrôle de ces plans.

1.5.2. Principe de la totalité du système budgétaire

Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise. En effet, pour que les actions d'une entreprise soient en équilibre les unes par rapport aux autres ou ne se contrecarrent pas, la définition des missions des différents services est d'une grande importance.

¹<http://www.mvtechnologie.com> (11/05/2022 22: 34)

²GERVAIS (michel) : contrôle de gestion, édition, Economica, Paris, 2000, P.275.

1.5.3. Principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité

Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité, c'est à dire en fonction de la répartition de l'autorité entre les cadres, car les plans d'action sont le fait des responsables de l'organisation. Cependant, l'entreprise peut être organisée par services fonctionnels, par produits, par zones géographiques ou par projets. Quel que soit le type de partage de l'autorité, le système budgétaire se calque dessus.

1.5.4. Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les Départements

Ceci revient à dire que l'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.

Ainsi, chaque chef de service doit chercher à atteindre ses objectifs en se souciant en même temps de l'effet de son action sur les autres départements.

1.5.5. Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel

Les bonnes prévisions, les mécanismes impeccables de contrôle budgétaire et la détermination correcte des objectifs ne suffisent pas pour qu'un système budgétaire soit efficace.

Cette dernière trouve sa force dans la bonne politique du personnel qui doit s'impliquer avec motivation dans les réalisations des actions selon la logique budgétaire.¹

1.5.6. Principe d'actualisation des prévisions aux vues de nouvelles informations

Chaque fois que des nouvelles informations significatives apparaissent, une révision budgétaire est nécessaire. Ici donc, la moindre modification de l'environnement n'est pas concernée. A ce propos, LAUZEL P et TELLER R.²

1.6. Typologie des budgets

Le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par activité. De ce fait, la mise sous tension des activités de l'entreprise doit être traduite aux termes financiers afin de s'assurer de leur cohérence d'ensembles.

Une fois les différentes prévisions validées par la ligne hiérarchique, chaque fonction de l'entreprise (vente, production, achats,...) procède au chiffrage de ses activités pour l'année avenir.

¹ Kenaoui (asma), smah (lynda) : la gestion budgétaire au sein des établissements publics à caractère industriel et commercial, mémoire de mastère sciences commerciales, faculté des sciences économiques, commerciales, tizi ouazou, 2017, P.11_12.

² LAUZEL (pierre) et TELLER (robert): organisation et gestion et budgets, édition. Dalloz, Paris, 1998, P.206.

1.6.1. Les budgets opérationnels (d'exploitation)

Ce sont des budgets liés au cycle d'exploitation d'une entreprise et comprend :

1.6.1.1. Budget de vente

Le budget des ventes est le premier de la construction budgétaire. Il détermine le volume d'activité de l'entreprise conditionnant ainsi les autres budgets. Il permet aussi de prévoir la principale ressource d'exploitation de l'exercice et son étalement dans le temps.¹

Le travail de prévision des ventes est souvent effectué par un service des études commerciales en collaboration avec le contrôle de gestion. La direction définira les moyens à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs, elle définit les variables d'actions sur lesquelles elle compte asseoir son plan d'action. Ces variables d'action constituent les différentes composantes du plan de marchéage des produits :

- Les tarifs pratiqués;
- Les ristournes à consentir;
- Les actions de promotion;
- Les choix de distribution;
- Les effectifs de la force de vente.²

1.6.1.2. Budget de production

Le budget de production concerne essentiellement les responsables des centres de coûts productifs ; en milieu industriel ou administratif ; dans les secteurs marchand et non marchand. Quelles que soient les organisations ; la construction du budget de production est un processus assez complexe. En substance ; on doit dimensionner et valoriser les moyens nécessaires à la réalisation de la production demandée.

Le budget de production sera bâti à partir du programme des ventes ou de la prévision d'activité ainsi que de la politique de stockage. Le dimensionnement des capacités de production aura une influence directe sur les budgets des approvisionnements ; des investissements ; des effectifs et de la trésorerie.³

¹BRIGITTE (doriath) : Contrôle de gestion, édition DUNOND, Paris, 2005, P.05.

²<https://apprendreéconomie.com/budget-des-ventes/> (20/05/2022 16:00)

³SELMER (caroline) : Construire et défendre son budget, édition, Dunod, Paris, 2014, P.105

1.6.1.3. Le budget des approvisionnements

C'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum. La fonction approvisionnement regroupe la fonction achat, la logistique, et la gestion des stocks

La mission de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour l'activité.

✎ L'objectif du budget des approvisionnements :

L'établissement du budget des approvisionnements est naturellement lié au problème de la gestion des stocks correspondants.

Il s'agit de budgéter les entrées en fonction des sorties, en évitant à la fois

- Le sur stockage, qui génère un coût élevé dans la mesure où il faut financer la détention de cet élément important du besoin en fonds de roulement que constitue les stocks ;
- La rupture de stock, qui risque de venir perturber l'activité en aval en entraînant un arrêt de la production et des livraisons, avec toutes les conséquences néfastes sur le plan commercial et financier : mécontentement de la clientèle, perte de chiffre d'affaires, etc.¹

1.6.1.4. Budget des charges de fonctionnement

Les charges de fonctionnement, ce sont l'ensemble des charges non liés aux produits et aux services vendus par l'entreprise. Autrement dit, ce sont tous les achats qui ne concourent qu'indirectement à l'activité industrielle ou commerciale mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. On les appelle aussi frais généraux ou charges discrétionnaires.²

¹DIDIER (Leclère) : L'essentiel de la Gestion budgétaire, édition Eyrolles, Paris, 2012, P.86.

²RAFARASOA (Domohina Sariaka) Contribution à l'amélioration de la préparation et de l'exécution du budget des charges de fonctionnement mémoire de master en gestion Faculté de droit, d'économie de gestion et de sociologie Madagascar, 2013, P.11.

Ils concernent essentiellement les fonctions d'administration et la recherche fondamentale. Les charges sont difficiles à contrôler, du fait d'un manque de justesse pour en apprécier l'utilité réelle, mais également parce qu'ils ont une nette tendance à augmenter.¹

Ces budgets sont souvent établis arbitrairement ou par reconduction des budgets antérieurs.

Il s'agit en générale, des services tels que : la direction générale, le secrétariat général, le service du courrier, les services comptables, les services financiers, le service informatique, la direction du personnel, service de planning, d'ordonnancement, les bureaux d'études, les services de recherche et développement, le contrôle de qualité, et, bien évidemment, le service contrôle de gestion.

1.6.2. Les budgets financiers

Ces budgets concernent essentiellement deux approches qui peuvent sembler opposées, l'investissement et la trésorerie.

1.6.2.1. Le budget des investissements

Le budget des investissements concerne tous les projets d'engagement de dépenses en biens matériels et immatériels dont le cycle d'exploitation est supérieur à une année.

Un investissement peut se caractériser d'une part par l'acquisition de biens constituant le patrimoine de l'entreprise ; d'autre part par la recherche de bénéfices futurs. Le budget des investissements est composé de la quote-part annuelle des investissements menés sur plusieurs exercices ; dont le cadre de décision était le plan ; ainsi que des projets de moindre importance décidés au cours du processus budgétaire.²

1.6.2.2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissement et en décaissement. Il centralise l'ensemble de prévisions de recettes et de dépenses des budgets précédents compte tenu des échéances. Son rôle est de prévoir à temps les volumes de fonds nécessaires à la démarche courante de l'entreprise pour profiter de conjoncture favorable soit à la libération soit à l'acquisition des capitaux. Toute entreprise sait bien qu'elle doit faire des prévisions de trésoreries pour assurer

¹BOUQUIN (Henri) : La maîtrise des budgets dans l'entreprise, édition EDICEF, Paris, 1992, P.79.

²SELMER(Caroline), opcit, P.157.

convenablement ses échéances ; mais ses prévisions ne sont pas pour autant systématique organisées.¹

- **Le budget des encaissements:** Ce budget se présente en général comme un tableau dont il figure tous les encaissements de la période relatifs soit à des opérations de la période, soit à des opérations réalisées au cours des périodes antérieures. Les opérations de la période qui donnent lieu à des encaissements ultérieurs constituent des créances qui seront inscrites au bilan prévisionnel
- **Le budget des décaissements :** Il présente la même structure que les tableaux précédents, en font partie tous les décaissements effectués au cours de la période pour des opérations qui concernent soit la période, soit des périodes antérieures. Les opérations de la période qui ne seront payées qu'au cours des périodes suivantes sont des dettes qui figureront au bilan prévisionnel.²

¹BOUQUIN (Henri) : opcit, P.153.

²AISSANI (R) et AISSANI (S) : Elaboration d'un système de contrôle de gestion par la méthode budgétaire, mémoire de master en science de gestion faculté des sciences économique, science commerciales et des sciences de gestion, Bejaia,2014,P.56.

Tableau 01 : Bilan de trésorerie

Eléments	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Bilan
ENCAISSEMENTS :				
-créances clients				
-effets à recevoir				
-ventes TTC				
-emprunt				
TOTAL				
DECAISSEMENTS :				
-fournisseurs				
-effets à payer				
-achats de Mar TTC				
-salaires nets				
-charges social				
-services extérieurs				
-TVA à décaisser				
-Investissement TTC				
TOTAL				
Trésorerie initiale				
Encaissements				
Décaissements				
Solde du mois				
TRESORERIE FINALE				

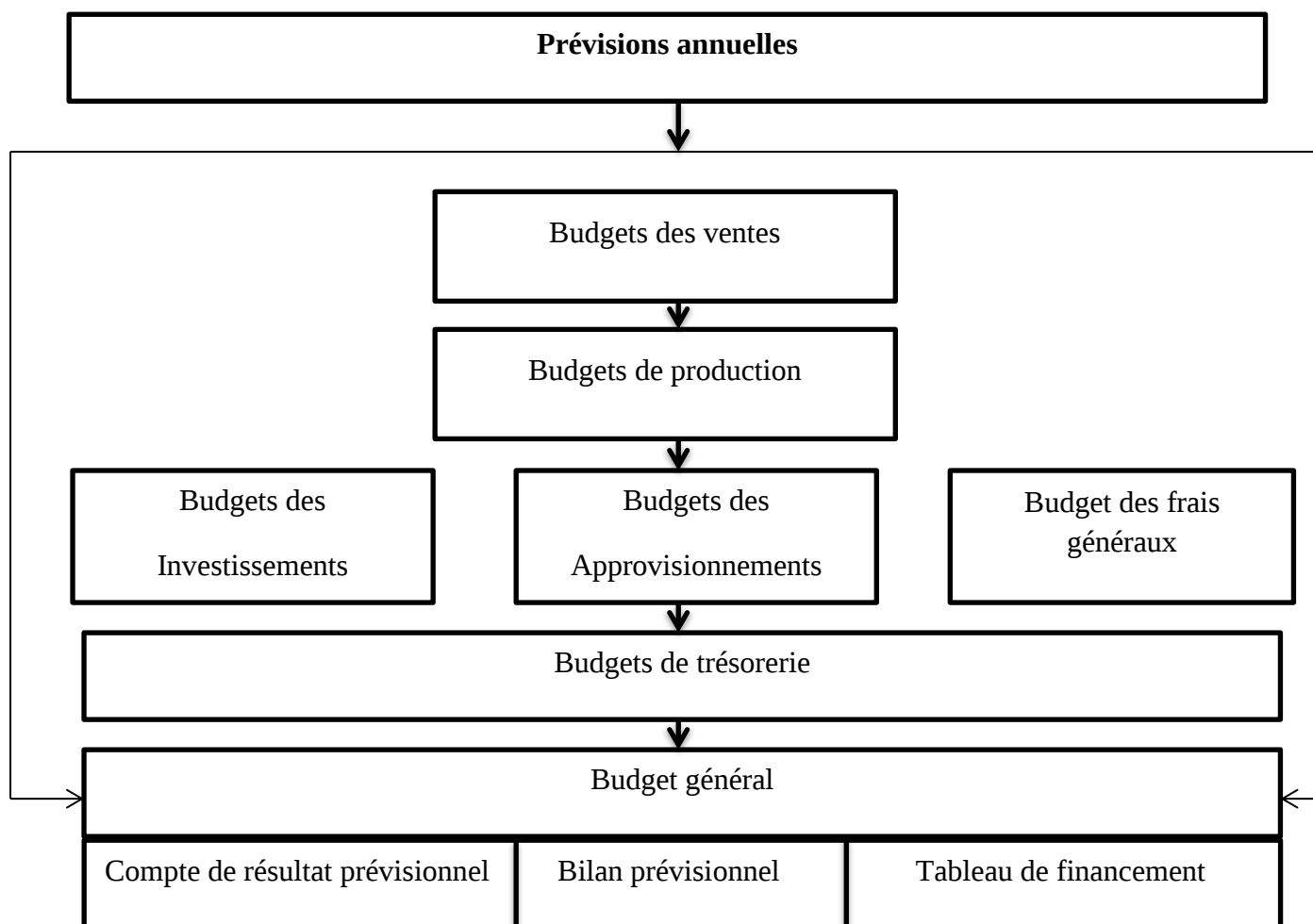
Source : <https://www.bing.com/images> (01/06/2022 12:21)

1.6.3. Le budget des frais généraux

Le budget des frais généraux ou de synthèses comprend essentiellement les charges fixes. Les frais généraux recouvrent des postes de dépenses très variable d'une entreprise à l'autre : des frais discrétionnaires (produits ou prestations achetés à l'extérieur : fourniture, frais de

déplacement, téléphonie...) et des dépenses globales des fonctions le plus souvent à caractère administratif (comptabilité, service généraux, ressources humaines...).¹

Figure N° 1 : Schéma N01: l'articulation des budgets



Source : Béatrice et Grandguillot (francis) : l'essentiel du contrôle de gestion, 4ème édition, lextenso, Paris, 2009, P.18.

¹SELMER (Caroline) : opcit, P.110

Section 2 : Processus budgétaire

Le processus budgétaire a été analysé en contrôle de gestion sous un angle à la fois instrumentale et interactif.

En s'appuyant sur le modèle interactif, cette communication a pour objet de caractériser les jeux d'interactions organisationnelles exercées par les acteurs lors du processus budgétaire.

2.1. Définition et objectifs du processus budgétaire

2.1.1. Définition

Le processus budgétaire est une série d'activité ordonnée, qui permettent d'apprécier la réalisation d'un budget. « Classiquement, le processus de budgétisation peut être vu avant tout comme un découpage de divers budgets, correspondants au découpage de l'entreprise en centres de responsabilités ».¹

Le processus budgétaire, en contrôle de gestion, permet de fixer la stratégie de l'entreprise, d'allouer les moyens et de déterminer les objectifs. Il est au cœur des activités de contrôle de gestion. Il doit donc être flexible et réactif, pourtant il n'est pas toujours facile à mener car il implique plusieurs acteurs de l'entreprise et nécessite de mettre en place une véritable méthodologie.²

2.1.2. Objectifs du processus budgétaire

L'objectif que vise le processus budgétaire, est la mise en place d'un réseau de budgets qui couvre toutes les activités de l'entreprise, et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent. Dans le cadre du processus budgétaire, les objectifs sont définis annuellement par la direction générale. D'après Boisvert (2007,12) le processus budgétaire avait aussi pour objectif de gérer et de responsabiliser les employés. Il pouvait également être perçu comme un facteur de satisfaction.³

¹LÖNING(H) et alii : Le contrôle de gestion, édition Dunod, édition DUNOD, Paris, 2008, P.95.

² <http://www.cbpcconseils.fr/processus-budgetaire-pour-les-pme-4-etapes-indispensables/> (23/05/2022 16 :10)

³Ouedraogo Yves-Léon W, « Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL », Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012, P.17.

2.2. La planification budgétaire

La planification peut être considérée comme un système de données sur le futur d'une entreprise, tel qu'il est désiré par les responsables de la direction générale. Elle s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans le plan à horizon de plus en plus restreint.¹

2.2.1. Le plan stratégique

Rappel: Stratégie: ensemble d'actions organisées en vue d'atteindre des objectifs par rapport à l'environnement.

Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie à savoir:

- ✓ Les marchés/produits/technologies de l'entreprise,
- ✓ Les objectifs de cette dernière: buts quantifiés (ex: % de parts de marchés...),
- ✓ Les moyens pour les atteindre: croissance interne, externe, zones géographiques à privilégier...

Il retrace les étapes souhaitées du devenir de l'entreprise pour les 5 ans à venir.

2.2.2. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel est élaboré en accord ou sur proposition des centres de responsabilités. Il représente sur un horizon de 2 à 3 ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie. Cette programmation s'articule pour chaque fonction en:

- ✓ Une planification des actions,
- ✓ Définitions des responsabilités,
- ✓ Allocations de moyens financiers humains techniques.

Il conduit à envisager le futur proche de l'entreprise sous les aspects conjugués de sa viabilité de sa rentabilité et de son financement. C'est pourquoi il se subdivise parfois en plusieurs plans:

- ✓ Plan d'investissement,
- ✓ Plan de financement,

¹ALAZARD(c) et SEPARI(S) : Contrôle de gestion : manuel et applications, édition Dunod, Paris, 2010, P.232-233.

- ✓ Documents de synthèses prévisionnels,
- ✓ Plan des ressources humaines.

2.2.3. La question budgétaire.

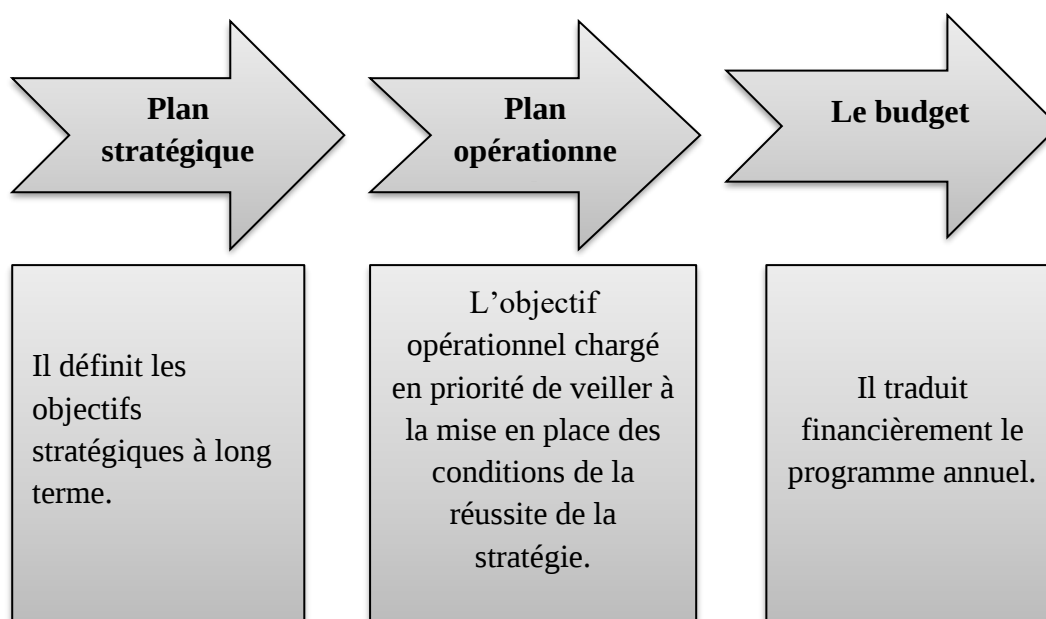
La dernière étape de planification est celle des prévisions à moins d'un an formalisées dans les budgets.

Il s'agit d'un mode de gestion chiffré consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés appelés «budgets» les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.

La gestion budgétaire est composée de 2 phases distinctes:

- ✓ La budgétisation c'est-à-dire l'élaboration des budgets,
- ✓ Le contrôle budgétaire constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie.¹

Figure N° 2: planification budgétaire



Source : <https://apprendreéconomie.com/la-procedure-budgetaire/> (03/06/2022 08:45)

¹<http://bibliotheque.pssfp.net> (12/05/2022 16:45)

2.3. Planification financière

D'une certaine manière, la planification financière est le contraire de la comptabilité. En comptabilité, vous constatez ce que vous avez déjà dépensé et vous l'analysez. La planification consiste à fixer des objectifs financiers et à prévoir les flux de trésorerie futurs.¹

L'objectif de la planification financière est d'utiliser les ressources disponibles en premier lieu les moyens financiers de la façon la plus rentable possible. Cet outil est la clé pour utiliser les ressources dont dispose votre entreprise le plus efficacement et le plus économiquement possible. Le plan financier vous permet de déterminer vos propres besoins financiers, de réduire les dépenses de financement et de prendre des décisions décisives pour votre avenir.²

2.4. Procédures d'élaboration du budget

2.4.1. Objet

La procédure d'élaboration du budget a pour objet de définir les différentes étapes d'élaboration des budgets de fonctionnement et d'investissement de manière à déterminer les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs assignés à l'entreprise.

Elle engage les directeurs et les responsable de services sur :

- Leur évaluation des besoins par rapport aux objectifs qui leur ont été fixée.
- Et par conséquent sur leurs performances.³

2.4.2. Principes et règles

La procédure budgétaire est un outil de formalisation des prévisions et de traduction des objectifs et plans à moyen terme.

Le budget est un engagement des responsables sur les objectifs à atteindre, il contribue à la formalisation des critères de performance.

Le budget est élaboré au niveau des différentes directions en collaboration avec le service du contrôle de gestion.

¹<https://www.soldo.com/fr-fr/blog/quels-sont-les-avantages-de-la-planification-financiere-en-entreprise>.

(28/04/2022 21 :12)

²<https://www.jedox.com/fr/blog/processus-de-planification-financiere>. ((28/04/2022 22:35)

³<https://revues.imist.ma/index.php/REK/article/download/23615/12582> (12/05/2022 11:13)

Le budget de l'entreprise découlera de la consolidation des budgets des différentes directions et du budget propre de la Direction Générale.¹

2.4.3. Cycle budgétaire

Dans des situations où le cycle budgétaire coïncide avec l'année civile, les opérations concourant à l'établissement des budgets commenceront dès août-septembre. Ceci permettra la disponibilité de l'ensemble des documents pour le début de l'exercice. Notons que la structure de l'entreprise doit être décentralisée car la préparation des budgets engage un dialogue entre les principaux responsables.²

2.5. Les étapes d'élaboration du budget

Plusieurs auteurs ont abordé le processus budgétaire sous ses différents angles, nous essayons dans ce qui suit de présenter une démarche en quelques étapes énumérées ci-dessous :

2.5.1. La réalisation des études préparatoires

Cette étape consiste à mener une analyse générale sur les tendances économiques du marché pour l'année à venir et son incidence sur l'évolution de l'entreprise.

Cette étude doit porter sur :

- ✓ L'élaboration des états estimatifs des ventes pour les activités nouvelles ;
- ✓ Les prévisions des charges commerciales et techniques qui en découlent ;
- ✓ L'examen de l'investissement à réaliser ;
- ✓ La révision des décisions pouvant modifier la répartition des tâches et donc structure du budget.

2.5.2. La diffusion de la note d'orientation générale

La direction générale transmet à tous les centres de responsabilités un document sous forme de guide où figurent les orientations et l'objectif à atteindre pour l'année à venir. Le document d'instruction budgétaire (ou lettre d'orientation générale) doit mentionner :

Les hypothèses à retenir ;

- La liste des documents à utiliser ;

¹AMEDJAR(A) et LAKIR (R) : procédure de préparation et approbation du budget et de fonctionnement, Ecole supérieure de technologie de Berrechid 2015;P12.

²<https://www.fin.gov.nt.ca/fr/services/comprendre-le-budget/cycle-> (19/05/2022 13:23)

- Les nouvelles principes et normes budgétaires ;
- Le calendrier budgétaire.

2.5.3. L'élaboration des budgets fonctionnels

Chaque centre de responsabilité est amené à confectionner son propre budget tout en veillant au respect des orientations définies par la direction générale.

Il revient donc aux responsables de chaque centre de :

- ✓ Établir des budgets conformes aux instructions figurant dans la note d'orientation.
- ✓ S'assurer de la bonne articulation des différents postes budgétaires (personnel, matériel, investissement, fonctionnement).

2.5.4. Le pré-budget

A partir des données des études préparatoires et des prévisions des services fonctionnels (marketing, direction technique...), le service de contrôle de gestion va estimer par grandes masses les résultats possibles pour l'année à budgéter. Ce travail oblige à tester les différentes simulations faites par les responsables en comité budgétaire afin de retenir le projet budget qui apparait le meilleur.

Le recours à un modèle de simulation informatisé est nécessaire pour éviter des calculs fastidieux.

Les caractéristiques du pré-budget sont :

- Un budget global.
- Non mensualisé.
- Préparé par le service budgétaire ou par le service de contrôle de gestion.
-

2.6. L'exécution budgétaire

Après l'établissement du budget définitif, vient la phase de mise en œuvre appelée exécution budgétaire qui se définit comme une mise en œuvre des actions programmées conformément aux budgets conçus par l'entreprise et la saisie en terme monétaire, dans les différents comptabilités (budgétaire, générale ; analytique). Pour assurer son bon déroulement et la bonne gestion financière de l'entreprise.

➤ **La procédure d'exécution du budget**

L'exécution du budget se traduit par la mise en œuvre des procédures internes, conformément aux principes budgétaires sus –mentionnées et la comptabilisation des réalisations budgétaires.

Une fois le budget est adopté, il y a lieu de procéder à :

- La ventilation des dotations budgétaires par centre de responsabilité.
- La mensualisation des budgets.
- La définition des délégations à accorder aux différents responsables de centre pour l'exécution leurs budgets (crédits ouverts).

L'exécution de budget constitue dès lors un document financier obligatoire qui doit être strictement appliqué et qui nécessite une série d'opérations administratives aussi bien en matière de recettes que de dépenses, c'est à dire des décaissements et des encaissements.¹

¹<https://www.prepagegestion.club/2020/06/01/la-gestion-budgetaire/> (le 23mai 2022 à 17 :00 h)

Conclusion

Les budgets sont l'un des outils les plus courants pour planifier et contrôler la gestion organisationnelle. La budgétisation donne aux managers une vision de l'avenir, les met en bonne position pour tirer parti des opportunités et leur permet de prévoir les problèmes.

L'élaboration d'un budget permet de refléter la santé financière d'une entreprise.

CHAPITRE II

ELABORATION ET SUIVI

DU BUDGET

Introduction

L'établissement d'un budget est la première étape de votre nouveau départ financier.

L'établissement d'un budget vous permet de prendre des décisions proactives au sujet de votre argent et de garder la maîtrise de vos finances.

Dans ce chapitre, nous commencerons dans la première section, par la définition de la gestion budgétaire et son objectif, intérêt et limites, les fonctions, les principes de base, les étapes et les phases du système budgétaires, ensuite dans la deuxième section on commence par la définition du contrôle budgétaire et son objectif, les modalités et les limites, les fonctions et les étapes du contrôle budgétaire.

Section 1 : Elaboration d'un budget d'exploitation

L'élaboration d'un budget est une phase nécessaire dans la croissance d'une entreprise, toute entreprise se fixe des objectifs à atteindre en début de chaque d'exercice, pour pouvoir mesurer ces objectifs ils doivent se traduire par un processus budgétaire rigoureux.

1.1. Définition et objectif de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un système qui a pour but d'améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit, et d'assurer une certaine sécurité à court terme.

1.1.1. Définition

On peut citer diverses définitions données par de multiples auteurs :

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». ¹

La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés. ²

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 estime pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
-
-

¹FORGET (Jack) : Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2005, P.09.

²ALAZARD(C) et SEPARI (S) : opcit, P.225.

- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).¹

En résumé, la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées et permet la mise en évidence des écarts et des actions correctives.

1.1.2. Les objectifs de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :

- ✓ Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement.
- ✓ Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures, en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre.
- ✓ Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs.
- ✓ L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.²

¹DORIATH (brigette) : Le contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, Paris, 2008, P.01.

²Abdenacer KHERRI, cours : Gestion budgétaire, école supérieure de commerce, 2011-2012, P.02.

1.2. Intérêt et limites de la gestion budgétaire

1.2.1. Intérêt de la gestion budgétaire

- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise.
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels.
- Elle force à la coordination des actions.

1.2.2. Limites de la gestion budgétaire

La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels.

La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation, faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel.

Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ». La gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non de créativité.

À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global.

Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.¹

1.3. Les fonctions de la gestion budgétaire

L'élaboration de budget n'est pas une fin en soi ; elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise.

- **Cohérence** : la concentration industrielle a fait naître le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise que sont la politique commerciale, la

¹DORIATH (brigitte) : opcit, P.01.

production, la gestion du personnel, les approvisionnements, les investissements, la gestion financière, etc. C'est pourquoi le budget, expression chiffrée des prévisions, a un rôle déterminant pour assurer la cohérence de l'entreprise.

- **Décentralisation** : le budget général traduit les choix et les objectifs de la direction générale. Mais, son élaboration et son exécution nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs.
- **Contrôle** : s'il y a décentralisation ou délégation de pouvoirs, c'est dans le cadre et la limite d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie ; au contraire, ils la formalisent en un système d'objectifs et d'écarts.¹

1.4. Les principes de base de la gestion budgétaire

Un bon système budgétaire revêt à la fois une dimension de planification à court terme et de contrôle, selon GERVAIS, six conditions sont requises afin que le système soit efficace :

- le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise : la gestion budgétaire concerne l'ensemble de l'organisation. En ce sens, elle est une discipline traversable et devient un outil de coordination des différentes fonctions.
- le découpage et la présentation des budgets doit se calquer sur le système d'autorité (structure de l'entreprise).
- l'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires.
- le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise.
- le système budgétaire doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire : le couplage du système budgétaire et la politique de personnel permet la responsabilisation des acteurs qui passe d'un simple discours à un système compromis, admis, équitable et éventuellement négocié de mesure de performance.

¹Saad (T), Burland (A) et Simon (C) : comptabilité analytique et contrôle de gestion, édition, Vuibert, Paris 2008, P.128.

-les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisés lorsqu'apparaissent de nouvelles informations.¹

1.5. Les étapes du système budgétaire d'exploitation

Dans la mesure où le système budgétaire est intégré dans le système de planification, on peut décomposer le processus du système budgétaire en trois étapes:

1.5.1. La prévision budgétaire

Une prévision budgétaire en prenant en compte les données historiques de votre entreprise afin de mettre en œuvre un plan global du budget pour les mois ou années à venir.²

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

« La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise ».³

Les tâches des prévisions concernent :

- L'idée à l'élaboration d'objectifs et leur traduction en terme financier ;
- Définition des moyens à engager pour chaque objectif.⁴

Un budget prévisionnel est un document financier non normalisé, permettant de prévoir les **recettes**(les produits) et les **dépenses**(les charges) de votre entreprise. Sous forme de tableau financier qui est le tableau de compte de résultat (**TCR**).⁵

¹GERVAIS (michel) : opcit, P.275.

²<https://www.cegid.com/fr/glossaire/gestion-budgetaire/> (19/05/2022 01 :22)

³DORIATH (Brigitte) : opcit, P.03.

⁴KENAOUI (Asmaa) et SMAH (Lynda) : La gestion budgétaire au sein des établissements publics à caractère industriel et commercial, Mémoire de Master en Sciences Commerciales, faculté des sciences économiques, commerciales, des sciences de gestion, tizi ouzou, 2017, P.30.

⁵<https://agicap.com/fr/article/budget-previsionnel> (30/04/2022 à 14 :00)

Tableau n°2 : la structure de résultat prévisionnel

Charges			Produits		
	N	N-1		N	N-1
Charges d'exploitation			Produits d'exploitation		
Charges financières			Produits financières		
Charges exceptionnelles			Produits exceptionnelles		
Participation des salariés					
Impôts sur les bénéfices					
Solde créditeur : Bénéfice			Solde débiteur : perte		
Total			Total		

Source : DISLE (C), MAESO (R) et MEAU (M) : introduction à la comptabilité manuel et application, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2009, P.434.

1.5.2. La budgétisation

Elle consiste à mettre en place les différents budgets correspondant aux grandes fonctions de l'entreprise, tels que : budget d'achats, de production, ventes, marketing, ressources humaines, etc. Ils sont le plus souvent mensuels et révisables périodiquement en tenant compte des fluctuations de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Un bon budget prévisionnel doit être élaboré mois par mois. C'est la seule façon de ne pas se laisser surprendre par les variations saisonnières de l'activité.

1.5.3. Le contrôle budgétaire

Il est constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie. L'entreprise fixe des critères permettant de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non.

Ce dernier concept consiste principalement à comparer les dépenses et recettes budgétées aux dépenses et recettes réelles. Lors de cette étape, l'entreprise établit son compte de résultat prévisionnel dans lequel elle vérifie si ses produits couvrent totalement ses charges.

La comparaison entre le budget prévisionnel de la période considérée et l'état des comptes réels permet de calculer les écarts. Des plans d'action sont envisagés par les responsables afin de réduire les écarts lorsqu'ils risquent d'affecter le résultat envisagé.

Le suivi des budgets, donc, permet d'apporter les régulations utiles en cas de dépassement des charges sans attendre le résultat final.¹

Figure N° 3: Types de la gestion budgétaire



Source : DORIATH (brigette) : contrôle de gestion en 20 fiches, édition, Dunod, Paris 2008, P.01.

¹<https://officeopro.com/grande-entreprise/gestion-budgetaire/> (20/05/2022 01:20)

1.6. Les phases de la procédure budgétaire d'exploitation

La mise en place d'un budget nécessite une procédure. La procédure de budgétisation dure généralement entre (3) et quatre (4) mois et comprend les phases suivantes :

Phase 01 : la direction générale fait la simulation d'un objectif à atteindre par l'entreprise.

Phase 02 : les directions opérationnelles vont définir les objectifs spécifiques liés à cet objectif.

Phase 03 : le contrôle de gestion fait une analyse de rentabilité de l'objectif en tenant compte des objectifs spécifiques

Phase 04 : le comité budgétaire va se réunir pour une phase de négociation et coordination. Le comité va être constitué du directeur général ; du contrôleur de gestion et des directions opérationnelles

Phase 05 : la direction générale va décider de l'objectif de l'entreprise pour l'exercice. Ce ne sont plus la simulation.

Phase 06 : chaque responsable opérationnel va définir le programme de son unité. C'est la phase de budgétisation des différentes unités.

Phase 07 : la synthèse des programmes par le contrôleur de gestion pour les différentes unités pour déterminer le résultat prévisionnel de l'entreprise.

Phase 08 : réunir le comité budgétaire pour négociation et coordination de point de vue.

Phase 09 : la nouvelle réunion budgétaire va réunir les responsables opérationnels qui vont procéder à la révision du budget ou du programme en tenant compte des décisions de la phase précédente.

Phase 10 : le contrôle de gestion va faire l'analyse de ces nouveaux programmes pour déterminer un nouveau résultat prévisionnel. Si ce résultat est en conformité avec les souhaits exprimés au comité budgétaire, le budget sera adopté par le comité budgétaire et le contrôleur de gestion se chargera de la rédaction du rapport de présentation du budget qui doit être soumis au conseil d'administration pour vote.

Si par contre, le résultat s'éloigne encore de l'objectif de l'entreprise, le cycle comité de gestion ; comité budgétaire, directeurs opérationnels sera repris jusqu'à ce que la direction générale accepte le budget.¹

¹<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56d461a41> (12/05/2022 14:45)

Section 2 : Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est la dernière étape du processus budgétaire. Les prévisions ayant été établies, fixant ainsi les objectifs à atteindre avec les moyens disponibles, leur exécution doit être suivie d'un contrôle pour s'assurer si les objectifs ont été atteints conformément aux prévisions, si non, dans le cas contraire, dégager les écarts qui en découlent.

2.1. Définition et objectif du contrôle budgétaire

2.1.1. Définition du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions.¹

Le contrôle budgétaire est défini comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher la (ou les) cause (s) des écarts ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires ».²

2.1.2. Objectif du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions, déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctives regroupant les aspects principaux du contrôle de gestion.

Le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification, il permet de vérifier la performance de différents centres de responsabilités.³

¹HUTIN (hervé) : Toute la finance d'entreprise, édition d'organisation, édition, France, 2002, P.678.

²GERVAIS (Michel) : Contrôle de gestion, édition Economica, édition, Paris, 2009, P.354.

³Contrôle de gestion, disponible sur le site : www.licp.com, ch.7 (PDF), P.8.

2.2. Les caractéristiques du contrôle budgétaire

Parmi les caractéristiques du contrôle budgétaire nous pouvons citer les suivantes :

- ✓ Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion : le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ses écarts ;
- ✓ Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif : le contrôle budgétaire s'intéresse à la période passée (le mois le plus souvent) en comparant les réalisations aux prévisions traduites dans les budgets et en analysant les causes des écarts ;
- ✓ Il a une dominante financière : le contrôle budgétaire s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaires) ;
- ✓ Il informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets : il permet ainsi : d'évaluer la performance des acteurs et aussi de procéder aux régulations nécessaires. Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs.¹

Ainsi, le contrôle budgétaire participe à la maîtrise de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts.

2.3. Les modalités d'efficacité du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend de la qualité de ses interventions. Donc pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit :²

- ✓ **Définir les centres de responsabilités** en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique;
- ✓ **Servir de liaison et d'arbitrage** entre les centres de responsabilités, en particulier en définissant clairement les modalités de cession entre les centres ;

¹DORIATH(B) et GOUJET(C) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2007, P. 199.

²ALAZARD (C), SEPARI(S) :opcit, P.344.

- ✓ **Décider du degré d'autonomie délégué** aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme ;
- ✓ **Mettre en place des unités de mesure** des performances connues et acceptées par les responsables.

Sous ces modalités, le contrôle budgétaire pourra pleinement être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.¹

2.4. Les étapes du contrôle budgétaire

D'une manière générale, on distingue trois étapes de contrôle :

- Contrôle avant l'action ou contrôle a priori ;
- Contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant ;
- Contrôle après l'action ou contrôle à posteriori.

a. Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori

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

- aux cadres opérationnel, de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action.
- aux supérieur 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 délégués une partie de leur propre pouvoir de décision.

Donc cette fonction de contrôle à priori est très étroitement liée à la fonction de simulation, qui constitue aujourd'hui l'une des fonctions essentielle de la budgétisation.

b. Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant

Il s'agit d'un contrôle opérationnel qui consiste à fournir les informations nécessaires de manière quasi permanente pour conduire les actions jusqu'à leur terme. S'appuyant sur les réalisations concrètes, ce type de contrôle doit être placé au niveau même des opérations c'est-à-dire :

¹<https://www.memoireonline.com> (22/05/2022 17 :12)

- proche du terrain ;
- limité à l'action en court ;
- continu.

c. Contrôle après action ou contrôle 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 deux types d'informations :

- des informations systématiques : qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévisions) ;
- des informations potentielles ou conjoncturelles : qui font ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

Ce contrôle est tout aussi essentiel que les précédents dans la mesure où il constitue une phase d'analyse et de réflexion qui permet notamment de :

- fournir, aux responsables des unités de gestion, les éléments du compte rendu de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils ont reçu délégation ;
- mettre à jour les normes techniques et économiques ;
- d'améliorer la fiabilité supérieure de corriger les grandes orientations de gestion.¹

2.5. Le suivi budgétaire

2.5.1. Définition

Le suivi budgétaire est une comparaison à une date donnée entre un budget prévisionnel et des dépenses réalisées.

Il doit être fait régulièrement par le service comptable et mis à la disposition du reste de la structure d'une part et d'autre part des partenaires financiers en cas de besoin.

¹<https://www.memoireonline.com> (22/05/2011 19 :23)

Il facilite ainsi le pilotage des activités et la maîtrise du budget en analysant le passé (comparer les activités réalisées avec les dépenses faites) pour prévoir le futur (planification des activités et des dépenses correspondantes). Le suivi budgétaire peut concerner le budget global de la structure, d'un projet ou d'un financement spécifique.

2.5.2. Les objectifs

- Piloter les activités et maîtriser le budget (éviter les déficits et les reliquats).
- Gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés.
- Faire vivre le processus de contrôle comme une pratique utile, acceptable et compréhensible par tous.
- Adopter des actions correctives telles que : aménager le budget dans la limite des contraintes (dépenser moins ou plus) et/ou ajuster les activités (faire moins ou faire plus).
- Optimiser l'utilisation des ressources.¹

2.6. Analyse des écarts et actions correctives

L'écart se définit comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée... ».²

Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions.

Déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctrices regroupent les aspects principaux du contrôle de gestion.³

Le schéma suivant présente une articulation générale, de l'analyse des écarts. D'autres modèles, globaux ou partiels, peuvent être conçus sur des bases différentes, en fonction des besoins du contrôleur de gestion et des spécificités de l'exploitation.

¹ <http://www.plateforme-elsa.org> (21/05 2022 à 20:29)

² Doriath (Brigette) : opcit, P.72.

³ <https://xn--apprendreconomie-jqb.com> (19/05/2022 à 01:16)

Figure N° 4: explication de calcul des écarts

Éléments constatés		élément préétablis		écarts	
CA réel	-	CA prévu	=	Ecart sur CA	De la responsabilité des unités commerciales
Cout de revient réel	-	Cout de revient préétabli	=	Ecart sur cout	
Résultat constaté	-	Résultat prévu	=	Ecart sur résultat	De la responsabilité des unités opérationnelles

Source : www.doc-etudiant.fr (le 20/05/2022 à 14:14)

2.6.1. Les Principes d'élaboration des écarts

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

Principe 1

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

Principe 2

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

Principe 3

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

Principe 4

Toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts. Définis comme suit :

$$\text{Écart/Éléments monétaires} = \frac{(\text{Élément monétaire réel} - \text{Élément monétaire prévu}) \times \text{Donnée volumique réelle}}{\text{Donnée volumique prévue}}$$

$$\text{Écart/Éléments volumiques} = \frac{(\text{Élément volumique réel} - \text{Élément volumique prévu}) \times \text{Élément monétaire réel}}{\text{Élément monétaire prévu}}$$

Ces règles simples permettent ainsi le calcul et la décomposition de n'importe quelle présentation de budget.¹

2.6.2. L'analyse des écarts

Une analyse des écarts permet aux organisations de déterminer la meilleure façon d'atteindre leurs objectifs métiers. Elle consiste à comparer l'état actuel avec un état idéal ou des objectifs, et de faire ainsi ressortir les lacunes et les possibilités d'amélioration.

¹ALAZARD (C), SEPARI (S): opcit, P.368-369.

Comment savoir ce qu'il faut éliminer, corriger, développer ou modifier pour faire passer votre entreprise à la vitesse supérieure ? La réponse est simple : en réalisant une analyse des écarts.¹

¹www.lucidchart.com (23/05/2022 19h :41)

Écart de résultat : « Est l'écart de la base du contrôle de gestion car il permet de donner une image générale sur l'état financière de l'entreprise ». ¹

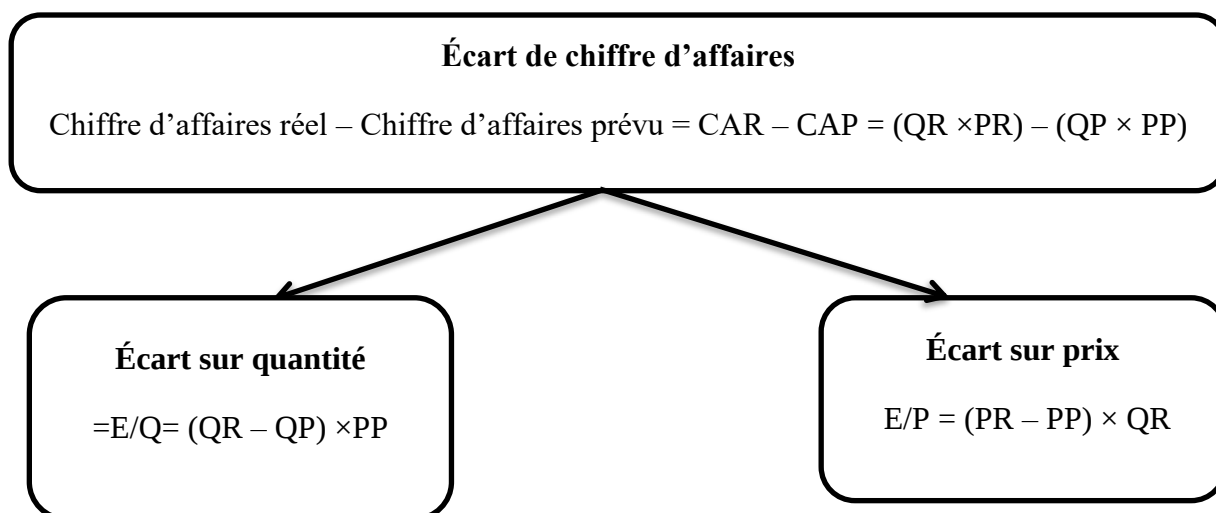
$$\text{Ecart sur le résultat} = \text{résultat réalisé} - \text{résultat préétabli}$$

Un écart de résultat désigne que : un résultat positif signifie que cet écart est favorable Si non défavorable. L'analyse d'écart sur résultat est fait pour identifie les causes de ces écart.

Écarts sur le chiffre d'affaire

L'écart sur le chiffre d'affaires « est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le Chiffre d'affaires prévu. ». ²

Figure N° 5 : Schéma appliqué à l'écart sur le chiffre d'affaires



Source : DORIATH (brigitte) : Contrôle de gestion, édition, DUNOD, Paris, 2008 ; P.77.

QP : Quantités prévisionnel.

QR : quantités réelle.

PP : prix prévisionnel.

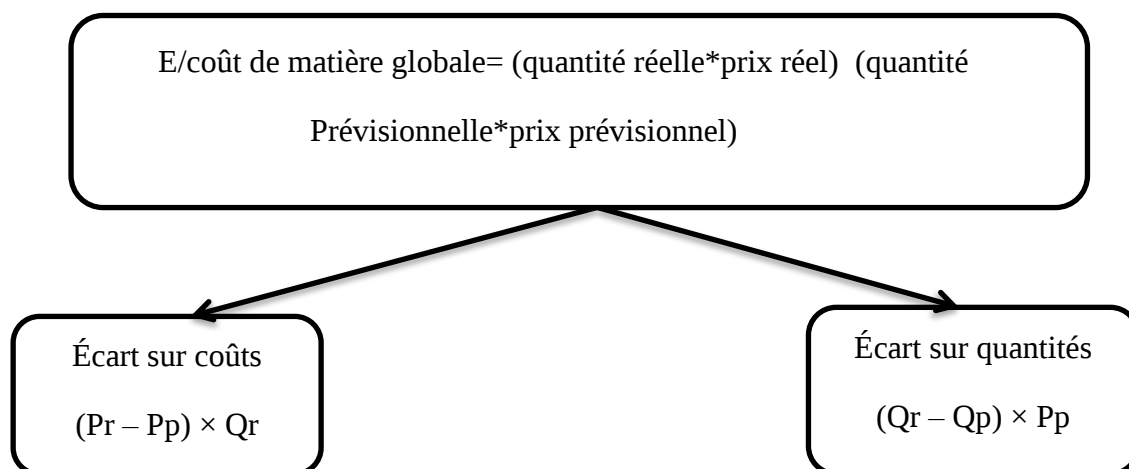
PR : prix réel.

R : Réel. **P**:Prévu.

L'écart sur coûts « mesure l'impact d'une variation de prix ou de coût des facteurs de production. ». ¹

¹Abdelkrim(T) : le contrôle de gestion et analyse des couts, édition Vuibert, France, 2001, P.52.

² DORIATH (brigitte) : opcit, P.76.

Figure N° 6 : Schéma appliqué à l'écart de coût

Source : DORIATH (birgitte). : Contrôle de gestion, édition, DUNOD, Paris, 2008, P.89.

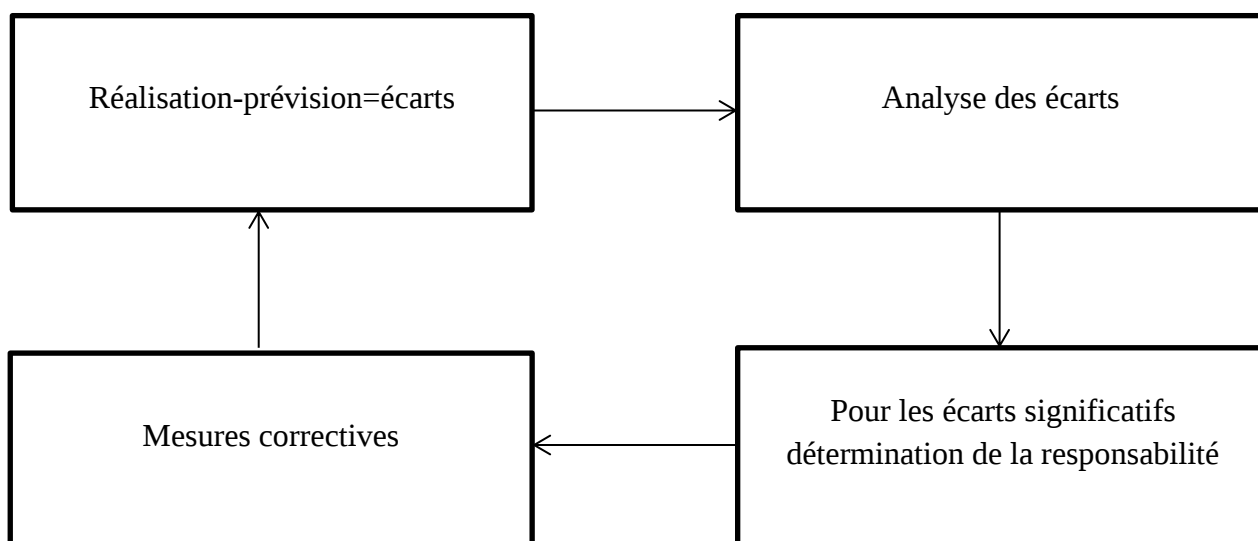
2.6.3. Les actions correctives

Après l'établissement et la sélection des écarts, des mesures correctives sont à prendre. Les actions correctives consistent d'abord à réviser le niveau de standard, ensuite de mettre en œuvre les actions d'améliorations.

Révision des normes pour des prévisions budgétaires irréalistes sont parfois à l'origine des écarts. L'action va consister à réviser les normes techniques de consommation de ressources, de prix, etc. qui servent de base à l'élaboration des prévisions.²

¹DORIATH (brigitte) : opcit, P.89.

²LANGLOIS (Georges), BRINGER (Michel) et BONNIER (Carole) : contrôle de gestion, manuel et application, édition, Foucher, Paris 2010, P. 422.

Figure N° 7 : mise en œuvre des actions correctives

Source : Hervé Hutin, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002, P687.

Nature de l'action corrective

Contrôle anticipé ou contrôle a posteriori de ces deux types des actions correctives sont envisageables :

- ✓ L'action est mis en œuvre avant que l'opération ne soit totalement achevée, elle cherche à infléchir les premières estimations du résultat donc des mesure sont pris immédiatement pour corriger les dériver de façons à s'écarter le moins possible du résultat initialement budgété.

C'est ce qu'on appelle le contrôle est dit anticipé (prévu).¹

- ✓ Si les écarts ne sont connus qu'après l'achèvement de l'opération, des mesures sont prises pour agir sur les réalisations ultérieures, soit en confortant les causes des écarts favorables, soit en remédiant aux causes des écarts défavorables. C'est ce que nous appelons le contrôle à posteriori.²

¹GERVAIS (Michel) : contrôle de gestion par le système budgétaire, Paris 1987, P. 166.

²LANGLOIS (Georges), BONNIER(Carole) et BRINGER (Michel) :opcit, P.301.

Conclusion

A Partir de ce chapitre, nous soulignons l'importance de la gestion budgétaire et du contrôle budgétaire approximatif pour les entreprises afin d'augmenter leur richesse.

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau budgétaire couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. Si ces plans d'actions chiffrés s'accompagnent d'un dispositif de contrôle budgétaire cohérent et récurrent, ils sont qualifiés d'outils de pilotage, par essence, de mise en évidence des écarts, qui doivent permettre de réfléchir sur les causes de ces écarts et d'y apporter des actions correctives.

CHAPITRE III

ELABORATION ET SUIVI

DU

BUDGET

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons abordé les différents aspects théoriques concernant l'élaboration et le suivi d'un budget, cependant une présentation théorique ne sera jamais complète si elle ne comporte pas un appui pratique. Pour cela, il est temps de mener une analyse concrète sur l'entreprise que nous avons retenue, il s'agit de traduire nos connaissances théoriques sur un cas réel. Nous aborderons dans ce chapitre en premier lieu, la présentation de l'organisme d'accueil. Ensuite nous étudierons l'élaboration et le suivi d'un budget d'exploitation de L'EPAL (lieu de notre stage).

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Présentation de l'E.P.A.L

Le port d'Alger est situé sur la rive sud de la mer méditerranée, c'est le premier port Algérien pour la marchandise hors hydrocarbures, lié au monde à travers un vaste réseau de lignes régulières et tramping (bassin méditerranée, Europe nord, Asie et Amérique), il dispose de capacités d'accueil des différents types de navires et de grandes capacités de traitement des gros engins et coli lourds.

En effet, l'E.P.A.L en tant qu'entreprise commerciale, de par ses activités traditionnelles a su remplir la mission de puissance publique « poumons de l'économie Algérienne ».

Le port d'Alger est géré par une entreprise publique ayant le statut d'une SPA, au capital de 4 200 000 000 DA dépendant du holding (services) et relevant du ministère des transports.

L'entreprise portuaire d'Alger est chargée :

- ✓ De l'élaboration, en liaison avec les autorités concernées, des programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de la création d'infrastructures des activités commerciales, de manutention, d'acconage et d'entreposage des marchandises déjà ouvertes à la concurrence ;
- ✓ De la sécurité des installations, d'hygiène, de voirie et de lutte contre la pollution au sein de l'enceinte portuaire.

1.2. L'organisation de l'E.P.A.L

1.2.1 Les directions fonctionnelles

Elles assurent : l'animation, la coordination et la consolidation de la structure opérationnelle relevant de leur autorité technique. Elles organisent la circulation, l'analyse et la synthèse des informations.

1.2.1.1 Direction des ressources humaine (DRH)

A la charge de définir et de mettre en œuvre la politique des ressources humaines de l'entreprise et notamment les aspects suivants :

- ✓ Etudes des postes de travail ;
- ✓ Conception et suivie des procédures de gestion du personnel ;
- ✓ La fonction du personnel.

1.2.1.2 Direction finances et comptabilité (DFC)

Elle a pour mission de définir et de mettre en œuvre la politique de gestion financière et des procédures comptable de l'Entreprise.

Elle veille à l'application de la comptabilité conformément à la réglementation.

1.2.1.3 Direction de l'audit

Elle comprend :

- Elabore et valide les procédures et leur mise en place ;
- Audit des sur les dossiers de l'entreprise ;
- Audit de la facturation ;
- Audit de la paie.

Diverses missions ponctuelles d'audit à la demande de la direction générales.

1.2.1.4 Direction informatique (DI)

- Elle assure les fonctions de conception en matière d'étude de planification, d'organisation et informatique.
- Elle assiste toutes les directions dans la conception et la mise en place des procédures manuelles et informations.
- Elle entreprend des études à caractère économique générale.

- Elle élabore des plans annuels et pluriannuels et des bilans d'exécution de ces plans.

1.2.2. Les directions opérationnelles

Elles ont un rôle de gestion d'exploitation et de mise en œuvre de moyens matériels et humains. Elles fonctionnent suivant le principe d'autonomie de gestion par la réalisation d'un budget propre.

1.2.2.1 Directions de la manutention

Elle a pour tâche du chargement et déchargement des navires ; la prise et mise sous hangar et sur terre –pleins des marchandises ; le relevage des marchandises à l'intérieurs de l'enceinte portuaire.

1.2.2.2. Direction de l'acconage/Roulant

- Elle gère les magasins et les terres pleins de l'entreprise ainsi que le domaine portuaire.
- Elle gère le transit des marchandises (réception, pointage, magasinage, et livraison).

1.2.2.3. Direction de la centrale logistique (DCL)

Elle est chargée de la gestion des engins de manutention portuaire, de leur affectation en fonction des besoins exprimés par les directions manutention et acconage et de leur location aux autres usagers du port d'Alger.

1.2.2.4. Direction remorquage

Les activités de remorquage concernent :

- Les opérations consistant à tirer ou pousser le navire.
- Les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage des navires.

1.2.2.5. Direction terminal à Conteneurs / Scanner (DTC)

Elle est chargée :

- De la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs ;
- Des Opérations de réception des conteneurs ;
- Du Pointages des conteneurs ;
- De l'acheminement des conteneurs depuis le quai jusqu'à la zone d'entreposage ;
- De la facturation des prestations fournies par la direction du terminal.

1.2.3. Les directions domaine**1.2.3.1. Direction travaux et développement (DTD)**

L'objectif assigné à cette structure est la prise en charge de l'ensemble des travaux d'entretien, de réhabilitation, de réalisation d'ouvrage et de maintenance des installations, bâtiments, et équipements portuaires.

1.2.3.2. Direction de capitainerie

Elle est responsable de la sécurité à l'intérieur du domaine portuaire ainsi que l'ensemble des activités d'aide à la navigation lors des mouvements de navires dans le port et en rade.

1.2.3.3. Direction de la Sécurité Interne (SIE)

Les missions de la sécurité interne de l'entreprise, qui est devenue une direction, sont réglementées par les textes, entre autre veiller à la préservation des biens et des personnes exerçant au niveau du port.

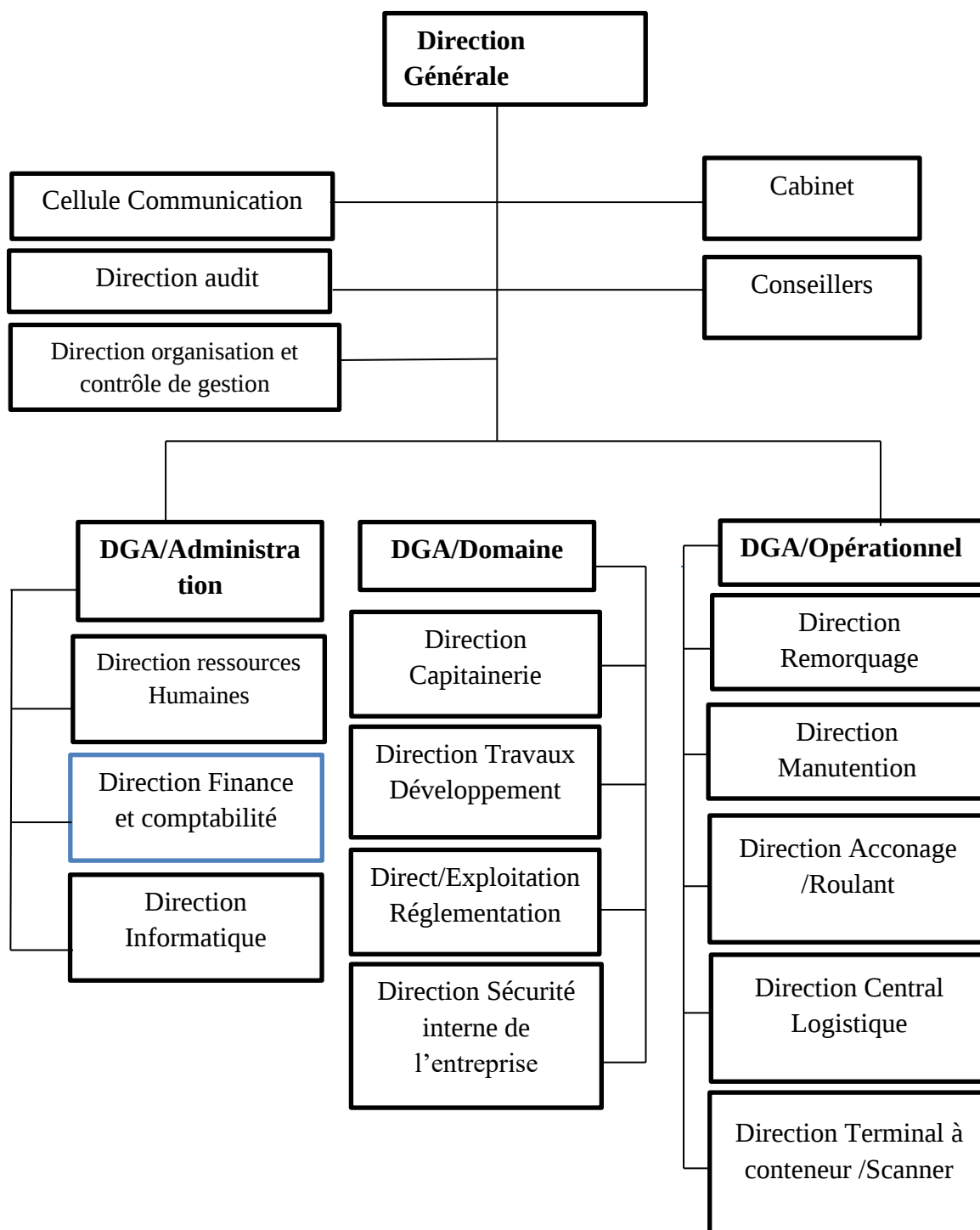
1.2.3.4. Direction exploitation et réglementation (DER)

Elle est chargée de la gestion du domaine public portuaire de l'application des textes législatifs et réglementaires et de l'actualisation de ceux jugés indiquant ainsi que la promotion du port d'Alger en tant que première place portuaire du pays.

1.3 Organigramme générale de l'E.P.A.L

L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit :

Figure N° 8 : Organigramme générale de L'EPAL



Source : entreprise portuaire d'Alger

1.4 Présentation de la direction finance et comptabilité (DFC)

L'exercice comptable de l'entreprise portuaire d'Alger débute le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

La direction s'oblige à tenir une comptabilité conformément au plan comptable national.

Elle comprend quatre départements :

✓ **Département recouvrement :**

Il est chargé :

- de réception et contrôle de la facturation ;
- de la tenue du fichier « clients » ;
- du recouvrement des créances auprès des clients ;
- de la relance et suivi des opérations liées au recouvrement des créances.

Il est composé de deux services :

1. Services recouvrement
2. Services facturation

✓ **Département budget :**

Il est chargé :

- De traduire en termes d'objectifs financiers et comptable les orientations de l'entreprise;
- De consolider le budget et déterminer les résultats par centres de coûts et de revenus ;
- De l'élaboration et de la révision du budget de l'entreprise ;
- De la confection du tableau des résultats et ratios mensuels ;
- De la confection du rapport trimestriel des charges et produits et de la trésorerie ;
- Du suivi de l'exécution du budget des investissements.

Le département budget comprend deux (02) services :

1. le service budget.
2. le service contrôle budgétaire.

✓ Département comptabilité générale :

Il est chargé :

- De l'organisation et du suivi de l'ensemble des opérations comptables de l'entreprise ;
- De l'élaboration des consolidations des comptes ;
- De la traduction des orientations de l'entreprise en termes d'objectifs financiers et comptable ;
- De l'élaboration du plan comptable et des schémas d'écritures ;
- De l'élaboration et de la diffusion de notes et manuels de procédures incluant les textes réglementaires en matière comptable et fiscale ;
- De la coordination et de l'enregistrement des opérations comptables des différentes structures de l'entreprise ;
- Du suivi de l'exécution des déclarations fiscales et sociales ;
- Du suivi de la paie et de sa comptabilisation ;
- De la confection des comptes de résultats et bilans ;
- Du suivi comptable des investissements ; Du développement, avec les services informatiques des systèmes automatisés dans les domaines comptables, financier et budgétaire.

Le département comptabilité générale est organisé en quatre (04) services :

- 1- Le service centralisation comptable.
- 2- Le service comptabilité fournisseurs.
- 3- Le service clients.
- 4- Le service investissements.

✓ Département finances :

Il est chargé :

- Du suivi hebdomadaire de la trésorerie de l'Entreprise ;
- De l'établissement du suivi mensuel de la gestion financière consolidée ;
- De l'analyse des états mensuels et rapprochement bancaire de tous les comptes de l'entreprise (consolidation) ;
- De l'établissement des plans de financement et budget de trésorerie ;

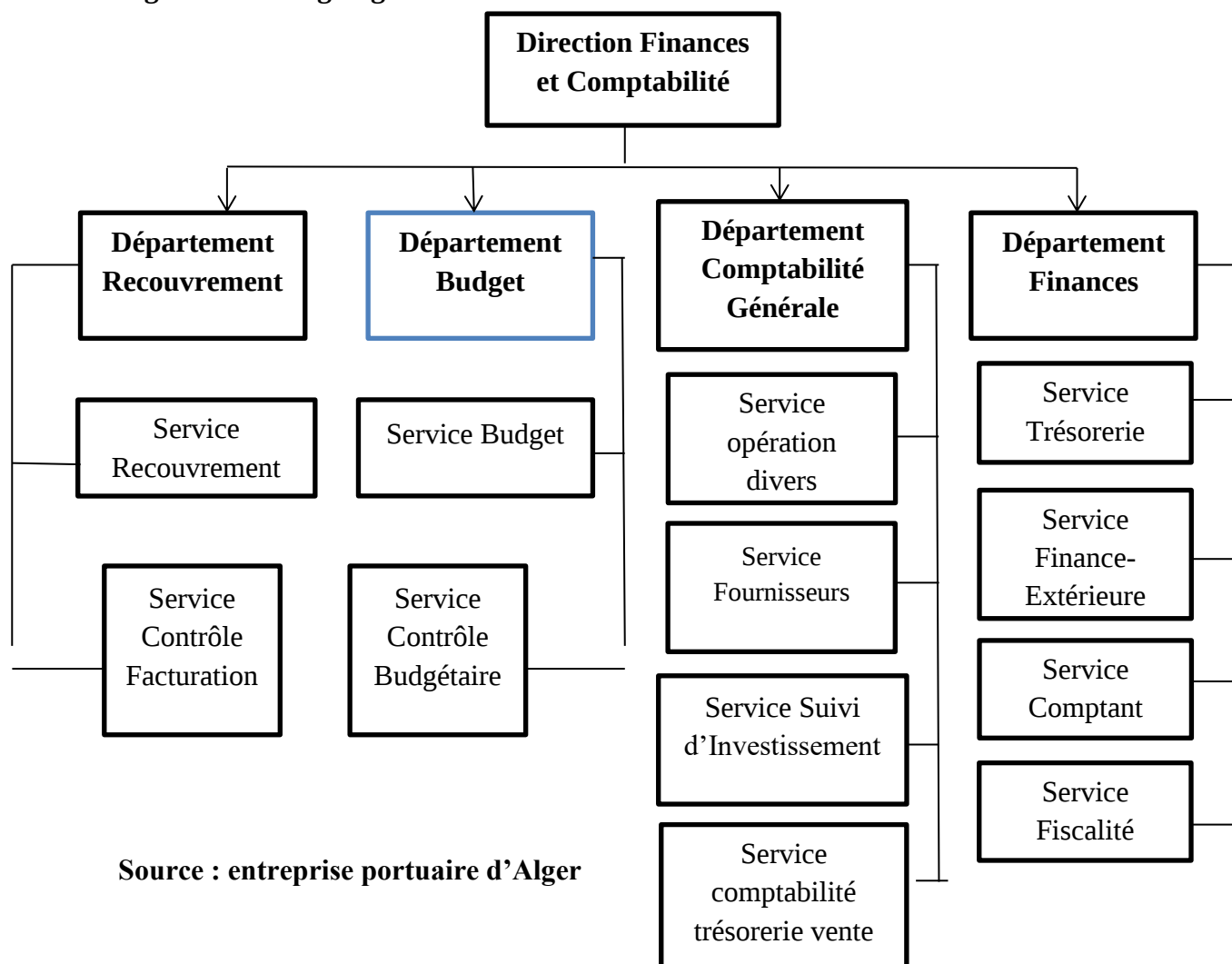
- Du suivi des créances clients et du rapprochement des règlements ;
- De l'établissement mensuel des situations d'encaissements et du solde des créances impayées ;
- De la coordination des actions en matière de recouvrement des créances avec les structures opérationnelles ;
- De l'établissement des ordres de paiement et mandatement des dépenses ;
- De l'établissement des situations périodiques de trésorerie.

Le Département Finance et trésorerie comprennent trois (03) services :

1. Le service finance extérieure et fiscalité.
2. Le service trésorerie.
3. Le service recouvrement.

1.4.1. Organigramme structurelle de la DFC

Figure n° 9 : Organigramme structurelle de la DFC



Section 02 :l'élaboration du budget d'exploitation à l'EPAL

L'établissement du budget doit commencer par la réflexion et la contribution collective associant et impliquant tous les cadres des différents départements de l'entité. Qui de par leur expérience, peuvent mieux comprendre et apprécier les références utilisées pour définir et quantifier les objectifs budgétaires.

Le budget doit être préparé pour l'année civile suivante (N+1), et qui va :

- ✓ Permettre d'établir des objectifs,
- ✓ Contribuer à mesurer les résultats,
- ✓ Recommander des actions correctives pour atteindre les objectifs fixés.

2.1. Procédure et modalités d'établissement du budget d'exploitation**2.1.1. Procédure d'établissement du budget d'exploitation**

Au niveau l'EPAL, le processus de préparation du budget pour l'exercice suivant commence au mois de septembre de l'exercice en cours.

Pour avoir les prévisions budgétaires, la direction général et la direction finance et comptabilité commencent par l'élaboration de la note d'orientation général, après le directeur de finance transmettre la note de lancement de la campagne budgétaire du planning de réunion et éventuels arbitrages à tous les départements en leur demandant d'élaborer leur proposition de budget (recensent leurs besoins).

Chaque responsable élabore son pré-budget, et le remet à la direction des finances, qui de son tour construit les budgets détaillés pour les remettre à la direction générale.

Par la suite, la direction générale donne des orientations et des recommandations et on en déduit un document unique appelé « budget prévisionnel ».

2.1.2. Modalités d'établissement du budget d'exploitation

Dans notre situation, les opérations concourant à l'établissement des budgets commenceront dès septembre, car la procédure s'étend habituellement sur 3 à 4 mois.

L'EPAL a opté pour la méthode analytique; cette méthode nous a été d'une grande importance pour l'analyse des données sur le budget d'exploitation.

Dans notre cas, le budget de 2022 est élaboré en utilisant la prévision de clôture de 2021, et le budget de 2021 est élaboré en utilisant la prévision de clôture de 2020. La prévision de clôture se calcul de la manière suivante :

Les réalisations des trois trimestres + prévisions du 4^{ème} trimestre

2.2. Elaboration du budget d'exploitation

Le budget d'exploitation il s'agit d'un tableau financier regroupant l'ensemble des dépense (ou charge) et des recettes (produit) liées à un projet pour l'année en cours ou civile à venir. Année concernée et appelée « exercice ».

Dans ce contexte, l'établissement des prévisions doit être caractérisé par le principe de prudence, de manière à :

- ✓ Maitriser l'utilisation des moyens de production disponibles, ainsi que les ressources de l'entreprise.
- ✓ Cerner les besoins réel de l'entreprise avec un maximum de crédibilité.
- ✓ Etablir le budget par centre de responsabilité.

2.2.1. Budget des produits d'exploitations

Les produit d'exploitation correspondent aux produits liés à la gestion normale et courante de l'entreprise et sont enregistrés sous les comptes :

70 : ventes et prestations des services ;

75 : autres produits opérationnels ;

76 : produits financiers ;

Chapitre 3 : Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL

Tableau N°3 : prévision des produits d'exploitation

La décomposition des produits d'exploitation et leur évolution par rapport aux prévisions de clôture sont reprises au tableau à ci-après :

DEIGNATIONS	REALI		A T I O N		P R E V I		S I O N S		ECARTS	
	2020		FIN SEPT 2021		CLOTURES 2021		2022		val	Eurs
	Valeurs (a)	Parts %	Valeurs (b)	Parts %	Valeurs (c)	Parts %	Valeurs (d)	Parts %	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
VENTES DE PRESTATIONS DE SERVICE ET PRODUITS ANNEXES	8 822 736	89%	6 975 804	82%	9 301 072	82%	8 743 008	94%	-558 064	-6%
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	215 558	2%	59 435	0,7%	79 247	0,7%	83 209	3%	3 963	5%
PRODUITS FINANCIERS	906 697	9%	1 480 135	17,3%	1 973 513	17,3%	276 292	3%	-1 697 221	-86%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	9 944 991	100%	8 515 374	100	1 353 832	100%	9 310 142	100%	-2 043 690	-18%

Source : Elaboré par nos propres soins à partir des documents interne de la DFC

Les produits d'exploitation passeront de **1 353,832 Millions de DA** en prévision de clôture de l'exercice **2021**, à **9 310,142 Millions de DA** en **2022**, soit une baisse de **2043, 690 millions de DA** soit **(-18%)**.

➤ Décomposition des produits

Ventes de prestations de service et produits annexes

Les prestations fournies prévues pour **2022**, et qui représentent **82%** du total des produits s'élèveront à **8743, 008 millions de DA** contre **9301,072 millions de DA** en prévision de clôture **2021**, enregistra une baisse de **558,064 millions de DA (-6%)**.

Autres produits opérationnels

Les Autres produits opérationnels prévus pour **2022** et qui représentent **3%** du total des produits s'élèveront à **83, 209 millions de DA** contre **79, 247 millions de DA** en prévisions de clôture **2021**.

Produits financiers :

Les produits financiers prévus pour **2022** et qui représentent **3%** du total des produits

Chapitre 3 : Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL

s'élèveront **276,292 à millions de DA** contre **1973,513 millions de DA** en prévisions de clôture **2021**.

Tableau N°4 : Tableau comparatif des prestations 2022

U=KDA

DESIGNATIONS	REALI		S A T I O N		P R E V I		S I O N S		ECARTS	
	2020		FIN SEPT 2021		CLOTURES 2021		2022		val Eurs	Taux
	Valeurs (a)	Parts %	Valeurs (b)	Parts %	Valeurs (c)	Parts %	Valeurs (d)	Parts %	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
SERVICE PORTUAIRE (REMORQUAGE)	849 100	10%	802 380	12%	1 069 840	12%	984 253	12%	-85 587	-8,00%
SERVICE PORTUAIRE (PILOTAGE)	962 693	11%	943 265	14%	1 257 687	14%	1 157 072	14%	-100 615	-8,00%
PRESTATION D'EXPLOITATION LOGISTIQUE MANUTENTION	3 387 586	38%	2 229 885	32%	2 973 180	34%	2 854 253	35%	-118 927	-4,00%
PRESTATION D'EXPLOITATION ACCONAGE ROULANT	165 694	2%	146 609	2%	195 479	2%	191 569	2%	-3 910	-2,00%
PRESTATION D'EXPLOITATION CONTENEURS SCANNERS	2 514 752	29%	2 331 148	33%	3 108 197	33%	2 890 624	35%	-217 574	-7,00%
PRODUITS D'OCCUPATION DU DOMAINE PORTUAIRE	45 215	1%	126 645	2%	168 860	2%	172 237	2%	3 377	2,00%
DELLYS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100,00%
VENTE DE PRESTATIONS	7 925 040	90%	6 579 931	94%	8 773 241	94%	8 254 743	94%	-518 499	-5,91%
PRODUITS DES ACTIVITE ANNEXES - DROITS DE NAVIGATION (TAXE PARAFISCALE)	897 696	10%	395 873	6%	527 831	6%	522 552	6%	-5 278	-1,00%
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	8 822 736	100%	6 975 804	100%	9 301 072	100%	8 743 008	100%	-558 064	-5,62%

Source : Elaboré par nos propres soins à partir des documents interne de la DFC

La production de l'exercice passera de **9301,072 Millions de DA** en prévision de clôture de l'exercice 2021, à **8 743,008 Millions de DA** en 2022, soit une baisse de **558,064 millions de DA** soit **(-6%)**.

Chapitre 3 : Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL

2.2.2. Budget des charges d'exploitation

Les charges d'exploitation correspondent aux dépenses réalisées qui peut être comptabilisées en charges et qui se rattachent à ce que l'entreprise dépense couramment dans le cadre de son exploitation afin de réaliser son chiffre d'affaires.

Les charges de l'EPAL sont constituées par :

60 : achats consommés

64 : impôts et taxes

61 : services extérieures

65 : autres charges opérationnelles

62 : autres services extérieures

66 : charges financiers

63 : charges de personnel

68 : dotations aux amortissements

Tableau N°5 : prévisions des charges d'exploitation

Le détail et l'évolution des charges d'exploitation sont repris dans le tableau ci-après

U=KDA

N°	DESIGNATIONS	R E A L I S		A T I O N		P R E V I		S I O N S		ECARTS	
		2020		Fin septembre 2021		CLOTURES 2021		2022		val Eurs	Taux
		Valeurs (a)	Parts (%)	Valeurs (b)	Parts (%)	Valeurs (c)	Parts (%)	Valeurs (d)	Parts (%)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
60	ACHATS CONSOMMES	197 261	3%	154 802	3%	206 403	3%	204 339	3%	- 2 064	-1%
61 - 62	SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	413 704	6%	219 498	4%	292 664	4%	295 590	4%	2 927	1%
63	CHARGES DE PERSONNEL	4 326 888	67%	3 556 557	70%	4 742 076	70%	4 979 180	70%	237 104	5%
64	IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	206 029	3%	131 423	3%	175 231	3%	178 735	3%	3 505	2%
65	AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	115 579	2%	78 935	2%	105 247	2%	104 194	1,47%	- 1052	-1%
66	CHARGES FINANCIERS	14 350	0%	15 943	0%	21 257	0%	20 832	0,29%	- 425	-2%
68	AMORTISSEMENT, PROVISIONS ET PERTE DE VALEUR	1 189 546	18%	951 637	19%	1 268 849	19%	1 306 915	19%	38 065	3%
TOTAL CHARGES		6 463 358	100%	5 108 795	100%	6 811 727	100%	7 084 196	100%	272 469	4%

Source : Elaboré par nos propres soins à partir des documents interne de la DFC

Les charges en 2022 s'élèveront à 7084,196 Millions de DA.

➤ **Décomposition des charges :**

Achats Consommés :

Les achats consommés qui représentent en moyenne **3%** des charges passeront de millions de **206, 403DA** en prévision de clôture **2021** à **204,339** millions de DA en **2022**, soit une baisse de **1%**.

Services et autres services extérieurs:

Les services et autres extérieurs qui regroupent principalement les prestations extérieures en matière d'entretien du patrimoine portuaire, représentant en moyenne **4%** des charges, oscilleraient en **2022** autour de **295,590** millions de DA contre **292, 664** millions de DA en prévision de clôture **2021**.

Charges du personnel :

Les charges de personnel qui représentent en moyenne **70%** des charges passeront d'un montant de **4 742,076** millions de DA en prévision de clôture **2021** à **4 979,180** millions de DA en **2022**, soit **5%** à la hausse due à l'augmentation du salaire de base de **5%** prévu à partir de juillet **2022** par la convention de branche.

Impôts et Taxes :

Les impôts et taxes totaliseront **178, 735** millions de DA qui représentent **3%** des charges.

Autres charges opérationnelles :

Pour ce poste, les Autres Charges Opérationnelles passeront d'un montant de **105,247** millions en prévision de clôture **2021** à **104, 194** millions de DA en **2022**, soit **(-1%)**.

Charges financières :

Les charges financières passeront de **21,257** millions de DA en prévision de clôture **2021** à **20,832** millions DA en prévision **2022**.

Dotations aux amortissements :

S'agissant du poste dotations aux amortissements il est retenu pour **2022** un montant de **1306,915** millions de DA.

2.2.3. Tableau de compte de résultat

Le compte de résultat est un tableau financier qui évalue la performance et la rentabilité de l'entreprise sur un exercice. Afin de caractériser l'évolution prévue de l'entreprise, il convient de l'établir sur plusieurs exercices (3 à 5 ans). Il se calcul en faisant la différence entre les produits (ce que gagne l'entreprise) et les charges (ce qu'elle dépense). Il doit toujours être établi avec des données (hors taxes) sauf si l'entreprise n'est pas redevable de la TVA.

Le compte de résultat est constitué de quatre grands agglomérats comptables :

Le résultat d'exploitation = produits d'exploitation – charges d'exploitation

Le résultat financier = produits financiers – charges financières

Le résultat net comptable = résultat d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel – impôt sur les bénéfices – participation des salariés.

Tableau N°6 : prévisions de tableau de compte de résultat (2022)

Le détail du résultat d'exploitation est repris, à travers les soldes intermédiaires, au tableau ci-après :

Chapitre 3 : Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL

N°	DESIGNATIONS	R E A L I S	A T I O N	P R E V I	S I O N S	ECARTS	
		2020	FIN SEPTEMBRE 2021	CLOTURES 2021	2022		
		A	B	C	D	Val (d	Taux (d-c)/c
1	I- Production de l'exercice	8 822 736	6 975 804	9 301 072	8 743 008	-558 064	-6%
60	Achats consommés	197 261	154 802	206 403	204 339	-2 064	-1%
61- 62	Services extérieurs et autres consommations	413 704	219 498	292 664	295 590	2 927	1%
2	II- consommation de l'exercice	610 965	374 300	499 067	499 929	863	0%
3	III- valeur ajoutée d'exploitation	8 211 771	6 601 504	8 802 005	8 243 079	-558 926	-6%
63	Charges de personnel	4 326 888	3 556 557	4 742 076	4 979 180	237 104	5%
64	Impôts, taxes et versements assimilés	206 029	131 423	175 231	178 735	3 505	2%
4	VI- excédent brut d'exploitation	3 678 854	2 913 524	3 884 698	3 085 164	-761 534	-20%
75	Autres produits opérationnelles	215 558	59 435	79 247	83 209	3 963	5%
65	Autres charges opérationnelles	115 579	78 935	105 247	104 194	-1 052	-1%
68	Amortissements, provisions et perte de valeur	1 189 546	951 637	1 268 849	1 306 915	38 065	3%
5	V- résultat opérationnelles	3 481 633	3 406 580	2 589 849	1 757 264	-832 585	-32%
76	Produit financier	906 667	1480135	1 973 513	276 292	-1 697 221	-86%
66	Charge financier	14 350	15 943	21 257	20 832	-425	-2%
6	Résultat financier	892 347	1 464 192	1 952 256	255 460	-1 696 796	-87%
7	Résultat ordinaire avant impôt (5+6)	4 373 980	4 870 772	4 542 105	2 012 724	-2 529 381	-56%
695- 699	Impôts exigible sur résultat ordinaires	1 093 495	121 399	1 135 526	503 181	-632 345	-56%
692- 694	Impôts différés sur résultat ordinaires	0	0	0	0	0	0
	Total des produits des activités ordinaires	9 944 961	8 515 374	11 353 832	9 102 509	-2 251 323	-20%
	Total des charges des activités ordinaires	711 0679	5 594 412	7 947 253	7 592 966	-354 287	-4%
8	Résultat net de l'exercice	2 834 282	2 920 962	3 406 579	1 509 543	-1 897 036	-56%

Source : Elaboré par nos propres soins à partir des documents interne de la DFC

Chapitre 3 : Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL

Le résultat prévisionnel 2022 s'élèverait à **1509,543 millions de DA** contre **3406,579 millions de DA** en prévision de clôture 2021, soit une baisse en valeur absolue de **-1897,036 millions de DA** soit **(-56%)**.

2.2.4. Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un tableau prévisionnel financier qui a pour objectif de traduire les dépenses et les recettes prévus sous forme de flux monétaires prévisionnels. On y recense un ensemble d'encaissements et de décaissements sur le raison de prévisions financières choisi.

Tableau N°7: prévisions du budget de trésorerie 2022

LIBELLE	1 ^{er} TRIM 2022	2 ^e TRIM 2022	3 ^e TRIM 2022	4 ^e TRIM 2022	Prévisions 2022
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles					
ENCAISSEMENTS	2 055 441	2 168 846	2 170 274	2 235 471	8 630 032
Encaissements reçus des clients	2 036 070	2 147 886	2 149 297	2 213 570	8 843 553
Autres encaissements	20 802	20 802	20 802	20 802	83 209
DECAISSEMENTS	1 435 876	1 414 251	1 413 741	1 417 955	5 671 412
Sommes versées aux fournisseurs d'achats & approvisionnement	48 127	39 635	39 079	40 805	167 646
Sommes versées aux fournisseurs de services	69 619	56 486	56 532	59 020	241 657
Sommes versées au personnel	1 244 795	1 244 795	1 244 795	1 244 795	4 979 180
Intérêts et autres frais financiers payés	-	-	-	-	
Impôts sur les résultats payés	44 684	44 684	44 684	44 684	178 735
Autres décaissements	28 651	28 651	28 651	28 651	104 194
Flux de trésorerie liée aux placements	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles	619 565	754 595	756 533	817 516	2 958 620

Source : Elaboré par nos propres soins à partir des documents interne de la DFC

2.3. Suivi du budget d'exploitation

Le suivi budgétaire est défini quant à lui, comme le moyen de mesurer les résultats périodiquement, les comparer au budget et interpréter les écarts pour décider les actions correctives.

Le contrôle budgétaire est défini comme la comparaison des données chiffrées ; constatées en fin de période avec des données chiffrées prévisionnelles.

Dans cette section, nous allons confronter les réalisations du budget aux prévisions. La comparaison entre prévisions et réalisations se fait par la formule suivante :

$$\text{Réalisé} - \text{Prévu} = \text{Ecart}$$

De même, les pourcentages des écarts sont calculés de la manière suivante :

$$\text{Ecart en \%} = ((\text{réalisations} - \text{prévisions}) / \text{prévisions}) * 100$$

Chapitre 3 : Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL

2.3.1. Les produits d'exploitation 1ère trimestre 2022

Le tableau suivant présente Les produits d'exploitation 1ère trimestre 2022 :

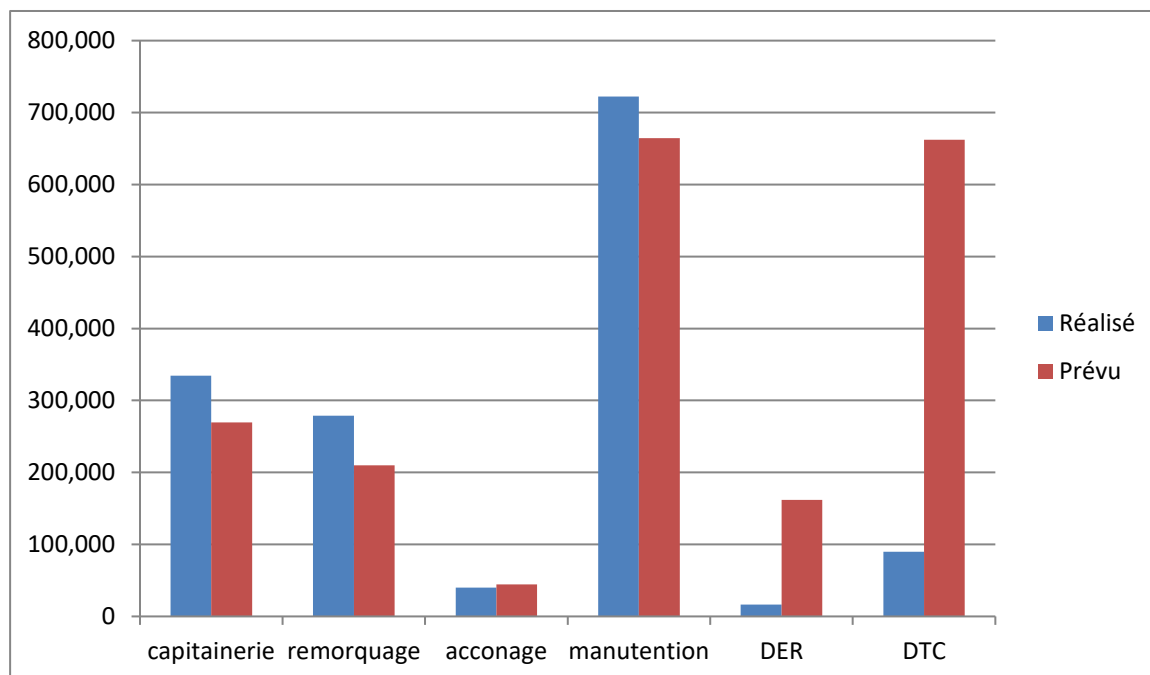
Tableau N°8 : Les produits d'exploitation 1ère trimestre 2022

DESIGNATION DES PRESTATIONS	SITUATION COMPARATIVE REAL 1 ^{er} TRIM2021/ PREV 1 ^{er} TRIM 2022/ REAL 1 ^{er} TRIM 2022 U=KDA											
	REALISATION 1 ^{er} TRIM 2021 (1)	PART %	PREVISION 1 ^{er} TRIM 2022 (2)	PART %	REALISATION 1 ^{er} TRIM 2022 (3)	PART %	ECARTS (4) Real 22/ prev22	TA	UX %	ECARTS (5) Real 21/ real 22	TA	UX %
								D' ECART (4)/(2)	DE REAL (3)/(2)		D' ECART (5)/(1)	DE REAL (3)/(1)
CAPITAINE	276 997	12%	269 420	13%	334 331	14%	64 911	24%	124%	57 334	21%	121%
REMORQUAGE	248 031	11%	210 081	10%	278 850	11%	68 769	33%	133%	30 819	12%	112%
ACCONAGE / ROULANT	45 900	2%	44 606	2%	40 066	2%	-4 540	-10%	90%	-5 835	-13%	87%
MANUTENTION /DCL	736 149	33%	664 602	33%	722 421	30%	57 819	9%	109%	-13 728	-2%	98%
DER	163 190	7%	161 779	8%	163 856	7%	2 077	1%	101%	665	0%	100%
DTC/SCANNER	792 281	35%	662 435	33%	897 783	37%	235 348	36%	136%	105 501	13%	113%
DELLYS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
TOTAL PRESTATIONS	2 262 550	100%	2 012 923	100%	2 437 306	100%	+428 924			+194 320		
							-4540	21%		-19 563	8%	108%
SOLDE	+174 757		+424 383				+424 383			+174 757		

Source : Elaboré par nos propres soins à partir des documents internes de la DFC

L'activité du 1er Trimestre 2022 se caractérise par un niveau des prestations qui a atteint **2 437 306 KDA (2,43 milliards de DA)**. Les objectifs fixés pour ce trimestre ont été réalisés à 121%, c'est ainsi qu'il est enregistré un écart favorable (hausse) de 424 383 KDA (424,38 millions de DA) en valeur absolue soit 21% en valeur relative sur une prévision initiale de 2 012 923 KDA (2,01 milliards de DA).

Figure N° 10 : répartition des produits prévisionnels graphiquement du 1er trimestre 2022



Source : Elaboré par nous-même sur base des données de tableau précédent

L'analyse de ce graphique nous fait remarquer que la majorité des produits du 1^{er} trimestre les réalisations sont supérieures aux prévisions soient respectivement **2 437 306 KDA (2,43 milliards de DA)** de réalisation contre **2 012 923 KDA (2,01 milliards de DA)** de réalisation.

Chapitre 3 : Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL

2.3.2. Les charges d'exploitation du 1er trimestre 2022

Le tableau suivant présente les charges d'exploitation du 1^{er} trimestre 2022

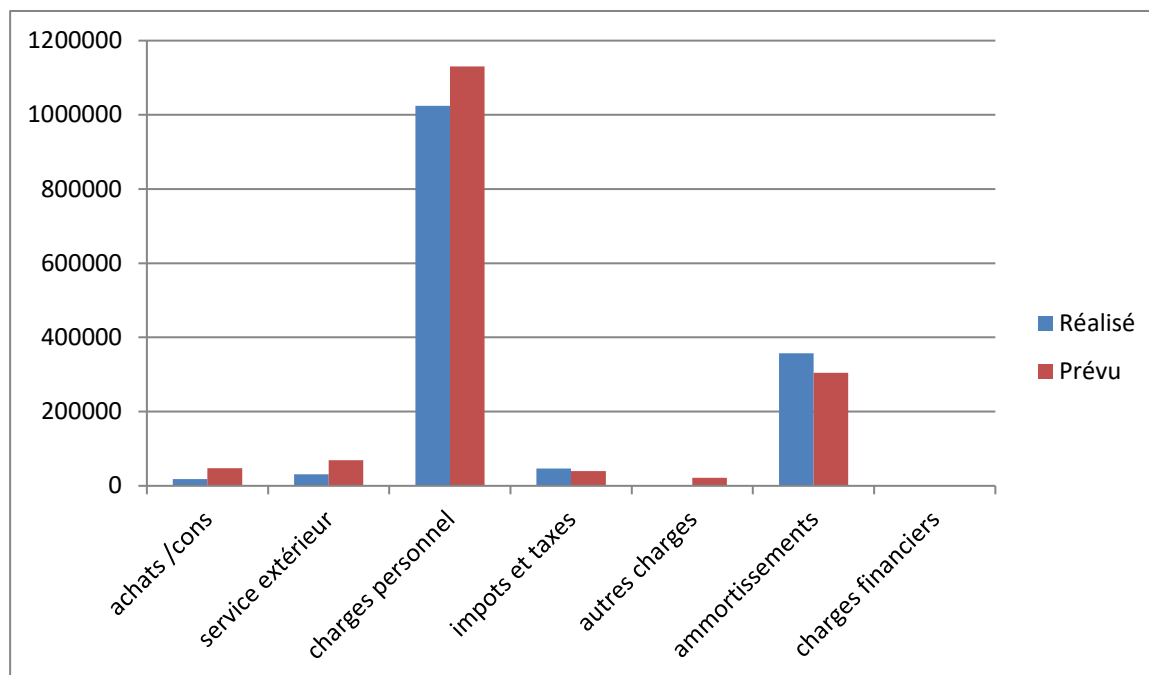
Tableau N°9 : Les charges d'exploitation du 1^{er} trimestre 2022

DESIGNATION DES CHARGES	SITUATION COMPARATIVE REAL 1 ^{er} TRIM2021/ PREV 1 ^{er} TRIM 2022/ REAL 1 ^{er} TRIM 2022U=KDA											
	REALISATI ON 1 ^{er} TRIM 2021 (1)	PART %	PREVISION 1 ^{er} TRIM 2022 (2)	PART %	REALISATI ON 1 ^{er} TRIM 2022 (3)	PART %	ECARTS (4) Real 2022/ prev2022	TAUX %		ECARTS (5) Real 22/ real 21	TAUX %	
								D' ECART (4)/(2)	DE REAL (3)/(2)		D' ECAR T (5)/(1)	DE REAL (3)/(1)
ACHATS CONSOMMES	35 371	3%	47 580	3%	18 267	1%	-29 313	-62%	38%	-17 104	-48%	52%
SERVICE EXTERIEUR ET AUTRES SERVICES	30 888	2%	68 827	4%	31 278	2%	-37 549	-55%	45%	390	1%	101%
CHARGES DE PERSONNEL	870 031	65%	1 130 398	70%	1 024 624	69%	-105 774	-9%	91%	154 593	18%	118%
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	43 024	3%	40 020	2%	46 417	3%	6 397	16%	116%	3 393	8%	108%
AUTRES CHARGES OPERATIONNEL LES	17 660	1%	21 835	1%	1 882	0%	-19 953	-91%	9%	-15 778	-89%	11%
AMORTISSEME NTS PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR	340 030	25%	304 310	19%	357 032	24%	52 722	17%	117%	17 002	5%	105%
CHARGES FINANCIERES	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
TOTAL PRESTATIONS	1 337 004	100 %	1 612 970	100 %	1 479 500	100 %	-192 589 +59 119	-8%	92%	-32 882 +175 377	11%	111%
SOLDE	+142 495		-133 470				-133 470			+142 495		
BALANCE												

Source : Elaboré par nos propres soins à partir des documents internes de la DFC

Les charges d'exploitation du 1er trimestre 2022 ont atteint : **1.479.500 KDA (1,47 milliards de DA)**. On a enregistré un écart favorable (baisse) de : **-133.470 KDA (133,47 millions de DA)** en valeur absolue soit **-8%** en valeur relative sur une prévision initiale de **1.612.970 KDA (1,61 milliards de DA)**.

Figure N° 11: répartition des charges prévisionnelles graphiquement du 1er trimestre 2022



Source : Elaboré par nous-même sur base des données de tableau précédent

L'analyse de ce graphique nous fait remarquer que les charges d'exploitation du 1^{er} trimestre 2022 les prévisions des charges ont dépassé les réalisations soient respectivement de **1.612.970 KDA (1,61 milliards de DA)** de prévision contre **1.479.500 KDA (1,47 milliards de DA)** de réalisation. Durant cette période l'entreprise a enregistré un écart favorable

2.3.3. Tableau de compte de résultat du 1^{er} trimestre 2022

Les soldes intermédiaires du tableau des comptes de résultat du 1^{er} trimestre 2022 comparés à ceux du tableau des comptes de résultats prévisionnel de la même période 2022 et des comptes de résultats du 1er trimestre 2021 sont repris au tableau synoptique ci-après :

Tableau N°10 : Tableau de compte de résultat du 1^{er} trimestre 2022

Chapitre 3 : Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL

DESIGNATION DES SOLDES INTERMEDIAIRES	SITUATION COMPARATIVE REAL 1 ^{er} TRIM2021/ PREV 1 ^{er} TRIM 2022/ REAL 1 ^{er} TRIM 2022U=KDA								
	REALISATION 1 ^{er} TRIM 2021 (1)	PREVISION 1 ^{er} TRIM 2022 (2)	REALISATION 1 ^{er} TRIM 2022 (3)	ECARTS (4) Real 22/ prev22	TAUX %		ECARTS(5) Real 22/ real 21	TAUX %	
					D' ECART (4)/(2)	DE REAL (3)/(2)		D' ECART (5)/(1)	DE REAL (3)/(1)
VENTE DE PRESTATIONSSERVICE ET DE PRODUITS ANNEXES	2 262 550	2 012 923	2 437 306	424 383	21%	121%	174 757	8%	108%
I – PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 262 550	2 012 923	2 437 306	424 383	21%	121%	174 757	8%	108%
ACHATS CONSOMMES	35 371	47 580	18267	-29 313	-62%	38%	-17 104	-48%	52%
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	30 888	68 827	31278	-37 549	-55%	45%	390	1%	101%
II – CONSOMMATION DE L'EXERCICE	66 259	116 407	49 545	-66 862	-57%	43%	-16 714	-25%	75%
III -VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	2 196 291	1 896 516	2387762	491 246	26%	126%	191 471	9%	106%
CHARGES DE PERSONNEL	870 031	1 130 398	1 024 624	-105 774	-9%	91%	154 593	18%	118%
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	43 024	40 020	46 417	6 397	16%	116%	3 393	8%	108%
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 283 236	726 098	1316720	590 622	81%	181%	33 484	3%	103%
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	17 660	21 835	1 882	-19 953	-91%	9%	-15 778	-89%	11%
AMORTISSEMENT, PROVISIONS ET PERTE DE VALEUR	340 030	304 310	357 032	52 722	17%	117%	17 002	5%	105%
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V- RESULTAT OPERATIONNEL	925 545	399 953	957 807	557 854	139%	239%	32 261	3%	103%
PRODUITS FINANCIERS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CHARGES FINANCIERES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VI- RESULTAT FINANCIER	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VII -RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	925 545	399 953	957 807	557 854	139%	239%	32 261	3%	103%

Chapitre 3 : Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL

Impôt exigible sur résultat ordinaire	231 386	99 988	239 452	139 464	139%	239%	8066	3%	103%
Impôt différés sur résultat ordinaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des produits des activités ordinaires	2 262 550	2 012 923	2 437 306	424 383	21%	121%	174 757	8%	108%
Total des charges des activités ordinaires	1 568 390	1 712 958	1 718 952	5 949	0,3%	100%	150 562	10%	110%
Résultat net de l'exercice	694 160	299 965	718 354	418 389	139%	239%	24 194	3%	103%

Source : Elaboré par nos propres soins à partir des documents internes de la DFC

Le résultat d'exploitation réalisé du 1er trimestre 2022 est bénéficiaire (718, 354 millions de DA) DA contre 299,965 millions de DA de prévision de la même période, soit une hausse en valeur absolue de 418, 389 million de DA soit (139%).cet résultat permet de mesurer la performance de économique de l'entreprise ; c'est-à-dire sa capacité à crée de la valeur grâce à son activité d'exploitation (produits, charges, etc.), sans prendre en compte les conséquences de sa politique financière (endettement, etc.)

2.3.4. Plan de trésorerie 1er trimestre 2022

Le tableau suivant présente le plan de trésorerie du 1^{er} trimestre 2022

Tableau N°11 : plan de trésorerie du 1^{er} trimestre 2022

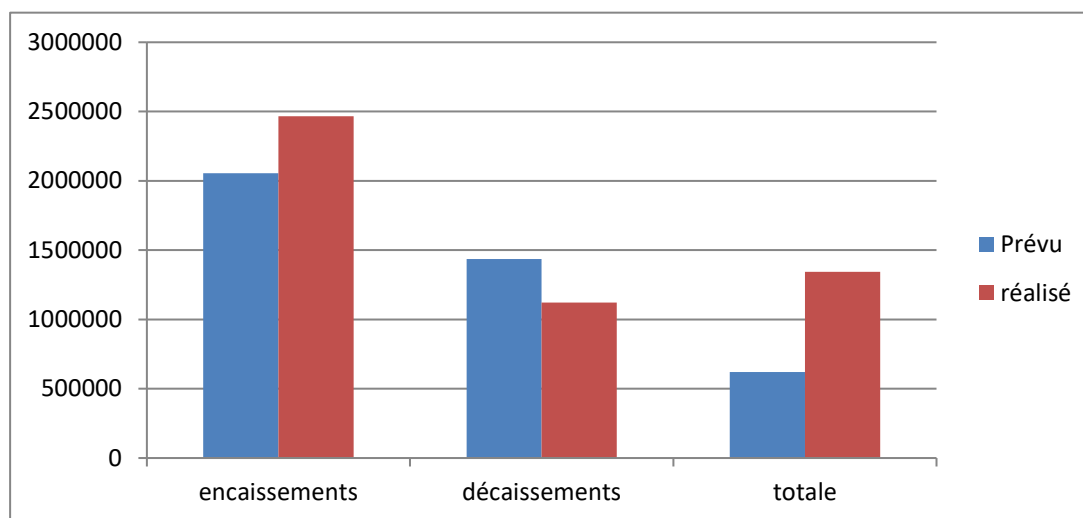
LIBELLE	prévision 1 ^{er} TRIM 2022	réalisation 1, TRIM 2022	Prévisions 2022
A - Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
ENCAISSEMENTS	2 055 441	2 465 335	8630032
Encaissements reçus des clients (chiffre d'affaire)	2 036 070	2 465 335	8 843 553
Autres encaissements (autre produit)	20 802	0	83 209
DECAISSEMENTS	1 435 876	1 121 156	5671412
Sommes versées aux fournisseurs d'achats & approvisionnement(60)	48 127	18 477	167 646
Sommes versées aux fournisseurs de services (61-62)	69 619	31 638	241657
Sommes versées au personnel	1 244 795	1 024 624	4979180
Intérêts et autres frais financiers payés	-	-	
Impôts sur les résultats payés(64)	44 684	46 417	178735
Autres décaissements 65	28 651	0	104194
Flux de trésorerie liée aux placements	-	-	-
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-	-	-
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	619 565	1 344 179	2 958 620

Source : Elaboré par nos propres soins à partir des documents internes de la DFC

En 1^{er} trimestre, les encaissements prévus sont inférieurs à ceux réalisés et les décaissements prévus sont inférieurs aux décaissements réalisés, ce qui fait que les encaissements ont connu un écart favorable de 19.94% contre un écart défavorable de 21.91% des décaissements.

Concernant le solde de fin de période, l'entreprise a connu un écart positif de 724 614, soit un écart favorable de 116.95%.

Figure N° 12 : répartition des encaissements et des décaissements du 1er trimestre 2022



Source : Elaboré par nous-même sur base des données de tableau précédent

Les encaissements réalisés de la trésorerie sont supérieurs à ceux prévus et les décaissements prévus sont supérieurs à ceux réalisés ça signifie que les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de mettre en pratique une partie des notions théoriques qu'on a exposées dans les chapitres précédents.

Durant notre stage, nous avons appris connaissances sur les pratiques budgétaires opérées au sein de L'EPAL. Autrement dit, on apprend l'élaboration et le suivi du budget d'exploitation d'une entreprise. En ce qui concerne l'exécution, nous décrivons les réalisations de l'entreprise au cours de notre période de recherche qui est l'année 2022. Ensuite nous avons effectué une analyse de l'ensemble des écarts dégagés par les entreprises.

Conclusion Générale

Les entités économiques ne peuvent être gérées efficacement sans un ensemble cohérent des objectifs de prévisions et de chiffres, permettent de déterminer le nombre de résultats et de causes pour pouvoir agir avec sagesse,

Un budget est une prévision financière quantitative associé à un plan d'action, qui correspond à des objectifs établis et comprend les moyens d'atteindre de ces objectifs.

Le processus budgétaire est considéré comme l'outil de gestion le plus approprié pour la planification d'entreprise, cet outil est conçu pour préparer les entreprises exploitent leurs atouts et font face à des futurs obstacles pour atteindre leurs objectifs se sont installés.

Le budget d'exploitation répond à ces enjeux en permettant une mesure, ainsi qu'un pilotage actif de la performance d'entreprise. C'est un instrument très répandu dans les entreprises qui a pour but de décliner dans les différents centres de responsabilité, la stratégie et les différents objectifs de l'entreprise, ainsi que d'aider à leurs réalisations par les opérationnels.

Ce thème de mémoire « Elaboration et suivi du budget d'exploitation » qui fait l'objet de notre étude nous a permis, d'une part, de prendre des connaissances des différents concepts inhérents au budget d'exploitation et d'autre part, de comprendre comment fonctionne l'élaboration et le suivi du budget d'exploitation au sein de l'entreprise portuaire d'Alger.

L'enjeu principal de notre travail est d'établir et de suivre les budgets d'exploitation à travers cette recherche, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante : **comment se déroule la procédure d'élaboration d'un budget d'exploitation et son suivi ?**

L'établissement du budget est l'un des facteurs les plus importants de la planification dans une entreprise. Dans notre stage nous allons étudier les techniques d'élaboration du budget d'exploitation. Cette démarche sera centrée sur des exigences d'une discipline budgétaire rigoureuse, qui renvoie au respect strict des règles de gestion financière. Dans ce contexte, l'établissement des prévisions doit être caractérisé par le principe de prudence, de manière à :

- Maîtriser l'utilisation des moyens de production disponible ainsi que les ressources de l'entreprise.
- Cerner les besoins réels (en matière de dépense) de l'entreprise avec un maximum de crédibilité.

Conclusion générale

- Etablir le budget par centre de responsabilité.

Il est rappelé par ailleurs, que le budget reste le seul document de référence et l'unique cadre dans lequel s'inscrira toute opération financière. Pour cela, il doit :

- S'inscrire dans le cadre des orientations et des objectifs fixés par le plan de développement de l'entreprise.
- Tenir compte de la situation de l'entreprise.
- Réaliser aux différents niveaux de l'entreprise l'équilibre idéal.
- Harmoniser l'ensemble des budgets, ainsi que les décisions internes en fonction des objectifs à atteindre.

Pour l'entreprise portuaire d'Alger le suivi budgétaire de l'exercice, se fera pour contrôler efficacement la réalisation des budgets. Suivre les réalisations budgétaires signifie, posséder des informations claires et synthétiques représentant l'évolution réelle de l'entreprise par rapport aux planifications. Il est nécessaire de bien distinguer le contrôle et le suivi budgétaire, le suivi efficace des budgets doit permettre de faciliter le contrôle budgétaire en soulignant les aspects stratégiques et l'impact global des actions menées.

A la lumière de nos résultats que nous avons pu déduire d'après notre stage pratique au niveau de L'EPAL, nous avons répondu à notre problématique.

Ainsi, pour orienter notre travail nous nous sommes référés à un ensemble d'hypothèses, que nous avons pu confirmer ou infirmer comme suit :

Hypothèse 1 : le processus de budgétisation est un ensemble de mécanismes élaboré et mise en place par une organisation afin de pouvoir à la planification, au contrôle et au suivi budgétaire.

Confirmée : Le processus budgétaire est considéré comme l'outil de gestion le plus approprié dans le processus de planification d'entreprise, qui est conçu pour préparer l'entreprise à jouer sur ses points forts et à faire face aux obstacles futurs afin d'atteindre ses objectifs.

Hypothèse 2 : l'analyse des écarts permet d'évaluer la performance de l'entreprise et mener des actions correctives.

Conclusion générale

Confirmée : L'évaluation de la performance est le jugement des résultats et des conditions dans lesquelles ces résultats sont obtenus en fonction des objectifs fixés (chiffre d'affaires à réaliser, marge à réaliser, etc....). Sur la base de ces écarts significatifs, nous soulignons les facteurs qui empêchent la réalisation du plan stratégique.

Hypothèse 3 : la démarche d'évaluation du budget d'exploitation adoptée par L'EPAL consiste à comparer les résultats avec les prévisions en faisant une analyse des écarts et en vérifiant si le budget est respecté avec les centres de responsabilité.

Confirmée : parce que la démarche d'évaluation du budget d'exploitation adoptée par L'EPAL au niveau de la DFC consiste à comparer le niveau des réalisations avec celles des prévisions.

Et enfin pour conclure, nous tenons à préciser que nous n'avons pas la prétention d'affirmer que les recherches effectuées lors de l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude soient complètes, néanmoins nous espérons que notre travail inspirera d'autres recherches à l'avenir tel que l'analyse du budget d'exploitation et son incidence sur la performance financière de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage:

- 1) Abdelkrim(T) : le contrôle de gestion et analyse des couts, édition Vuibert, France, 2001.
- 2) Abdenacer KHERRI, cours : Gestion budgétaire, école supérieure de commerce, 2011-2012.
- 3) ALAZARD(c) et SEPARI(S) : Contrôle de gestion : manuel et applications, édition Dunod, Paris, 2010,
- 4) AMEDJAR(A) et LAKIR (R) : procédure de préparation et approbation du budget et de fonctionnement, Ecole supérieure de technologie de Berrechid 2015.
- 5) BELGHAOUTI (Nacera) : cour « gestion budgétaire », école supérieur d'économie, Oran, 2021,
- 6) BOUQUIN (Henri) : La maîtrise des budgets dans l'entreprise, édition EDICEF, Paris, 1992.
- 7) BRIGITTE (doriath) et GOUJET (christian) : Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance, édition, DUNOD, 2011,
- 8) BRIGITTE (doriath) : Contrôle de gestion, édition DUNOND, Paris, 2005.
Contrôle de gestion, disponible sur le site : www.licp.com, ch.7 (PDF).
- 9) DIDIER (Leclère) : L'essentiel de la Gestion budgétaire, édition Eyrolles, paris, 2012.
- 10) DORIATH (brigette) : Le contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, Paris, 2008.
- 11) DORIATH(B) et GOUJET(C) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2007.
- 12) FORGET (Jack) : Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2005.
- 13) GEORGES (langlois) : Contrôle de gestion et gestion budgétaire, édition Pearson Education, France, 2005,
- 14) GERVAIS (Michel) : contrôle de gestion par le système budgétaire, Paris 1987.
- 15) GERVAIS (Michel) : Contrôle de gestion, édition Economica, édition, Paris, 2009.
- 16) GERVAIS (michel) : contrôle de gestion, édition, Economica, Paris, 2000
- 17) GUY (dumas) et DANIEL (larue) : Contrôle de gestion, édition Lexisnexis, France, 2005
- 18) HOFSTED, (gerad hendrik): the game of budget control, international studies of management organisation. 1980 vols 10.

Bibliographie

- 19) HUTIN (hervé) : Toute la finance d'entreprise, édition d'organisation, édition, France, 2002.
- 20) LANGLOIS (Georges), BRINGER (Michel) et BONNIER (Carole) : contrôle de gestion, manuel et application, édition, Foucher, Paris 2010.
- 21) LAUZEL (pierre) et TELLER (robert): organisation et gestion et budgets, édition. Dalloz, Paris, 1998, P.206.
- 22) LÖNING(H) et alii : Le contrôle de gestion, édition Dunod, édition DUNOD, Paris, 2008.
- 23) PEROCHON (claudio) et LEURION (Jean) :l'analyse comptable – gestion prévisionnelle, Edition Foucher, paris 1982,
- 24) RAFARASOA (Domohina Sariaka) Contribution à l'amélioration de la préparation et de l'exécution du budget des charges de fonctionnement mémoire de master en gestion Faculté de droit, d'économie de gestion et de sociologie Madagascar, 2013.
- 25) Saad (T), Burland (A) et Simon (C) : comptabilité analytique et contrôle de gestion, édition, Vuibert, Paris 2008.
- 26) SELMER (caroline) : Construire et défendre son budget, édition, Dunod, Paris, 2014,

Thèses :

- 1) AISSANI (R) et AISSANI (S) : Elaboration d'un système de contrôle de gestion par la méthode budgétaire, mémoire de master en science de gestion faculté des sciences économique, science commerciales et des sciences de gestion, Bejaia,2014,
- 2) Kenaoui (asma), smah (lynda) : la gestion budgétaire au sein des établissements publics à caractère industriel et commercial, mémoire de mastère sciences commerciales, faculté des sciences économiques, commerciales, tizi ouazou, 2017,
- 3) Ouedraogo Yves-Léon W, « Diagnostic de la gestion budgétaire : Cas de la SONATEL », Mémoire de master professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'études supérieures en gestion, 2010-2012.

Bibliographie

Web site:

- 1) <http://bibliotheque.pssfp.net>
- 2) <http://www.cbpcconseils.fr/processus-budgetaire-pour-les-pme-4-etapes-indispensables/>
- 3) <http://www.mvtechnologie.com>
- 4) <http://www.plateforme-elsa.org>
- 5) <https://agicap.com/fr/article/budget-previsionnel>
- 6) <https://apprendreéconomie.com/budget-des-ventes/>
- 7) <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56d461a41>
- 8) <https://finances-budget>
- 9) <https://officeopro.com/grande-entreprise/gestion-budgetaire/>
- 10) <https://revues.imist.ma/index.php/REK/article/download/23615/12582>
- 11) <https://wikimemoires.net>
- 12) <https://www.cegid.com/fr/glossaire/gestion-budgetaire/>
- 13) <https://www.fin.gov.nt.ca/fr/services/comprendre-le-budget/cycle->
- 14) [https://www.jedox.com/fr/blog/processus-de-planification-financiere.](https://www.jedox.com/fr/blog/processus-de-planification-financiere)
- 15) <https://www.memoireonline.com>
- 16) <https://www.prepagegestion.club/2020/06/01/la-gestion-budgetaire/>
- 17) [https://www.soldo.com/fr-fr/blog/quels-sont-les-avantages-de-la-planification-financiere-en-entreprise.](https://www.soldo.com/fr-fr/blog/quels-sont-les-avantages-de-la-planification-financiere-en-entreprise)
- 18) <https://xn--apprendreconomie-jqb.com>
- 19) www.lucidchart.com

ANNEXES

ANNEXEN°1 : budget des trafics

1) Trafic maritime

U : TJB =1 000 Tonneaux

DESIGNATIONS (Type de Navire)	R E A L I S		A T I O N		P E V I S		I O N S		ECARTS Nbre			ECARTSTJB		
	2020		FIN SEPT 2021		CLOTURES2021		2022							
	Nbre	TJB 1000T	Nbre	TJB 1000T	Nbre	TJB 1000T	Nbre	TJB 1000T	val	eur	Taux	val	eur	Taux
	(a)		(b)		(c)		(d)		(d)-(c)	(d)-(c)/(c)		(d)-(c)	(d)-(c)/(c)	
CARGOS	201	1 101	122	628	162	887	155	855	-7	-4,32%		-32	-3,61%	
RO/RO	120	1 243	75	745	95	980	70	722	-25	-26,32%		-258	-26,33%	
C/FERRIES	138	3 983	148	3987	185	5 340	180	5 195	-5	-2,70%		-145	-2,72%	
BUTANIERS	71	664	56	562	75	752	70	702	-5	-6,67%		-50	-6,65%	
PETROLIERS	231	3 861	186	3346	278	5 002	270	4 858	-8	-2,88%		-144	-2,88%	
CEREALIER	77	1 391	58	1086	80	1 497	80	1 497	0	0,00%		0	0,00%	
CIMENTIERS	76	371	54	291	72	388	70	378	-2	-2,78%		-10	-2,58%	
P/ CONTENEURS	1 140	8 812	841	6728	1 060	8 480	950	7 600	-110	-10,38%		-880	-10,38%	
TANKERS (Alcools)	0	0	0	0	0	0	0	-	0	#DIV/0!		0	#DIV/0!	
HUILIERS	20	59	11	38	15	50	10	34	-5	-33,33%		-16	-32,00%	
BITUMIERS	55	273	58	293	75	379	65	329	-10	-13,33%		-50	-13,19%	
CAR CARRIERS	9	483	2	96	3	145	0	-	-3	-100%		-145	-100,00%	
OPERANTS	2 138	22 241	1 611	17 800	2 100	23 900	1 920	22 170	-180	-8,57%		-1 730	-7,24%	
RELACHEURS	112		75		100		80		-20	-20,00%				
TOTAL	2 250	22 241	1 686	17 800	2 200	23 900	2 000	22 170	-200	-9,09%		-1 730	-7,24%	

2) TRAFIC MARCHANDISES :

■ CHIFFRES EN ROUGE: ECARTS DEFAVORABLES
■ CHIFFRES EN VERT: ECARTS FAVORABLES

U : Tonne

DESIGNATIONS	R E A L I S		A T I O N		P R E V I		S I O N S		ECARTS		
	2020		FIN SEPT 2021		Clôtures 2021		2022				
									Val	eurs	Taux
	(a)		(b)		(c)		(d)		(d)	(c)	(d)-(c)/(c)
DEBARQUES	9 288 779		7 589 316		9 690 800		9 454 400		-236 400		-2,44%
EMBARQUES	1 922 864		1 456 980		1 909 680		1 899 600		-10 080		-0,53%
TOTAL TRAFIC	11 211 643		9 046 296		11 600 480		11 354 000		-246 480		-2,12%

2.1) MARCHANDISES :

Le détail du trafic marchandises entrées et sorties confondues est repris au tableau ci-après :

TRAFIC MARCHANDISES (Budget 2022)

■ CHIFFRES EN ROUGE: ECARTS DEFAVORABLES

■ CHIFFRES EN VERT: ECARTS FAVORABLES

U= Tonnes

DESIGNATIONS	R E A L I S		A T I O N S		P R E V I		S I O N S		E C A R T S			
	2020		FIN SEPT 2021		CLOTURES 2021		2022		valeurs	taux	valeurs	taux
	Valeurs (a)	Taux %	Valeurs (b)	Taux %	Valeurs (c)	Taux %	Valeurs (d)	Taux %	(d)-(a)	(d)-(a)/(a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
PRODUITS AGRICOLES ET DENRÉES ALIMENTAIRES	2 063 132	18%	1 711 244	19%	2 190 000	19%	2 298 000	20%	234 868	11%	108 000	4,93%
PRODUITS METALLIQUES	162 504	1%	166 620	2%	200 000	2%	200 000	2%	37 496	23%	0	0,00%
MINÉRAUX ET MATÉRIELS DE CONSTRUCTION	508 566	5%	350 574	4%	395 000	3%	395 000	3%	-113 566	-22%	0	0,00%
ENGRAIS / PRODUITS CHIMIQUES	47 769	0%	45 657	1%	50 000	0%	50 000	0%	2 231	5%	0	0,00%
DIVERS DONT :	3 345 559	30%	2 440 321	27%	3 060 380	26%	2 691 000	24%	-654 559	-20%	-369 380	-12,07%
TRAFIC ROULANT	105 440	1%	43 918	0%	62 300	1%	62 000	1%	-43 440	-41%	-300	-0,48%
PASSAGER-VEHICULES	68 085	1%	65 701	1%	81 000	1%	83 000	1%	14 915	22%	2 000	2,47%
CONTENEUR	3 123 307	28%	2 295 996	25%	2 870 380	25%	2 501 400	22%	-621 907	-20%	-368 980	-12,85%
AUTRES	48 727	0%	34 706	0%	46 700	0%	44 600	0%	-4 127	-8%	-2100	-4,50%
TOTAL HORS HYDROCARBURES	6 127 530	55%	4 714 416	52%	5 895 380	51%	5 634 000	50%	-493 530	-8%	-261 380	-4,43%
PRODUITS PÉTROLIERS	5 084 113	45%	4 331 881	48%	5 705 100	49%	5 720 000	50%	635 887	13%	14 900	0,26%
TOTAL	11 211 643	100%	9 046 297	100%	11 600 480	100%	11 354 000	100%	142 357	1%	-246 480	-2,12%

2.2) CONTENEURS :

Le détail du trafic conteneurs entrées et sorties confondues est repris au tableau ci-après :



TRAFIC CONTENEURS (Budget 2022)

■ CHIFFRES EN ROUGE: ECARTS DEFAVORABLES

■ CHIFFRES EN VERT: ECARTS FAVORABLES

U : Nombre / U : tonne

DESIGNATIONS	R E A L I S A T I O N		P R E V I S I O N		E C A R T S			
	2020	FIN SEPT 2021	CLOTURES 2021	2022	valeurs	taux	valeurs	Taux
	(a)	(b)	(c)	(d)	(d)-(a)	(d)-(a) / (a)	(d)-(c)	(d)-(c) / (c)
PLEINS (EVP)	210 170	156 783	197 300	175 000	-35 170	-17%	-22 300	-11,30%
ENTREES	206 484	153 926	194 000	172 000	-34 484	-17%	-22 000	-11,34%
SORTIES	3 686	2 857	3 300	3 000	-686	-19%	-300	-9,09%
VIDES (EVP)	208 532	150 905	190 600	172 000	-36 532	-18%	-18 600	-9,76%
ENTREES	0	0	0	0	0	-	0	-
SORTIES	208 532	150 905	190 600	172 000	-36 532	-18%	-18600	-9,76%
TOTAL NOMBRE (E.V.P)	418 702	307 688	387 900	347 000	-71 702	-17%	-40 900	-10,54%
TONNAGE NET / PLEINS	2 202 162	1 619 082	2 017 000	1 738 000	-464 162	-21%	-279 000	-13,83%
ENTREES	2 151 345	1 583 178	1 975 000	1 700 000	-451 345	-21%	-275 000	-13,92%
SORTIES	50 817	35 904	42 000	38 000	-12 817	-25%	-4 000	-9,52%
TONNAGE BRUT TOTAL	3 123 307	2 295 996	2 870 380	2 501 400	-621 907	-20%	-368 980	-12,85%
ENTREES	2 605 610	1 921 815	2 401 800	2 078 400	-527 210	-20%	-323 400	-13,46%
SORTIES	517 697	374 181	468 580	423 000	-94 697	-18%	-45 580	-9,73%

2.3) PASSAGERS ET VEHICULES :

Le détail du trafic passagers et véhicules en entrée et sortie cumulé est repris au tableau ci-après :

TRAFIC PASSAGES ET VEHICULES (Budget 2022)

■ CHIFFRES EN ROUGE: ECARTS DEFAVORABLES

■ CHIFFRES EN VERT: ECARTS FAVORABLES

U : Nombre / U :
tonne

DESIGNATION	REALIS	ACTION	PREV	SION	ECARTS			
	2020	FIN SEPT2021	CLOTURES 2021	2022	valeurs	taux	valeurs	Taux
	(a)	(b)	(c)	(d)	(d)-(a)	(d)-(a)/ (a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
PASSAGERS								
DEBARQUES	73 480	80 348	93 000	95 000	21 520	29%	2 000	2,15%
EMBARQUES	75 736	78 903	94 000	96 000	20 264	27%	2 000	2,13%
TOTAL	149 216	159 251	187 000	191 000	41 784	28%	4 000	2,14%
VEHICULE								
DEBARQUES	33 610	33 880	40 000	41 000	7 390	22%	1 000	2,50%
EMBARQUES	34 475	31 821	41 000	42 000	7 525	22%	1 000	2,44%
TOTAL	68 085	65 701	81 000	83 000	14 915	22%	2 000	2,47%

2.4) AVITAILLEMENT EN EAU :



U : Unité

DESIGNATION	REALIS	ACTIONS	P R E V I	S I O N S	ECART	
	2020	A FIN SEPT 2021	CLOTURES 2021	2022	valeurs	Taux
	(A)	(B)	(c)	(d)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
Livré à quai	20 474	16 655	17 400	17 000	-400	-2,30%
Livré par barge	4 313	1 576	1 776	2 500	724	40,77%
total	24 787	18 231	19 176	19 500	324	1,69%

2.5) ROULANT :

Le détail du trafic roulant et par type de roulant est repris au tableau ci-après :

TRAFIC ROULANT BUDGET 2022

■ CHIFFRES EN ROUGE: ECARTS DEFAVORABLES
■ CHIFFRES EN VERT: ECARTS FAVORABLES

U= Unité

DESIGNATIONS	REALIS		ACTIONS		PREV		SION		ECARTS Nbre						ECARTS TJB					
	2020		FIN SEPT 2021		CLOTURES 2021		2022													
	Nbre	tonne	Nbre	tonne	Nbre	TJB 1 000T	Nbre	tonne	val	eur	taux	val	eur	Taux	val	eur	taux	val	eur	Taux
	(a)		(b)		(c)		(d)		(d)-(a)	(d)-(a)/(a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)	(d)-(c)/(c)		(d)-(a)	(d)-(a)/(a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)		
VEHICULE LEGERS	4	16	5	17	6	20	6	20	2	50%	0	0%	0	0%	4	25%	0	0,00%		
VEHICULE LOURDS	2 155	18 987	434	5 057	582	6 780	582	6 780	-1 573	-73%	0	0%	0	0%	-12 207	-64%	0	0,00%		
REMORQUES	4 697	82 167	1 919	37 214	2 729	53 300	2 684	53 070	-2 013	-43%	-45	-2%	-45	-2%	-29 097	-35%	-230	-0,43%		
ETP	302	4 270	98	1 630	133	2 200	128	2 130	-174	-58%	-5	-4%	-5	-4%	-2 140	-50%	-70	-3,18%		
TOTAL	7 158	105 440	2 456	43 918	3 450	62 300	3 400	62 000	-3 758	-53%	-50	-1%	-50	-1%	-43 440	-41%	-300	-0,48%		

C) RESSOURCES HUMAINES

1) EFFECTIF GLOBAL :

La répartition et l'évolution des effectifs par catégorie sont repris au tableau ci-après :

■ CHIFFRES EN ROUGE: ECARTS DEFAVORABLES
■ CHIFFRES EN VERT: ECARTS FAVORABLES

U= Unité

DESIGNATIONS	REALIS	ACTIONS	P R E V I	S I O N S	ECARTS			
	2020	FIN SEPT 2021	CLOTURES 2021	2022	valeurs	Taux	valeurs	Taux
	(a)	(b)	(c)	(d)	(d)-(a)	(d)-(a)/(a)	(d)-(c)	(d)-(c)/(c)
CADRES	438	454	451	424	-14	-3%	-27	-6%
MAITRISES	606	630	635	590	-16	-3%	-45	-7%
EXECUTIONS	2 028	1 982	1 968	1 938	-90	-4%	-30	-2%
EFFECTIFGLOBAL	3 072	3 066	3 054	2 952	-120	-4%	-102	-3%

ANNEXE N°2 : Activité prévisionnelle « exercice 2022 »

1) PRODUITS D'EXPLOITATION :

DESIGNATIONS	U = KDA					
	REALI		P R E V I		S I O N S	
	2020		CLOTURES 2021		2022	
	Valeurs (a)	Parts %	Valeurs (c)	Parts %	Valeurs (d)	Parts %
VENTES DE PRESTATIONS DE SERVICE ET PRODUITS ANNEXES	8 822 736	89%	9 301 072	82%	8 743 008	94%
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	215 558	2%	79 247	1%	83 209	3%
PRODUITS FINANCIERS	906 697	9%	1 973 513	17%	276 292	3%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	9 944 991	100%	1 353 832	100%	9 310 142	100%

DECOMPOSITION DES PRODUITS :

TABEAU COMPARATIF DES PRESTATIONS 2022

DESIGNATIONS	REALI		S A T I O N		P R E V I		S I O N S	
	2021		FIN SEPT 2021		CLOTURES 2021		2022	
	Valeurs (a)	Parts %	Valeurs (b)	Parts %	Valeurs (c)	Parts %	Valeurs (d)	Parts %
SERVICE PORTUAIRE (REMORQUAGE)	849 100	10%	802 380	12%	1 069 840	12%	984 253	12%
SERVICE PORTUAIRE (PILOTAGE)	962 693	11%	943 265	14%	1 257 687	14%	1 157 072	14%
PRESTATION D'EXPLOITATION LOGISTIQUE MANUTENTION	3 387 586	38%	2 229 885	32%	2 973 180	34%	2 854 253	35%
PRESTATION D'EXPLOITATION ACCONAGE ROULANT	165 694	2%	146 609	2%	195 479	2%	191 569	2%
PRESTATION D'EXPLOITATION CONTENEURS SCANNERS	2 514 752	29%	2 331 148	33%	3 108 197	33%	2 890 624	35%
PRODUITS D'OCCUPATION DU DOMAINE PORTUAIRE DELLYS	45 215	1%	126 645	2%	168 860	2%	172 237	2%
VENTE DE PRESTATIONS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
PRODUITS DES ACTIVITES ANNEXES - DROITS DE NAVIGATION (TAXE PARAFISCALE)	7 925 040	90%	6 579 931	94%	8 773 241	94%	8 254 743	94%
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	897 696	10%	395 873	6%	527 831	6%	522 552	6%
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	8 822 736	100%	6 975 804	100%	9 301 072	100%	8 743 008	100%

2) CHARGES D'EXPLOITATION:

CHARGES D'EXPLOITATION 2022

N°	DESIGNATIONS	REALIS		A T I O N		P R E V I		S I O N S	
		2020		Fin septembre 2021		CLOTURES 2021		2022	
		Valeurs (a)	Parts %	Valeurs (b)	Parts %	Valeurs (c)	Parts %	Valeurs (d)	Parts %
60	ACHATS CONSOMMES	197 261	3%	154 802	3%	206 403	3%	204 339	3%
61 - 62	SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	413 704	6%	219 498	4%	292 664	4%	295 590	4%
63	CHARGES DE PERSONNEL	4 326 888	67%	3 556 557	70%	4 742 076	70%	4 979 180	70%
64	IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	206 029	3%	131 423	3%	175 231	3%	178 735	3%
65	AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	115 579	2%	78 935	2%	105 247	2%	104 194	1,47%
66	CHARGES FINANCIERS	14 350	0%	15 943	0%	21 258	0%	20 833	0,30%
68	AMORTISSEMENT, PROVISIONS ET PERTE DE VALEUR	1 189 546	18%	951 637	19%	1 268 849	19%	1 306 915	19%
	TOTAL CHARGES	6 463 358	100%	5 108 795	100%	6 811 727	100%	7 084 196	100%

ANNEXE N°3 : TCR PREVISIONNEL 2022 REPARTI PAR TRIMESTRE

N°	DESIGNATION	1 ^{er} Trimestre 2022	2 ^e Trimestre 2022	3 ^e Trimestre 2022	4 ^e Trimestre 2022	TOTAL
706	Vente de prestations de service et produits annexes	2 012 922	2 123 466	2 124 861	2 188 403	8 743 008
7063	SERVICE PORTUAIRE (REMORQUAGE)	210 081	227 277	227 494	237 379	902 231
7063	SERVICE PORTUAIRE (PILOTAGE)	269 420	291 473	291 751	304 428	1 157 072
7064	PRESTATION D'EXPLOITATION Manutention	664 602	719 003	719 689	750 959	2 854 253
7064	PRESTATION D'EXPLOITATION Logistique	0	0	0	0	0
7064	PRESTATION D'EXPLOITATION Accorag/Roulant	44 606	48 257	48 303	50 402	191 569
7064	PRESTATION D'EXPLOITATION Conteneurs Scanners	662 435	662 435	662 435	662 435	2 649 738
7061	PRODUITS D'OCCUPATION DU DOMAINE PORTUAIRE	40 105	43 388	43 429	45 316	172 237
	DELLYS	0	0	0	0	0
708	PRODUITS des ACTIV ANNEXES - Droits de navigation (Taxe parafiscale)	121 674	131 634	131 760	137 484	522 552
1	I- Production de l'exercice	2 012 922	2 123 466	2 124 861	2 188 403	8 743 008
60	Achats consommés	47 580	51 474	51 523	53 762	204 339
62 - 62	Services extérieurs et autres consommations	68 827	74 461	74 532	77 770	295 590
2	II- Consommation de l'exercice	116 407	125 935	126 055	131 532	499 929
3	III- Valeur ajoutée d'exploitation	1 896 516	1 997 531	1 998 805	2 056 871	8 243 079
63	Charges de personnel	1 130 398	1 222 927	1 224 094	1 277 281	4 979 180
64	Impôts, taxes et versements assimilés	40 020	43 295	43 337	45 220	178 735
4	VI- Excédent brut d'exploitation	726 098	731 309	731 375	734 370	3 085 164
75	Autres produits opérationnels	19 375	20 961	20 981	21 892	83 209
	Rentrées sur créances amorties ou annulées	0	0	0	0	0
65	Autres charges opérationnelles	21 835	23 622	23 645	24 672	104 194
68	Amortissement, provisions et perte de valeur	304 310	329 219	329 534	343 852	1 306 915
5	V- Résultat opérationnel	419 328	399 428	399 177	387 739	1 757 264
76	Produits financiers	53 555	57 938	57 994	60 513	276 292
66	Charges financières	0	0	0	20 833	20 833
6	IV- Résultat financier	53 555	57 938	57 994	39 681	255 460
7	IIIV- Résultat ordinaire avant impôt (5+6)	472 882	457 367	457 171	427 419	2 012 724
695-699	Impôts exigibles sur résultat ordinaires	128 229	138 725	138 857	138 641	503 181
692-694	Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	0	0	0	0	0
	Total des produits des activités ordinaires	2 085 852	2 202 365	2 203 835	2 270 809	9 102 509
	total des charges des activités ordinaires	1 741 198	1 883 724	1 885 521	1 982 030	7 592 966
8	Résultat net de l'exercice	344 654	318 642	318 314	288 779	1 509 543

ANNEXE N°4 : balance général du 1er trimestre 2022

BALANCE GENERALE 2022							
COMPT LIBELLE		REOUVERTURE(SOLDES)		TOT.MVM AU 31/03/2022		SOLDE AU 31/03/2022	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
60*****	ACHATS CONSOMMES	0,00	0,00	18 267 000,00	0,00	18 267 000,00	0,00
61*****	SERVICES EXTERIEURS	0,00	0,00	21 952 310,00	3 185 510,00	18 766 800,00	0,00
62*****	AUTRES SERVICES EXTERIEUR	0,00	0,00	17 425 600,00	4 914 400,00	12 511 200,00	0,00
63*****	CHARGES DE PERSONNEL	0,00	0,00	3 420 550 000,00	2 395 926 000,00	1 024 624 000	0,00
64*****	IMPOTS ET TAXES ET VERSEME	0,00	0,00	48 700 000,12	2 283 000,12	46 417 000,00	0,00
65*****	AUTRES CHARGES OPERATION	0,00	0,00	2 989 460,55	1 107 460,55	1 882 000,00	0,00
66*****	CHARGES FINANCIERES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
68*****	DOTAT AU AMORTIS./PROVIS/F	0,00	0,00	415 980 297,84	58 948 297,84	357 032 000,00	0,00
6*****	CLASSE 6 : COMPTES DE CHAR	0,00	0,00	3 945 864 668,51	2 466 364 668,51	1 479 500 000,00	0,00
70*****	VENT.MARCHAND&PROD FABRI	0,00	0,00	2 109 082 102,75	4 546 388 102,75	0,00	2 437 306 000,00
7*****	CLASSE 7 - COMPTES DE PROD	0,00	0,00	2 109 082 102,75	4 546 388 102,75	0,00	2 437 306 000,00
TOTAL GENERAL		0,00	0,00	6 054 946 771,26	7 012 752 771,26	1 479 500 000,00	2 437 306 000,00

ANNEXE N°5 : balance général du 1er trimestre 2021

BALANCE GENERALE 2021							
COMPT LIBELLE		REOUVERTURE(SOLDES)		TOT.MVM AU 31/03/2021		SOLDE AU 31/03/2021	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
60*****	ACHATS CONSOMMES	0,00	0,00	35 371 000,00	0,00	35 371 000,00	0,00
61*****	SERVICES EXTERIEURS	0,00	0,00	20 231 366,00	1 698 566,00	18 532 800,00	0,00
62*****	AUTRES SERVICES EXTERIEUR	0,00	0,00	13 288 543,76	933 343,76	12 355 200,00	0,00
63*****	CHARGES DE PERSONNEL	0,00	0,00	976 400 000,54	106 369 000,54	870 031 000	0,00
64*****	IMPOTS ET TAXES ET VERSEME	0,00	0,00	45 213 233,32	2 189 233,32	43 024 000,00	0,00
65*****	AUTRES CHARGES OPERATION	0,00	0,00	20 323 777,34	2 663 777,34	17 660 000,00	0,00
66*****	CHARGES FINANCIERES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
68*****	DOTAT AU AMORTIS./PROVIS/F	0,00	0,00	400 100 000,00	60 070 000,00	340 030 000,00	0,00
6*****	CLASSE 6 : COMPTES DE CHAR	0,00	0,00	1 510 927 920,96	173 923 920,96	1 337 004 000,00	0,00
70*****	VENT.MARCHAND&PROD FABRI	0,00	0,00	1 991 790 000,00	4 254 340 000,00	0,00	2 262 550 000,00
7*****	CLASSE 7 - COMPTES DE PROD	0,00	0,00	1 991 790 000,00	4 254 340 000,00	0,00	2 262 550 000,00
TOTAL GENERAL		0,00	0,00	3 502 717 920,96	4 428 263 920,96	1 337 004 000,00	2 262 550 000,00

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction général

Chapitre I : budget et processus budgétaire.....

Section 1 : Notion générale sur le budget.....	5
1.1 Définitions et rôle du budget	6
1.1.1 Définitions du budget	6
1.1.2. Rôle du budget.....	7
1.2. Objectif des budgets	7
1.3. Les principes d'un budget	7
1.4. Les règles à suivre pour élaborer de bons budgets	9
1.4.1. Définir avec précision l'autorité de chacun	9
1.4.2. Intégration toutes les activités de planification en un tout	9
1.4.3. Insister sur l'importance d'une information exacte	9
1.4.4. Encourager la participation.....	9
1.4.5. Utilisés les budgets pour effectuer un suivi.....	9
1.4.6. Adapter l'élaboration des budgets aux besoins de l'organisation	9
1.4.7. Transmettre des directives en ce qui a trait aux budgets	10
1.4.8. Relier les couts aux avantages.....	10
1.4.9. Fixer des normes pour toutes les unités.....	10
1.5. Principes d'élaboration du budget	10
1.5.1. Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise	10
1.5.2. Principe de la totalité du système budgétaire	10
1.5.3. Principe de superposition du système budgétaire et du système d'autorité.....	11
1.5.4. Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les Départements.....	11
1.5.5. Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel	11

1.5.6. Principe d'actualisation des prévisions aux vues de nouvelles informations	11
1.6. Typologie des budgets.....	11
1.6.1. Les budgets opérationnels (d'exploitation)	12
1.6.1.1. Budget de vente	12
1.6.1.2. Budget de production	12
1.6.1.3. Le budget des approvisionnements	13
1.6.1.4. Budget des charges de fonctionnement	13
1.6.2. Les budgets financiers	14
1.6.2.1. Le budget des investissements.....	14
1.6.2.2. Le budget de trésorerie	14
1.6.3. Le budget des frais généraux.....	16
Section 2 : Processus budgétaire	18
2.1. Définition et objectifs du processus budgétaire.....	18
2.1.1. Définition.....	18
2.1.2. Objectifs du processus budgétaire	18
2.2. La planification budgétaire.....	19
2.2.1. Le plan stratégique	19
2.2.2. Le plan opérationnel	19
2.2.3. La question budgétaire.	20
2.3. Planification financière.....	21
2.4. Procédures d'élaboration du budget	21
2.4.1. Objet.....	21
2.4.2. Principes et règles.....	21
2.4.3. Cycle budgétaire	22
2.5. Les étapes d'élaboration du budget.....	22
2.5.1. La réalisation des études préparatoires.....	22
2.5.2. La diffusion de la note d'orientation générale.....	22
2.5.3. L'élaboration des budgets fonctionnels.....	23
2.5.4. Le pré-budget	23
2.6. L'exécution budgétaire.....	23
chapitreII: Elaboration et suivi du budget d'exploitation.....	28
Section 1 : Elaboration d'un budget d'exploitation.....	28

1.1.Définition et objectif de la gestion budgétaire	28
1.1.1. Définition.....	28
1.1.2. Les objectifs de la gestion budgétaire :	29
1.2. Intérêt et limites de la gestion budgétaire.....	30
1.2.1. Intérêt de la gestion budgétaire.....	30
1.2.2. Limites de la gestion budgétaire.....	30
1.3. Les fonctions de la gestion budgétaire	30
1.4.Les principes de base de la gestion budgétaire.....	31
1.5. Les étapes du système budgétaire d'exploitation	32
1.5.1. La prévision budgétaire	32
1.5.2. La budgétisation	34
1.5.3. Le contrôle budgétaire	34
1.6. Les phases de la procédure budgétaire d'exploitation.....	35
Section 2 : Le contrôle budgétaire.....	37
2.1. Définition et objectif du contrôle budgétaire.....	37
2.1.1. Définition du contrôle budgétaire.....	37
2.1.2. Objectif du contrôle budgétaire	37
2.2. Les caractéristiques du contrôle budgétaire	38
2.3. Les modalités d'efficacité du contrôle budgétaire.....	38
2.4. Les étapes du contrôle budgétaire	39
2.5. Le suivi budgétaire	40
2.5.1. Définition.....	40
2.5.2. Les objectifs	41
2.6. Analyse des écarts et actions correctives.....	41
2.6.1. Les Principes d'élaboration des écarts	42
2.6.2. L'analyse des écarts.....	43
2.6.3. Les actions correctives	46
Chapitre III : Elaboration et suivi du budget d'exploitation au sein de L'EPAL.....	51
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	52
1.1. Présentation de l'E.P.A.L	52
1.2. L'organisation de l'E.P.A.L	53
1.2.1 Les directions fonctionnelles.....	53
1.2.1.1 Direction des ressources humaine (DRH)	53

1.2.1.2 Direction finances et comptabilité (DFC)	53
1.2.1.3 Direction de l'audit.....	53
1.2.1.4 Direction informatique (DI)	53
1.2.2. Les directions opérationnelles	54
1.2.2.1 Directions de la manutention.....	54
1.2.2.2. Direction de l'acconage/Roulant	54
1.2.2.3. Direction de la centrale logistique (DCL)	54
1.2.2.4. Direction remorquage.....	54
1.2.2.5. Direction terminal à Conteneurs / Scanner (DTC)	54
1.2.3. Les directions domaine.....	55
1.2.3.1. Direction travaux et développement (DTD).....	55
1.2.3.2. Direction de capitainerie.....	55
1.2.3.3. Direction de la Sécurité Interne (SIE)	55
1.2.3.4. Direction exploitation et réglementation (DER)	55
1.3 Organigramme générale de l'E.P.A.L	56
1.4 Présentation de la direction finance et comptabilité (DFC)	57
1.4.1. Organigramme structurelle de la DFC	59
Section 02 :l'élaboration du budget d'exploitation à l'EPAL	60
2.1. Procédure et modalités d'établissement du budget d'exploitation	60
2.1.1. Procédure d'établissement du budget d'exploitation.....	60
2.1.2. Modalités d'établissement du budget d'exploitation.....	61
2.2. Elaboration du budget d'exploitation	61
2.2.1. Budget des produits d'exploitations	61
2.2.2. Budget des charges d'exploitation.....	64
2.2.3. Tableau de compte de résultat	66
2.2.4. Budget de trésorerie.....	68
2.3. Suivi du budget d'exploitation	69
2.3.1. Les produits d'exploitation 1ère trimestre 2022.....	70
2.3.2. Les charges d'exploitation du 1er trimestre 2022	72
2.3.3. Tableau de compte de résultat du 1 ^{er} trimestre 2022	73
2.3.4. Plan de trésorerie 1er trimestre 2022.....	76
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	