

République algérienne démocratique et populaire  
Ministre de l'enseignement supérieure et de la recherche Scientifique  
Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou  
Faculté des sciences commerciales, économiques et de gestion



## *Mémoire de fin d'études*

En vue de l'obtention d'un Diplôme de Master en Sciences  
Financières et Comptabilité

Option : Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

**«MESURE DE LA PERDORMANCE DES ACTIVITES  
PORTUAIRES À TRAVERS L'EFFICACITE ET  
L'EFFICIENCE»  
CAS DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER (EPAL)**

Devant le jury composé de :

Président M.ABIDI.Mohamed.MCB, UMMTO

Rapporteur M.GHEDDACHE Lyes.MCA, UMMTO

Examineur M.ACHIR Mohamed.MCB, UMMTO

Réalisé par :

M<sup>elle</sup> CHERFI ZOHRA

M<sup>elle</sup> CHEMLOUL Mila

Promotion 2021/2022

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à ceux que j'aime le plus dans la vie,  
mes chers parents, qui se sont sacrifiés pour mon bonheur et  
ma réussite, qui ont veillé tout au long de ma vie à  
m'encourager et me protéger.*

*À toute ma famille et proches ;*

*Ma chère tante Hakima*

*Ma sœur Naoual*

*Mes frères Idir et Lahcen*

*Mes chers amis et amies.*

*Zohra*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui sont chers à mon cœur :*

- *À mes chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération aux sacrifices que vous avez consenti pour ma construction et pour mon bien être.*
- *À mes sœurs « Dihia » et « Lydia »*
- *À ma tante « Roza »*
- *À toute ma famille, mes amies et aux personnes qui m'ont encouragés durant mon chemin d'études.*

*Mila*

## *Remerciements*

*Avant tout, nous remercions le bon dieu qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser notre mémoire.*

*Nous tenons à exprimer notre gratitude et nos remerciements à **Mr Mohamed TAGHLIT**, à la Directrice **Mme Zohra BOUALI** qui nous ont accueillis avec bienveillance au sein de l'entreprise portuaire d'Alger*

*Ainsi que **l'ensemble du personnel** de la Direction Organisation et Contrôle de Gestion et la Direction Finance et Comptabilité de l'E.P.A.L pour leur soutien et leur disponibilité,*

*Et avec reconnaissance que nous remercions **Mr. Maamar SARI**, **Mme Taoues MAZARI**, pour leur aide précieuse qui a facilité considérablement le déroulement de notre stage.*

*Nous sommes reconnaissantes à notre encadrant **Mr. Lyes GHEDDACHE** pour son aide intellectuelle, son écoute et ses conseils.*

*Enfin, nous adressons nos remerciements à tous ceux qui ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## **Résumé**

Face à la massification des échanges mondiaux, les ports algériens sont confrontés à de nombreux défis tels que la concurrence, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique....auxquels leur performance est très sensible. Il est donc nécessaire pour toute entreprise portuaire qui veut s'affirmer sur le marché et préserver sa pérennité d'améliorer la performance de ses activités à travers le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est le processus par lequel le manager obtient l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Il contribue à l'évaluation de la performance des activités portuaires, il aide à la prise de décision par différents outils tels que : le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

**Notions clés :** performance, contrôle de gestion, contrôle budgétaire, tableau de bord

## *Liste des abréviations*

**CNCUD** : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

**CNAN** : Compagnie National Algérienne de Navigation

**DFC** : Direction Finance et Comptabilité

**DOCG** : Direction Organisation et Contrôle de Gestion

**DPW** : Dubaï Port World

**EBE** : Excédant brut d'exploitation

**EPAL** : Entreprise Portuaire d'Alger

**EPE** : Entreprise Publique Economique

**EVP** : Equivalent Vingt Pieds

**GPL** : Gaz de Pétrole Liquéfié

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique

**SNTF** : Société National du Transport Ferroviaire

**TBF** : Tableau de bord financier

**TPL** : Tonne de Port en Lourd

## *Liste des tableaux*

|  |    |
|--|----|
| Tableau N° 1: La maquette d'un tableau de bord type .....                          | 21 |
| Tableau N° 2 : Performance externe et performance interne .....                    | 39 |
| Tableau N° 3 : Etapes de l'évolution des ports maritimes.....                      | 48 |
| Tableau N° 4 : Répartition du trafic marchandises des ports algériens en 2014..... | 66 |
| Tableau N° 5: Répartition du trafic hydrocarbure des ports algériens en 2014 ..... | 68 |
| Tableau N° 6: Répartition du trafic des ports hors hydrocarbure en 2014.....       | 69 |
| Tableau N° 7: Répartition du trafic conteneurs des ports algériens en 2014 .....   | 71 |
| Tableau N° 8: Tableau de bord du trafic portuaire .....                            | 92 |

## *Liste des figures*

|  |     |
|--|-----|
| Figure N° 1: Présentation de quelque formes graphiques .....                                     | 24  |
| Figure N° 2: Réactualisation périodique du tableau de bord .....                                 | 29  |
| Figure N° 3: Les composantes de la performance .....   | 36  |
| Figure N° 4 : Présentation simplifiée des relations entre les acteurs de la place portuaire..... | 46  |
| Figure N° 5 Répartition du trafic marchandises des ports algériens en 2014 .....                 | 67  |
| Figure N° 6: Répartition du trafic hydrocarbure des ports algériens en 2014.....                 | 69  |
| Figure N° 7: Répartition du trafic des ports algériens hors hydrocarbures en 2014 .....          | 70  |
| Figure N° 8: Répartition du trafic conteneur des ports algériens en 2014 .....                   | 71  |
| Figure N° 9: Méthodologie d'élaboration du tableau de bord.....                                  | 89  |
| Figure N° 10: Caractéristiques de la navigation 2022.....  | 95  |
| Figure N° 11: Evolution du trafic marchandise 2021/2022 .....                                    | 96  |
| Figure N° 12: Evolution du trafic conteneur 2022.....  | 97  |
| Figure N° 13: Evolution du trafic véhicule 2022 .....  | 98  |
| Figure N° 14: Evolution du trafic passager 2022.....   | 99  |
| Figure N° 15: Evolution de l'avitaillement en eau 2022 .....                                     | 99  |
| Figure N° 16: Evolution de l'effectif 2022 .....   | 100 |

## *Liste des schémas*

|  |    |
|--|----|
| Schéma N° 1 : Représentation du principe du contrôle budgétaire..... | 07 |
| Schéma N° 2: Explication du calcul des écarts .....                  | 09 |
| Schéma N° 3: Schéma du processus budgétaire.....                     | 12 |
| Schéma N° 4 : Mise en œuvre des actions correctives.....             | 16 |
| Schéma N° 5: Les six facettes d'un bon indicateur .....              | 28 |

# Sommaire

|   |     |
|---|-----|
| Introduction générale.....  | 01  |
| Chapitre I : Outils de mesure de la performance .....   | 04  |
| Introduction .....  | 04  |
| Section 01 : Les outils du contrôle de gestion.....   | 05  |
| Section 02 : Notion de la performance .....   | 32  |
| Conclusion.....   | 40  |
| Chapitre II : Efficacité et efficience des activités portuaires .....   | 41  |
| Introduction .....  | 41  |
| Section 01 : Généralités sur les ports maritimes .....  | 42  |
| Section 02 : Réalités des activités portuaires en Algérie.....  | 56  |
| Conclusion.....   | 75  |
| Chapitre III: Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise<br>portuaire d'Alger ..... | 77  |
| Section 01 : Présentation des directions d'accueil .....  | 77  |
| Section 2 : Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'EPAL.....                               | 84  |
| Conclusion .....  | 109 |
| Conclusion générale .....   | 110 |



Dans un environnement économique marqué par une profonde mutation et une grande complexité, l'entreprise doit faire face à une forte concurrence et une agressivité de la part de ses concurrents. Pour garantir un niveau de compétitivité élevé, il est donc nécessaire pour toute entreprise qui veut s'affirmer sur le marché, d'adopter des méthodes innovatrices. Selon le mode de concurrence et la structure de l'industrie, l'entreprise est tenue d'améliorer sa compétitivité à travers la mesure de la performance.

La performance d'une entreprise est le degré d'accomplissement des objectifs préétablis. La recherche de mesure de la performance a toujours été un enjeu clé pour les activités portuaires, qui représentent l'ensemble des activités induites par l'existence des ports de commerce, de pêche et de plaisance.

Plusieurs méthodes et outils sont utilisés dans le but d'évaluer la performance portuaire qui est l'un des éléments essentiels pour garantir les flux des échanges mondiaux sans interruption

Un port est efficace s'il est en mesure de réaliser les objectifs fixés, il est efficient si les facteurs de production sont utilisés d'une façon optimale, sans distorsion.

À cet effet, notre sujet est présenté comme suit « Mesure de la performance des activités portuaires à travers l'efficacité et l'efficience »

Le contrôle de gestion est défini comme étant l'outil d'évaluation de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant l'optimisation des moyens mis en œuvre. Il constitue ainsi une aide à la prise de décision, son objectif est de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise. Cette dernière, pour mettre en place et exploiter son système de contrôle de gestion, dispose de plusieurs outils tels que le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

Le contrôle budgétaire a été conçu pour aider la gestion des différentes fonctions de l'entreprise en termes financiers et humains. Il sert pour le suivi opérationnel, afin de contrôler la réalisation des objectifs fixés et pour la structure en responsabilisant les acteurs. Le principe de fonctionnement du contrôle budgétaire est une confrontation périodique entre les données préétablies, les budgets, et les réalisations effectives pour mettre en évidence des écarts qui doivent susciter des actions correctives. La pertinence de la méthode repose sur la qualité des informations recensées dans les budgets et sur leur capacité à correctement anticiper le devenir de l'entreprise.

Quant au tableau de bord, outil synthétique de gestion, il donne à chacun selon son niveau de responsabilité une vision claire et concise de la gestion en cohérence avec la stratégie globale. Servant d'interface entre le système mis en place par l'entreprise et le contrôleur de gestion, cet outil aide à la prise de décision, constate, analyse et identifie les écarts entre les objectifs et les réalisations.

Cependant, pour pouvoir comprendre le contrôle budgétaire ainsi que le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger (EPAL), il faut au moins connaître leurs exécutions, ce qui nous amène à mettre en avant la question suivante :

**À travers quels outils, l'entreprise portuaire d'Alger mesure-t-elle la performance de ses activités ? Comment est-t-elle interprétée ?**

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

- Quelles sont les finalités de la mesure de la performance portuaire?
- Quelles sont les apports et les insuffisances des outils d'évaluation de la performance au sein de l'entreprise ?
- Quelle est la procédure qui permet à l'EPAL d'atteindre une meilleure performance?

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 :

- La mesure de l'efficacité et l'efficience sont les finalités de l'évaluation de la performance
- Le contrôle budgétaire et le tableau de bord permettent de traduire une volonté d'anticipation et de maîtrise du futur de l'entreprise
- Une bonne exploitation des résultats obtenus par le contrôle de gestion permet d'atteindre la performance.

La réalisation de ce travail s'articule sur deux axes de recherches : la recherche documentaire et l'enquête de terrain, c'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés aux ports et à la performance à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques ainsi que les sites de finance et contrôle de gestion. L'enquête de terrain nous permettra d'une part de voir la procédure du contrôle de gestion à

travers le contrôle budgétaire et le tableau de bord de l'entreprise portuaire d'Alger et d'autre part collecter les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche.

Notre plan de travail se compose de trois chapitres : le premier s'intitule les outils de mesure de la performance, il porte sur les outils du contrôle de gestion spécifiquement le contrôle budgétaire et le tableau de bord ensuite abordera la notion de la performance. Le second chapitre comprend le concept des ports maritimes et les réalités des activités portuaires en Algérie. Le troisième chapitre est consacré au contrôle budgétaire et au tableau de bord au sein de l'EPAL. Il permet l'application des développements théoriques contenus dans les chapitres précédents

### Introduction

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacie et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation<sup>1</sup>, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.

Le contrôle de gestion a une mission double : à la fois aider les opérationnels dans la gestion au quotidien, mais également aider la direction à l'élaboration des choix stratégiques. La finalité du contrôle de gestion n'est pas de définir la stratégie mais de permettre sa mise en œuvre et sa déclinaison locale dans le temps et dans l'espace.<sup>2</sup>

Pour pouvoir mener à bien son travail le contrôleur de gestion, dispose de plusieurs outils de contrôle qui lui facilitent la tâche, dans cette section sont présentés les principaux outils de contrôle de gestion ; la sélection ainsi que le choix de ces outils dépend du degré de qualification du contrôleur de gestion ainsi que la disponibilité de l'information, à cet effet on présentera au cours de ce chapitre :

- La comptabilité générale
- La comptabilité analytique
- Le reporting
- Le contrôle budgétaire
- Le tableau de bord

Le contrôle de gestion est souvent associé au pilotage de la performance, il doit veiller à la performance du processus en incitant les acteurs à aller dans le sens souhaité. Ce qui nous amènera de définir le concept de la performance et nous expliciteront les objectifs associés à sa mesure.

---

<sup>1</sup> ANTHONY.R, DEARDEN.J, «*Management Control Systems*», Homewood, Irwin, 1976, P8.

<sup>2</sup> LANGLOIS.G, BONNIER.C, BRINGER.M, «*contrôle de gestion*», édition Foucher, 2004-2005, P21.

## Section 01 : Les outils du contrôle de gestion

### 1.1 Les outils du contrôle de gestion

#### 1.1.1 La comptabilité générale

La comptabilité générale représente une photographie de la situation de l'entreprise ou de ses entités à un moment donné.

Elle rend compte du résultat d'une période (compte de résultat) et la situation du patrimoine en fin de période (bilan), peu compréhensible par les opérationnels, elle est exhaustive. Complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend plus lourde et tardive mais régulière et sincère.

#### 1.1.2 La comptabilité analytique

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaire à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Il apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.

Les coûts peuvent être calculés à travers plusieurs méthodes<sup>3</sup> :

- Méthode des centres d'analyse Méthodes des coûts variables ou direct costing
- Méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes.
- La méthode ABC (activity based costing).
- La méthode des coûts partiels.
- La méthode ABM (Activity based management).
- La méthode des coûts standards.
- La méthode des coûts marginaux

#### 1.1.3 Le reporting

Le reporting, quant à lui, est davantage un outil de contrôle et ne permet pas la prise de décision. Il donne la possibilité à la direction d'avoir une vision globale sur un produit, une activité, un département, voire sur l'entreprise entière à un instant T. Autrement dit, les données sont ici fournies de manière « brute », sans analyse.

---

<sup>3</sup> LANGLOIS.G, BONNIER.C, BRINGER.M, «*contrôle de gestion*», édition Foucher, 2004-2005, P22.

Le reporting peut concerner différents aspects :

- Le reporting d'activité, qui rend compte de l'activité des différents départements.
- Le reporting RH, qui communique sur les salaires, les absences et les formations.
- Le reporting commercial, qui traduit, entre autres, les résultats de la force de vente ou le nombre de nouveaux prospects.
- Le reporting financier, qui rend compte de l'équilibre de la trésorerie.

#### 1.1.4 Le contrôle budgétaire

Le fait de donner un budget, précisant l'objectif à l'avance et les plans d'action pour y parvenir, ne garantit pas que l'on obtienne les résultats souhaités car l'environnement n'est jamais parfaitement prévisible. Pour tendre vers les résultats escomptés les budgets devront être assortis d'une procédure de contrôle budgétaire dont le but sera de suivre les réalisations et d'amener les responsables à déclencher des actions correctives, si le réel s'écarte trop de l'objectif.

Le contrôle budgétaire est parmi les concepts fondamentaux de la gestion budgétaire, appelé également suivi 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. 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 des différents centres de responsabilité.

##### 1.1.4.1 Définition du contrôle budgétaire

Avant de procéder au calcul et interprétation des écarts, il est nécessaire de présenter d'abord la notion du contrôle budgétaire.

Le contrôle budgétaire est un instrument essentiel de la gestion budgétaire qui consiste en « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions différés figurant aux budgets afin de :

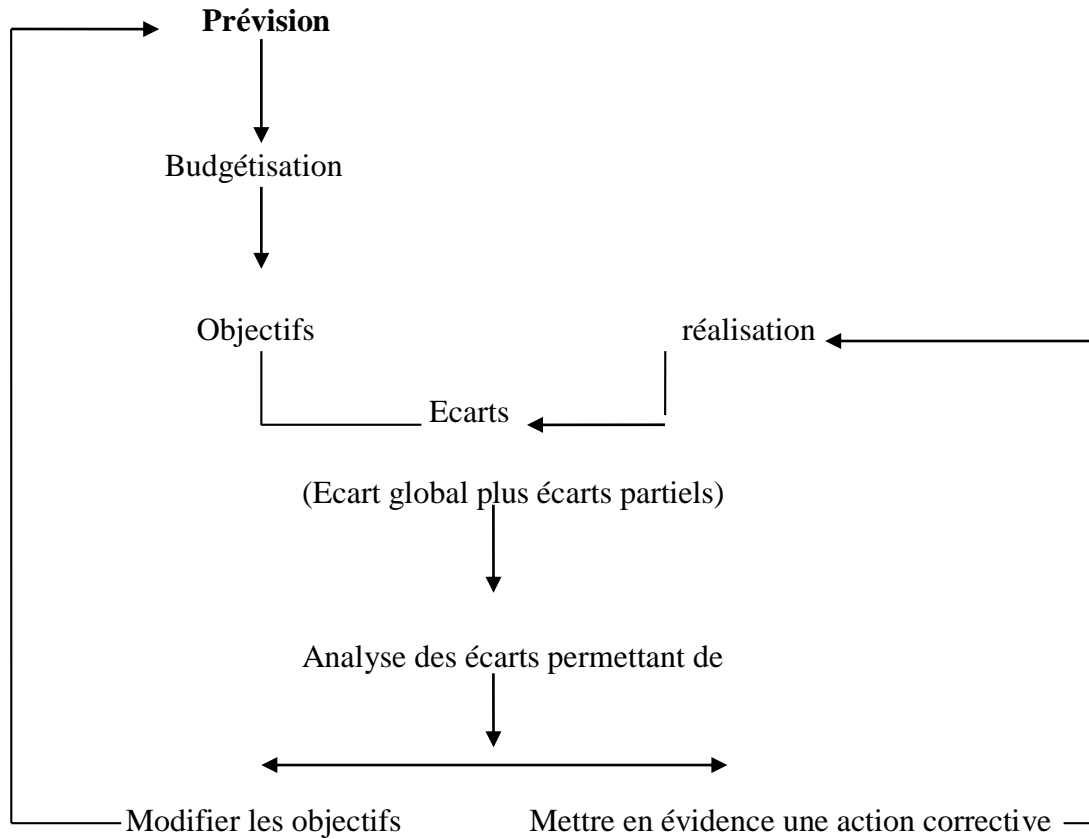
- ✓ Rechercher le (ou les) cause (s) d'écarts
- ✓ D'informer les différents niveaux hiérarchiques
- ✓ De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires
- ✓ D'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>GERVAIS.M, «*contrôle de gestion par le système budgétaire*», Vuibert entreprise 1987, P20.

Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts. Il favorise une gestion par exception et ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs. Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets, il permet d'évaluer la performance des acteurs et de procéder aux régulations nécessaires.

**Schéma N° 1 : Représentation du principe du contrôle budgétaire**



Source : Contrôle de gestion et tableau de bord, P.115. Disponible sur le site : [www.doc-étudiant.fr](http://www.doc-étudiant.fr)

**1.1.4.2 Objectifs du contrôle budgétaire**

Les systèmes de contrôle sont utilisés pour de multiples objectifs : suivi, apprentissage, signal, contrainte, surveillance, motivation et autres. Le contrôle budgétaire de son coté a pour objectif de<sup>5</sup> :

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

<sup>5</sup> «Contrôle de gestion», chapitre7, p.08.0disponible sur le site : [www.lic.com](http://www.lic.com)(pdf)

- Permettre la vérification de la performance des différents centres de responsabilités.

#### 1.1.4.3 Utilité du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est très utile aux opérationnels car il constitue un guide dans leurs actions quasi quotidienne. Il permet aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles.

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

#### 1.1.4.4 Limites du contrôle budgétaire

- Le centre de responsabilité doit disposer d'une réelle autonomie dans ses décisions. Il doit être un lieu de pouvoir de décision
- La mise en place du contrôle budgétaire est souvent mal vécue, car perçue comme une sanction par le personnel de l'entreprise.
- Etape complexe et longue, le contrôle budgétaire n'assure pas toujours une bonne réactivité de l'entreprise. Face à un environnement de plus en plus turbulent, d'autres outils seront mis en place, notamment les tableaux de bord.
- Un système d'information comptable efficace : la réactivité du contrôle dépend en grande partie du système d'information comptable.

#### a) Les conditions d'efficacité d'un bon contrôle budgétaire

Pour qu'un contrôle budgétaire soit efficace, le contrôle de gestion se doit de<sup>6</sup> :

- Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorités 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 centres
- 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.

---

<sup>6</sup> ALAZARD.C, SEPARI.S, « *contrôle de gestion* », édition DUNOND, PARIS, 2007 ,P.344

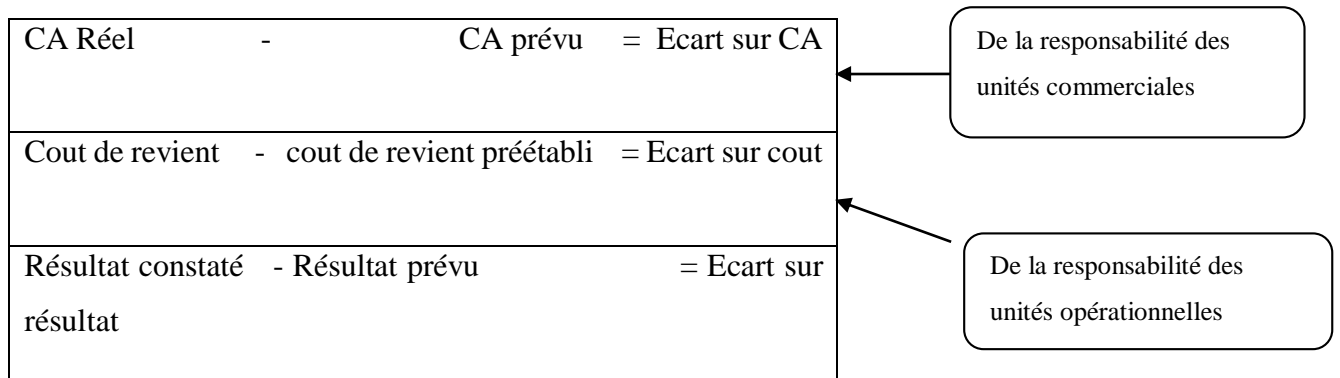
Sous ces conditions le contrôle budgétaire pourra être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

**b) Les qualités d'un bon contrôle budgétaire**

Le bon contrôle d'une organisation, ou d'un système, est la condition fondamentale de son efficacité et de sa survie. Son objectif est de comparer les résultats aux prévisions afin d'agir au mieux dans l'intérêt de l'entreprise, il repose sur la prise en place d'un système d'information. Ce dernier doit avoir les conditions suivantes :

- **La rapidité** : si les responsables opérationnels doivent prendre des décisions à la suite du contrôle budgétaire, les informations nécessaires doivent être fournies le plus rapidement possible. Afin d'améliorer la disponibilité des informations, il peut s'avérer utile de renoncer à une précision extrême pour recevoir à certaines estimations. En effet, une information très précise mais obtenue tardivement ne permet pas au suivi budgétaire d'atteindre son objectif.
- **La fiabilité** : la rapidité ne doit pas conduire l'entreprise à obtenir des informations immédiatement mais totalement fausses. Les informations doivent être de qualité, il suffit de trouver un optimum et un minimum entre rapidité et fiabilité
- **Le coût modéré** : il faut tenir compte du coût de mise en place de l'organisation, de son coût de fonctionnement pour la saisie et le traitement des données, et du coût consacré à l'élaboration et au suivi du système par les responsables concernés.

**Schéma N° 2: Explication du calcul des écarts**



Source : [www.doc-etudiant.fr](http://www.doc-etudiant.fr)

### 1.1.4.5 Etapes et support du contrôle budgétaire

#### A. Les différentes étapes du contrôle budgétaire

Il est important que les résultats obtenus par les chefs de centres de responsabilités aillent dans le sens des objectifs et des budgets alloués. Pour y parvenir, des modalités de suivi sont à mettre en œuvre, elles s'articulent autour de deux phases<sup>7</sup> :

- **La constatation des écarts budgétaires** : avant de déterminer les écarts budgétaires, le contrôleur de gestion doit s'interroger sur les propriétés qu'ils doivent posséder, leur degré de pertinence et le moment opportun de l'exercice du contrôle budgétaire. Ensuite, il doit déterminer la procédure à utiliser pour en effectuer le constat.
- **La mise en œuvre des actions correctives** : une fois les réalisations mesurées et communiquées, une action corrective ne démarre que si un écart significatif est repéré.

Il existe trois niveaux du contrôle :

**Le premier** est celui du contrôle à priori, il est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets, ce contrôle permet aux cadres opérationnels de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même d'engager l'action, et permet aux supérieurs hiérarchiques de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégués une partie de leur propre pouvoir de décision.

**Le deuxième** est celui effectué pendant l'action, 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.

**Le dernier** contrôle est effectué à posteriori, il intervient à la fin de l'exécution budgétaire. Ce contrôle consiste essentiellement en la mesure des résultats et donc en l'évaluation des performances en s'appuyant sur des informations systématiques, qui permettent de comparer la situation finale réalisée à celle qui était attendue, et des informations potentielles ou conjoncturelles, qui font ressortir des événements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

---

<sup>7</sup> GERVAIS.M, «*contrôle de gestion par le système budgétaire*», OP, Cit, P.555-563.

**A.1 Les supports du contrôle budgétaire**

Toutes les données et informations collectées et utilisées par l'organisation sont mises sous forme de supports sur lesquels le contrôle budgétaire s'appuie. Le tableau de bord est l'un de ces instruments qui permet aux responsables d'effectuer des opérations de contrôle sur les recettes et dépenses liées aux différentes zones d'investigations de chaque département. Le responsable de l'unité contrôlée doit établir à l'aide de service de contrôle de gestion, un compte rendu d'activité qui sera transmis au supérieur hiérarchique. Ce rapport indique les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes, les résultats obtenus pour chaque variable, une analyse des écarts constatés et les mesures qui ont été prises pour réorienter l'action vers les objectifs. Des réunions de suivis budgétaires sont nécessaires afin d'échanger les points de vue et harmoniser les actions correctives. Ensuite, le contrôleur de gestion procède à l'élaboration d'un compte rendu de séance afin qu'il soit possible, lors des réunions suivantes, d'apprécier les degrés de conformités de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées.

**A.2 Les rapports de contrôle**

Chaque responsable d'un budget doit rendre compte à sa hiérarchie des performances obtenues dans son département, ainsi donc, le contrôle budgétaire deviendra périodique.

Avec l'aide de contrôle de gestion, l'unité contrôlée se doit d'établir un compte rendu d'activité qui sera transmis au supérieur hiérarchique ; ce rapport indique :

- Les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes
- Les résultats obtenus pour chaque variable
- Une analyse des écarts constatés
- Les mesures qui ont été prises pour réorienter vers les objectifs visés.

**A.3 Les réunions de suivis budgétaires**

Périodiquement il est préférable de tenir des réunions d'examens systématiques des comptes auxquels participe le contrôleur de gestion ainsi que les différents responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique.

Au cours de celle-ci les responsables budgétaires rendront compte des écarts dégagés et constatés puis précéder à la mise en œuvre des actions correctives et ceux de façon à rattraper le budget, ensuite le contrôleur de gestion procède à l'élaboration d'un compte rendu de séance afin qu'il puisse rendre possible l'appréciation du degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées.

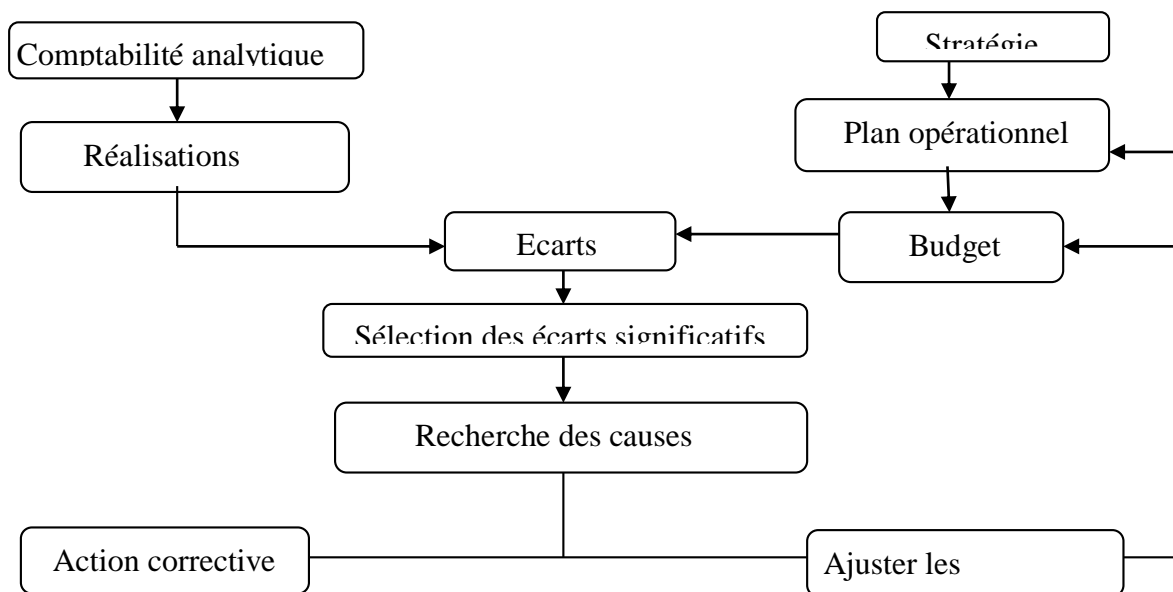
#### A.4 Principes du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité, cette procédure compare :

- Compare des écarts entre les montants réalisés et les montants budgétés (ou montants préétablis)
- Comporte une phase d'identification des causes d'écarts
- Elle est la base d'actions correctives
- Elle est mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.

Le schéma suivant permet de résumer le processus du contrôle budgétaire.

**Schéma N° 3: Schéma du processus budgétaire**



Source : G. Langlois, C.Bonnier, OP, Cit, P300

#### 1.1.4.6 Analyse des écarts et actions correctives

##### A. Analyse des écarts

Le contrôle budgétaire doit permettre à la direction de vérifier si les prévisions ont été respectées, des écarts favorables ou défavorable, seront calculés et analysés entre les éléments constatés et les éléments prévisionnels.

##### A.1 Définition d'un écart

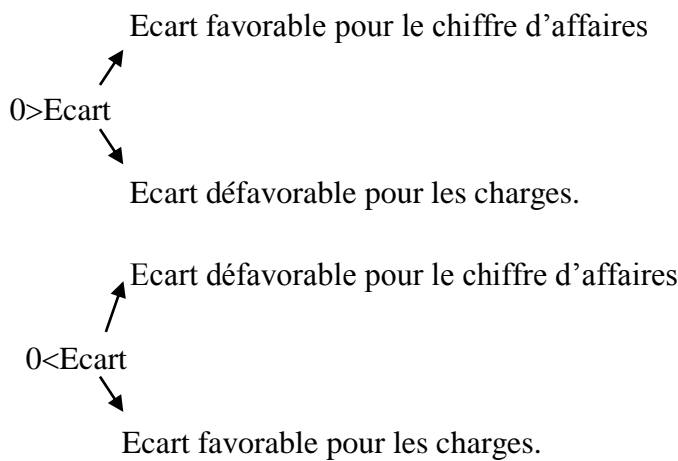
L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée.

L'écart peut être exprimé en valeur absolue (écart = réalisation – prévision) ou en valeur relative par rapport au référentiel (prévisions).<sup>8</sup>

$$\text{Ecart en \%} = \left( \frac{\text{réalisation} - \text{prévisions}}{\text{prévisions}} \right) \times 100$$

**A.2 Interprétation des écarts**

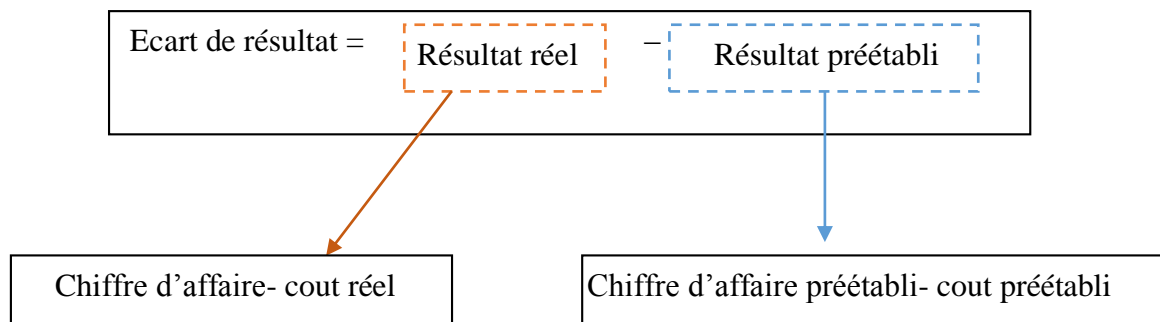
L'interprétation du signe varie suivant le coté de résultat concerné<sup>9</sup>



**A.3 Mise en œuvre de calcul des écarts**

**a. Ecart de résultat**

L'écart de résultat est la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. Il mesure la déviation de la performance globale à court terme<sup>10</sup>.



<sup>8</sup> Hervé HUTIN, « *Toute la finance d'entreprise* », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002, P 680.

<sup>9</sup> Idem

<sup>10</sup> DORIATH.B, « *Le contrôle de gestion en 20 fiches* », édition Dunod, Paris, 2008, P197

**b. Ecart sur marge**

L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réel et la marge sur coût préétabli prévu<sup>11</sup>.

$$\text{Ecart sur marge} = \text{Marge sur cout préétabli réel} - \text{Marge sur cout préétabli prévu}$$

**c. Ecart sur chiffre d'affaires**

L'écart sur chiffre d'affaires passe par le calcul de l'écart observé entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires budgété<sup>12</sup>.

$$\text{Ecart sur chiffre d'affaires} = \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu} = PR \times QR - QP \times PP$$

**d. Ecart sur coût**

En contrôle budgétaire, un écart est la différence entre le réel et le prévu. En appliquant ce principe aux coûts, on obtient<sup>13</sup> :

$$\text{Ecart sur coût} = \text{coût réel} - \text{coût prévu.}$$

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

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

**e. Choix des écarts significatifs**

Une fois les réalisations mesurées et communiquées, une action corrective ne démarre que si un écart considéré comme essentiel est repéré.

Un contrôle systématique de tous les postes budgétaires conduirait rapidement à une multitude d'écarts de sens et de taille variés.

<sup>11</sup> Ibid. P.210

<sup>12</sup> Ibid P.211

<sup>13</sup> DORIATH.B, Op.cit, P225.

Pour ne retenir que les écarts judicieux, le contrôle budgétaire<sup>14</sup>:

Se rattache au principe d'un contrôle par exception et d'un contrôle flexible.

➤ **Le contrôle par exception**

Le contrôle par exception aboutit à ne présenter ou à n'expliquer que les écarts qui sortent d'un seuil de tolérance préalablement défini. Chaque responsable budgétaire doit apprécier, rubrique par rubrique, le niveau de ces seuils, en fonction :

- Du coût qu'entraîne l'analyse de l'écart par rapport au bénéfice attendu
- Du degré d'incertitude qui existe sur la norme préétablie
- Des conséquences qu'a sur le résultat global de l'entreprise la constatation de tel niveau d'écart.
- Des moyens d'action dont dispose le responsable pour corriger ou non ces écarts sans recours au supérieur hiérarchique.

Le fait de pratiquer un contrôle par exception n'exclut pas d'analyser ponctuellement des écarts favorables, car ceux-ci peuvent être la conséquence d'une définition trop lâche des budgets.

➤ **Le contrôle flexible**

Le contrôle flexible suppose d'avoir défini la part respective des charges fixes et des charges variables existant dans chaque rubrique budgétaire, afin de pouvoir estimer des budgets flexibles correspondant à différents niveaux d'activité et déterminer ainsi les causes de la variation constatée (problèmes de capacité, de remplacement,...etc.).

**f. La recherche des causes des écarts**

Une fois les écarts significatifs repérés en appliquant le contrôle par exception et le contrôle flexible, il faut réfléchir à leurs origine, c'est-à-dire poursuivre la recherche des causes.

Les causes d'écarts entre réalisation et prévision sont multiples :

- Prévisions irréalistes
- Modification subite de la conjoncture

---

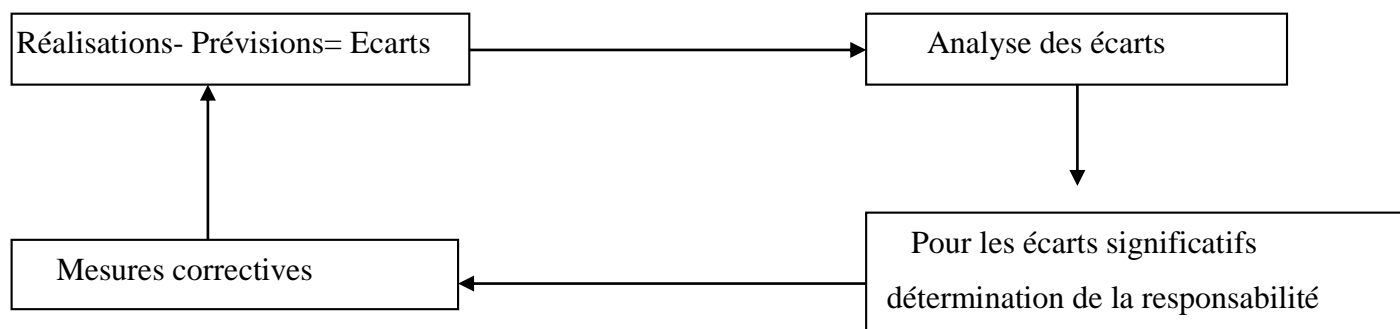
<sup>14</sup> GERVAIS.M, Op.cit., P627-628.

- Rendements insuffisants
- Problèmes techniques liés à la vétusté des matériaux
- Absence de formation suffisante du personnel
- Conditions de travail inadaptées et fatigantes
- Mauvaise qualité des matières premières
- Hausses imprévisibles de certaines charges, etc<sup>15</sup>.

### B. Les actions correctives

Les actions correctives sont prises à partir de l'analyse des causes d'écarts, la procédure peut être présentée comme suit :

**Schéma N° 4 : Mise en œuvre des actions correctives**



**SOURCE :** Hervé Hutin, «Toute la finance d'entreprise», édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2002, P687

#### a. Nature de l'action corrective

Elle peut consister à réviser le niveau du standard (la prévision devenue irréaliste), elle peut consister à la mise en œuvre d'actions d'amélioration visant :

- À infléchir le résultat attendu (contrôle dit anticipé : les résultats sont prédits et l'action corrective est mise en œuvre avant que l'opération ne soit entièrement terminée)
- À influencer les réalisations ultérieures (contrôle dit à posteriori : les résultats étant comparés aux standards une fois la tâche accomplie, l'action corrective ne concerne que le déroulement d'une tâche nouvelle).

<sup>15</sup> Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition, Lexis Nexis, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2005, P338

Il peut s'agir, enfin de ne rien faire. L'écart est dû à un phénomène accidentel ou ponctuel qui n'a rien à voir avec le processus sous contrôle<sup>16</sup>.

### **b. Caractéristiques d'une bonne action corrective**

Une action corrective efficace doit être rapide et adaptée<sup>17</sup>.

- **Rapide**

La vitesse de mise en œuvre de l'action (une fois l'écart est apparu) est un élément fondamental de l'efficacité du contrôle, car une action corrective trop tardive risque d'avoir un effet contraire sur le système sous contrôle. Cependant, la détection et l'interprétation de l'information rapide, des délais apparaissent.

Il est donc essentiel de connaître et de rechercher à traduire la période de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction.

- **Adaptée**

L'action corrective doit porter sur le déterminant qui exerce l'influence la plus grande sur les résultats.

Il est nécessaire aussi d'utiliser une force adéquate de correction, sous peine d'aboutir à des résultats opposés et/ou indésirables, la correction ne doit être ni trop forte, ni trop faible.

## **1.1.5 Le tableau de bord**

### **1.1.5.1 Définition du tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports dont le but est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés. C'est en théorie un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système.

---

<sup>16</sup> Ibid. P630.

<sup>17</sup> Ibid. P631.

Le tableau de bord est : « un instrument d'action à court terme, d'établissement rapide étroitement lié à la définition des points clés de décision et des responsabilités dans l'entreprise »<sup>18</sup>

### 1.1.5.2 Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil indispensable pour une meilleure évolution de la situation de l'entreprise. On peut résumer son rôle ainsi :

- Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison
- Le tableau de bord aide à la décision
- Le tableau de bord est un outil de communication
- Un moyen d'apprécier la délégation des pouvoirs
- C'est une banque de données.

### 1.1.5.3 Caractéristiques du tableau de bord

Le tableau de bord se caractérise par la :

- **Simplicité et clarté** : il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs (4 à 5)
- **Pertinence** : il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur
- **Facilité** : les sources de données doivent être existantes et fiable, avec des délais de traitement courts.

Un tableau de bord se différencie d'une entreprise à une autre. Il doit contenir généralement 4 éléments essentiels :

- Un tableau rassemblant les indicateurs pertinents.
- Un graphique pour présenter l'information la plus représentative des données du tableau.
- Un commentaire clair, précis et concis donnant des indications sur les actions achevées, en cours, et à venir.
- Des références avec les coordonnées de l'émetteur et les sources utilisées.

### 1.1.5.4 Avantages du tableau de bord

- Donne une vision multidimensionnelle de la performance.
- Donne une dimension prévisionnelle.

---

<sup>18</sup>GUERNY, J, « *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion* », 6ème édition, Paris, Delmas, 1990, P.14.

- Dote l'organisation d'un « système d'information ».
- Permet d'apprécier la délégation du pouvoir.
- Permet à chaque responsable d'une unité de gestion de disposer d'indicateurs synthétiques et de prendre des mesures correctives.
- Prend tout son sens dans le cadre d'une démarche d'animation de gestion qui le fait vivre, le rend opérationnel en faisant le cadre d'un dialogue de gestion riche et régulier entre les niveaux hiérarchiques et autres entités concernées.

#### 1.1.5.5 Limites du tableau de bord

- **Pas de lien avec la stratégie**

Il est primordial pour le décideur d'avoir une vision de son activité par rapport aux objectifs fixés et donc par rapport à la stratégie à plus ou moins long terme de l'entreprise.

- **Prépondérance des indicateurs financiers**

En pratique, la majorité des tableaux de bord sont issus du contrôle de gestion qui est lui-même généralement rattaché à la direction administrative et financière. De plus, encore aujourd'hui, le contrôle de gestion s'articule autour d'éléments financiers.

- **Manque de réactivité**

Il est souvent difficile de récolter les informations auprès de chaque responsable opérationnel ou auprès de chaque service. Dans ces conditions, il est facilement compréhensible que l'élaboration du tableau de bord et l'analyse qui en découle peuvent ne pas se dérouler dans un délai compatible avec les mises en œuvre correctives nécessaires. De plus la communication de l'analyse doit être rapide.

- **Description des conséquences**

C'est ici une des limites les plus importantes. Le tableau de bord est établi pour mesurer l'activité de l'entreprise. En conséquence, il indique les résultats issus des actions passées. Par contre, il ne met pas en évidence les causes de ces résultats.

- **Informations peu fiables ou incomplètes**

Si les sources de données ne sont pas automatisées, il se peut qu'il manque une information ou que celle-ci ne soit pas fiable. Et pourtant, baser ses actions futures sur des résultats erronés n'est pas une bonne base pour redresser une situation déjà mal en point.

### 1.1.5.6 Les fonctions de tableau de bord

Il s'agit d'avoir une première idée d'une situation, pour accéder ensuite aux seuls niveaux de détails pertinents. Cernant d'emblée la zone où se manifeste le problème, le tableau de bord précise les pistes à explorer, les informations complémentaires à demander, et permet de prendre plus vite les décisions.

Le tableau de bord remplit cinq fonctions<sup>19</sup> :

- **Il est d'abord un système d'alerte**

Il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est conforme, le gestionnaire a de meilleures chances de réagir plus vite et au bon endroit.

- **Il est ensuite un déclencheur d'actions ou d'enquêtes**

Il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problèmes, il oriente les corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir.

- **Le tableau de bord assume également une fonction de contrôle de l'autonomie conférée**

La délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégant des moyens de surveillance. Le tableau de bord remplit ce rôle, puisqu'il permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subordonnés et de rendre compte à leurs délégants de leurs propres résultats.

- **Il facilite la communication et la motivation**

En rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord favorise la communication et l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun). Si l'outil est orienté à l'amélioration de la performance, il contribue aussi à la motivation du personnel, dans la mesure où il fournit des informations plus objectives, plus claires pour les évaluations et où il autorise l'autocontrôle, en donnant à chacun toute l'information indispensable pour effectuer un travail de qualité.

---

<sup>19</sup> GERVAIS.M, Op.cit, P.598.

- Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe

À chaque échelon, le tableau de bord doit comprendre quelques informations latérales (des indicateurs de mise en contexte), afin de ne pas oublier la nécessaire solidarité inter centre, permettant de prendre conjointement les décisions nécessaires. Le tableau de bord ne dit pas ce qu'il faut faire, il donne une photo de la situation. C'est un outil d'aide à la décision : il ne fournit pas la solution, il la sollicite.

**1.1.5.7 Les instruments du tableau de bord**

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises, Il doit présenter uniquement les informations.

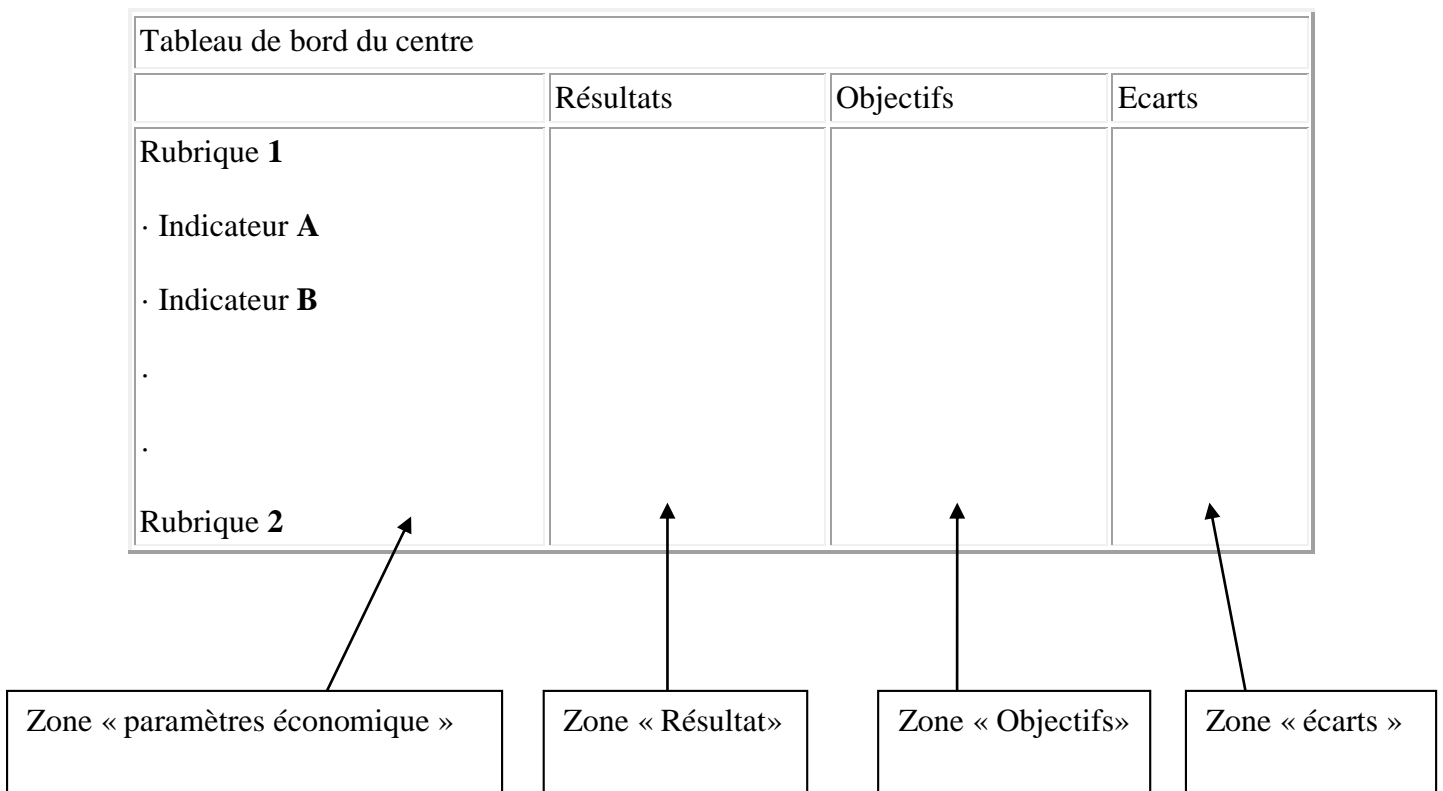
Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- La conception générale
- Les instruments utilisés

**A. La conception générale**

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones.

**Tableau N° 1: La maquette d'un tableau de bord type**



- **La zone « paramètres économiques »** : qui comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- **La zone « résultats réels »** : ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité, quantitatives et qualitatives. À côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières (marges, résultats intermédiaires, etc.).
- **La zone « objectifs »** : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
- **La zone « écarts »** : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

#### b) Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants.

- **Les écarts**

L'écart représente la différence entre le réalisé et l'objectif, jugeant de l'efficacité des actions menées, soit dans le cadre budgétaire (le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts), il s'agit alors de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord ; soit en dehors du cadre budgétaire, avec des écarts issus d'indicateurs qualitatifs. En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> ALAZARD, C, SÉPARI, S, Op.cit P : 641.

- **Les Ratios**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.<sup>21</sup> Certains sont calculés à partir des informations comptables exprimées en valeurs, d'autres sont déterminés à partir de données extra comptables mesurées en volumes. Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps, et de présenter la réalité en chiffres simples. Ils permettent d'appréhender l'efficacité de l'action opérationnelle, par la mise en relation d'un résultat obtenu (au numérateur) avec une consommation de ressources (au dénominateur).

Leurs règles de bonne utilisation sont les suivantes :

- ✓ Un ratio n'a pas de valeur en soi ; il n'a de valeur que par rapport à une norme (Norme de la branche professionnelle ou norme propre à l'entité)
- ✓ Il peut difficilement s'interpréter en faisant abstraction des autres.

- **Les graphes**

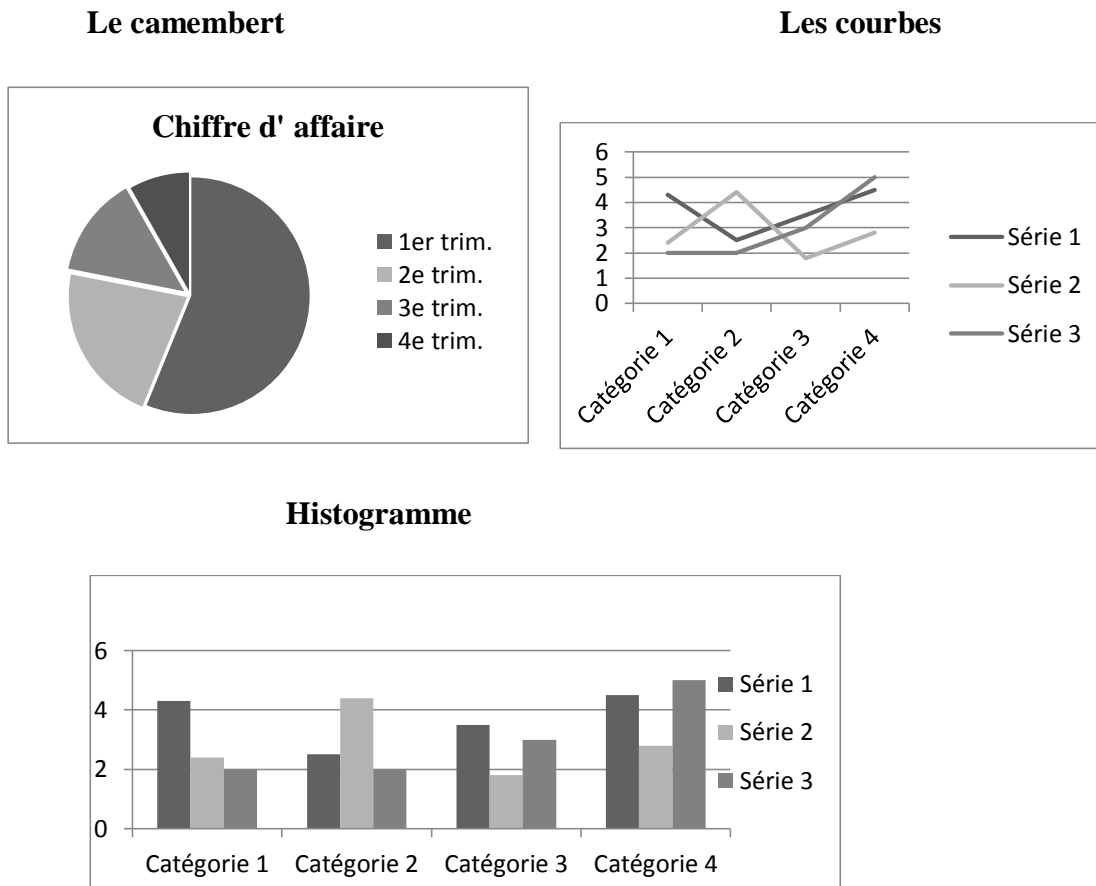
Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de :

- ✓ **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance ;
- ✓ **Les histogrammes** : ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ;
- ✓ **Le camembert** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).

---

<sup>21</sup> Ibid. P : 661.

Figure N° 1: Présentation de quelque formes graphiques



- **Les clignotants**

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif, après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite (ou norme de référence). Le fait qu'ils s'allument, témoigne d'une anomalie, d'une dégradation d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être :

- ✓ Un pictogramme



Figure n°2 : Exemple de pictogrammes

- ✓ Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif
- ✓ Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à l'anormalité et la zone à éviter
- ✓ Une alarme sonore, etc.

#### 1.1.5.8 La mise en œuvre et l'élaboration du tableau de bord

Le système de tableau de bord est un instrument compétitif et sa conception doit s'inscrire étroitement dans le contexte de l'entreprise. Le tableau de bord est avant tout une réponse à un besoin. En effet, le système de contrôle de l'entreprise doit donner à ses responsables les éléments nécessaires pour qu'ils puissent maîtriser leur activité et de la contrôler en permanence. Alors décider de mettre en place un tableau de bord est précédé par une démarche nécessitant :

- **La réflexion** : sur la délimitation des informations portant l'état de fonctionnement de l'entreprise.
- **L'action** : le dispositif à mettre en place à l'effet d'obtenir ces informations que l'entreprise a besoin.

#### A. Les étapes d'élaboration du tableau de bord

La méthode d'élaboration d'un tableau de bord est composée de plusieurs étapes principales qui sont les suivantes :

##### A.1 L'établissement de l'organigramme de gestion :

La réalisation du tableau de bord doit tenir compte de la structure organisationnelle de l'entreprise. En effet, il pourra être réalisé à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise : direction, département, services. Il sera le reflet des engagements des différents responsables hiérarchiques en charge de pilotage et de l'encadrement de leur secteur d'activité.<sup>22</sup>

On trouvera dans ces différents tableaux de bord une cohérence dans le choix des indicateurs qui mesurant les engagements pris par les services, départements et consolidés par les directions. La direction définit la stratégie de l'entreprise, les départements sont engagés sur des objectifs donnés par la direction et les services sont engagés sur des objectifs donnés par les départements.

---

<sup>22</sup> AIM, R « Indicateurs et tableaux de bord », Edition Afnor, Paris, 2004, P : 18.

**a) Définir les objectifs**

Il faut aborder cette étape en se posant la question : « quels sont les domaines de fonctionnement prioritaire et sur lesquels le responsable doit focaliser son attention ? ».

Cependant, tout objectif fixé doit répondre à ces caractéristiques<sup>23</sup>, pour affirmer sa pertinence :

- Un objectif correspond avant tout à une prévision volontariste : il désigne, en effet, un point situé dans le futur, qui nécessite d'imaginer une solution optimale et de réaliser un effort pour l'atteindre
- Il doit être précis : il est chiffré et assorti d'un délai (jour, mois, année), décomposé éventuellement en étapes
- Il doit être réaliste : un bon objectif doit être ambitieux et mobilisateur d'énergie certes, mais il doit demeurer réalisable, compte tenu des moyens dont dispose le responsable concerné
- Il doit être négocié : un bon objectif concrétise le contrat passé entre deux responsables de niveaux différents. Il est donc primordial que l'adhésion du responsable chargé de le réaliser soit obtenue, car celui-ci doit, à son tour, savoir transmettre à ses collaborateurs et à ses subordonnés la même motivation. La négociation permet de concilier les aspects ambitieux et réalistes d'un objectif, en préservant la motivation des hommes
- Il doit être cohérent : les objectifs d'un responsable doivent être cohérents avec ceux des autres. La banque doit s'organiser pour tourner la compétence et le professionnalisme de tous ses décideurs, vers la réalisation de son objectif global
- Il doit être contrôlable : la réalisation partielle ou complète d'un objectif doit pouvoir être mesurée en permanence, rapidement et facilement. Cette maîtrise a une double finalité ; d'une part, elle permet à chaque opérationnel de prendre à son niveau les mesures appropriées, grâce aux moyens dont il dispose, et d'autre part, elle lui permet de rendre compte de la conduite de son unité de gestion en demandant, si besoin, des moyens supplémentaires pour mettre en œuvre des actions correctives.

---

<sup>23</sup> LEROY, M, « *Initiation au contrôle de gestion* », Pierre Dubois Éditeur, Paris, 1993. P : 21.

S'il est impossible de s'engager vers un objectif sans être sûr de disposer des moyens nécessaires, il est tout aussi aberrant de ne pas établir au préalable un plan d'action précis et concret. Il s'agit de lister et d'identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif ; sous forme d'une fiche descriptive comportant, pour chaque action, au minimum les rubriques suivantes :

- Nom du responsable ;
- Liste des ressources nécessaires ;
- Durée de l'action ;
- Date de début de l'action ;
- Liste de dépendances (entre actions) ;
- Niveau de priorité.

Chacun sait, ainsi, ce qu'il doit faire, avec quoi il doit le faire, pour quand il doit le faire et comment il sera jugé.

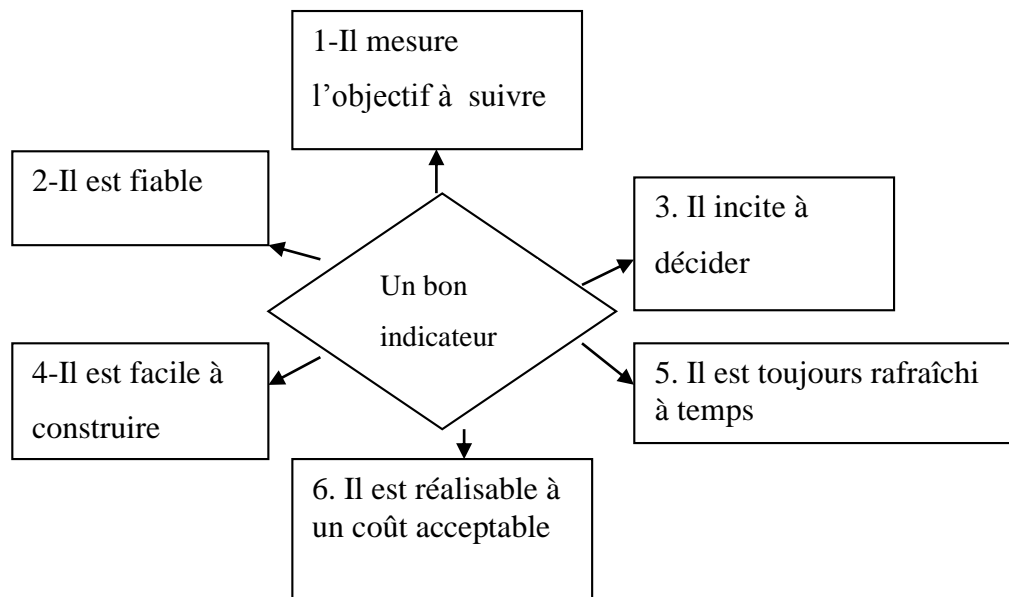
#### **b) Le choix des indicateurs**

« Les indicateurs sont des éléments d'information qui mesurent l'avancement de l'action et la progression vers l'objectif à atteindre »<sup>24</sup>.

On pourrait croire que la prolifération des données contribue à faciliter la prise de décision, mais ce serait confondre quantité et qualité, abondance et pertinence, surtout que l'abondance des données est l'une des caractéristiques du monde d'aujourd'hui. Toutes les données ne « parlent pas » à tout le monde de la même façon. Un indicateur est une information porteuse de sens, qui peut être générique ou plus souvent personnel, contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

---

<sup>24</sup> GERVAIS, M, Op.cit, P : 608.

Schéma N° 5: Les six facettes d'un bon indicateur<sup>25</sup>

Un indicateur est évalué à travers les critères suivants :

- Un bon indicateur doit mesurer la performance en fonction de l'objectif déterminé dans l'étape précédente, pour orienter les actions selon les axes de progrès à suivre
- Seules les informations dignes de confiance sont susceptibles de contribuer dans l'aide à la décision. Tant que la fiabilité d'une information n'est pas établie, il est inutile de l'utiliser pour construire un indicateur
- L'enseignement délivré par l'indicateur doit permettre de décider en temps voulu. L'indicateur n'est utile que dans la mesure où le décideur dispose de moyens d'action
- Il est inutile d'envisager de construire un indicateur tant que les informations clés restent inaccessibles
- Décider à temps est primordial ; cependant, chaque type d'information a son propre cycle de réactualisation, pour laisser le temps à la décision
- La collecte d'informations jugées essentielles, est loin de représenter un coût négligeable. Il faut systématiquement mettre en balance le coût de la collecte et son apport au processus de décision. Choisir un indicateur est un acte de décision majeur, qui inclut une dimension de partialité ; ce choix n'est donc pas neutre et implique des conséquences, c'est en effet, à partir de cet indicateur que des actions seront déclenchées.

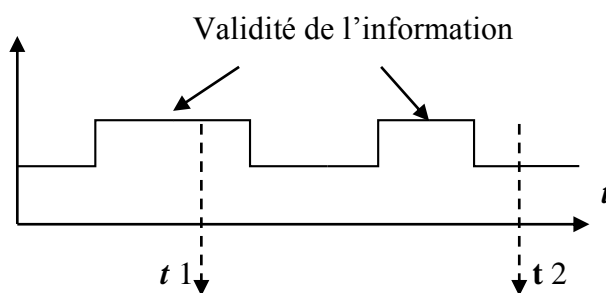
<sup>25</sup>FERNANDEZ, A, « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition d'organisations, Paris, 2005, P : 57.

### c) Collecter l'information

Ce sont les hommes qui transforment les données en informations. En effet, une donnée ne porte pas de sens propre et universel en elle-même, il est dépendant des utilisateurs. Selon son utilisation, l'information est traitée puis diffusée, de telle sorte à ce que l'indicateur puisse être construit de manière correcte, et que l'information soit, par la suite, réactualisée à son propre rythme d'évolution en phase avec les besoins de prise de décisions.

Par conséquent, il faut disposer de l'information au moment nécessaire ; car si nous utilisons un tableau de bord, ce n'est pas pour effectuer des constats a posteriori, c'est plutôt pour permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires, pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard.

**Figure N° 2: Réactualisation périodique du tableau de bord<sup>26</sup>**



Réactualisation périodique du tableau de bord

Sur ce schéma, le tableau de bord est réactualisé périodiquement. Pour l'instant t1, l'échéance de réactualisation tombait dans la plage de validité et de disponibilité de l'information, alors qu'en t2, l'échéance tombait lorsque l'information n'est plus valide. Avec un système fondé sur une réactualisation éventuelle, ce problème n'existerait plus.

La démarche de collecte des informations comporte quatre étapes, qui sont :

- L'établissement de la liste des informations nécessaires, pour la construction et le calcul de chaque indicateur retenu
- La vérification de l'existence de ces informations, en indiquant les délais pour leur disponibilité et leur degré de fiabilité
- La recherche des solutions possibles, pour élaborer des procédés d'estimation rapide des données tardives ou manquantes

<sup>26</sup> FERNANDEZ.A, Op.cit P : 247.

- La rapidité de production du tableau de bord, exige des instructions claires et simples, pour cela, un cahier de charge doit être établi, déterminant la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires, ainsi que les sources de ces dernières.

#### **d) Construction de la maquette <sup>27</sup>**

Il s'agit de présenter aussi clairement que possible les informations nécessaires sous la forme d'une maquette composée, aux niveaux d'ensemble et sectorielles :

- De tableaux chiffrés (indicateurs et sources d'informations)
- De graphiques pouvant compléter ou remplacer les tableaux de chiffres en fonction des préférences de l'utilisateur ou de la nature du problème posé
- D'une page de commentaires permettant d'expliquer les principaux écarts constatés ou clignotants (entre résultat des périodes et normes de référence)
- D'une page trame de dialogue comportant un compte-rendu des principales actions correctives déjà prises ou proposées par le délégataire ou subdélégataire (responsable direct) à son délégué (autorité hiérarchique du responsable) pour réponse éventuelle.

#### **B. Exploiter le tableau de bord :**

La conception du tableau de bord n'est pas tout son exploitation est aussi importante pour le pilotage. <sup>28</sup>

- Collecter les données
- Interpréter les résultats de synthèse
  - Interpréter ne signifie pas déformer ou projeter la réalité
  - Interpréter les résultats requiert d'adopter une attitude de questionnement et d'ouverture
  - L'interprétation doit être abordée pour faire comprendre une situation à quelqu'un qui ne connaît pas le contexte.
- Définir les actions correctives
  - Agir consiste d'abord à « voir » le lien entre l'objectif et les résultats

<sup>27</sup>GHERBLR, « *Consultant Expert-Formateur en Management-Finance* » février 2013, P : 23.

<sup>28</sup>HAMIZI, (S-A) Séminaire professionnel « *construire et mettre en œuvre un tableau de bord* », ESG, 5et6janvier 2010, P.51-52.

-En matière d'action, il n'y a pas de « bonne » ni de « mauvaise » solution. Il y'a des actions adaptées ou non au contexte

-Fixer les actions à travers les « 4Q » : Quoi ? Qui ? Quand ? Quels.

- Faire évoluer le tableau de bord

-Un tableau qui n'évolue pas est voué à une mort inéluctable.

## Section 02 : Notion de la performance

Toute entreprise engage ses ressources et ses meilleures pratiques en vue d'atteindre une meilleure performance et assurer sa survie.

Le concept de la performance dans les sciences de gestion occupe une place prépondérante. D'où on associe fréquemment le contrôle de gestion au pilotage de la performance. Pourtant le concept de la performance implique plusieurs ambiguïtés autour de sa définition. De ce fait, il est essentiel de revenir sur la littérature de la performance pour clarifier le concept.

### 1.1 Le concept de performance

#### 1.1.1 Etymologie et historique

Historiquement, c'est à partir du XIII<sup>e</sup> siècle que le mot performance apparaît dans l'ancien français comme parformer qui, à cette époque signifiait accomplir, exécuter. Le verbe to perform<sup>29</sup>, d'où vient le mot performance, n'apparaît dans la langue anglaise que dans le quinzième siècle. Il indiquait « à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer »<sup>30</sup>.

Si on considère l'étymologie latine du mot performance, on s'aperçoit qu'elle renvoie au concept de la perfection. La performance suggère alors, en plus de l'action et le résultat, l'existence de qualités exceptionnelles. Par contre, le verbe anglo-saxon « to perform » indique l'expression d'un exploit, ou d'un rendement. Il implique également l'accomplissement d'une action.<sup>31</sup>

La notion de la performance a d'abord été employée dans le domaine du sport puis dans celui de la mécanique avant d'être appliqué par les organisations.

« Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement par rapport à soi, améliorer ses performance et/ou par rapport aux autres. L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure »<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Ce terme est remplacé dans le français contemporain par le verbe « performer »

<sup>30</sup> Pesqueux Yvon. « *La notion de performance globale* ». Cinquième Forum international ETHICS, Décembre 2004, Tunisie. 2004. P. 6

<sup>31</sup> Jany-Catrice Florence. « *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?* » Presse Universitaire du Septentrion. France. 2012. P. 21

<sup>32</sup> Pesqueux Y. op-cit. p. 6

A cet effet, la performance couvre plusieurs concepts comme l'efficacité et l'efficience. Ces deux notions sont utilisées d'une manière confondue dans la littérature. Or, une entreprise peut être efficace sans être pour autant efficiente et vis versa. L'efficacité mesure le degré d'accomplissement des objectifs visés par une entreprise, alors que, l'efficience correspond à la manière dont les ressources de l'entreprise sont utilisées.

Toutefois, nous rappelons que l'étymologie du mot indique simultanément, la richesse du concept, mais aussi une certaine ambiguïté qui résulte de la polysémie du sens du mot.

### 1.1.2 Evolution de la notion de la performance

Au début du XIXe siècle, le mot « performance » indique les résultats parvenus par un cheval lors d'une course puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive. A partir du XXe siècle, la notion montre également les indications calculées expliquant les options d'une machine.

Tout au long du XXe siècle, la notion de performance a évolué, elle s'est agrandie pour tenir compte d'un plus grand compartiment de pratiques dans les entreprises et les autres organisations. Le rapprochement entre le monde sportif (la performance de l'équipe sportive) et le monde économique (la performance organisationnelle dans l'entreprise) a été souligné par une école de sociologie du sport et renverser la vision (demander au sport d'allumer l'économie) conduit à accentuer les points suivants<sup>33</sup>:

- La performance organisationnelle est la fonction des objectifs de l'entreprise et de ses agents orienteurs internes ou externes, tout comme la performance sportive s'estime par référence aux objectifs de l'athlète. La performance est le produit d'un rapprochement rapide, c'est un concept actif et un état toujours temporaire.
- La performance organisationnelle, tout comme la performance sportive, affirme de la capacité de l'individu à améliorer grâce à des efforts persévérants, constant et logiques.
- La performance sportive alimente une ambition à l'idéal égalitaire (n'importe qui peut devenir « quelqu'un » sur la base de son seul mérite), la performance individuelle dans l'organisation révoque à l'égalité de traitement des individus.
- La performance de l'équipe sportive dépend de sa capacité à travailler ensemble, la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à décloisonner son organisation et à

---

<sup>33</sup>Maadani M., Said K. « *Management et pilotage de la performance* ». Edition Hachette. Paris. 2009. p.27

développer entre ses différentes fonctions des modes de coordination et d'apprentissage collectif.

### 1.1.3 Définitions

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

« La performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion<sup>34</sup> :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.
- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

### 1.1.4 Définition et objectif de la mesure de la performance :

Généralement, la mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers

La mesure de la performance permet :

- Au niveau de la direction, d'évaluer si la stratégie correspond bien aux objectifs déterminés au préalable
- Au niveau de management, d'évaluer le processus mis en place permettant d'atteindre efficacement les objectifs stratégiques

---

<sup>34</sup>KHEMAKHEM(A) : « *la dynamique du contrôle de gestion* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

- Au niveau des salariés pris individuellement, d'évaluer en fonction des résultats si les processus mis en place sont applicables ou non

## 1.2 Les composantes de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité, l'efficience et la pertinence, autrement dit, une entreprise est performante si ces notions sont appliquées.

- **L'efficacité** : Nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace.»<sup>35</sup>

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

- **L'efficience** : Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

« C'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »<sup>36</sup>

Nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

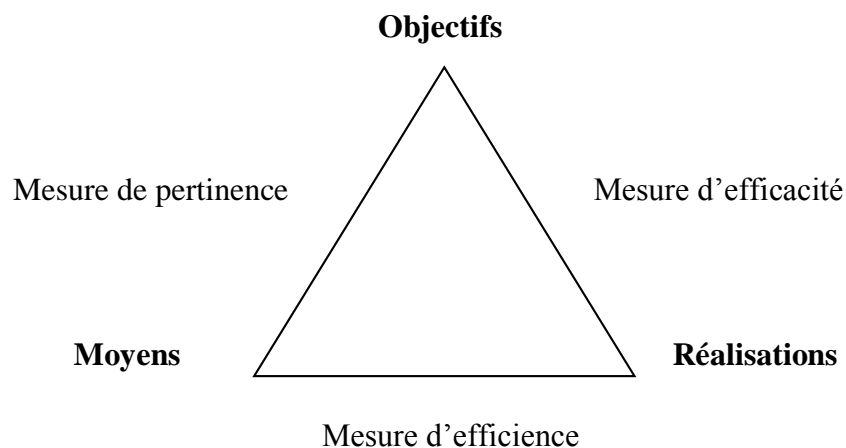
$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

- **La pertinence** : La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

<sup>35</sup>BOISLANDELLE, (H.M) : « *gestion des ressources humaine dans la PME* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

<sup>36</sup> GRANSTED, (I) : « *l'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980, P33.

Figure N° 3: Les composantes de la performance



Source: BESCOS P.L., DOBLER P., MENDOZA C., NAULLAU G., GIRAUD F., LEVRILLE ANGER V, «Contrôle de Gestion et Management», Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p.42

### 1.3 Objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences clés.
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité.
- Consolider et développer les savoir faire.

### 1.4 Les caractéristiques de la performance

Les entreprises les plus performantes développent en elles, les éléments d'un dynamisme cumulatif. Ces éléments sont liés entre eux et déterminent la qualité générale de l'entreprise. Ils peuvent être regroupés dans les grands thèmes suivants :

**1.4.1 Adaptation rapide à l'évolution**

Il s'agit de l'orientation dynamique des ressources en fonction des possibilités et des changements du marché. Celle-ci se caractérise par ses transformations ponctuelles.

L'entreprise qui veut progresser doit s'y adapter sans cesse et se définir constamment en fonction de celle-ci.

**1.4.2 Ouverture au progrès**

C'est l'ensemble des politiques qui permettent à l'entreprise de préparer à temps les transformations nécessaires. C'est le développement d'un esprit de recherche ainsi que des forces de création et de renouvellement nécessaires à la stratégie du progrès.

**1.4.3 Développement de la gestion**

Il s'agit d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un progrès continu, qui assure une meilleure préparation et un meilleur contrôle de l'action. Il permet aux dirigeants de consacrer moins de temps aux opérations courantes et plus de temps à la croissance et à la création, qui facilite l'accomplissement des structures qui exigent une structure d'innovation.

**1.4.4 Flexibilité de structure**

C'est le choix des structures qui favorisent le progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'établir les structures selon les buts à atteindre et de définir les liaisons selon les impératifs de mouvements afin d'augmenter les initiatives et faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques.

**1.4.5 Direction participative et développement des hommes**

Il s'agit de développer et diffuser un mode de direction qui consiste à mieux préciser les buts à déléguer le pouvoir et à contrôler les résultats plutôt que les moyens.

C'est l'ensemble des options qui conduisent à une participation véritable. Cela devient possible grâce aux outils modernes et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et aux changements.

**1.4.6 Développement et justification du pouvoir de l'action**

C'est l'ensemble des politiques permettant à l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant, pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui feront des pouvoirs, le support autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un

processus cumulatif de croissance lorsqu'une partie des surplus créés par la stratégie de progrès sera justifiée et les politiques de concentration et de relations extérieures trouvent ici leur place.

## **1.5 Les formes de la performance**

### **1.5.1 La performance clients**

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser<sup>37</sup>.

### **1.5.2 La performance actionnaire**

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussés à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

### **1.5.3 La performance personnelle**

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise.

### **1.5.4 La performance partenaires**

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en

---

<sup>37</sup>FERNANDEZ.A, Op.cit, P 39

question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

### 1.5.5 La performance sociale

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

### 1.6 Les dimensions de la performance

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

Le tableau suivant en recense les différences

**Tableau N° 2 : Performance externe et performance interne**

| <b>Performance externe</b>   | <b>Performance interne</b>   |
|--|--|
| Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers. | Est tournée vers les managers  |
| Porte sur le résultat, présent ou futur  | Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation           |
| Nécessite de produire et de communiquer les informations financières           | Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision                            |
| Générer l'analyse financière des grands équilibres                             | Aboutir à la définition des variables d'action   |
| Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes                     | Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but |

Source : DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », DUNOD, Paris, p173.

**Conclusion**

En conclusion, le contrôle de gestion est un instrument de pilotage qui s'attache à évaluer et à analyser les résultats et performances globales des activités de l'entreprise, c'est un outil qui doit aider les responsables dans la prise de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel.

Il propose divers outils qui aident le responsable de l'entreprise à fixer ces objectifs, à définir les moyens et méthodes afin de les atteindre compte tenu des contraintes de l'entreprise.

Parmi les outils de contrôle de gestion on cite la comptabilité générale et analytique, le reporting, le contrôle budgétaire et le tableau de bord ; auxquels les entreprises portuaires en font recours.

C'est à travers ces outils que l'on peut évaluer la performance des activités de l'entreprise. Cela nous a conduit à faire une analyse théorique du concept de la performance qui est un construit regroupant un ensemble de différents concepts.

**Introduction**

Les ports maritimes, définis comme zone de transit de marchandises diverses, jouent un rôle prépondérant dans le commerce international. Cela en assurant le passage d'un mode de transport terrestre au transport maritime et vice-versa.

Les ports maritimes ont connu un développement et sont transformés en ports-réseaux. Aujourd'hui, ils sont comme des poumons de l'économie mondiale, une source de prospérité économique dans la région où ils se situent. De ce fait, toute une industrie portuaire s'installe permettant la création de l'emploi, l'acheminement des importations et l'expédition des exportations à moindre coûts.

L'évaluation de la performance est nécessaire pour la réussite des flux physiques de la marchandise et à l'amélioration de la performance portuaire. La modernisation, l'élargissement des capacités portuaires et l'exploitation optimale des capacités disponibles serviront à l'atteinte de cette dernière.

Dans ce chapitre, on expose une présentation des ports maritimes : définition et leurs différentes étapes de développement, puis on décrit les types, rôles, activités et métiers des ports qui constituent la base des activités portuaires. On évoque, ainsi, les réalités des ports en Algérie.

## Section 01 : Généralités sur les ports maritimes

### 1.1 Qu'est ce qu'un port maritime et métier portuaire

#### 1.1.1 Qu'est ce qu'un port maritime

Les ports maritimes ont participé au développement du commerce international depuis l'antiquité à nos jours. Malgré le progrès technologique et le développement des autres modes de transports, les ports maritimes en 2015 accueillent plus de 80% du commerce international en volume, selon les chiffres d'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE).<sup>1</sup>

Commençant par les définitions d'un port maritime :

Dans sa définition littéraire, le port est un « abri naturel ou artificiel aménagé pour recevoir des navires, charger ou décharger leur cargaison, assurer leur entretien... »<sup>2</sup>

Au sens classique du terme, le port est « une zone de transit, une porte maritime par laquelle transitent des voyageurs et des marchandises. En tant que tel, le port est une interface entre la mer et la terre, un point de rencontre et d'imbrication de lignes de transport terrestres et océaniques, un lieu de convergence intermodal »<sup>3</sup>

« Le terme port renvoie en effet, à celui de porte. En ce sens, l'infrastructure portuaire est un passage entre la terre et la mer, une entrée et une issue permettant la circulation des hommes, des marchandises et des matériaux. Elle assure la commutation entre différents mode de transport maritime, fluvial et terrestre »<sup>4</sup>

« Le port est un point du rivage de la mer, aménagé et équipé pour recevoir, abriter des navires et assurer toutes les opérations de commerce maritime, de pêche et de la plaisance ». Les dispositions de la présente ordonnance ne s'appliquent pas aux ports militaires »<sup>5</sup>

Les ports sont des systèmes multidimensionnels qui, pour fonctionner efficacement, doivent être intégrés dans des chaînes logistiques globales. Un port efficace nécessite non seulement des infrastructures, superstructures et équipements de qualité mais aussi un bon

---

<sup>1</sup>ANTOINE Fremont, «*Le transport maritime depuis 1945 : facteurs clés de la mondialisation*», Entreprise et Histoire, Eska, 2019 (consulté le 16/10/2022), P16.

<sup>2</sup> Le dictionnaire Hachette. Edition 2009

<sup>3</sup> OCDE. « *La desserte terrestre des ports maritimes* ». Table ronde n°113. 2000. P. 9

<sup>4</sup>Société des historiens Médiévistes de l'enseignement Public. «*Ports maritime et ports fluviaux au moyen âge*». Publications Universitaires. France. 2005. P. 25

<sup>5</sup> Code maritime algérien : Article 888

nombre de communication et, en particulier, une équipe de direction impliquée en une main d'œuvre motivée et formée.<sup>6</sup>

S'il est admis que le port est avant tout un point de passage où les marchandises sont transférées entre le navire de mer et les différents moyens de transport terrestre, il constitue à ce titre<sup>7</sup> :

- **Un maillon** assurant la continuité de la chaîne de transport maritime et, par conséquent, un facteur stimulant dans le développement de réseau routier et du rail.
- **Un lieu** offrant les meilleures prestations de service pour le transit de marchandises destinées à l'importation et à l'exportation, il est un facteur dynamisant propre à encourager les échanges commerciaux.
- **Un pôle** d'attraction pour l'implantation d'unités industrielles liées à l'activité portuaire, bénéficiant de la sorte des coûts qui auraient été induits par une phase supplémentaire de manutention, de transport et de stockage.

### 1.1.2 Qu'est ce qu'un métier portuaire

Les métiers portuaires peuvent être regroupés en trois catégories distinctes : les prestations liées au navire, les prestations liées à la marchandise et les prestations liées au service de l'Etat<sup>8</sup>. La collectivité complexe qui comprend la relation entre un ensemble d'organisations indépendantes, privées et publiques vise à apporter une valeur ajoutée à l'organisation commune : le port réseau. Dès lors, se pose le problème de coordination de ces différents partenaires, de la définition de leurs rôles respectifs et de leurs évolutions afin de s'assurer le pilotage de l'ensemble des acteurs au sein du réseau portuaire<sup>9</sup>. La figure ci-dessous présente les relations entre les différents acteurs au sein du réseau portuaire

#### 1.1.2.1 Les prestations liées au navire

Concerne les métiers portuaires chargés de l'exploitation du navire ainsi que toutes les activités logistiques connexes. Ils existent plusieurs métiers dont le métier de :

---

<sup>6</sup>Farid BENHASSEL, « *Le management portuaire : manuel du participant* », Séminaire à l'entreprise portuaire de Bejaïa. Algérie. 1999. du 23/24 Octobre 1999. P. 21

<sup>7</sup>BERBER Amel, thèse de doctorat : « *Réformes du secteur portuaire Algérien* », 2016, université de Mostaganem, P68.

<sup>8</sup> Saïd Tefili. « *Les métiers portuaires* ». Edition ITCIS. Algérie. 2010. PP.125-126

<sup>9</sup>Daniel Brun et Frank Guérin. « *La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir* ». EMS édition France. 2014. PP. 237-238

- **L'armateur** : est le propriétaire légal, l'exploitant ou l'affrèteur d'un navire. Il peut être également une personne physique ou morale qui arme un navire en lui fournissant des équipages, de la nourriture, des subsistances, du matériel ainsi que tout ce qui est nécessaire à la navigation. Il exploite le navire en son propre nom, qu'il soit ou non le propriétaire. La disposition à l'immensité des navires sur les grands flux de trafics intercontinentaux conduit de plus en plus au partage de l'espace disponible sur un même navire entre plusieurs armements. En outre, la partie commerciale est gérée séparément<sup>10</sup>. Le conteneur a transformé l'organisation du transit portuaire, modifiant le rôle traditionnel de l'armateur qui peut être conduit à suivre « la boîte jusqu'à sa destination finale afin de s'assurer de son repositionnement en vide » vers un port maritime ou vers un nouveau chargeur, selon le terme du contrat de transport<sup>11</sup>.
- **Le pilote maritime** : Chargé de diriger le navire à l'entrée des ports et rades, il est un marin dont les actes sont commerciales. Le pilotage est un métier obligatoire dans n'importe quel port<sup>12</sup>.
- **Le remorqueur** : Il s'agit d'un navire de petite taille mais d'une grande puissance, employé dans le but de faciliter les manœuvres d'accostage ou de départ d'un navire<sup>13</sup>. En Algérie, l'affectation de remorqueurs est systématique pour toute manœuvre dans les ports. Ce service représente une ressource financière importante pour les entreprises portuaires, tout en renforçant la sécurité des manœuvres de navires.<sup>14</sup>

### 1.1.2.2 Les prestations liées à la marchandise

Il s'agit des métiers qui assurent le flux de la marchandise au sein du domaine portuaire. On cite par exemple :

- **Le manutentionnaire et l'acconier** : La société de manutention assure le chargement et le déchargement du navire. Le terme acconier désigne habituellement l'entrepreneur de manutention dans les ports méditerranéens.<sup>15</sup>
- **Le transitaire** : le transitaire est un médiateur de transport dont le rôle est de garantir le transport de la marchandise entre deux modes de transport différents sans interruption, et

<sup>10</sup>Conseil Consultatif Régional de la Mer. «*Le Guide des métiers de la Mer et du Littoral : Les Acteurs du Transport*». Province-Alpes-Côte d'Azur. P.2

<sup>11</sup>Gabriel Wackermann et al. «*La logistique mondiale : Transport et communication*». Ellipses édition. France 2005. PP.364-365

<sup>12</sup>Nadine Venturelli et Patrick Miani. «*Transport logistique*». Le génie édition. France. 2006. P. 81

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Saïd Tefili. Op-cit. P. 27

<sup>15</sup> Nadine Venturelli et Patrick Miani. Op-cit. P. 81

ce, conformément aux instructions perçues<sup>16</sup>. De ce fait, le transitaire est un intermédiaire qui a comme mission d'assurer la livraison entre deux modes de transport différents. Le client (c'est-à-dire l'importateur) fait appel au service d'un transitaire. Ce dernier doit prendre en charge toutes les formalités et les démarches nécessaires pour l'importation de la marchandise. Cette fonction est d'autant plus importante dans lorsque le client se trouve à un endroit éloigné de celui où la marchandise devrait arriver. Le transitaire doit alors avoir l'information nécessaire sur l'heure d'arrivée du navire pour qu'il puisse obtenir la marchandise du consignataire. Ensuite, il se charge des formalités de douane avant de prendre en charge l'expédition de la marchandise vers le client (importateur). Le transitaire doit avoir les connaissances nécessaires pour dédouaner la marchandise et l'expédier vers l'importateur.<sup>17</sup>

### 1.1.2.3 Les prestations liées au service de l'Etat<sup>18</sup>

Ce sont des métiers assurés par l'Etat dans le but de résoudre tout conflit qui peut surgir entre les différents acteurs portuaires. Deux autorités de l'Etat peuvent être distinguées :

- **L'autorité portuaire** : assure les missions de service public et enveloppe les métiers des officiers et des surveillants de port.
- **L'administration des Affaires maritimes** : qui a le rôle de couvrir la totalité de la façade de la mer. Ses métiers concernent les inspecteurs de la navigation et du travail maritime, ainsi que les administrateurs maritimes.
- **D'autres métiers au service de l'Etat** : sont à ne pas ignorer comme les phares et balises, ainsi que la radio téléphonique. De ce fait, plusieurs départements ministériels sont présents dans les ports comme le ministère de l'intérieur qui offre des services de police de frontière et de protection civil et le ministère des finances représenté par les services des douanes.

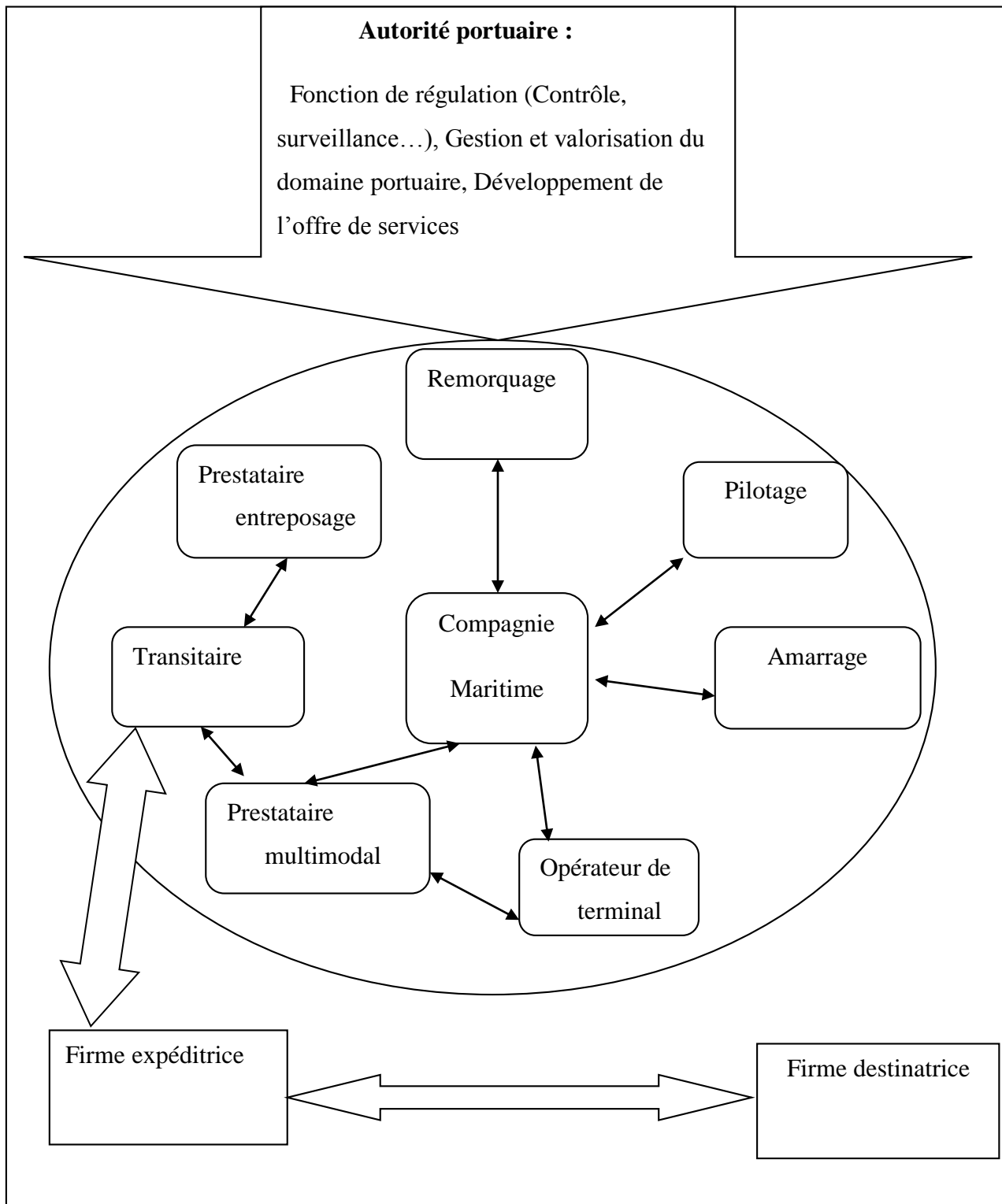
---

<sup>16</sup> Dictionnaire du transport. « Le Lamy transport ». 2<sup>ème</sup> Edition. 2005. P.116

<sup>17</sup> El Khalifa Mohamed El Kamel. « Guide de transport international de marchandise ». Edition Dahleb. Algerie. 1966. PP. 14-15

<sup>18</sup> Saïd Tefili. Op-cit. PP. 93-110

Figure N° 1 : Présentation simplifiée des relations entre les acteurs de la place portuaire



Source : Daniel Brun et Frank Guérin. « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir ». EMS édition France. 2014 P.239

**1.2 Évolution et développement des ports maritimes**

« Un port pour les pays qui disposent d'une façade maritime est un atout majeur pour le développement de leur commerce et donc de leur économie »<sup>19</sup>. Ainsi, ces pays fournissent beaucoup d'efforts afin que les ports maritimes puissent assurer pleinement leurs missions et contribuer au développement économique. Ceci ne peut être atteint qu'avec la modernisation des ports maritimes qui doit être en ligne avec le développement de l'économie et du commerce extérieur.

Le développement des ports et l'évolution des activités portuaires se fait en général sur quatre étapes distinctes tel qu'il est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Il est à noter que certains ports se sont arrêtés sur une étape précoce de cette évolution quand d'autres ont sauté une à deux étapes.

---

<sup>19</sup>Amour Zinsou. « *La gestion de la sécurité dans l'enceinte du port autonome de Cotonou* ». Neptunus revue électronique. Centre de droit maritime et océanique. Université de Nantes. Vol. 16. 2010. P.1

Tableau N° 1 : Etapes de l'évolution des ports maritimes

|  | Port de la première génération  | port de la deuxième génération   | Port de la troisième génération  | Port de la quatrième génération  |
|--|---|--|--|--|
| <b>Environnement externe</b>                                 |   |  |  |  |
| <b>Période de développement (ports d'Europe occidentale)</b> | Avant année 60  | Après année 60   | Après année 80   | 2000   |
| Evénements exogènes  | Colonisation<br>Bateau à vapeur<br>Montée en puissance des nations<br>Croissance du commerce          | Pétrochimie<br>Camion et pipeline<br>Prosperité structurelle<br>Industrialisation  | Multinationales<br>Conteneurs<br>Protection de l'environnement<br>internationalisation   | Economie globale<br>Système d'information<br>Environnement<br>Informatisation  |
| <b>Organisation fonctionnelle</b>                            |   |  |  |  |
| Fonctions portuaires   | Transbordement (1)<br>Entreposage (2)<br>Commerce (3)   | (1) à (3) + industrie (4)  | (1) à (4) + distribution (5)   | (1) à (5) + contrôle logistique  |
| Typologie de la production                                   | Acheminement du fret<br>Service élémentaire<br>Faible valeur ajoutée                                  | Acheminement du fret<br>Transformation du fret<br>Services combinés<br>Valeur ajoutée améliorée  | Acheminement du fret/des informations Distribution du fret Palette de services multiples<br>Valeur ajoutée élevée (orientation port)                 | Acheminement du fret/de l'information Distribution du fret/de l'information<br>Palette de services multiples<br>Valeur ajoutée élevée (orientation réseau)<br>Gestion de la chaîne |
| Type de fret   | Marchandises non unitisées  | Marchandises non unitisées et vracs secs/liquides  | Vracs et marchandises unitisées/conteneurisées   | Marchandises diverses/conteneurs information   |
| <b>Organisation spatiale</b>                                 |   |  |  |  |
| Expansion spatiale du port                                   | Quais et zones riveraines   | Extension zone portuaire   | Terminaux intérieurs et chaîne de distribution terrestre   | Expansion fonctionnelle associée au réseau   |
| Facteurs de localisation principaux                          | Présence d'un marché<br>Disponibilité de main-d'œuvre   | Accès aux matières premières Accès aux marchés de vente<br>Disponibilité de capitaux   | Disponibilité d'infrastructures de transbordement Accès aux marchés de vente Espace Flexibilité et coût de la main-d'œuvre                           | Disponibilité d'infrastructures de transbordement Accès aux marchés de vente Espace Flexibilité et coût de la main-d'œuvre<br>Disponibilité de savoir-faire<br>Qualité de vie      |
| <b>Organisation et stratégie portuaire</b>                   |   |  |  |  |
| Typologie de l'organisation                                  | Activités indépendantes dans l'enceinte du port<br>Relations informelles entre le port et les usagers | Relations plus étroites entre le port et les usagers<br>Relations diffuses entre les activités dans l'enceinte du port<br>Relations de causalité | Communauté portuaire unique Intégration du port dans la chaîne des échanges et des transports<br>Relations étroites entre le port et la municipalité | Communauté de ports (réseau) Relations étroites entre le réseau portuaire et les pouvoirs publics à différents niveaux   |

|                                |  | entre le port et la municipalité                                  | Organisation portuaire Élargie                            |  |
|--------------------------------|--|---|---|--|
| Tâches de l'autorité portuaire | Services nautiques (1)   | (1) + développement du site (terrains et infrastructure) ( 2 )    | (1), (2) + commercialisation des portuaires(3)            | (1) à (3) + gestion du réseau  |
| Attitude & stratégie           | Conservatisme Port = point de transbordement dans la chaîne de transport | Expansionnisme Nœud de transport, centre industriel et commercial | Orientation commerciale Centre logistique et de transport | Orientation commerciale Centre et réseau intégrés de transport, de logistique et d'information |

Source: Banque Mondiale (1992) cité par OCDE. « La desserte terrestre des ports maritimes». Table ronde n°113. 2000. P. 9

Le développement fonctionnel et spatial d'un port maritime passe par les évolutions suivantes :

### 1.2.1 Les ports de la première génération

Sert d'interface entre deux modes de transport<sup>20</sup>. Il s'agit des ports de la période d'avant les années 60 qui recevait principalement des bateaux à vapeur. Ils se sont développés dans un environnement de colonisation, de montée en puissance des nations et d'une croissance rapide du commerce. Les fonctions portuaires de cette génération se limitaient au transbordement, à l'entreposage et au commerce. Cependant, les services portuaires étaient élémentaires et à faible valeur ajoutée. À cette époque, les ports ne représentaient qu'un point de transbordement dans la chaîne de transport<sup>21</sup>.

### 1.2.2 Les ports de la deuxième génération

Les ports de la deuxième génération se sont développés après les années soixante où des évènements comme la pétrochimie, la prospérité structurelle, l'industrialisation se sont étendus. En plus du transbordement, l'entreposage et le commerce, les fonctions portuaires touchaient même l'industrie. Les services portuaires sont devenus combinés et leurs valeurs ajoutées se sont améliorées. Quand à la zone portuaire, elle s'est développée pour avoir une meilleure extension et des infrastructures plus modernes. Dans les ports de la deuxième génération, une approche plus globale des fonctions d'un port maritime est obtenue par la coordination de l'Etat, des autorités portuaires et des prestataires de services portuaire<sup>22</sup>. Les ports de la deuxième génération sont devenus des centres qui assurent le transport, les activités industrielles et les activités de commerce<sup>23</sup>.

<sup>20</sup>Bureau international du travail BIT. Travail dans les ports. Conférence internationale du travail. 90ème session. Genève. 2002. P.28

<sup>21</sup> OCDE, op-cit, PP. 09-11

<sup>22</sup> Khalifa Ababacar Kane. «Droit portuaire en Afrique». Edition l'Harmattan. Paris. 2012. P. 26

<sup>23</sup> Bureau international du travail BIT. Op-cit. P28

### 1.2.3 Les ports de la troisième génération

À partir des années 1980 et jusqu'aux années 2000, les ports de la troisième génération ont vu le jour dans un monde où l'internationalisation et les entreprises multinationales ont envahi le monde. En plus des fonctions traditionnelles des ports, ces derniers ont occupé même la fonction de la distribution. Aussi, la conteneurisation au sein de ces ports et la disponibilité des infrastructures ont largement augmenté la valeur ajoutée des ports.

Durant cette période, les ports ont connu une orientation commerciale et sont devenus des centres logistiques. Le transport est devenu intégré au sein des ports<sup>24</sup>. En plus, des services logistiques et des services de distribution sont assurés par les ports qui doivent assurer également la fonction marketing pour atteindre une meilleure performance portuaire<sup>25</sup>.

### 1.2.4 Les ports de la quatrième génération

À partir des années deux mille, les ports deviennent des centres et des réseaux intégrant le transport, la logistique et l'information. En effet, c'est avec la globalisation, qui en ouvrant les portes à un vaste commerce internationale, et l'informatisation, qui a facilité le flux physique et d'information, que la logistique portuaire a pris toute son étendue dans la chaîne d'approvisionnement.

« Les ports de la quatrième génération sont la mise en réseau des ports qui engendre une entreprise Lean qui permet la cohérence et la connectivité entre les entreprises portuaires de façon à ce que les informations, le savoir technologique et les infrastructures deviennent plus accessibles.»<sup>26</sup> Ceci est un appui majeur qui assure le maintien de la performance de l'environnement portuaire<sup>27</sup>. On rappelle à cet effet que la démarche Lean permet d'augmenter la production tout en minimisant les moyens mis en œuvre (ressources humaines, machines temps, espace), ceci en répondant plus précisément aux attentes des clients. Cette démarche permet également de rendre le travail plus gratifiant, grâce à un feed-back immédiat sur les efforts fournis dans le but de convertir le gaspillage en valeur. L'emploi est alors créé au lieu

---

<sup>24</sup> OCDE, op-cit, PP. 09-11

<sup>25</sup> Lun Y.H.V., Lai K. H. Lai, Cheng T.C.E. « *Shipping and logistics management* ». Springer édition. U.S.A. 2012. P.206

<sup>26</sup> Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

<sup>27</sup> KERMA Azzeddine. « *Vers le réseau national des ports maritimes de commerce* ». Revue Economie et Management. N° 11, Novembre 2012. PP. 82-8

d'être supprimé comme le recommandait l'entreprise conventionnelle pour réduire le sureffectif<sup>28</sup>.

Un port maritime doit assurer les missions et rôles qui lui sont attribués, quelque soit son évolution (première, deuxième, troisième ou quatrième génération).

### 1.3 Types, rôle et missions des ports maritimes

#### 1.3.1 Types des ports maritimes

##### 1.3.1.1 Les ports selon leurs activités<sup>29</sup>

- **Ports de commerce** : ce sont les ports destinés à assurer dans les meilleures conditions économiques et de sécurité, toutes les opérations d'embarquement et de débarquement de personne, de marchandise et d'animaux vivants transitant du mode maritime au mode terrestre de transport et inversement ainsi que toutes les opérations liées à la navigation maritime.
- **Ports de pêche** : ce sont les ports destinés à recevoir les navires armés à la pêche et assurer la satisfaction des besoins et le développement de cette activité.
- **Ports de plaisance** : ce sont les ports aménagés pour permettre la satisfaction des besoins de la navigation de la plaisance et le développement de cette activité.

##### 1.3.1.2 Les ports selon leur utilisation

• **Ports sec** : le code maritime algérien répartit les ports en trois catégories : ports de commerce, de pêche et les ports de plaisance. Cette classification est opérée en fonction de l'activité qui est exercée dans chaque catégorie de port. En revanche certains passages du code maritime, énoncent :

- Des zones d'extension du port comme dépendance du domaine public portuaire ;
- Des zones extra –portuaires ;
- Des zones de dégagement et aires de dédouanement.

Une première définition du port sec peut être en relation avec la notion d' « une zone extra –portuaire » ayant les mêmes fonctions qu'un port de commerce, à l'exception de celles ayant trait à la réception des navires<sup>30</sup>. En d'autres termes, il s'agit d'une zone aménagée pour

---

<sup>28</sup>James Womack, Daniel Jones. « *Système Lean* ». 2ème édition. Pearson Education France. Paris.2009. p.4

<sup>29</sup>Loi 98-05 du 25 Juin 1998 modifiant et complétant l'ordonnance n°76-80 du 23 octobre 1976 portant code maritime 889

<sup>30</sup> Lazhar Hani. « *Les Ports secs* ». Revue du Port d'Alger n°41. Octobre 2001. P. 17

« la réception, le pointage et la reconnaissance à terre des marchandises embarquées ou débarquées, ainsi que leur gardiennage, jusqu'à leur embarquement ou leur délivrance au destinataire »<sup>31</sup>

Les ports secs ressemblent à un prolongement systématique des ports maritimes et des ports fluviaux qui sont :

- Soit enclavés dans un tissu urbain dont il est plus efficace d'opérer des transferts de masse des marchandises vers des zones extra-urbaines ;
- Soit les ports maritimes manquent d'espace nécessaire pour absorber le niveau de leur trafic et des ports secs sont créés afin de combler ce déficit.

Toutefois, il ne faut pas confondre les ports secs avec les entrepôts publics. Pour rappel, ces derniers reçoivent les marchandises en dépôt qui sont soit non réclamées par leur propriétaire, soit saisies.

Les ports ne sont pas seulement des places de raccordement à des axes de transports. Le développement des ports secs complète aussi les ports de la quatrième génération. Il s'agit du fait que les ports secs permettent l'amélioration de la performance portuaire en intégrant les ports dans des réseaux (réseaux logistiques et réseaux de transport).<sup>32</sup>

- **Ports de refuges** : ont pour seule vocation de fournir un abri temporaire aux bateaux par gros temps. Parfois, les capitaines des navires cherchent un refuge à cause du mauvais temps ou des météorologiques. Dans d'autres circonstances, la recherche d'un port de refuge est due à des incidents de navigation imprévisibles qui nécessitent un arrêt momentané du navire<sup>33</sup>.
- **Ports de guerres** : sont dotés des mêmes infrastructures que les ports de commerce. En plus, ils disposent d'équipements spécialisés dans le stockage et la logistique des munitions.

---

<sup>31</sup> Définition donnée par le code maritime concernant l'acconage

<sup>32</sup>OCDE. « Le transport maritime à courte distance en Europe ». Conférence Européenne des Ministres des Transports. Edition OCDE. France. 2001. P.64

<sup>33</sup> Anne-Lise Piétri-Lévy, John Barzman, Eric Barré. Op-cit. P. 196

### 1.3.1.3 Les ports selon leur nature

- **Ports naturels** : est un lieu qui offre naturellement un abri<sup>34</sup>. La plupart des grands ports naturels ont, dans une certaine mesure, connu des aménagements comme l'assainissement des canaux pour permettre aux navires à fort tirant d'y pénétrer.
- **Ports aménagés** : est un lieu qui nécessite des travaux complémentaires pour offrir un abri suffisant.<sup>35</sup>
- **Ports artificiels** : Port improvisé, constitué de navires ou d'éléments préfabriqués reliés entre eux, installé au lieu de débarquement de troupes et de matériel.<sup>36</sup>

### 1.3.2 Rôle et missions des ports maritimes

Le transfert rapide et efficace des marchandises des transports terrestres aux transports maritimes et vice-versa, est une fonction essentiel d'un port. Ceci s'effectue grâce aux navires, ces derniers peuvent rentabiliser leurs voyages et escales en toute sécurité.

Sachant que les navires sont d'une grande diversité (Pétroliers, passagers, porte conteneurs, minéraliers, céréaliers, etc....) il est de même les ports maritimes (Terminal à Hydrocarbures, gare maritime, terminal à conteneurs, port minéraliers, etc....) pour la réception de ces types de navire.<sup>37</sup>

Le port joue un rôle prépondérant dans le développement économique, plus particulièrement en ce qui concerne :

- Le développement local par la création de l'emploi et de nouvelles industries qui s'ajoutent à la production et aux services liés à l'activité portuaire. Citant comme exemple les prestations de services offerts par les courtiers consignataires, les transitaires et les assurances maritimes, en plus des constructions, des réparations navales et de l'avitaillement.
- Le développement de l'industrie en l'obtention de la matière première à moindre coûts
- Le développement du commerce extérieur à travers les prestations de qualité et à moindre coûts qu'offrent les ports, le commerce extérieur bénéficie des avantages

---

<sup>34</sup> <http://www.cnrtl.fr/definition/port> consulté le 16/10/2022

<sup>35</sup> Idem

<sup>36</sup> Idem

<sup>37</sup> Abdelhakim Bouzaher. « Contribution à l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des risques liés à la manœuvre portuaire en Algérie ». Thèse de doctorat. Mai 2016. P. 38

prépondérants de l'activité portuaire. Ceci se traduit par un impact substantiel sur le prix de revient de la marchandise.

Des installations portuaires modernes et des systèmes d'exploitation efficaces qui assurent une production à moindre coûts pour l'entreprise portuaire, comme pour ses utilisateurs (comme les transitaires et les armateurs), sont une condition primordiale afin que le port puisse accomplir pleinement son activité. Généralement les ports visent à<sup>38</sup> :

- La gestion et l'exploitation du domaine public portuaire.
- L'exploitation de l'outillage et des installations spécialisées portuaires.
- L'entretien, l'aménagement, le renouvellement de la superstructure portuaire, la modernisation et l'extension de l'infrastructure portuaire.
- La police, sécurité et conservation du patrimoine portuaire dans les limites du domaine public portuaire.
- La police de la navigation dans les limites maritimes et portuaires.
- L'exécution des opérations d'acconage et manutention des marchandises.
- L'exercice des opérations de remorquage, pilotage, amarrage et autres.
- Le gardiennage et la sécurité des marchandises durant leur séjour.
- L'avitaillement des navires.
- L'exécution des opérations d'assainissement et d'enlèvement des détritres.

Le port a pour mission d'accueillir le navire et de lui offrir un abri à l'intérieur duquel il pourra mener à bien ses opérations commerciales ou techniques :

- En assurant le transit des marchandises dans les meilleures conditions de coût, de qualité, de délais et de sécurité.
- En offrant de réelles facilités par la mise à disposition des moyens performants de transit, de traitement des navires et de stockage des marchandises.

Le port est reconnu avant tout comme un point de passage où les marchandises sont transférées entre le navire de mer et les différents moyens de transport terrestre, il est donc à ce titre :

- Un maillon assurant la continuité de la chaîne de transport maritime et, par conséquent, un facteur stimulant dans le développement de réseau routier et du rail.

---

<sup>38</sup> Document interne de l'entreprise portuaire d'Alger

- Un lieu offrant les meilleurs prestations de service pour le transit de marchandises destinées à l'importation et à l'exportation et partant un facteur dynamisant propre à encourager les échanges commerciaux.
- Un pôle d'attraction pour l'implantation d'unités industrielles liées à l'activité portuaire bénéficiant de la sorte des coûts qui auraient été induits par une phase supplémentaire de manutention, de transport et de stockage.

## Section 02 : Réalités des activités portuaires en Algérie

La situation du commerce extérieur est un indicateur important pour jauger le dynamisme d'une économie et la place de l'industrie portuaire. C'est particulièrement le cas en Algérie où 95% des échanges internationaux de marchandises transitent par les ports.

### 1.1 Présentation du secteur portuaire Algérien

Les ports algériens, bien que leurs chiffre d'affaire soit en progression, restent moins performants par rapport aux autres ports du bassin méditerranéen malgré leur importance dans l'économie nationale. Ils ont connu depuis l'indépendance jusqu'aux années 2000, une gestion exclusivement étatiste et ont continuellement « souffert du manque d'investissement et de l'abus de la part des sociétés nationales qui sont les principaux chargeurs »<sup>39</sup>

À l'heure actuelle, l'Algérie compte onze ports de commerce, dont trois ports pétroliers (Arzew, Bejaia, Skikda), et huit ports de trafic de marchandises diverses (Alger, Djendjen, Oran, Ghazaouet, Annaba, Mostaganem, Dellys et Ténès). Ces ports sont administrés par dix Entreprises Portuaires publiques économiques formant le Groupe Economique SERPORT. Pour rappel, le port de Dellys et le port d'Alger sont gérés par l'Entreprise Portuaire d'Alger.

Depuis la promulgation de la loi n° 98 – 05- du 25 juin 1998 et complétant l'ordonnance 76- 80 du 23 octobre 1976 portant code maritime, les Entreprises Portuaires assurent des services publics (la gestion, l'entretien, la préservation et la conservation propriété public) en plus des activités de pilotage et de lamanage. Alors que des activités à caractère commercial comme la manutention, l'aconage et le remorquage, sont assurés désormais par des sous traitants (publics ou privés)<sup>40</sup>

### 1.2 Présentation des ports en Algérie<sup>41</sup>

#### 1.2.1 Le port d'Alger

Vu sa situation stratégique, l'hinterland du port d'Alger couvre plusieurs wilayas du pays dont celles du centre Est, centre Ouest et d'autres régions du pays comme celles du Sud, et ce, en considérant les flux des marchandises générés par l'activité portuaire. Le port dispose de capacités logistiques diverses dont :

<sup>39</sup> M'hammed Setti, Fatima-Zohra Mohamed-Cherif and César Ducrue, « Les ports algériens dans la mondialisation: la fin du paradoxe ? », Revue internationale n° 116 «Le Maghreb dans la Mondialisation», 2011 .

<sup>40</sup> CHACHOUA Fadloun, «La performance des ports algériens : étude comparative par la méthode d'analyse d'enveloppement des données (DEA)», P.82.

<sup>41</sup> Ibid., P.83-91

- Des capacités d'accueil des navires qui consistent en des ouvrages de protection. Il s'agit de 05 digues artificielles avec une longueur de 6 kilomètres sur une profondeur de 20 mètres. Le port d'Alger est caractérisé par ses trois terminaux : le terminal pétrolier, le terminal à conteneur et le terminal céréalier. Le port dispose également de 34 quais d'accostage dont la profondeur varie entre 5 mètres à 10 mètres avec un linéaire de 8.352 mètres, de 09 portes d'accès, d'un volume de voûtes<sup>42</sup> de 245 000 mètres cubes, des tirants d'eau variant entre 6 mètres et 10 mètres qui permettent d'accueillir des navires qui transportent jusqu'à 25.000 tonnes de marchandises.
- Des capacités d'entreposage qui consistent en une surface d'entreposage de 282.000 mètres carrés, répartie sur 3 zones géographiques du port (zone Nord correspondant à la pêche et à la capitainerie exploitant les quais 5 à 11, zone Centre qui comprend le terminal conteneur exploitant les quais de 16 à 25 et la zone Sud délimitée par le terminal à conteneur et la brise-lame Est du quai 30 à 34) permettant d'accueillir plus de 120.000 tonnes de marchandises.

### 1.2.1.1 Les activités commerciales du port d'Alger

#### ➤ Manutention

Les opérations de manutention portuaire désignent l'ensemble des opérations de transbordement (embarquement et débarquement) des cargaisons à bord des navires ou à quai.

- **Le débarquement** : consiste à décharger la marchandise du bord des navires (en cale ou en pontée), de le transférer vers le lieu d'entreposage adéquat (sécurisé contre le vol et tout autre facteur qui pourrait porter préjudice à la marchandise), permettant une meilleure réception de la marchandise pour le client au moment de l'enlèvement.

Le débarquement est classé selon le lieu de stockage :

- Débarquement magasin ou hangar
- Débarquement terre-plein
- Débarquement indirecte : la marchandise débarquée ne passe pas par un entrepôt. Elle reste sur le quai pendant une courte durée avant l'enlèvement.
- Débarquement et enlèvement direct : la marchandise débarquée du bord est aussitôt enlevée sous-palan du navire par le réceptionnaire.

---

<sup>42</sup> C'est-à-dire d'un volume de stockage

- **L'embarquement** : consiste à transférer ou acheminer la marchandise depuis le lieu d'entreposage vers le quai où le navire opère, afin de pouvoir procéder au chargement à bord. Le lieu d'entreposage est dans ce cas le lieu de prise en charge de la marchandise par l'acconier via le chargeur. Il peut s'agir d'un magasin, terre-plein, ou hangar.

De ce fait, l'embarquement est classé suivant le lieu de prise en charge de la marchandise :

- Embarquement magasin ou hangar
- Embarquement terre-plein
- Embarquement direct : le lieu de prise en charge par l'acconier est sous palan du navire. Il est communément appelé embarquement sous palan.

Elles sont effectuées par des professionnels de la manutention (dockers, grutiers, ouvriers de maintenance...) à l'aide d'équipements portuaires et de moyens de levage (grues, portiques).

- Ces opérations sont réalisées dans le respect de la réglementation portuaire.
- Des mesures de sécurité permettent de protéger le personnel sur les zones portuaires et d'assurer l'intégrité des marchandises.
- Une fois déchargées, les marchandises sont stockées dans des entrepôts ou acheminées sur le point de livraison prévu au contrat.

### ➤ **Acconage**

L'acconage comprend les opérations tendant à assurer la réception, le pointage et la reconnaissance à terre des marchandises embarquées ou débarquées ainsi que leur gardiennage, jusqu'à leur embarquement ou leur délivrance au destinataire. Elles sont réalisées par le biais d'accons entre le bateau en mer et le quai.

### ➤ **Lamanage**

Cette activité désigne des opérations d'assistance à l'amarrage, au largage des navires lors de leur arrivée, de leur départ ou également de leur mouvement (déhalage : changement de poste à quai) à l'intérieur des ports. L'équipage des navires étant limité et occupé, il a fallu créer un service à terre. Les lamaneurs sont des marins spécialisés.

### ➤ **Avitaillement en eau douce**

L'avitaillement maritime s'agit d'un service qui permet de préparer et d'apporter des vivres (eau, nourriture, glace, carburant, etc.) à un tiers soit par exemple un particulier, à un lieu de vie ou de travail isolé en mer, mais aussi aux responsables et techniciens en charge d'un

moyen de transport et donc du ravitaillement à bord. Ce type de service peut être proposé par des prestataires spécialisés, mais également par des navires de pêche industrielle. En plus d'une mission de pêche, l'avitaillement pourra donc être effectué en complément.

- **Remorquage**

Les grands navires ont besoin d'être assistés lors de leurs manœuvres dans les ports. Ils sont pris en charge par des remorqueurs, navires de taille modeste (25-30 mètres) dotés de moteurs très puissants leur permettant de tirer et pousser les plus gros navires de commerce. Les remorqueurs, qui doivent intervenir par tous les temps, ont une excellente manœuvrabilité.

### **1.2.2 Le port d'Oran**

Comme la plupart des ports algériens, le port d'Oran dispose d'une situation géographique stratégique, proche du détroit du Gibraltar et des rives ibériques. Le port s'étend sur environ 72 hectares de terre pleine et de 122 hectare de plan d'eau et dispose de capacités logistiques diverses dont :

- Des capacités d'accueil des navires qui comprennent deux terminaux majeurs (il s'agit de terminal à conteneurs et du terminal roulier). Le port dispose également de 16 quais et de 23 postes à quai avec une longueur de quai allant de 150 mètres à 400 mètres et avec un tirant d'eau variant entre 7 mètres 50 et 12 mètres.
- Des capacités d'entreposage diverses dont : 15 magasins de 26 mètres carrés, 65 chariots élévateurs et de 09 grues électriques.

### **1.2.3 Le port de Mostaganem**

Bénéficiant d'une position avantageuse le reliant aux divers marchés internationaux dont les marchés agricoles (céréales, pomme de terre de semence, bois, ...) et les marchés commerciaux (transit de matériel et d'équipements de prospection et de forage de pétrole et de gaz). Parallèlement, sa situation dans la partie Est du golf d'Arzew, démunie le port de toute abri naturel. D'où, le port de Mostaganem est dans l'obligation de se fier aux ouvrages artificiels (jetée et brises lames) aménagés. Toutefois, le port de Mostaganem dispose de plusieurs capacités logistiques dont :

- Des capacités d'accueil des navires fondés sur deux bassins (le premier bassin s'étale sur une superficie de 14 hectares et le deuxième bassin avec une superficie de 16 hectares). Le port dispose également de 10 postes à quais avec une longueur de 1.376 mètres linéaires de quai de tirant d'eau variant de 6,77 à 8,22 mètres. Le port de Mostaganem

dispose aussi de 04 postes spécialisés Céréales, sucre roux, bitumes et vin et d'une rampe Ro/Ro, 02 postes à quai de servitude X et Y de 80 mètres linéaires de quai chacun, 01 quai de pêche de 130 mètres et de 02 appontements de pêche d'une longueur de 90 mètres chacun. Sans oublier sa détention de deux môles : le môle de l'indépendance et le môle Sud Ouest. C'est à partir de ce dernier que seront initiées les perspectives de développement du Port par la création d'un 3ème bassin entre le môle Sud Ouest et la pointe de la Salamandre.

- Des capacités d'entreposage diverses dont : 36 Chariots élévateurs de 1,5 à 32 Tonnes, 04 Superstackers de 45 tonnes, 04 Grues électriques de 3/6tonnes et 8/15 tonnes, 02 Grues automobiles de 27 T et 120 Tonnes, 02 Pelles rétrochargeuses, 02 Tracteurs de manutention Ro/Ro de 27 T et 35 Tonnes, 18 Bennes preneuses et de 05 Trémies.

#### **1.2.4 Le port de Béjaïa**

Vu la position géographique de la ville de Bejaïa située au cœur de l'espace méditerranéen, le port de Bejaïa joue un grand rôle de transmission dans le bassin méditerranéen. Il est accessible par un chenal extérieur large de 320 mètres et draguée à 13,50 mètres. Les navires de marchandises qui transitent par le port de Bejaïa accèdent aux bassins du vieux port et de l'arrière port par le biais de deux passes. Le premier passe est le passe de Abdelkader, large de 110 mètres et draguée à 12 mètres. Le deuxième passe est celui de Casbah (entre le vieux port et l'arrière port), large de 125 mètres et draguée à 12 mètres. Le port de Bejaïa possède plusieurs atouts dont :

- Des capacités d'accueil des navires fondés sur trois bassins. Le premier bassin est celui de l'avant port : sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10.5 mètres et 13.5 mètres. Possédant d'installations spécialisées, l'avant port est destiné à traiter les navires pétroliers. Le deuxième bassin est le bassin du vieux port : sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs varient entre 6 mètres et 8 mètres. Le troisième bassin est celui de l'arrière port : sa superficie est de 55 hectares et ses profondeurs varient entre 10.5 mètres et 12 mètres. Le port dispose de quatre importants terminaux (un terminal roulier, un terminal à bois, un terminal à conteneur et un terminal pétrolier), sans oublier le centre de transit des marchandises dangereuses et l'abri papier.

- Des capacités d'entreposage diverses, connue pour être l'une des meilleurs de la côte algérienne, la rade du port de Bejaïa offre de meilleurs potentialités en matières de protection et des fonds convenables à un bon mouillage, sa profondeur se varie de 10 mètres à plus de 20 mètres. Le port s'étale sur une superficie totale de 79 hectares. Sa surface

d'entreposage s'étale sur 410.000 mètres carrés dont 17.500 mètres carrés couverts. Le port de Bejaïa dispose également d'un linéaire de 3.575 mètres de quais, ces quais sont répartis entre 16 postes à quai pour les navires de marchandises générales, 03 postes à quai pour navires pétroliers et 01 poste gazier.

### **1.2.5 Le port de Skikda**

Le premier port est celui du port mixte de Skikda, doté à la base de 07 postes à quai, le port mixte de Skikda est spécialisé dans le traitement des marchandises diverses. Le port mixte de Skikda a connu une importante extension suite aux programmes d'aménagement portuaires d'envergure et qui ont permis d'augmenter substantiellement ses capacités d'accueil. Les capacités d'accueil actuellement comprennent : 14 postes d'accostage dont 3 postes pétroliers. Le port de Skikda dispose également de vastes superficies commerciales (couvertes et terre-pleins), adaptés à tous les types de marchandises et dispose par ailleurs de 03 terminaux à conteneurs d'une capacité totale de 6.500 EVP.

Le deuxième port est celui de « EL-Djedid ». Il est le deuxième port à hydrocarbures en Algérie, il constitue un maillon essentiel du pôle intégré de la plateforme industrielle d'hydrocarbures de Skikda, avec un trafic annuel global d'environ 23 millions de tonnes, le port d'hydrocarbures de Skikda assure la livraison des produits des hydrocarbures.

Les principales missions du port de Skikda sont :

- La gestion et l'exploitation de l'outillage et des installations portuaires
- L'exercice des opérations de remorquage, de pilotage et de lamanage
- L'exercice des opérations d'acconage et de manutention
- L'exercice des missions de Police et de sécurité portuaires
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire
- L'élaboration, en relation avec les autres autorités concernées, de programmes de travaux d'entretien d'aménagement et de création d'infrastructure portuaires

Le port de Skikda dispose de capacités logistiques diverses dont :

- 198.631 mètres carré de terre-pleins
- 14 postes à quai
- 99 chariots élévateurs
- 26 grues électriques
- Un Terminal Pétrolier

**1.2.6 Le port d'Annaba**

Le port d'Annaba fait partie des dix principaux ports de commerce en Algérie son champ d'influence s'étale sur douze wilayas du pays là où il y a des zones industrielles les plus importantes et des ressources naturelles tels que les mines de fer, de phosphates et les champs pétroliers.

Il est placé au point de croisement d'importants réseaux routiers et ferroviaires qui lui assurent une excellente accessibilité. Il relie aux réseaux de voies express desservant l'Est et le Sud Est du Pays et au réseau ferroviaire national, précisément par une ligne ferroviaire électrifiée aux mines de fer de l'Ouenza et au complexe sidérurgique d'El-Hadjar.

En outre, l'Aéroport International d'Annaba est situé à seulement onze kilomètres des installations portuaires

Les principales missions du port d'Annaba sont :

- Gestion du domaine public portuaire
- Manutention et acconage
- Pilotage et remorquage

Le port d'Annaba dispose de capacités logistiques diverses dont :

- Un terminal à conteneurs dont la mise en service s'est faite à la fin du deuxième semestre de l'année 1997 s'étend sur une superficie d'environ dix hectares
- Il est doté de toutes les superstructures nécessaires à son exploitation (administration, hangar de dépotage et empotage) et d'autres équipements de manutention adéquats
- D'un linéaire de quai de 480 mètres et d'un tirant d'eau de 8.5 mètres, prévu d'atteindre 10 mètres
- Il est équipé de 52 prises 220/380 Volts pour conteneurs frigorifiques
- Il effectue le traitement des conteneurs de 20 et 40 pieds, y compris le conteneur frigorifique.
- D'importantes capacités de stockage additionnelles qui peuvent être mises en œuvre.

**1.2.7 Le port d'Arzew**

Vu sa spécialisation dans le domaine des hydrocarbures, le port d'Arzew constitue la porte de sortie principale des hydrocarbures exportés d'Algérie. Choisi pour son site

stratégique, le port offre des capacités de production très importantes au vu des installations mises en place.

Les missions principales du port d'Arzew sont :

- Exploitation de l'outillage et des installations portuaires
- Exécution de travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire
- Opérations acconage et de manutention portuaire
- Opérations de pilotage, remorquages et lamanages
- Exercice de la police et sécurité portuaire dans les limites géographiques du domaine public portuaire.

Le port d'Arzew dispose de capacités logistiques diverses dont :

- Un terminal pétrolier
- 07 postes à quais pour marchandises diverses de -6.5 mètres à -10 mètres
- 24 000 mètres carré de terres pleines
- 32 chariots élévateurs
- Un Môle spécialisé dans le trafic du ciment en vrac
- Un seul poste muni d'une installation de 5 silos à ciment
- 150 hectares de plan d'eau abrité
- 2.500 mètres de digues de protection
- 8 postes à hydrocarbures de -9.2 mètres à -17 mètres (GPL, raffinés, condensat, brut, ...etc.).

Le port d'Arzew dispose également d'un Sea-line haute mer avec un tirant d'eau supérieur à vingt mètres lui permettant d'accueillir des navires de grande taille.

### **1.2.8 Le port de Djendjen**

Situé à l'Est de l'Algérie, le port de Djendjen, avec sa position géographique stratégique, il bénéficie d'une place de 50 miles de la route maritime reliant le canal de Suez au détroit de Gibraltar. Il est le dernier port commercial construit en Algérie après l'indépendance et considéré comme le plus important ouvrage portuaire en Méditerranée en termes d'espaces et eau profonde.

Le port de Djendjen partage un vaste hinterland avec les ports voisins à savoir le port de Bejaia et Skikda. Sa zone d'influence recouvrant une grande région de l'Est et le Sud-est qui comprend les Hauts plateaux avec son potentiel industriel et les plates formes pétrolières du Sud. Il se trouve également dans une zone excentrée adossée à une réserve foncière de plusieurs centaines d'hectares aux futures zones logistiques qui vont être préparées comme support de l'activité de transbordement.

Le port de Djendjen dispose de capacités logistiques diverses dont :

- Un terminal à Conteneurs d'une capacité de 60.000 EVP
- Un terminal roulier,
- 03 postes à quais
- Ex-quai sidérurgique, il est le plus important ouvrage du port de Djendjen.

Le port de Djendjen dans sa globalité s'étend sur une superficie de 104.000 hectares, dont la moitié est revêtue, deux hangars de 3.000 mètres carré et de 6.000 mètres carré, et d'une zone d'extension extra portuaire de 27 hectares. Il permet également des investissements par la concession sur le quai Ouest.

Toutefois le port de Djendjen possède des rails à quais au niveau de tous les postes d'accostage qui sont reliées au réseau de chemin de fer, et offrant une capacité transit de 8.000.000 tonnes par an. Les postes à quai sont reliés au réseau national de chemin de fer à travers une gare de triage de marchandises située à 500 mètres du port.

### **1.2.9 Le port de Ténès**

Situé dans la wilaya de Chelef, le port de Ténès occupe une position géographique stratégique à équidistance entre les ports d'Alger et de Mostaganem couvrant un littoral de près de 400 kilomètres.

Les grands chantiers de sa modernisation, de l'extension de ses surfaces, la création de zones extra-portuaires, conjugués aux lancements des travaux de la pénétrante autoroutière et la voie ferrée de Ténès Chelef, lui font entrevoir des perspectives prometteuses dont les prémices sont déjà concrètes avec une augmentation substantielle du trafic en l'espace de 3 années.

Les principales activités et missions du port de Ténès sont :

- Exploitation de l'outillage des installations portuaires
- Exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire
- Elaboration avec les autorités concernés de programmes d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires
- Exercice du monopole des opérations de pilotage, lamanage et remorquage.
- Exercice des activités de police et de sécurité dans les limites géographiques du domaine public portuaire
- Réalisation de toute opération commerciale mobilière, immobilière et financière inhérente à ses activités et de nature à favoriser son développement.

#### **1.2.10 Le port de Ghazaouet**

Situé dans une situation géographique stratégique ; la situation du port de Ghazaouet, à une trentaine de kilomètres, à vol d'oiseau, de la frontière algéro-marocaine et à seulement 45 kilomètres de l'aéroport international Messali Hadj de Tlemcen, lui permet de jouer un rôle de premier plan pour son hinterland. C'est cette situation géographique idéale et sa proximité avec les côtes espagnoles (Almeria se trouve à une centaine de miles nautiques) va en faire un des ports les plus sollicités en matière de transit en Algérie.

Le port de Ghazaouet dispose d'installations spécialisées, dont huit bacs pour le stockage d'acide sulfurique et un silo à céréales. Le port met également à la disposition de ses clients une cale de halage, ainsi qu'un pont bascule d'une capacité de 60 tonnes.

Le port de Ghazaouet dispose de capacités logistiques diverses dont :

- 23 hectares de terre-pleins
- 25 hectares de plan d'eau (dont une darse de pêcheurs de 1 hectare)
- 10 postes à quais
- 02 plateformes de 2.3 hectares et 3.8 hectares
- 36 chariots élévateurs
- 01 grue électrique
- 04 grues auto
- 05 pelles mécaniques
- 01 tracteur Ro/Ro
- Un important parc d'engins de manutention.

Après avoir eu une idée sur chacun des ports algériens, il est essentiel d'analyser l'exploitation du secteur à travers le trafic portuaire dans ses différents aspects.

### 1.3 Présentation générale du trafic<sup>43</sup>

Pouvoir analyser d'avantage les particularités du secteur portuaire algérien, nous menons une étude comparative entre le trafic des différents ports algériens. On se refait sur les statistiques de l'année 2014, vu la disponibilité des données détaillées pour chaque port.

#### 1.3.1 Trafic marchandises du secteur portuaire algérien

Le trafic marchandises correspond aux différents produits qui transitent par le canal portuaire algérien, que ce soit la marchandise importée ou exportée. Le tableau ci-dessous représente le total (en tonne) des importations et des exportations (par port et en général) durant l'année 2014. Nous constatons qu'un total de 126 054 757 tonne de produits divers a transité à travers les ports maritimes algériens.

Les exportations représentent près de 61% de ce total (avec une quantité de 76 597 900 tonnes), contre 39% pour les importations (avec une quantité de 49 456 857 tonnes). L'excédent enregistré entre les importations et les exportations est dû aux exportations massives des hydrocarbures. D'où, nous estimons que la performance des ports maritimes algériens dépend de la structure économique d'un côté (sachant que l'économie algérienne est une économie rentière dépendante de l'exportation des hydrocarbures qui, selon la banque mondiale, représente près de 94% du total des exportations en 2016), et de la politique extérieur du pays, de l'autre côté. L'ouverture de l'économie se traduit par l'augmentation des importations qui transitent par les ports pour s'ajouter à leurs chiffres d'affaires.

**Tableau N° 2 : Répartition du trafic marchandises des ports algériens en 2014**

| Ports    | Import   | export   | Total    |
|----------|----------|----------|----------|
| Alger    | 9288779  | 1922864  | 11211643 |
| Annaba   | 4666288  | 1513874  | 6180162  |
| Arzew    | 2618396  | 38358908 | 40977304 |
| Bejaia   | 11773839 | 9382966  | 21156805 |
| Djendjen | 4711216  | 23365    | 4734581  |

<sup>43</sup> CHACHOUA Fadloun, Op-Cit, P.92-98

|            |          |          |           |
|------------|----------|----------|-----------|
| Ghazaouet  | 1363118  | 71951    | 1435069   |
| Mostaganem | 1508627  | 16524    | 1525152   |
| Oran       | 6892057  | 431332   | 7323389   |
| Skikda     | 5369620  | 24876116 | 30245736  |
| Ténès      | 1264916  | 0        | 1264916   |
| Total      | 49456857 | 76597900 | 126054757 |

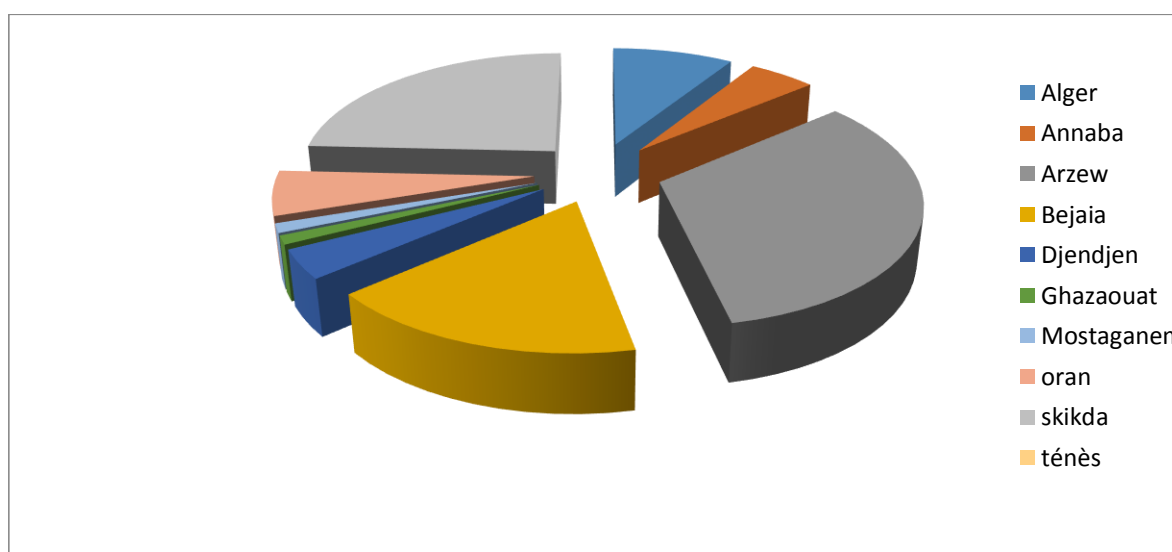
Unité de mesure : En tonne

Source : Annuaire statistique de la SGP SOGEPORIS. 2014

La figure ci-dessous répartit le trafic des marchandises selon les ports. Nous constatons que les ports pétroliers détiennent la part la plus importante du marché portuaire. Le port d’Arzew prédomine l’ensemble des ports, suivi par le port de Skikda et le port de Bejaia respectivement.

Ayant bénéficié d’un programme de modernisation des équipements et d’un partenariat qui vise à améliorer leur prestations, les ports d’Alger, de Djendjen et d’Oran détiennent des parts importantes du marché.

Figure N° 2 Répartition du trafic marchandises des ports algériens en 2014



Source : Auteur selon les statistiques de la SGP SOGEPORIS. 2014

### 1.3.2 Trafic hydrocarbures du secteur portuaire algérien

L'analyse du trafic hydrocarbures du secteur portuaire algérien confirme l'analyse du trafic des marchandises. Les ports algériens ont fait transiter 81 844 937 tonne d'hydrocarbure en 2014. Les exportations représentent 88% de ce transit. Les ports d'Arzew, de Skikda et de Bejaia dominent le secteur. Ces trois ports font transiter plus de 92% du commerce extérieur des hydrocarbures du pays en 2014.

**Tableau N° 3: Répartition du trafic hydrocarbure des ports algériens en 2014**

| Ports        | Import    | Export     | Total      |
|--------------|-----------|------------|------------|
| Alger        | 3 759 849 | 1 324 265  | 5 084 113  |
| Arzew        | 1 966 443 | 37 518 074 | 39 484 517 |
| Béjaia       | 1223 130  | 8 657 295  | 9 880 425  |
| Skikda       | 1 275 428 | 24 685 670 | 2 596 1098 |
| Autres ports | 1248 814  | 185 970    | 1 434 784  |
| Total        | 9473 664  | 72 371 274 | 81 844 937 |

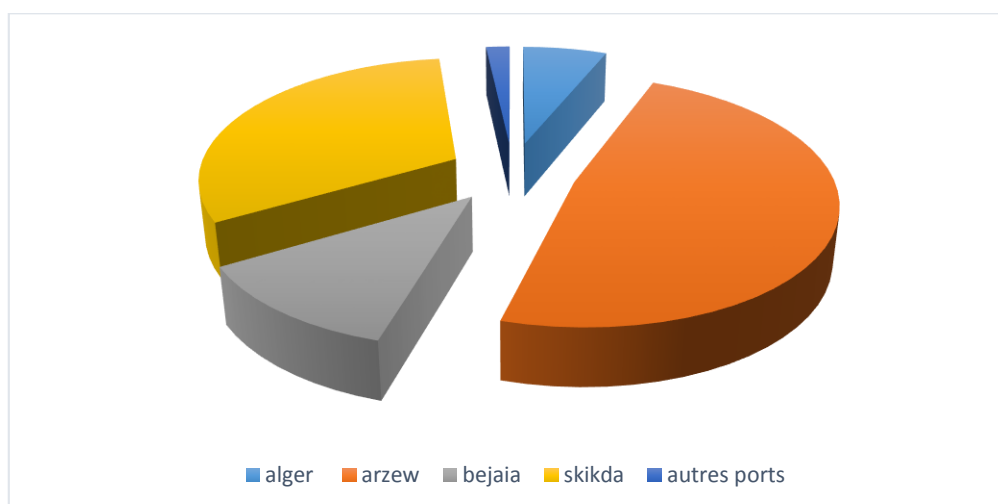
Unité de mesure : en tonne

**Source : Annuaire statistique de la SGP SOGEPORIS. 2014**

Parallèlement, le port d'Alger ne couvre que 6% de ce trafic, alors que les autres ports atteignent difficilement les 2% de ce trafic. Ceci explique que le taux d'exploitation du secteur portuaire en Algérie dépend du trafic des hydrocarbures. Ainsi, les ports pétroliers (le port d'Arzew, le port de Skikda et le port de Bejaia) détiennent une large part du trafic du total des marchandises.

À ce point, on considère que la dépendance de l'économie algérienne aux hydrocarbures explique l'hétérogénéité des résultats atteints par les ports. De ce fait, les efforts de l'Etat pour améliorer la performance portuaire ne peuvent pas être évalués tant que l'économie n'est pas diversifiée et que la concurrence entre les ports n'est pas respectée.

Figure N° 3: Répartition du trafic hydrocarbure des ports algériens en 2014



Source : Auteur selon les statistiques de la SGP SOGEPORTS. 2014

### 1.3.3 Trafic hors hydrocarbures du secteur portuaire algérien

En ce qui concerne le trafic hors hydrocarbures, les ports algériens ont réussi à faire transiter 44 209 819 tonnes en 2014, soit 35 % du total du trafic des marchandises. Toutefois, un déficit important d'un montant de 35 756 566 tonnes est enregistré entre les exportations hors hydrocarbures (4 226 627 tonnes en 2014) et les importations (39 983 193 tonnes en 2014). Comme en témoignent les chiffres dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 4: Répartition du trafic des ports hors hydrocarbure en 2014

| Ports      | Import   | Export  | Total    |
|------------|----------|---------|----------|
| Alger      | 5528930  | 598599  | 6157529  |
| Annaba     | 3756550  | 1330479 | 5087029  |
| Arzew      | 651953   | 840834  | 1492787  |
| Bejaia     | 10550709 | 725671  | 11276380 |
| Djendjen   | 4620449  | 23365   | 4643814  |
| Ghazaouet  | 1276555  | 71951   | 1348506  |
| Mostaganem | 1458961  | 16524   | 1475485  |
| Oran       | 6822479  | 428757  | 7251236  |
| Skikda     | 4094192  | 190446  | 4284638  |
| Ténès      | 1222415  | 0       | 1222415  |
| Total      | 39983193 | 4226627 | 44209819 |

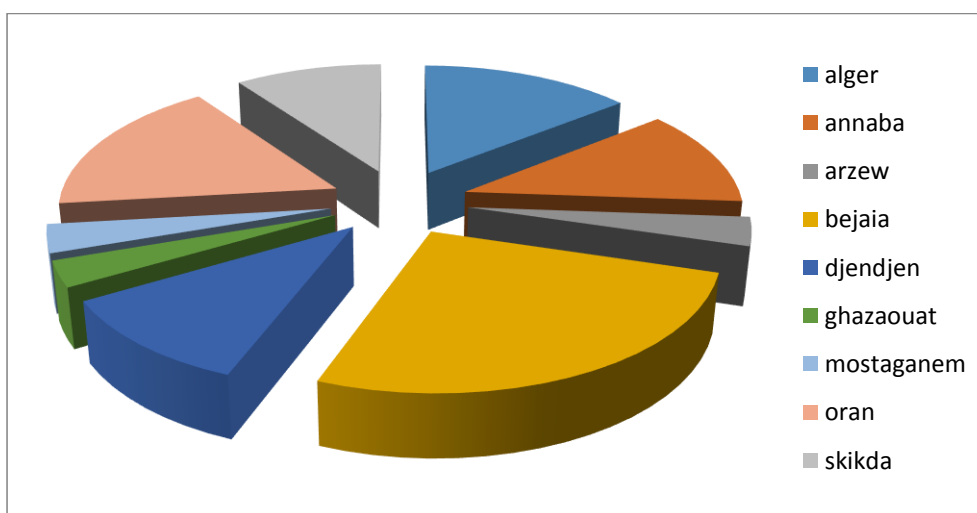
Unité de mesure : en tonne

Source : Annuaire statistique de la SGP SOGEPORTS. 2014

La figure ci-dessous nous enseigne également que les ports algériens qui ont bénéficié d'un programme de modernisation et de partenariat étranger sont les ports qui détiennent une bonne part du marché (trafic hors hydrocarbure). Il s'agit plus précisément des ports de Bejaia, d'Alger et de Djendjen qui ont réussi à transiter (à eux seuls) 50 % de ce trafic.

De ce fait, il est clair que l'introduction de la concurrence au sein des ports maritimes algériens améliore leur performance. Par contre, lorsque les pouvoirs publics monopolisent la majorité des activités, l'entreprise portuaire entre dans un risque d'aléa moral qui caractérise la majorité des entreprises étatiques sous la doctrine de « la vie paisible ». Ainsi, les ports de Mostaganem, de Ghazaouet et de Ténès enregistrent des résultats médiocres.

**Figure N° 4: Répartition du trafic des ports algériens hors hydrocarbures en 2014**



**Source : Auteur selon les statistiques de la SGP SOGEPORTS. 2014**

#### 1.3.4 Trafic conteneurs du secteur portuaire algérien

Pour développer le trafic conteneurisé en Algérie, l'Etat a fait appel à un des leaders du domaine qui est le Dubaï Port World (DPW). Ce dernier est un exploitant portuaire mondial qui occupe le troisième rang mondial avec l'exploitation de plus de 60 terminaux portuaires et un trafic conteneurisé de plus de 60 millions de tonnes à travers le monde selon les statistiques du groupe.

Toutefois, le trafic conteneurisé en Algérie reste très limité et non significatif par rapport au total général du trafic marchandise. Il est clair selon le tableau et la figure ci-dessous que le DP World a réussi à atteindre un trafic conteneurs de 437 893 EVP soit le quart de ce trafic. Cependant, l'exploitant mondial n'a pas réussi à introduire une certaine concurrence au sein du secteur qui pourrait se traduire une amélioration de l'exploitation des conteneurs. Ainsi, mise à

part les ports d'Alger (avec un total de 418 702 EVP soit 24% du trafic), d'Oran (avec un total de 269 829 EVP soit 16% du trafic), de Bejaia (avec un total de 237 306 EVP soit 14% du trafic), les autres ports n'arrivent pas à atteindre un développement important en matière de trafic conteneurisé.

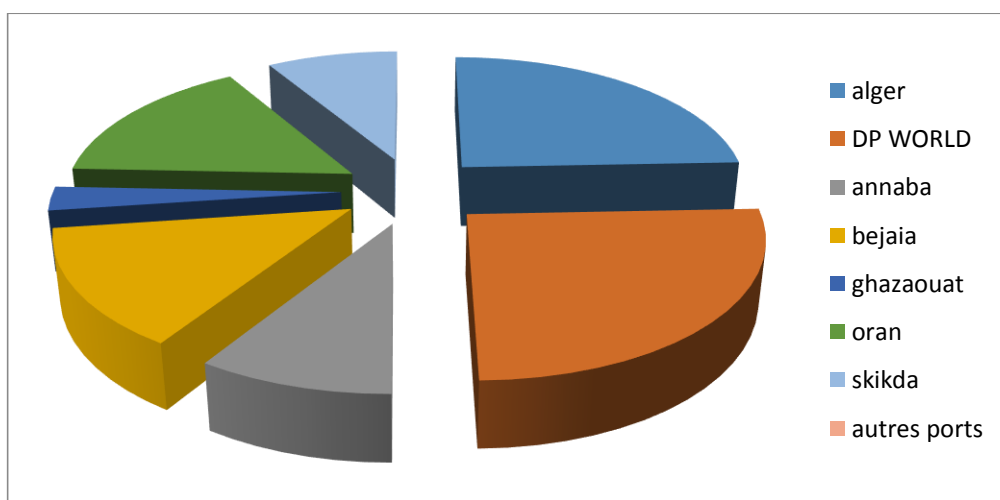
**Tableau N° 5: Répartition du trafic conteneurs des ports algériens en 2014**

| Ports        | 2014    |
|--------------|---------|
| Alger        | 418702  |
| DP WORLD     | 437893  |
| Annaba       | 157098  |
| Bejaia       | 237306  |
| Ghazaouat    | 48520   |
| Oran         | 269829  |
| Skikda       | 148321  |
| Autres ports | 9153    |
| Total        | 1726822 |

Unité de mesure : EVP (environs vingt pieds)

Source : Annuaire statistique de la SGP SOGEPORIS. 2014

**Figure N° 5: Répartition du trafic conteneur des ports algériens en 2014**



Source : Auteur selon les statistiques de la SGP SOGEPORIS. 2014

**1.4 L'importance économique des ports**

Les ports ont un rôle plus important qu'ils ne l'avaient à l'époque de la division internationale historique du travail, tandis que les gains de productivité du transport maritime ont permis une réduction des coûts. Le transport maritime et l'industrie portuaire sont considérés des vecteurs indispensables du développement, mais, dans une économie mondialisée, l'élasticité de la demande rend la valeur unitaire de ces activités moindre.

**1.5 La compétitivité d'un port**

La compétitivité d'un port réside dans sa stratégie commerciale et son développement. Toutes les activités de la zone portuaire sont totalement interdépendantes. La promotion des activités portuaires va de pair avec un climat concurrentiel entre les diverses unités portuaires. Les intervenants dans l'offre des services portuaires doivent tenir compte du fait que leur existence est liée à la compétitivité du port dans sa globalité. Le succès d'un port ne dépend pas seulement de la quantité et de la qualité de ses installations techniques ou administratives, mais, il dépend aussi des facteurs extérieurs (systèmes de tarification des transports routiers, la politique nationale et internationale du transport, la concurrence des autres ports, etc.). Le prix des services portuaires constitue un élément déterminant pour le choix d'un port.

**1.6 Les problèmes des ports Algériens**

Les ports algériens souffrent d'un nombre significatif de problèmes, à titre d'exemple : <sup>44</sup>

**1.6.1 Déséquilibre et insuffisance du trafic**

Le déséquilibre entre les importations et les exportations se répercute négativement sur la rentabilisation de la flotte, notamment, par le paiement des surestaries sur les importations. Par ailleurs, le trafic reste insuffisant par rapport au nombre de navires traversant la mer de méditerranée : pour un trafic journalier de 3000 navires, seuls 10 502 accostent dans l'année en Algérie.

**1.6.2 Infrastructure traditionnelle incompatible aux exigences actuelles**

Les ports polyfonctionnels ne sont pas changés depuis leur construction dans la période coloniale. En effet, ils ne représentent que des points de ruptures de charge et non pas des places logistiques. Leur configuration se résume en une série de bassins courts et étroits avec des hangars rapprochés des quais, séparés entre eux par des môles étroits. Ce type de configuration s'était développé lorsque les navires étaient plus petits et lorsque les marchandises étaient

---

<sup>44</sup>GUERMAH Hayet, «Les ports : Le maillon faible de la chaîne logistique en Algérie», Revue de l'économie financière & des affaires, Vol (5) N° (4) Décembre 2021, P.384-386

arrimées sous forme d'articles distincts. Cette donnée oblige les armateurs qui desservent les ports algériens à recourir aux cargos de petites tailles. 60 % se situent dans la gamme de 2 000 à 10 000 TPL (Tonnes De Port En Lourd)<sup>45</sup>. Ce sont des navires de petites tailles non économiques qui empêchent les chargeurs algériens de tirer profit des opportunités offertes par les ports d'embarquement en les obligeant à payer des taux de frets plus élevés.

Contrairement aux ports spécialisés en hydrocarbures pour qui leur infrastructure et super structures développées et modernisées en corrélation avec leur trafic. À ce titre, il ne soulève aucun problème suite aux grands efforts d'investissement accomplis dans ces ports depuis l'indépendance

### **1.6.3 L'encombrement des ports et des villes côtières**

Le port est l'interface où se rencontre la marchandise et le navire nécessitant pour cela des infrastructures et des superstructures aptes à recevoir l'un et l'autre. Ces dernières représentent beaucoup de lacunes. Le port d'Alger est le seul à posséder une grue automotrice de 300 tonnes. Par ailleurs, l'Algérie est une grande importatrice de céréales. Le port d'Alger est le seul qui se dote d'un poste céréalier le plus important 30 000 tonnes. Cette contrainte continue d'imposer aux navires céréaliers des temps d'attente au-delà des normes requises (la durée de séjour à quai des navires céréaliers est de 16 jours) et oblige les armements à recourir au conditionnement en sacs, au détriment du vrac qui est le plus économique.<sup>46</sup>

Quant aux villes côtières, elles souffrent énormément de problèmes concernant les infrastructures routières qui ne sont pas développées, engendrant ainsi des embouteillages. Les infrastructures routières et le transport routier de marchandises jouent un rôle très important. C'est pour cela que l'aménagement et la modernisation des routes ont devenu une nécessité absolue afin d'assurer un bon acheminement de marchandise du port au lieu de destination.

### **1.6.4 Absence d'une spécialisation au niveau des ports**

Les rôles confiés à chaque port sont mal affectés. Le port d'Alger, le plus important port du pays, monopolise le trafic au détriment des autres ports. Les ports secondaires jouent un rôle mineur à l'échelle régionale. Le poids écrasant du port d'Alger n'est que l'expression de la

---

<sup>45</sup>Le port en lourd (tonnes de port en lourd, TPL) représente l'aptitude de chargement d'un navire, la charge à bord qu'il peut transporter, incluant équipage, soute, vivres,... Notons que le port en lourd est une unité de charge à la différence de la jauge qui est une unité de volume pouvant être exprimée en tonneaux.

<sup>46</sup>MOHAMED CHRIF F. « L'activité portuaire et maritime de l'Algérie, problèmes et perspectives », édition OPU, Alger, 2015.p74.

centralité de l'État, en effet, il bloque l'émergence de la région et des ports secondaires. La notion d'aménagement du territoire n'est donc pas prise en compte. En plus, le port national est choisi alors qu'il est possible pour certaines régions d'être exploitées. Ces dernières pourraient être desservies de façon plus rentable par les ports des pays voisins (Tunis ou Casablanca). À l'échelle des régions, il n'existe pas de structures locales pour informer les chargeurs sur les avantages qu'offre cette possibilité et qui est un moyen aussi de dynamiser l'activité des petits ports. Les ports sont imbriqués dans les trames urbaines, c'est le cas notamment du port d'Alger. Les trois voies de sortie du port débouchent sur la principale artère du centre urbain. Cet étouffement urbain des ports se répercute directement sur la fluidité du transit de la marchandise.

### **1.6.5 Secteur monopolisé par l'Etat**

Par définition, les ports autonomes doivent être concurrentiels entre eux, ce qui n'est pas compatible à la démarche socialiste où l'organisme portuaire doit être l'instrument de l'État. En effet, Cette politique a été pratiquée par le biais de deux organismes étatiques : l'office national des ports qui gérait l'ensemble des ports et la compagnie nationale algérienne de navigation (CNAN) pour le transport maritime.

Dans leur relation avec les partenaires étrangers, les acteurs maritimes algériens affichent leurs insuffisances. Les exemples foisonnent : déclaration de la perte de plusieurs conteneurs, délais de paiement très lents, pratique discriminatoire accordant la préférence d'amarrage aux navires de pavillon algérien.<sup>47</sup>

### **1.6.6 Manque flagrant des rails**

Le transport ferroviaire qui procure un acheminement de marchandise par voie ferrées n'est pas développé en Algérie, en effet, la Société Algérienne de Transport Ferroviaire (SNTF) tarde toujours à faire améliorer ces réseaux. Cette dernière est appelée à permettre la desserte de marchandise de vrac solides (les céréales) du port aux autres wilayas car, il est d'une grande importance.

### **1.6.7 La politique de L'État et le problème de sous investissement dans le secteur**

L'Algérie a investi uniquement dans les ports pétroliers qui sont en adéquation avec la nature de transport, cependant, les ports polyfonctionnels connaissent un retard considérable qui apparait clairement avec la situation de la conteneurisation avec un taux de 25 % pour

---

<sup>47</sup> MOHAMED-CHERIF F. « Les ports algériens à l'heure du désengagement de l'État », .Op.cit

l'Algérie, alors que nos voisins enregistrent 30 %, 45 % respectivement pour la Tunisie et le Maroc. L'ensemble des importations de matières nécessaires soit à la fabrication ou bien à la consommation transitent par ces derniers et que notre économie est dépendante de la performance de la chaîne de transport maritime. Ce retard a aggravé la situation des ports polyfonctionnels, notamment le transport maritime de marchandise qui n'a pas évolué, face à un monde globalisé. Une autre conséquence aussi grave : c'est la domination de la flotte étrangère (une part très faible des marchandises actuellement transportées par le pavillon national, le reste à l'actif des armateurs étrangers).

**Conclusion**

Le développement économique d'un pays peut être considérablement facilité par la création et le développement de zones portuaires, commerciales et industrielles de caractéristiques suffisamment large pour permettre de remplir dans les meilleures conditions les différentes fonctions portuaires.

L'Algérie dispose d'une façade maritime de 1200 km jalonnée de 10 ports de commerce, trois ports pétroliers (Arzew, Skikda et Bejaïa), trois principaux ports polyfonctionnels (Alger, Oran et Annaba), deux moyens (Djen Djen et Mostaganem) et enfin, deux petits ports (Ghazaouet et Ténès). Hormis ceux spécialisés dans l'exportation des hydrocarbures, ces organismes n'ont pas évolué depuis l'indépendance du pays.

Cependant, l'Algérie souffre jusqu'à présent de certains problèmes qui freinent le développement de son secteur portuaire, à titre d'exemple ; les infrastructures traditionnelles, manque des rails, absence d'une spécialisation au niveau des ports, secteur monopolisé par l'Etat, déséquilibre et insuffisances du trafic.

Afin de faire face à la compétitivité des ports du bassin méditerranéen, l'Etat algérien est tenu de résoudre les problèmes de son secteur portuaire dans le but d'être plus performant et répondre au besoins du pays.

# **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

## **Section 01 : Présentation des directions d'accueil**

### **1.1 La direction organisation et contrôle de gestion (DOCG)**

#### **1.1.1 Missions**

- Contribution à la définition de la politique d'organisation et des grands axes de développement stratégique de l'EPAL
- Utilisation de standards et de méthodes de travail fondés sur les nouvelles normes internationales de management.
- Elaboration des tableaux de bord, du reporting et les autres outils du contrôle de gestion.
- Collecte et traitement de toutes les informations statistiques, analyse et interprétation des résultats
- Analyses régulières des indicateurs de gestion de l'entreprise et veille à leurs bonnes performances.
- Veille à l'optimisation de la fiabilité et de la qualité de l'information
- Veille à la prévention de conflits de compétences et chevauchements d'attribution entre structures
- Mener les missions de réorganisation, d'amélioration des performances et des refontes de processus (proposition d'organigrammes, de circuits d'informations et de modes de gestion).

#### **1.1.2 Les départements de la D.O.C.G**

##### **1.1.2.1 Département Organisation**

Il est chargé de :

- Mener les missions de réorganisation, de mise à niveau, d'amélioration des performances et des refontes des processus de gestion
- Mettre en œuvre les plans de réalisation des projets d'organisation
- Participer à l'élaboration du plan directeur informatique de l'EPAL
- Organiser, accompagner et gérer les changements en fonction de l'évolution du système d'information
- Améliorer la productivité managériale dans les relations entre les structures.
- Définir un référentiel méthodologique pour la conduite des projets d'organisation et de leur mise en place

## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

- Définir les normes et standards de travail et de qualité, amélioration des processus d'activité au sein de l'EPAL.
- Superviser l'écriture, la réécriture et la mise à jour des procédures
- Optimiser et harmoniser les fonctions, les procédures et les postes de travail (modes opératoires, circuits, documents, guides)
- Gérer la qualité des opérations vis-à-vis de la clientèle en concertation avec les responsables commerciaux de l'EPAL
- Diffuser les procédures, notes, textes légaux et réglementaires
- Traduire les textes réglementaires en procédures

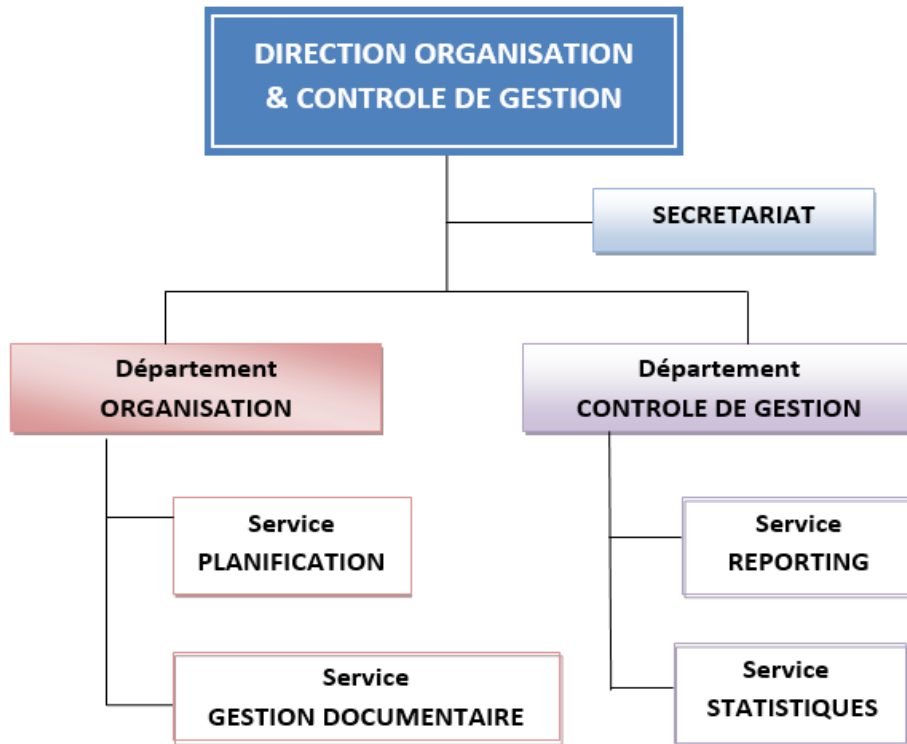
### **1.1.2.2 Département Contrôle de Gestion**

Il est chargé de :

- Développer une méthodologie de gestion des informations statistiques basée sur les référentiels, normes et nomenclatures internationales.
- Collecte et traitement de toutes les informations statistiques, analyse et interprétation des résultats
- Elaborer les statistiques de l'entreprise (annuaire/états périodiques : mensuels, trimestriels et annuels)
- Consolider les données de production et de gestion
- Elaboration des tableaux de bord, du reporting et les autres outils du contrôle de gestion.
- Analyser les écarts constatés pour identifier les causes et les responsabilités et engager les actions correctives et actualisation nécessaires
- Elaborer le plan annuel de l'entreprise
- Elaborer une partie de rapport de gestion de l'entreprise
- Assister à l'évaluation de l'exécution du plan annuel de l'entreprise.

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

### Organigramme de la Direction Organisation et Contrôle de Gestion -DOCG-



Source : document interne

## 1.2 Présentation de la direction finance et comptabilité (DFC)

### 1.2.1 Missions

La DFC exerce son rôle à travers la prise en charge des missions non limitatives suivantes :

- Pilotage des fonctions comptables et financières au niveau de l'entreprise.
- Gestion financière : mobilisation, dans les meilleures conditions économiques, des fonds nécessaires au fonctionnement et au développement de l'entreprise et de ses directions et à leur utilisation optimale.
- Tenue des comptes et états financiers : coordination des moyens et des procédures afin d'assurer l'enregistrement fiable, correct et dans les délais requis des écritures comptables, bilans, tableau des Comptes de Résultats
- Consolidation périodique (utilisation du logiciel de comptabilité qui permet ce genre d'action) des états financiers de l'entreprise
- Contrôle du respect de la réglementation interne et externe relative à la législation financière, fiscale et comptable au niveau central et décentralisé des entités régionales

## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

en relation avec l'audit interne

- Consolidation et gestion des informations relatives aux :
  - ✓ Créances dont litigieuses.
  - ✓ Endettements.
  - ✓ Recettes.
  - ✓ Dépenses.
  
- Veiller au respect de la réglementation et procédures en matière comptable et financière et notamment sur la gestion, la préservation des fonds et la liquidation des dépenses.
- Gestion budgétaire :
  - ✓ élaboration suivi et actualisation sur la base du manuel de procédures spécifique :
  - ✓ Récupération, affectation et gestion des recettes recouvrées.
  - ✓ Proposition d'affectation des résultats consolidés.
  - ✓ Tenues des fonds et de la comptabilité du siège de l'entreprise mère.
  - ✓ Transmission des informations à caractère financier et comptable au groupe SERPORT et à la tutelle.

### **1.2.2 Les départements de la DFC**

L'exercice comptable de l'entreprise portuaire d'Alger débute le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de chaque année. La direction s'oblige à tenir une comptabilité conformément au plan comptable national.

La direction finance et comptabilité comprend quatre (04) départements :

#### **1.2.2.1 Département recouvrement**

Il est chargé de :

- De la réception et le 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 : le service recouvrement et service facturation

## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

### **1.2.2.2 Département budget**

Il est chargé de :

- 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 l'élaboration du tableau des résultats et ratios mensuels
- De l'élaboration du rapport trimestriel des charges et produits et de la trésorerie
- Du suivi de l'exécution du budget des investissements
- De l'élaboration de rapport de gestion.

Le département budget comprend deux (02) services : le service budget et le service contrôle budgétaire.

### **A. Département comptabilité générale**

Il est chargé de :

- 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 comptables
- 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

## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

Le département comptabilité générale est organisé en quatre (04) services : le service centralisation comptable, le service comptabilité fournisseurs, le service clients et le service investissements.

### **B. Département finances**

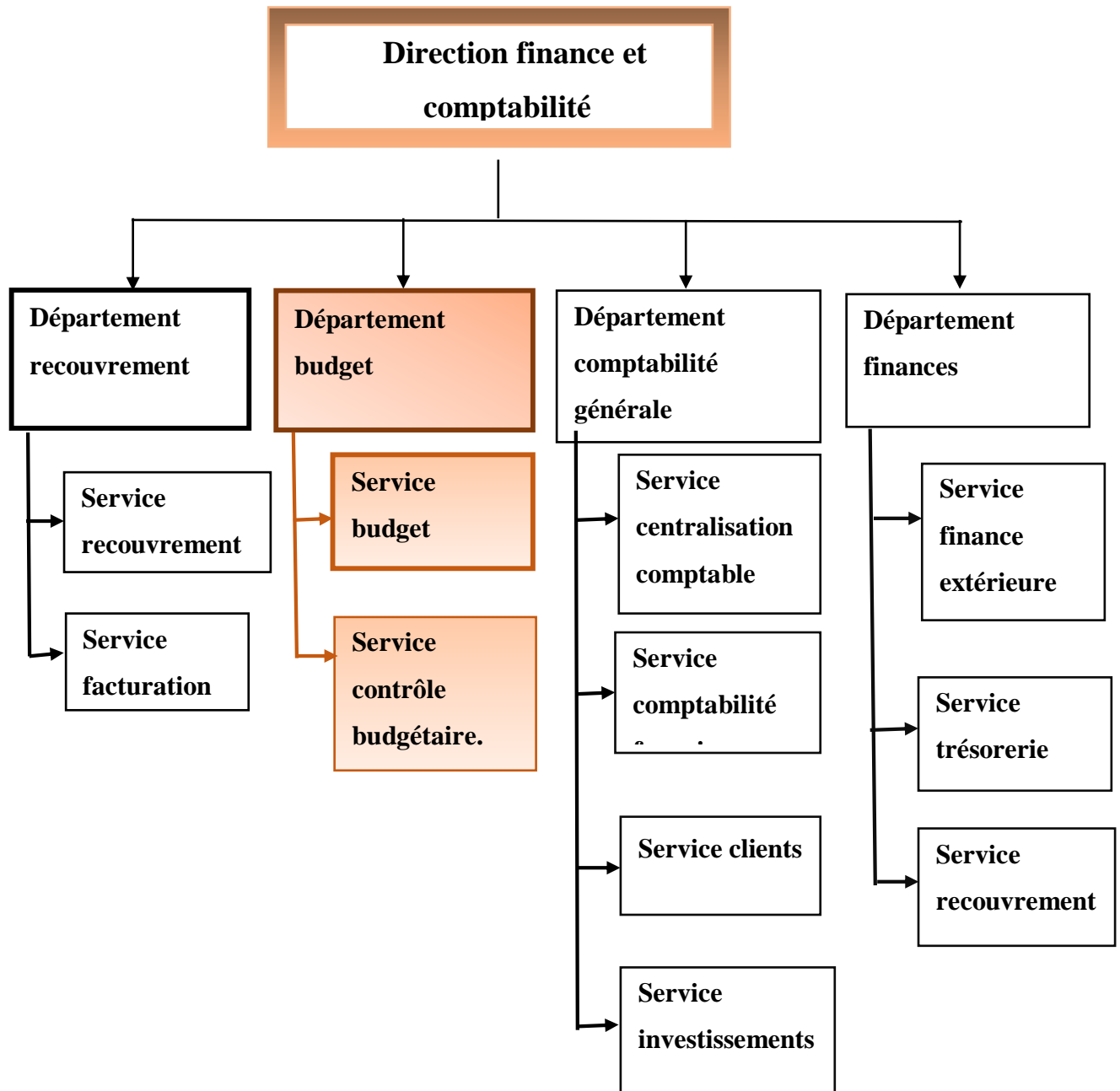
Il est chargé :

- 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 : le service finance extérieure et fiscalité, le service trésorerie et le service recouvrement.

### Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

Organigramme structurelle de la DFC



Source : Elaborer à partir de la documentation interne de l'EPAL

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

### Section 2 : Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'EPAL

#### 1.1 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise portuaire d'Alger consiste à constater les écarts, à comparer régulièrement (Mensuellement) les réalisations aux prévisions et à analyser les écarts afin d'en repérer les causes et entreprendre les mesures rectificatives pour que les objectifs soient accomplis.

Pour avoir une idée précise sur la démarche du contrôle budgétaire des ventes, nous nous contenterons de calculer le résultat opérationnel, cette décision se justifie par l'importance de cet indicateur pour une entreprise de prestation de services, dont l'EPAL fait partie.

Pour affiner notre analyse, nous nous appuyerons sur les réalisations de l'année 2021 et les prévisions de l'année 2022.

##### 1.1.1 Budget d'exploitation

Calcul des prévisions des produits et des charges (d'un seul semestre)

###### 1.1.1.1 Produits

Les produits passeront de **5088 Millions de DA** en prévision du 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice **2022**, à **5139 Millions de DA** au 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice **2022** soit une augmentation de **50 millions** de DA soit (**3%**).

La décomposition des produits et leur évolution par rapport aux prévisions du 1<sup>er</sup> semestre sont reprises au tableau à ci-après

**Tableau 1: Evolution des produits par rapport aux prévisions**

U :KDA

| DESIGNATIONS                                       | Réalisation 1 <sup>er</sup> semestre 2021            |             | Prévision 1 <sup>er</sup> semestre 2022 |             | Réalisation 1 <sup>er</sup> semestre 2022 |             | ECARTS          |                  |
|--|--|-------------|---|-------------|---|-------------|-----------------|------------------|
|  | Valeurs (a)  | Parts %     | Valeurs (c)                             | Parts %     | Valeurs (d)                               | Parts %     | valeurs (d)-(c) | Taux (d)-(c)/(c) |
|  | VENTES DE PRESTATIONS DE SERVICE ET PRODUITS ANNEXES | 4 800 130   | 94%                                     | 4788377     | 94%                                       | 4836261     | 94%             | 47 884           |
| AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS                      | 50000  | 1%          | 50 000                                  | 1%          | 50500                                     | 1%          | 500             | 1%               |
| PRODUITS FINANCIERS                                | 250000   | 5%          | 250 000                                 | 5%          | 252 500                                   | 5%          | 2 500           | 1%               |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b> | <b>5 100 130</b>                                     | <b>100%</b> | <b>5 088 377</b>                        | <b>100%</b> | <b>5 139 261</b>                          | <b>100%</b> | <b>50 884</b>   | <b>3,00%</b>     |

Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les données internes de l'EPAL

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

### DECOMPOSITION DES PRODUITS

- Ventes de prestations de service et produits annexes

Les prestations fournies prévues pour le 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice **2022**, et qui représentent **94%** du total des produits s'élèveront à **4836 millions de DA** contre **4788 millions de DA** en prévision du 1<sup>er</sup> semestre **2022**, enregistra une augmentation de **47 millions de DA (1%.)**.

- Autres produits opérationnels :

Les Autres produits opérationnels prévus pour le 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2022 et qui représentent **1%** du total des produits s'élèveront à **50 millions de DA**.

- Produits financiers :

Les produits financiers prévus pour le 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2022 et qui représentent **5%** du total des produits s'élèveront à **252 millions de DA**.

#### 1.1.1.2 Les charges

Les charges du 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice **2022** s'élèveront à **4020 Millions de DA**.

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

**Tableau 2: Evolution des charges par rapport aux prévisions**

U :KDA

| N°                   | DESIGNATIONS                                 | ECARTS                                       |             |  |             |  |             |               |              |
|----------------------|--|--|-------------|--|-------------|--|-------------|---------------|--------------|
|                      |  | Réalisation du 1 <sup>er</sup> semestre 2021 |             | Prévision du 1 <sup>er</sup> semestre 2022 |             | Réalisation du 1 <sup>er</sup> semestre 2022 |             | valeur        | Taux         |
|                      |  | Valeurs<br>(a)                               | Parts<br>%  | Valeurs<br>(c)                             | Parts<br>%  | Valeurs<br>(d)                               | Parts<br>%  | (d)-(c)       | (d)-(c)/(c)  |
| 60                   | ACHATS CONSOMMES                             | 92 154                                       | 2%          | 139 415                                    | 3%          | 138 021                                      | 3%          | -1 394        | -1%          |
| 61                   | SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS  | 206 114                                      | 5%          | 223 913                                    | 6%          | 228 391                                      | 6%          | 4 478         | 2%           |
| 63                   | CHARGES DE PERSONNEL                         | 2 232 120                                    | 56%         | 2 335 078                                  | 58%         | 2 358 429                                    | 58%         | 23 351        | 1%           |
| 64                   | IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES        | 107 206                                      | 3%          | 114 907                                    | 3%          | 116 056                                      | 3%          | 1 149         | 1%           |
| 65                   | AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES               | 130 000                                      | 3%          | 69 900                                     | 2%          | 68 502                                       | 2%          | -1 398        | -2%          |
| 66                   | CHARGES FINANCIERS                           | 1 000  | 0%          | 1 000                                      | 0%          | 1 010  | 0%          | 10            | 1%           |
| 68                   | AMORTISSEMENT, PROVISIONS ET PERTE DE VALEUR | 1 251 260                                    | 31%         | 1 136 441                                  | 28%         | 1 159 170                                    | 28%         | 22 729        | 2%           |
| <b>TOTAL CHARGES</b> |  | <b>4 686 109</b>                             | <b>100%</b> | <b>3 813 739</b>                           | <b>100%</b> | <b>4 069 579</b>                             | <b>100%</b> | <b>48 925</b> | <b>4,00%</b> |

Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les données internes de l'EPAL

## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

### **DECOMPOSITION DES CHARGES**

- **Achats Consommés**

Les achats consommés qui représentent en moyenne **3%** des charges passeront de **139 millions de DA** en prévision du 1<sup>er</sup> semestre **2022** à **138 millions de DA** au réalisation du 1<sup>er</sup> semestre **2022**, soit une baisse de **1%**.

- **Services extérieurs et autres consommations**

Les services extérieurs et autres consommations qui regroupent principalement les prestations extérieures en matière d'entretien du patrimoine portuaire, représentant en moyenne **6%** des charges, oscilleraient en **2022** autour de **228 millions de DA** contre **223 millions de DA** en prévision du premier semestre **2022**.

- **Charges Du Personnel**

Les charges de personnel qui représentent en moyenne **58%** des charges passeront d'un montant de **2335 millions de DA** en prévision du premier semestre **2022** à **2358 millions de DA** en **2022** soit **5%** à la hausse due à la cotation des postes de travail et la convention de branche

- **Impôts et Taxes**

Les impôts et taxes totaliseront **116 millions de DA** qui représentent **3%** des charges.

TAP : **96 millions de DA**

Impôt et taxe divers : **20 millions de DA**

- **Autres Charges Opérationnelles :**

Pour ce poste, nous avons retenu un montant de **68 millions** de DA pour **2022** représente **2%** des charges.

- **Charges Financières :**

Pour les charges financières il est retenu pour le premier semestre **2022** un montant de **1 millions de DA**.

- **Dotations Aux Amortissements**

S'agissant du poste dotations aux amortissements il est retenu pour **2022** un montant de **1159 millions de DA**.

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

### 1.1.1.3 Résultat opérationnel

Le résultat prévisionnel 2022 baissent à **1066 millions de DA** contre **1067 millions de DA** en prévision du 1<sup>er</sup> semestre 2022, soit une baisse en valeur absolue de **-810 millions de DA** soit (0%)

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

**Tableau 3: Tableau de résultat opérationnel**

U :KDA

| DESIGNATION des prestations                         | Réalisation du 1er semestre 2021 (a) | Prévision du 1er semestre 2022 (b) | Réalisation du 1er semestre 2022 (c) | ECART S (c)-(b) | taux  | % atteinte objectif |
|---|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|-------|---------------------|
| VENTE DE PRESTATIONS SERVICE ET DE PRODUITS ANNEXES | 4 800 130                            | 4 788 377                          | 4 836 261                            | 47 884          | 1%    | 101%                |
| I – PRODUCTION DE L'EXERCICE                        | 4 800 130                            | 4 788 377                          | 4 836 261                            | 47 884          | 1%    | 101%                |
| ACHATS consommés                                    | 92 154                               | 139 415                            | 140 809                              | 1 394           | 2%    | 101%                |
| SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS         | 206 114                              | 223 913                            | 228 391                              | 4 478           | 2%    | 102%                |
| II – CONSOMMATION DE L'EXERCICE                     | 298 268                              | 363 328                            | 369 200                              | 5 872           | 2%    | 102%                |
| III -VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION                  | 4 501 862                            | 4 425 049                          | 4 467 061                            | 42 012          | 1%    | 101%                |
| CHARGES personnels                                  | 2 232 120                            | 2 335 078                          | 2 358 429                            | 23 351          | 1%    | 101%                |
| IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES               | 107 206                              | 114 907                            | 116 056                              | 1 150           | 1%    | 101%                |
| IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION                    | 2 162 537                            | 1 975 065                          | 1 992 576                            | 17 511          | 1%    | 101%                |
| AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS                       | 50 000                               | 50 000                             | 50 500                               | 500             | 1%    | 101%                |
| AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES                      | 130 000                              | 69 900                             | 68 502                               | -1 398          | -1%   | 98%                 |
| AMORTISSEMENT, PROVISIONS ET PERTE DE VALEUR        | 1 251 260                            | 1 136 441                          | 1 159 170                            | 22 729          | 2%    | 102%                |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL                            | 831 277                              | 818 724                            | 815 404                              | -3 320          | 0%    | 100%                |
| PRODUITS FINANCIERS                                 | 250 000                              | 250 000                            | 252 500                              | 2 500           | 1%    | 101%                |
| Charges FINANCIERS                                  | 1000                                 | 1000                               | 990                                  | -10             | -0,01 | 0,99                |
| VI- RESULTAT FINANCIER                              | 249 000                              | 249 000                            | 251 510                              | 2 510           | 1%    | 101%                |
| VII -RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)       | 1 080 277                            | 1 067 724                          | 1 066 914                            | -810            | 0%    | 100%                |

Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les données internes de l'EPAL

## 1.2 Création du tableau de bord du trafic portuaire

Le processus mise en place pour l'exploitation des tableaux de bord permet à chaque responsable d'informer le chef d'entreprise des difficultés qu'il éprouve ou des possibilités qu'il

## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

perçoit, mais aussi, de lui proposer des solutions. En retour, le chef d'entreprise peut fournir des directives et prendre des décisions répondant aux préoccupations exprimées. Notre stage au sein de l'E.P.A.L nous a permis de toucher l'importance des outils de contrôle de gestion notamment la nécessité des tableaux de bord.

Dans cette section, on va proposer le tableau de bord du trafic portuaire et commenter son contenu. Tous les indicateurs ont été choisis sur la base de leur pertinence, qui donne des résultats précis et ont comme objectif le renforcement du système d'information en vue d'une amélioration continue.

Les indicateurs physiques choisis pour l'élaboration du tableau de bord du trafic portuaire sont ceux qui concernent le trafic maritime, marchandise, conteneurs, effectif..

Chaque direction a pour mission d'élaborer le tableau de bord du trafic qui lui a été attribué :

- Trafic Maritime ;
- Trafic Marchandise ;
- Trafic Conteneur / Scanner ;
- Trafic Passager / Véhicule ;
- Avitaillement en eau ;
- Effectif.

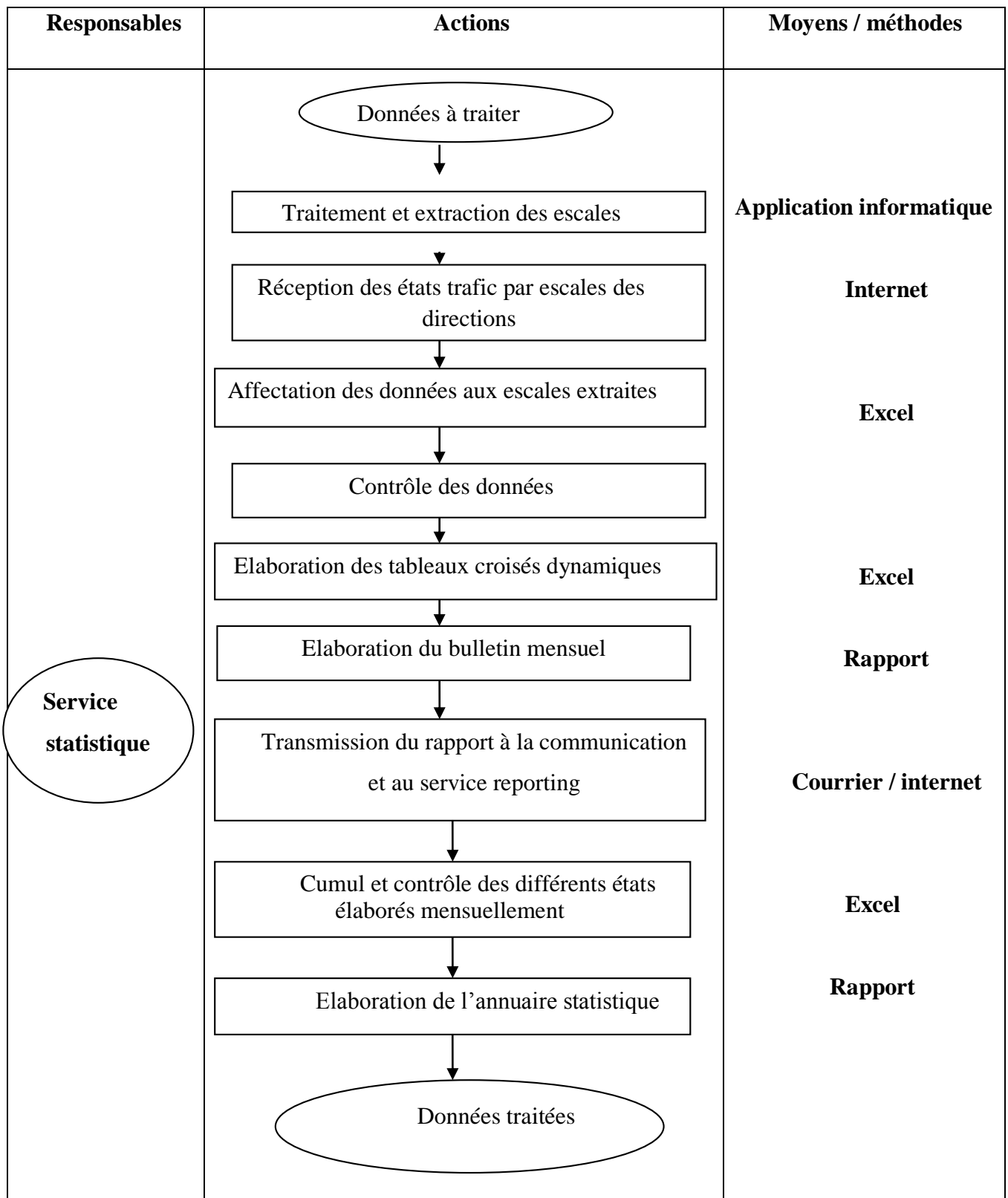
### **I. La procédure d'élaboration des statistiques et reporting**

- **Objet** : ce document définit les modalités de traitement des données pour l'élaboration des statistiques ainsi que le suivi, l'analyse et le contrôle des résultats de l'activité de l'entreprise à travers le reporting
- **Domaine d'application** : concerne tous les indicateurs et données relatifs au système management de l'EPAL

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

### 1.2.1 Elaboration des statistiques

Figure N° 1: Méthodologie d'élaboration du tableau de bord



## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

### **Annexe explicatives**

#### **Traitement des données**

- À l'issue de chaque mois, l'intervenant récupère des données statistiques des domaines : navires, marchandise, Roulant et conteneurs par le biais de « l'application statistique » mise à la disposition du service par la direction informatique de l'EPAL, afin d'alimenter la base de données de « Gesport statistique »
- Dans le cas où la récupération des escales navires présente des manques dus au code navires, veiller à saisir et à effectuer des nouveaux codes à ces escales
- Faire la mise à jour de la récupération des données par domaine : Navire, Marchandise, roulant, et conteneurs
- Créer un fichier Excel pour le suivi des marchandises
- Faire un rapprochement des états extraits avec la direction concernée
- Faire valider le bulletin mensuel par le directeur
- Transmettre le bulletin mensuel au service reporting avant le 10 du mois
- Communiquer le rapport mensuel à la cellule communication
- Faire le cumul de tous les états du fichier
- Élaborer l'annuaire statistique de l'entreprise

#### **Reporting et tableau de bord**

- Exploiter des résultats statistiques élaborés par le service statistique de la DOCG, le cumul
- Vérifier à tout moment que les efforts de chaque entité concourent vers la réalisation de ces objectifs
- Mesurer les résultats réels et les comparer aux objectifs
- Identifier et analyser les causes des écarts
- Proposer les actions correctives
- Élaborer pour la direction générale le tableau de bord de l'entreprise mensuel
- Élaborer les rapports d'activités périodiques (mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles)
- Avant le 15 du mois qui suit la clôture, élaborer le tableau des indicateurs de gestion pour la direction générale, la Sogeport et le ministère des transports

## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

- Élaborer le plan annuel de l'entreprise en collaboration avec le service planification de la DOCG, et participation aux travaux relatifs à la réalisation du budget de l'entreprise
- Soumettre les rapports à la validation de la direction PDG
- Transmettre les rapports de gestion trimestrielle et annuelle au conseil d'administration de l'entreprise après la validation de la direction générale
- Renseigner les résultats pour la Sogeport et le ministère de transport
- Communiquer les rapports trimestriels et annuels à la cellule de communication.

### **Support d'enregistrement associé à cette procédure**

- Bulletin Mensuel
- Rapport d'exécution du plan annuel : trimestriel, semestriel et annuel
- Plan annuel
- Tableau de bord

Le type de tableau de bord n'est pas le même pour tous. Chaque entreprise a son propre tableau, différent l'un de l'autre selon les besoins.

Dans le cas du port d'Alger, le tableau de bord des activités portuaires est un moyen de suivi du déroulement de ses activités principales. Il fait partie du système de gestion parce qu'il permet de constater l'évolution de ses activités.

Il est un système d'information, il peut englober les données essentielles des autres systèmes. Dans ce cas, il apparaît comme un perfectionnement des autres méthodes.

Pour, le grand port, le tableau de bord sert d'outil de contrôle pour le directeur général. Il lui permet d'avoir une vue d'ensemble sur la situation de l'entreprise, l'évolution de son activité. Il permet à l'utilisateur de voir la situation de l'entreprise au niveau de la Capitainerie, Stockage et la Manutention des marchandises.

Les tableaux peuvent être capables d'aider la direction dans le redressement d'une situation évoluant défavorablement, si cet outil est bien utilisé par chaque responsable

#### **▪ Elaboration du tableau de bord du trafic portuaire à l'EPAL**

Les informations que reçoit le chef de direction concerné sont présentées dans le tableau ci-dessous qui regroupe tous les indicateurs pertinents du trafic portuaire

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

**Tableau N° 4: Tableau de bord du trafic portuaire**

| Indicateurs                      | Réalisation du 1er semestre | Prévision du 1er semestre | Réalisations du 1er semestre | Réal 2021 / Réal 2022 |             | Réal 2022 / Prév 2022 |             | Taux d'atteinte d'objectif |
|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------------------------|
|                                  | 2021                        | 2022                      | 2022                         | Ecart                 | évolution % | Ecart                 | évolution % |                            |
| <b>1. Trafic Maritime</b>        |                             |                           |                              |                       |             |                       |             |                            |
| <b>Nombre de navires</b>         | <b>1051</b>                 | <b>1 000</b>              | <b>991</b>                   | <b>-60</b>            | <b>-6%</b>  | <b>-9</b>             | <b>-1%</b>  | <b>99%</b>                 |
| Navires opérants                 | 997                         | <b>950</b>                | 932                          | -65                   | -6%         | -18                   | -2%         | 98                         |
| Navires relâcheurs               | 54                          | 50                        | 59                           | 4                     | 8%          | 9                     | 18%         | 118                        |
| <b>2. Trafic Marchandise</b>     |                             |                           |                              |                       |             |                       |             |                            |
| Débarquement                     | 4727058                     | 4 978 500                 | 4974143                      | 247085                | 5%          | -4 357                | 0%          | 100                        |
| Embarquement                     | 971689                      | 860 250                   | 739567                       | -232122               | -24%        | -120 683              | -14%        | 86                         |
| <b>Total trafic marchandises</b> | <b>5698747</b>              | <b>5838750</b>            | <b>5713710</b>               | <b>14963</b>          | <b>0%</b>   | <b>-125 040</b>       | <b>-2%</b>  | <b>98%</b>                 |
| <b>3. Trafic Conteneurs</b>      |                             |                           |                              |                       |             |                       |             |                            |
| <b>Pleins-EVP</b>                | <b>98 072</b>               | <b>93 750</b>             | 100 367                      | 2 295                 | 2%          | 6 617                 | 7%          | 107%                       |
| Entrée                           | 95 232                      | 90 000                    | 96 590                       | 1 358                 | 1%          | 6590<br>13 181        | 7%          | 107%                       |
| Sortis                           | 2 839                       | 3 750                     | 3 776                        | 937                   | 33%         | 26                    | 1%          | 101%                       |
| <b>Vides-EVP</b>                 | <b>91 837</b>               | <b>90 000</b>             | 93 457                       | 1 619                 | <b>2%</b>   | <b>3 457</b>          | <b>4%</b>   | <b>104%</b>                |
| Entrée                           | /                           |                           |                              |                       | /           | /                     | /           | /                          |
| Sortie                           | 91 837                      | 90 000                    | 93 457                       | 1 619                 | <b>2%</b>   | <b>4 957</b>          | <b>4%</b>   | <b>104%</b>                |
| <b>Total nbre EVP</b>            | <b>189 909</b>              | <b>183 750</b>            | 193 824                      | 3 914                 | 2%          | 10 074                | 5%          | 105%                       |
| <b>Total tonnage brut</b>        | 1 455 807                   | <b>1 028 000</b>          | 1 499 000                    | 43 193                | 3%          | 471 000               | 46%         | 146%                       |
| Débarquement                     | 1 215 339                   | 980 000                   | 1 237 367                    | 22 028                | <b>2%</b>   | <b>257 367</b>        | <b>26%</b>  | <b>126%</b>                |
| Embarquement                     | 240 468                     | 48 000                    | 261 633                      | 21 164                | <b>9%</b>   | <b>231 633</b>        | <b>445%</b> | <b>545%</b>                |
| <b>Tonnage net (pleins)</b>      | 1 038 007                   | <b>1 432 250</b>          | 1 072 587                    | 34 580                | 3%          | -359 662              | -25%        | 75%                        |
| Débarquement                     | 1 005 827                   | 1 178 000                 | 1 024 868                    | 19 041                | <b>2%</b>   | <b>-153 131</b>       | <b>-13%</b> | <b>87%</b>                 |
| Embarquement                     | 32 179                      | 254 250                   | 47 719                       | 15 539                | <b>48%</b>  | <b>-206 531</b>       | <b>-81%</b> | <b>19%</b>                 |

### Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

| <b>4. Trafic Véhicules</b>        |                |                |                |               |            |                |              |             |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|------------|----------------|--------------|-------------|
| Débarquement                      | 34 416         | 82 500         | 37 109         | 2 692         | 8%         | -45 391        | -55%         | 45%         |
| Embarquement                      | 26 602         | 70 400         | 30 746         | 4 144         | 16%        | -39 654        | -56%         | 44%         |
| <b>Total Véhicules</b>            | <b>61 018</b>  | <b>152 900</b> | <b>67 855</b>  | <b>6 836</b>  | <b>11%</b> | <b>-85 045</b> | <b>-56%</b>  | <b>44%</b>  |
| <b>5. trafic Passagers</b>        |                |                |                |               |            |                |              |             |
| Débarquées                        | 69 561         | 39 500         | 81 602         | 12 041        | 17%        | -27 459        | <b>107%</b>  | <b>207%</b> |
| Embarqués                         | 61 516         | 32 000         | 70 064         | 8 547         | 14%        | -23 452        | <b>119%</b>  | <b>219%</b> |
| <b>Total Passagers</b>            | <b>131 077</b> | <b>71 500</b>  | <b>151 666</b> | <b>20 589</b> | <b>16%</b> | <b>-7150</b>   | <b>112%</b>  | <b>212%</b> |
| <b>6. AVITAILLEMENT EN EAU</b>    |                |                |                |               |            |                |              |             |
| Livré à quai                      | 8 172          | 7 650          | 7 691          | -481          | -6%        | -8 131         | <b>-106%</b> | <b>-6%</b>  |
| Livré par barge                   | 132            | 100            | 129            | -7            | -3%        | -103           | <b>-104%</b> | <b>-4%</b>  |
| <b>Total AVITAILLEMENT EN EAU</b> | <b>8 305</b>   | <b>7 750</b>   | <b>7 820</b>   | <b>-484</b>   | <b>-6%</b> | <b>-8 234</b>  | <b>-106%</b> | <b>-6%</b>  |
| <b>6. Effectifs</b>               |                |                |                |               |            |                |              |             |
| cadre                             | 240            | 248            | 246            | 5             | 2%         | -2             | 1%           | 100%        |
| Agent maitrise                    | 253            | 295            | 294            | 40            | 16%        | -1             | 1%           | 100%        |
| Agent Exécution                   | 947            | 453            | 903            | -43           | -5%        | -3             | 0%           | 100%        |
| <b>Total effectifs</b>            | <b>1 441</b>   | <b>1 450</b>   | <b>1 443</b>   | <b>2</b>      | <b>0%</b>  | <b>-6</b>      | <b>0%</b>    | <b>100%</b> |

Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les données internes de l'EPAL

#### Formule n° 01 : Variation réalisation

|   |
|---|
| <p><b>Variation réalisation</b> = (réalisation du 1<sup>er</sup> semestre 2021-réalisation du 1<sup>er</sup> semestre 2022)/réalisation du 1<sup>er</sup> semestre 2022</p> |
|---|

#### Formule n° 02 : Taux d'atteinte d'objectif

|   |
|---|
| <p><b>Taux d'atteinte d'objectif</b> = réalisation du 1<sup>er</sup> semestre 2022/prévision du premier semestre 2022</p> |
|---|

## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

### **A. L'analyse des écarts**

L'analyse des résultats consiste à mesurer les écarts entre les réalisations et les prévisions afin d'identifier si les actions correctives sont nécessaires et à identifier les causes d'un dérapage éventuel afin d'orienter les actions correctives.

### **B. Objet de l'analyse**

- Rechercher les causes des écarts et mesurer leurs impacts ;
- Identifier les responsabilités (internes ou externes) ;
- Informer les acteurs afin qu'ils prennent des mesures correctives nécessaires.

### **C. Interprétation des écarts**

Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorables » ou « défavorables » selon qu'ils traduisent un impact négatif ou positif sur la performance de l'entreprise. Le signe obtenu lors du calcul d'écart n'ayant pas toujours la même signification. L'action du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs, permettant ainsi une gestion par exception<sup>1</sup>

## **I. Interprétation du tableau de bord**

### **a. Trafic Maritime**

Au cours du 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2022 les services de la Capitainerie du port d'Alger ont enregistré un nombre global de 991 navires à l'entrée contre 1051 navires au 1<sup>er</sup> semestre 2021, soit une diminution de 60 navires (-6%).

Le trafic maritime de l'année 2019 est réparti comme suit :

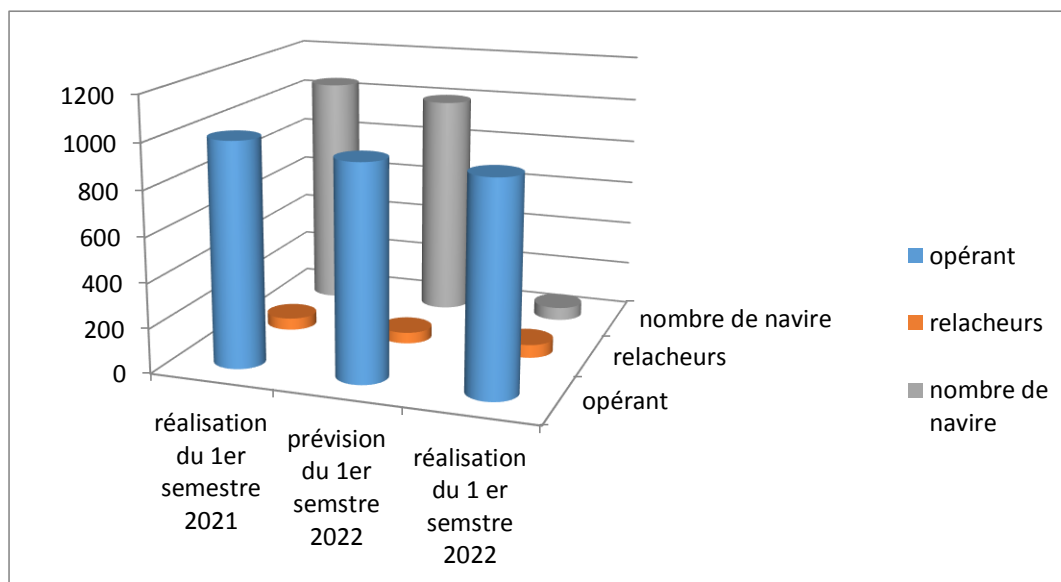
- 997 navires opérants pour une prévision de 950 navires, soit une atteinte de l'objectif de 99% et une baisse de 65 (-6%) navires comparés à 2021 ;
- 59 navires rabâcheurs pour une prévision de 50 navires, soit un taux d'atteinte d'objectif de 98% et une hausse de 4(8%) par rapport à l'année 2021.

---

<sup>1</sup>La hiérarchie exerce une surveillance plus ou moins régulière et n'intervient qu'en cas de problème et dans ce cas on est dans une gestion par exception

### Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

Figure N° 2 : Caractéristiques de la navigation 2022



Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les données de l'EPAL

#### b. Trafic marchandises

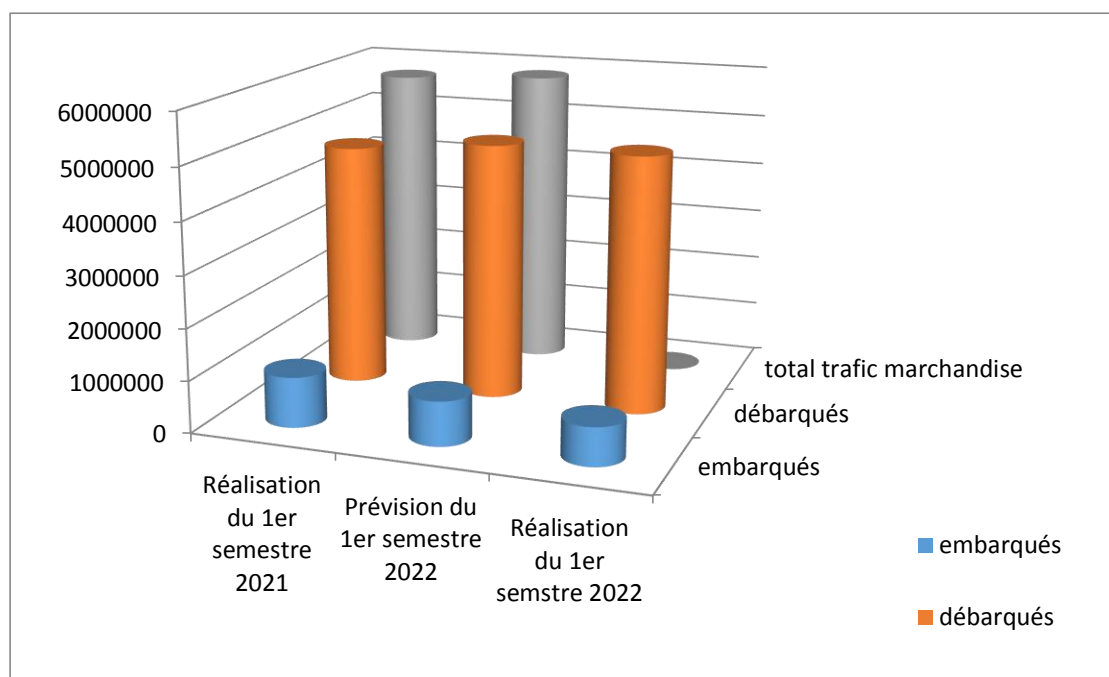
Pour l'année 2022, le volume total des marchandises débarquées et embarquées au port d'Alger enregistré par les services opérationnelles de l'EPAL, a atteint un niveau de 5713710 tonnes contre 5698747 tonnes en 2021, soit une augmentation de l'ordre de 14963 tonnes.

L'objectif fixé à 5838750 tonnes est réalisé à 98%.

La Hausse globale du trafic traité par l'entreprise est induite par l'augmentation des produits pétroliers et de certaines cargaisons homogènes en l'occurrence les céréales, les produits chimiques et les produits métalliques.

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

Figure N° 3 : Evolution du trafic marchandise 2021/2022



Source : Préparé par l'étudiant en se basant sur les données de l'EPAL

### c. Trafic conteneurs / Scanners

En analysant le trafic conteneurs traité au niveau des quais exploités par l'EPAL, il a été enregistré un nombre total (embarqués et débarqués) de 183750 conteneurs (EVP) durant l'année 2021 ; soit un accroissement notable de (+2%) ; représentant une différence de 3914 EVP par rapport à l'année 2021.

L'analyse par structure du trafic conteneurs s'est caractérisée en 2015 par la prédominance des importations

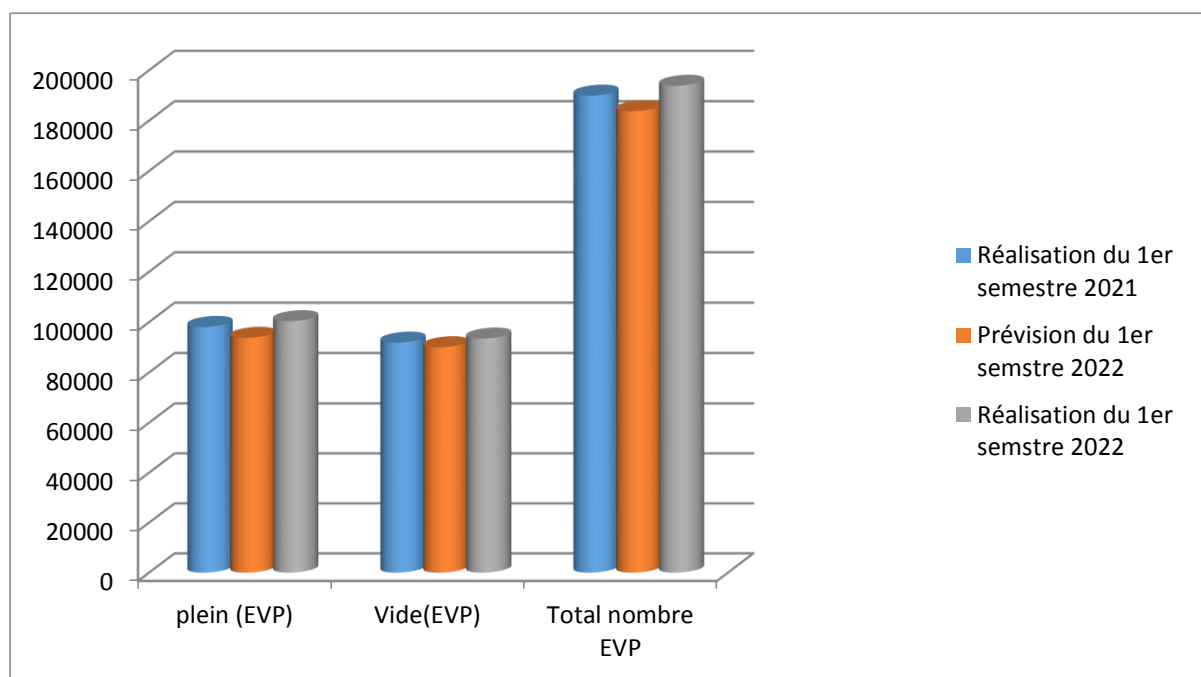
Le nombre de conteneurs pleins a atteint 100367 EVP, soit une augmentation de (+2%) comparé à 2021, quant au nombre de conteneurs vides a totalisé 93457 EVP générant une hausse de (2%) pour la même comparaison. L'objectif fixé a été réalisé à 105%.

En effet, le tonnage brut des conteneurs a atteint 1499000 tonnes et le tonnage net 1072587 tonnes durant l'exercice 2022, donnant lieu à une variation positive moyenne de (+3%) comparés à 2021.

Les objectifs fixés ont été réalisés à 105% et 146% respectivement pour le nombre et le tonnage global des conteneurs traités par L'EPAL

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

Figure N° 4 : Evolution du trafic conteneur 2022



Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les données de l'EPAL

### d. Trafic passagers et véhicules accompagnés

L'objectif fixé pour l'année 2022 est réalisé à 221% pour une prévision de trafic de 71500 passagers.

#### i. Véhicule

Avec la même tendance, les véhicules transportés par Car-ferries, accompagnés des passagers, ont enregistré un total de 67855 véhicules durant l'année 2022 soit une augmentation de (11%) par rapport à 2021.

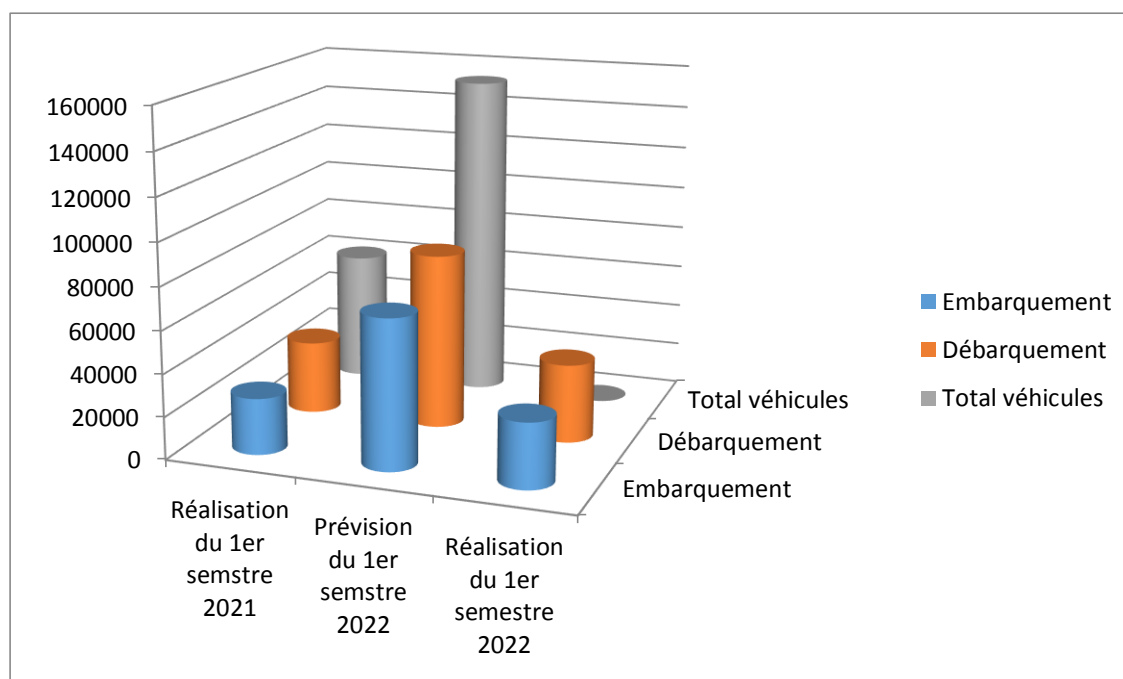
Au débarquement, les véhicules des passagers a augmenté de 8%, avec une réalisation de 2692 véhicules, comparés à l'année 2021.

A l'embarquement, il a été réalisé un nombre de 4144 véhicules en 2022, soit aussi une augmentation de (16%) par rapport à 2021

L'objectif fixé a été atteint à 44% pour le trafic des véhicules avec un nombre prévisionnel de 152900 véhicules.

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

Figure N° 5 : Evolution du trafic véhicule 2022



Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les données de l'EPAL

### ii. Passagers

Il a été enregistré au cours de l'exercice 2022 le transit via la gare maritime du Port d'Alger, un nombre total de 151666 passagers, soit une augmentation de (16%) par rapport au 2021.

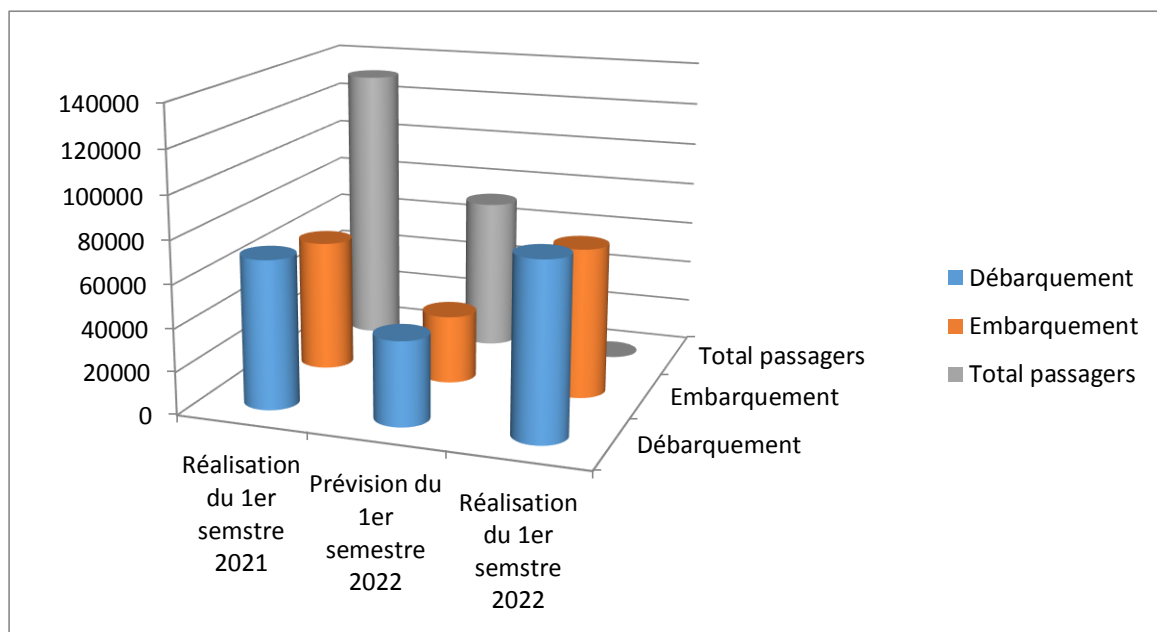
La structure du trafic des passagers durant l'année 2022 présente un nombre de 70064 passagers à l'entrée et 81602 passagers à la sortie.

Les Passagers en entrée ont représenté une proportion de 54% de la totalité de ce trafic. La prévision globale fixée à 71500.

Cette augmentation (Trafic passagers et Auto-Passagers) s'explique, par l'amélioration du dispositif de facilitation et de prise en charge des passagers que ce soit au niveau des Car ferries ou bien au niveau des structures d'accueils de la gare maritime.

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

**Figure N° 6 : Evolution du trafic passager 2022**

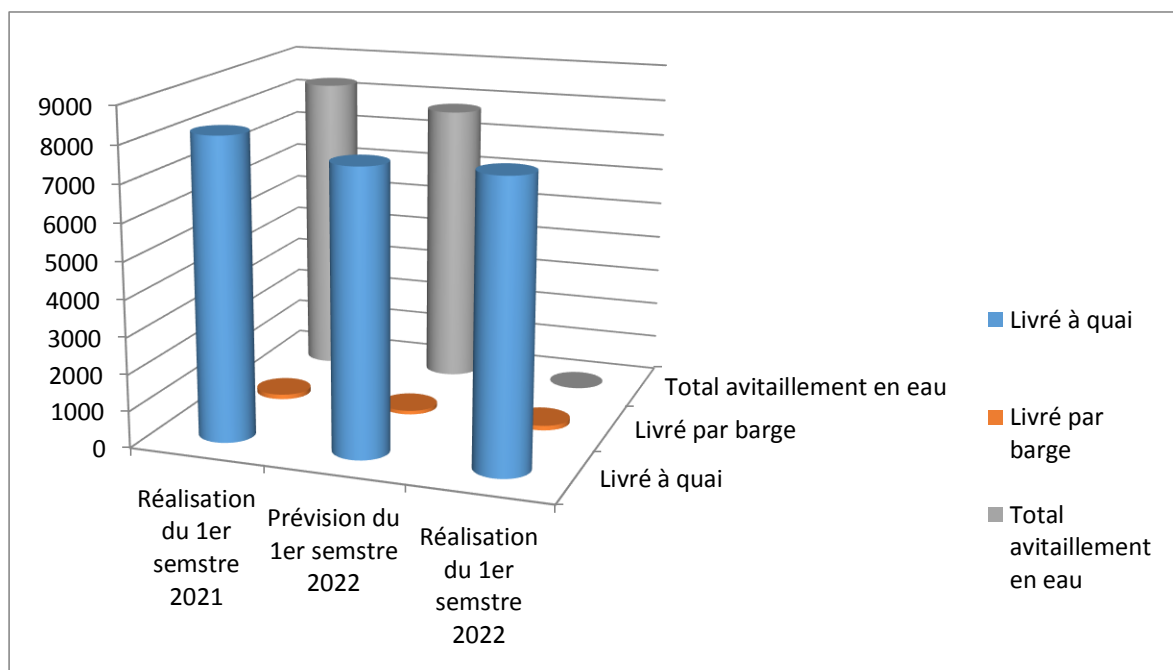


Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les données de l'EPAL

### e. AVITAILLEMENT EN EAU

Au cours de l'année 2022 les services avitaillement en eau du port d'Alger ont enregistré un total global de 7820 tonne contre 8305 tonne en 2021 soit une baisse de (-6%) représente 484 tonne

**Figure N° 7 : Evolution de l'avitaillement en eau 2022**



Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les données de l'EPAL

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

### f. Effectifs

Au terme de l'exercice 2022, l'entreprise Portuaire d'Alger employait un effectif global de 1443 contre 1441 comparés à l'exercice 2021, soit une légère hausse globale de (0.17%) représentant 2 agents.

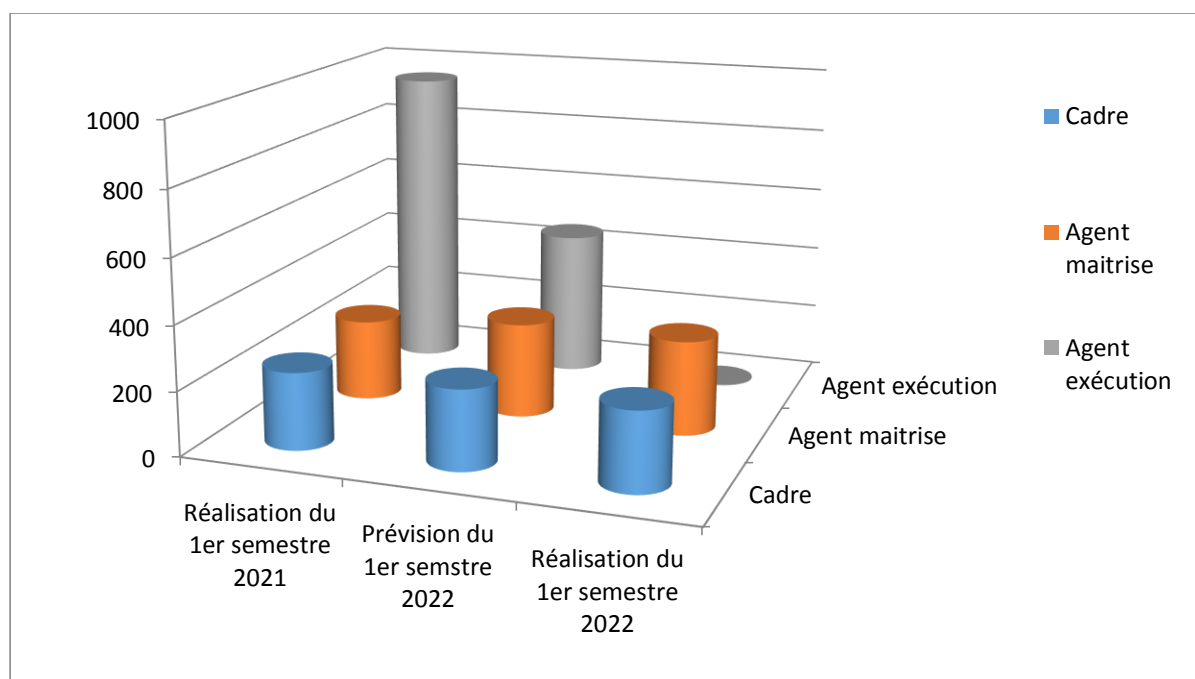
L'analyse des effectifs fait ressortir également par catégorie socioprofessionnelle :

Une augmentation de l'effectif cadres est relevée pour l'année 2022 comparé à l'année 2021, soit +5 cadres et une variation positive de (+2%), l'objet étant d'améliorer le niveau d'encadrement et de qualification au sein du personnel de l'entreprise ;

Aussi, et pour la même comparaison, une hausse est observée concernant le nombre d'agents maitrises ; en effet, on compte un nombre de 40 agents de maîtrise émergeant actuellement dans les différentes structures de l'entreprise, cette hausse s'explique par les régularisations et promotions accordées aux travailleurs leurs permettant de passer du statut d'agent d'exécution à celui de maîtrise.

Aussi, et pour la même comparaison, il est enregistré une baisse de (-5%) représente 43 agents d'exécution en raison des départs à la retraite

**Figure N° 8 : Evolution de l'effectif 2022**



Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les données de l'EPAL

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

### 1.3 Elaboration du tableau de bord financier de l'EPAL

Le tableau de bord financier contient l'ensemble des indicateurs financiers significatifs pour la gestion de l'entreprise. Il correspond en effet, à un résultat financier des indicateurs de l'activité, il se rapporte aux :

- **Produits** : chiffre d'affaire, produit opérationnels, produits financiers...
- **Charges** : consommation, services, frais de personnel, impôts...
- **Résultats** : valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat opérationnel...

Le TBF permet de voir l'évolution dans un laps de temps réduit c'est pourquoi nous avons élaboré un TBF semestriel

#### 1.3.1 Le tableau de bord financier semestriel

| Indicateurs                               | Annuel           |                |                  |                       |             | U=KDA                 |             | Taux d'atteinte d'objectif |
|---|------------------|----------------|------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------------------------|
|   | Réalisations     | Prévision      | Réalisations     | réal 2021 / réal 2022 |             | réal 2022 / prév 2022 |             |                            |
|   | 2021             | 2022           | 2022             | Ecart                 | évolution % | Ecart                 | évolution % |                            |
| <b>Indicateurs financiers</b>             |                  |                |                  |                       |             |                       |             |                            |
| Chiffre d'affaires                        | 4 800 130        | 4 788 377      | 4 836 261        | 36 131                | 1%          | 47 884                | 1%          | 101%                       |
| consommations de l'exercice               | 298 268          | 363 328        | 369 200          | 70 932                | 24%         | 5 872                 | 2%          | 102%                       |
| <b>Valeur ajoutée</b>                     | <b>4 501 862</b> | <b>4425049</b> | <b>4 467 061</b> | <b>-34 801</b>        | <b>-1%</b>  | <b>42 012</b>         | <b>1%</b>   | <b>101%</b>                |
| Charges de personnel                      | 2 232 120        | 2 335 078      | 2 358 429        | 126 309               | 6%          | 23 351                | 1%          | 101%                       |
| impôts et taxes et versement assimilés    | 107 206          | 114 907        | 116 056          | 8 850                 | 8%          | 1 149                 | 1%          | 101%                       |
| <b>Excédent Brut d'Exploitation (EBE)</b> | <b>2 162 537</b> | <b>1975065</b> | <b>1 992 576</b> | <b>-169 960</b>       | <b>-8%</b>  | <b>17 511</b>         | <b>1%</b>   | <b>101%</b>                |

#### 1.3.2 Consommation de l'exercice

La consommation de l'exercice de l'année **2022** a connu une forte progression par rapport à ce qui a été réalisé en **2021** avec une prévision de **(361 328 KDA)**.

Le tableau ci-après résume la variation de la consommation de l'exercice pour **2022** comparée aux réalisations de **2021** et prévisions **2022** :

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

**Tableau 5: variation de la consommation d'exercice**

U=KDA

| DESIGNATION                       | Réalizations du 1er semestre 2021 | Prévisions du 1er semestre 2022 | Réalizations du 1er semestre 2022 | Taux d'ecart | Taux d'atteinte |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------|-----------------|
|                                   |                                   |                                 |                                   |              | D'objectifs     |
| Achats consommés                  | 92 154                            | 137 415                         | 140809                            | 53%          | 102%            |
| Services extérieurs               | 206 114                           | 223 913                         | 228 391                           | 11%          | 102%            |
| <b>Consommation de l'exercice</b> | <b>298 268</b>                    | <b>361 328</b>                  | <b>369 200</b>                    | <b>24%</b>   | <b>102%</b>     |

Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les Tableaux des comptes des résultats (2021,2022).



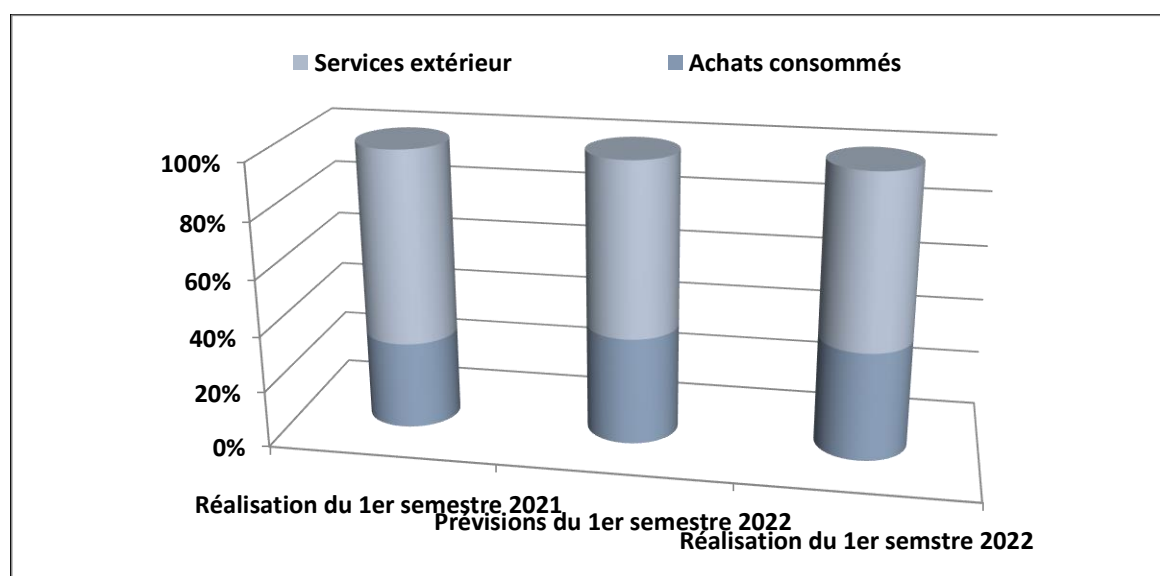
Une progression de la consommation de l'exercice (écart défavorable) pour les rubriques :

- Achat consommés de : ..... 48 655 KDA (53%)
- Les services extérieur et autres de : ..... 22 277 KDA (11%)

Ceci s'explique essentiellement :

- **Pour « les achats consommés »** : par un accroissement des achats de consommables, suite à l'augmentation d'achat des matériaux de constructions, parce que la majorité des investissements ont été réalisés ;
- **Pour « les services extérieurs »** : par les prestations des services prévus pour le programme d'entretien et d'assainissement qui ont été réalisés en temps imparti.

**Figure 9: la consommation de l'exercice**



Source : Elaboré par l'étudiant selon les données du tableau précédent.

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

### 1.3.3 La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est la valeur ou la richesse créée par l'entreprise au cours d'une période donnée ; La valeur ajoutée est définie comme la différence entre la valeur finale de la production (valorisée par le chiffre d'affaires) et la valeur des biens qui ont été consommés par le processus de production (consommations de l'exercice), d'où :

$$\text{VA} = \text{Chiffre d'affaire} - \text{consommation de l'exercice.}$$

**Tableau n°17 : Variation de la valeur ajoutée**

U=KDA

| DESIGNATION                     | Réalizations du 1er semestre 2021 | Prévisions du 1er semestre 2022 | Réalizations du 1er semestre 2022 | Taux       | Taux d'atteinte |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------|-----------------|
|                                 |                                   |                                 |                                   | D'écart    | D'objectifs     |
| Chiffre d'affaire (1)           | 4800130                           | 4788377                         | 4836261                           | 1%         | 101%            |
| Consommation de l'exercice (2)  | 298 268                           | 361 328                         | 369 200                           | 24%        | 102%            |
| <b>Valeur Ajoutée (1) - (2)</b> | <b>4 501 862</b>                  | <b>4 427 049</b>                | <b>4 467 061</b>                  | <b>-1%</b> | <b>101%</b>     |

Source : Elaboré par l'étudiant en se basant sur les Tableaux des comptes des résultats (2021/2022).

L'analyse de la valeur ajoutée fait ressortir :



Une baisse de valeur (écart défavorable) pour les rubriques :

- Chiffre d'affaire..... **36 131 KDA (1%)**
- La consommation de l'exercice..... **70 932 KDA (24%)**
- Soit un écart cumulé défavorable de :..... **-34 801 KDA**

Ceci explique que l'entreprise ne maîtrise pas totalement son activité.

### Les charges du personnel

Les charges de personnel sont constituées de l'ensemble des rémunérations des salariés et des charges sociales et fiscales liées à ces rémunérations. L'analyse des charges de personnel est très importante en raison de leur montant souvent élevé et elles sont assimilables à de

### Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

véritables frais fixes à court terme. Les charges de personnels sont également régulièrement analysées en termes de productivité et de croissance.

**Tableau n°18 : Variation des charges du personnel**

U=KDA

| DESIGNATION          | Réalizations du 1er semestre 2021 | Prévisions du 1er semestre 2022 | Réalizations du 1er semestre 2022 | Taux d'écart | Taux d'atteinte d'objectif |
|----------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------|----------------------------|
| Charges du personnel | 2 232 120                         | 2 335 078                       | 2 358 429                         | 1%           | 101%                       |

Source : préparation de l'étudiant en se basant sur les Tableaux des comptes des résultats (2021.2022).

Les charges du personnel de l'année **2022** ont atteint **2 358 429 KDA** contre **2 232 120 KDA** en **2021** avec une prévision de **2 335 078 KDA** ;

L'analyse des charges du personnel fait ressortir :

↳ Une augmentation des charges (écart défavorable) :

- Charges du personnel ..... + **126 309 KDA (1%)**

Ceci s'explique par le recrutement de (**1443** agents).

#### 1.3.4 Impôt et taxes et versement assimilés

Les impôts, taxes et versements assimilés sont des charges correspondant :

- d'une part, à des versements obligatoires à l'Etat et aux collectivités locales pour subvenir aux dépenses publiques ;
- d'autre part, à des versements institués par l'autorité publique notamment pour le financement d'action d'intérêt économique ou social.

**Tableau n°19 : Variation des impôts et taxes assimilés**

U=KDA

| DESIGNATION                            | Réalizations du 1er semestre 2021 | Prévisions du 1er semestre 2022 | Réalizations du 1er semestre 2022 | Taux d'écart | Taux d'atteinte d'objectif |
|--|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------|----------------------------|
| impôts et taxes et versement assimilés | 107 206                           | 114 907                         | 116 056                           | 1%           | 101%                       |

Source : préparation de l'étudiant en se basant sur les Tableaux des comptes des résultats (2021.2022).

## Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger

Les impôts et taxes sont passé de **107 206 KDA** en **2021** à **116 056** en **2022** avec une prévision de **214 907 KDA** ;

L'analyse des impôts et taxes et versement assimilés fait ressortir :

↳ Une augmentation des impôts (écart défavorable) :

- Impôts et taxes ..... 8850 KDA (1%)

Ceci s'explique essentiellement : par la hausse des encaissements

### 3.6 Excédent brut d'exploitation (E.B.E) :

L'E.B.E est le solde du compte d'exploitation, pour les sociétés, Il est égal à la valeur ajoutée, diminuée de la rémunération des salariés, des autres impôts sur la production et augmentée des subventions d'exploitation. L'EBE est un bon indicateur de création de richesse par l'entreprise.

**Tableau n°20** : Variation de l'excédent brut d'exploitation

U=KDA

| DESIGNATION                                   | Réalisations<br>2011 | Prévisions<br>2012 | Réalisations<br>2012 | Taux<br>D'écart | Taux<br>d'atteinte<br>D'objectifs |
|---|----------------------|--------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------------|
| <b>Valeur Ajoutée (1) -<br/>(2)</b>           | <b>4501862</b>       | <b>4425049</b>     | <b>4467061</b>       | <b>-1%</b>      | <b>101%</b>                       |
| Charges du personnel                          | 2 232 120            | 2 335 078          | 2 358 429            | 6%              | 101%                              |
| impôts et taxes et<br>versement assimilés     | 107 206              | 114 907            | 116 056              | 8%              | 101%                              |
| <b>Excédent Brut<br/>d'Exploitation (EBE)</b> | <b>2 162 537</b>     | <b>1975065</b>     | <b>1 992 576</b>     | <b>-8%</b>      | <b>101%</b>                       |

Source : préparation de l'étudiant en se basant sur les Tableaux des comptes des résultats (2021 2022).

L'E.B.E a connu une forte régression passant de **2 162 537 KDA** en **2021** à **1 992 576 KDA** en **2022** avec une prévision de **1 975 065 KDA** ;

↳ L'analyse de l'E.B.E fait ressortir :

↳ Une baisse (ecart défavorable) :

- **E.B.E** ..... **- 169 961KDA (-8%)**

## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

Ceci s'explique par l'augmentation des impôts et taxes et la diminution de la valeur ajoutée, cela signifie que l'entreprise a une rentabilité faible et des dépenses opérationnelles élevées.

### **1.4 Les sources d'information**

Les sources d'information de ce tableau de bord sont d'origine interne. Elles sont obtenues du budget qui est lui-même obtenu de pointage des opérations commerciales et les autres travaux quotidiens effectués par les différentes directions mais aussi des besoins de l'année suivante, envoyé sous forme d'un budget prévisionnel à la direction des finances et comptabilité pour l'élaboration d'un budget annuel de toute l'entreprise.

#### **▪ Les principales sources**

- Bordereau de pointage au bord et en magasin
- Fiche des situations journalières des marchandises
- Rapport d'activité du service acconage ;
- Rapport d'activité du service travailleur journalier ;
- Registre d'embarquement et de débarquement
- Situation des touchées des navires
- Situation de mouvement des véhicules

Toutes les informations essentielles aux activités portuaires sont regroupées dans ce tableau de bord. Il nous permet d'effectuer en permanence la comparaison entre les réalisations et les prévisions durant les deux années successives. Il s'agit d'une comparaison continue pour ajuster l'activité par rapport au budget, en l'occurrence de l'année précédente.

### **1.5 Les destinataires du tableau de bord**

Le destinataire final du tableau de bord est la direction générale. Car c'est un outil de pilotage et de contrôle. Il constitue une assurance pour le dirigeant en ce qui concerne la gestion de la société.

### **1.6 La périodicité**

Chaque entreprise a son rythme pour la diffusion de son tableau de bord parce que cela dépend de la nature de l'information et de la possibilité de l'entreprise.

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence régulière pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit pas cependant être trop élevée en prenant en compte le temps de réaction du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des décisions prises avant toute autre réaction.

## **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

Pour le port d'Alger, le tableau de bord est établi mensuellement par la direction organisation et contrôle de gestion. Il est adressé à la direction générale.

Le chef de service contrôle de gestion du port peut établir les tableaux de bord des activités portuaires mensuellement et annuellement.

Le directeur général peut utiliser les tableaux de bord chaque jour, par mois et au moment où il en a besoin.

### **1.7 Critiques**

- Le contrôle budgétaire est souvent critiqué en raison de sa focalisation excessive sur les structures existantes et non sur les relations de l'entreprise avec son environnement. Il cherche à détecter les inefficacités plutôt que les sources d'amélioration possibles. Il est parfois perçu comme un exercice formel relativement inefficace. Les résultats sont trop souvent évalués sur une base comptable et non dans le but de mettre en œuvre des plans d'action visant à améliorer les performances de l'entreprise.
- Compte tenu de la diversité des activités de service, il n'existe pas de méthode de contrôle de gestion standard appliquée à ce type d'activités
- L'entreprise n'est pas gouvernée selon une logique démocratique et la croyance des acteurs en un processus participatif de prise des décisions et de fixation des objectifs n'engagent que leur crédulité. Même les délégations de responsabilité doivent être examinées à l'aune des rapports de pouvoir existant au sein de la hiérarchie. Toute organisation est d'abord un système de pouvoir régi par la confrontation et la coopération de volontés individuelles et collectives.
- Chaque service doit posséder un tableau de bord qui récapitule la synthèse des informations et les réalisations des activités de chaque département alors que au niveau de l'EPAL seule la direction du contrôle de gestion qui en possède, Par exemple la direction des ressources humaines doit posséder le tableau de bord du service personnel...

### **1.8 Recommandations**

- Plusieurs méthodes permettent d'attribuer une valeur à la production des biens et à la prestation de services non externalisées :
  - l'élaboration de coûts standards ;
  - la référence à des prix de marché ;
  - le marchandage entre les centres concernés ;
  - la facturation au coût réel mesuré ex post.

### **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

- Le choix de la méthode détermine le résultat obtenu. Les coûts standards sont partiellement arbitraires : les prix de marché n'existent pas toujours et l'évaluation au coût réel neutralise la mesure de la performance.
- Désignation d'un contrôleur de gestion.

**Tableau 6: Tableau de forces et faiblesses du système du contrôle de gestion au sein de l'EPAL**

| <b>Les forces théoriques du système</b>   | <b>Les faiblesses du système</b>   |
|---|--|
| 1. Le suivi mensuel du processus contrôle   | 1. La collecte d'information prend du temps pour être formalisé ce qui engendre la charge du travail   |
| 2. Utilisation de la gestion prévisionnelle (gestion budgétaire) pour faciliter la prise de décision ainsi que sa contribution à l'atteinte de la performance | 2. L'entreprise met en évidence deux outils (budget, tableau de bord) qu'elle juge essentiels pour son contrôle de gestion   |
| 3. L'exécution des travaux suit un programme bien déterminé préalablement   | 3. La mauvaise gestion des réparations des tâches sur les services, de ce fait les budgets se font au niveau de la direction finance et comptabilité et non au niveau de la direction de contrôle de gestion |
| 4. Le contrôle se fait en parallèle avec la structure d'exploitation  | 4. Multiplication et diversification de service  |
| 5. La majorité des outils nécessaires pour l'exécution sont disponibles et se préparent à l'avance  | 5. le paiement de divers frais financiers ; les pénalités ; les taxes supplémentaires dues généralement au retard des navires sur la rade.   |
| 6. L'existence de coordination entre les directions   |  |
| 7. Système informatisé au niveau de la DOCG et DFC  |  |
| 8. L'existence d'un logiciel qui suit l'exécution sur le terrain et l'envoi des résultats automatiquement à la direction statistique.                         |  |
| 9. Le respect du facteur environnemental est une obligation et toute infraction implique un dysfonctionnement, voir des pénalités.                            |  |
| 10. Multiplication et diversification de service de l'entreprise  |  |

### **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

#### **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons essayé de concrétiser les différentes notions théoriques exposées dans les chapitres précédents.

On a attelé à l'élaboration du tableau de bord et le reporting suite à une étude détaillée de l'élaboration du budget d'exploitation dont nous avons pu montrer l'importance du contrôle budgétaire.

Nous avons constaté qu'afin d'avoir un tableau de bord réducteur d'incertitudes, permettant au manager et à son équipe de prendre des décisions réfléchies sur la base d'informations précises, il est primordial d'inclure les indicateurs financiers et non financiers afin de mieux comprendre et surtout d'anticiper les causes des dérives.

### **Chapitre III Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire d'Alger**

---

## Conclusion générale

---

L'entreprise portuaire d'Alger en tant qu'entreprise de prestation de service, par ses activités traditionnelles, a su remplir la mission de puissance publique pour mener à bien une politique de refonte de l'organisation portuaire en recentrant ses structures internes tout en les adaptant aux objectifs de performance, ainsi la spécialisation des métiers de base a permis d'instaurer des mécanismes de gestion et de fonctionnement.

Face à divers contraintes tels que la mondialisation, la concurrence accrue, la déréglementation, la désintermédiation financière et diminution des marges ; l'EPAL se trouve dans l'obligation de s'adapter pour assurer sa pérennité.

Le contrôle de gestion permet la maîtrise de l'information qui est un élément primordial de réussite et un impératif de la gestion moderne. L'existence des outils de contrôle de gestion tel que le contrôle budgétaire et le tableau de bord dans l'EPAL sont évidents grâce à leur nécessité dans le contrôle et le pilotage pour atteindre la performance souhaitée des activités portuaires.

Tout au long de notre travail, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponses que nous jugeons essentielles et efficaces, notamment répondre à la problématique initiale : « À travers quels outils l'entreprise portuaire d'Alger mesure-t-elle la performance de ses activités? Comment est-elle interprétée ? ». Pour ce faire, nous avons tenté de présenter le contrôle budgétaire établi au sein de l'EPAL mais également le tableau de bord que cette dernière adopte.

Le contrôle budgétaire permet de comparer les réalisations avec les prévisions afin de déceler les écarts pour ensuite prendre des mesures correctives. Il permet de vérifier la performance entre les différents centres de responsabilités de l'EPAL.

Le tableau de bord s'oriente de plus en plus vers une prise en compte globale de la performance et non seulement vers la mesure d'une performance financière. Il donne une vision claire de la situation des activités de l'entreprise. Il met en œuvre un ensemble d'indicateurs (financiers et non financiers), ces derniers jouent un rôle d'alarme qui se déclenche automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système.

Notre étude de ces deux derniers outils exécutés au sein de l'EPAL, nous a permis d'affirmer les hypothèses que nous avons fixés au début de notre travail ;

- la mesure de l'efficacité et l'efficience sont les finalités de l'évaluation de la performance
- Le contrôle budgétaire et le tableau de bord permettent de traduire une volonté d'anticipation et de maîtrise du futur de l'entreprise

## **Conclusion générale**

---

- Une bonne exploitation des résultats obtenus par le contrôle de gestion permet d'atteindre la performance.

Durant notre période de stage, nous avons constaté l'importance de la mise en place du contrôle budgétaire et le tableau de bord dans l'entreprise, ainsi que leur rôle et importance dans le pilotage et la prise de décision sur le court et moyen terme.

# Bibliographie

## Ouvrage

- AIM, R « *Indicateurs et tableaux de bord* », Edition Afnor, paris, 2004
- ALAZARD.C, SEPARIS, « *contrôle de gestion* », édition DUNOND, PARIS, 2007
- ANTHONY.R, DEARDEN.J, « *Management Control Systems* », 1976, Homewood, Irwin
- BOISLANDELLE, (H.M) : « *gestion des ressources humaine dans la PME* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998
- Brigitte DORIATH, « *Le contrôle de gestion en 20 fiches* », édition Dunod, Paris, 2008
- Daniel Brun et Frank Guérin. « *La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir* ». EMS édition France. 2014
- FERNANDEZ, A, « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », édition d'organisations, Paris, 2005
- GERVAIS.M, « *contrôle de gestion par le système budgétaire* », Vuibert entreprise 1987
- GHERBI.R, « *Consultant Expert-Formateur en Management-Finance* » février 2013
- GRANSTED, I « *l'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980
- GUERNY, J, « *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion* », 6ème édition, Paris, Delmas, 1990
- Guy DUMAS, Daniel LARUE, « *Contrôle de gestion* », édition, Lexis Nexis, 2eme édition, France, 2005
- HAMIZI, (S-A) Séminaire professionnel « *construire et mettre en œuvre un tableau de bord* », ESG, 5et6janvier 2010
- Hervé HUTIN, « *Toute la finance d'entreprise* », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002
- James Womack, Daniel Jones. « *Système Lean* ». 2ème édition. Pearson Education France. Paris.2009
- Jany-Catrice Florence. « *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?* » Presse Universitaire du Septentrion. France. 2012
- KERMA Azzeddine. « *Vers le réseau national des ports maritimes de commerce* ». Revue Economie et Management. N° 11, Novembre 2012
- Khalifa Ababacar Kane. « *Droit portuaire en Afrique* ». Edition l'Harmattan. Paris. 2012

- KHEMAKHEM.A : « *la dynamique du contrôle de gestion* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976
- LANGLOIS.G, BONNIER.C, BRINGER.M, «*contrôle de gestion*», édition Foucher, 2004-2005
- LEROY, M, « *Initiation au contrôle de gestion* », Pierre Dubois Éditeur, Paris, 1993
- Lun Y.H.V., Lai K. H. Lai, Cheng T.C.E. « *Shipping and logistics management*». Springer édition. U.S.A. 2012
- Maadani.M, Said.K, « *Management et pilotage de la performance* ». Edition Hachette. Paris. 2009.
- Nadine Venturelli et Patrick Miani.« *Transport logistique*». Le génie édition. France. 2006
- Pesqueux Yvon. « *La notion de performance globale* ». Cinquième Forum international ETHICS, Décembre 2004, Tunisie. 2004
- RAGAIGNE. Aurélien, TAHAR. Caroline, «*contrôle de gestion*», 1<sup>ère</sup> édition, Gualino 2015

#### Sites internet

- [www.doc-etudiant.fr](http://www.doc-etudiant.fr)
- [www.lic.com](http://www.lic.com)
- [www.sndl.cerist.dz](http://www.sndl.cerist.dz)

#### Article et thèse

- Abdelhakim Bouzaher. « *Contribution à l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des risques liés à la manœuvre portuaire en Algérie* ». Thèse de doctorat. Mai 2016
- Amour Zinsou. « *La gestion de la sécurité dans l'enceinte du port autonome de Cotonou* ». Neptunus revue électronique. Centre de droit maritime et océanique. Université de Nantes.
- ANTOINE Fremont, «*Le transport maritime depuis 1945 : facteurs clés de la mondialisation*», Entreprise et Histoire, Eska, 2019.
- BERBER Amel, thèse de doctorat : « *Réformes du secteur portuaire Algérien*», 2016, université de Mostaganem
- CHACHOUA Fadloun, «*La performance des ports algériens : étude comparative par la méthode d'analyse d'enveloppement des données (DEA)*»

- Code maritime algérien
- GUERMAH Hayet, «Les ports : Le maillon faible de la chaîne logistique en Algérie», Revue de l'économie financière & des affaires, Vol (5) N° (4) Décembre 2021
- Lazhar Hani. « *Les Ports secs* ». Revue du Port d'Alger n°41. Octobre 2001
- M'hammed Setti, Fatima-Zohra Mohamed-Cherif and César Ducrue, « Les ports algériens dans la mondialisation: la fin du paradoxe ? », Revue internationale n° 116 «Le Maghreb dans la Mondialisation»,2011 .
- MOHAMED CHERIF F« L'activité portuaire et maritime de l'Algérie, problèmes et perspectives », édition OPU, Alger, 2015
- OCDE. « *La desserte terrestre des ports maritimes* ». Table ronde n°113. 2000.

### **Ouvrage électronique**

- Société des historiens Médiévistes de l'enseignement Public. «*Ports maritime et ports fluviaux au moyen âge*». Publications Universitaires. France. 2005.
- Farid BENHASSEL, « *Le management portuaire : manuel du participant* », Séminaire à l'entreprise portuaire de Bejaïa. Algérie

### **Dictionnaire**

- Le dictionnaire Hachette. Edition 2009

## *Liste des annexes*

**Annexe 01** : Tableau d'évolution des produits .....

**Annexe 02** : Tableau d'évolution des charges .....

**Annexe 03** : Tableau de compte de résultat.....

**Annexe 04** : Tableau de bord du trafic portuaire .....

## Annexes

### (Annexe 01) : Tableau d'évolution des produits

| DESIGNATIONS                                       | Réalisation 1 <sup>er</sup> semestre 2021            |             | Prévision 1 <sup>er</sup> semestre 2022 |             |                  |             | Réalisation 1 <sup>er</sup> semestre 2022 |                  | ECARTS |  |
|--|--|-------------|---|-------------|------------------|-------------|---|------------------|--------|--|
|  | Valeurs (a)  | Parts %     | Valeurs (c)                             | Parts %     | Valeurs (d)      | Parts %     | valeurs (d)-(c)                           | Taux (d)-(c)/(c) |        |  |
|  | VENTES DE PRESTATIONS DE SERVICE ET PRODUITS ANNEXES | 4 800 130   | 94%                                     | 4788377     | 94%              | 4836261     | 94%                                       | 47 884           | 1,00%  |  |
| AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS                      | 50000  | 1%          | 50 000                                  | 1%          | 50500            | 1%          | 500                                       | 1%               |        |  |
| PRODUITS FINANCIERS                                | 250000   | 5%          | 250 000                                 | 5%          | 252 500          | 5%          | 2 500                                     | 1%               |        |  |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b> | <b>5 100 130</b>                                     | <b>100%</b> | <b>5 088 377</b>                        | <b>100%</b> | <b>5 139 261</b> | <b>100%</b> | <b>50 884</b>                             | <b>3,00%</b>     |        |  |

### (Annexe 02) : Tableau d'évolution des charges

| N° | DESIGNATIONS                                 | Réalisation du 1 <sup>er</sup> semestre 2021 |                  | Prévision du 1 <sup>er</sup> semestre 2022 |             | Réalisation du 1 <sup>er</sup> semestre 2022 |             | ECARTS         |                  |
|----|--|--|------------------|--|-------------|--|-------------|----------------|------------------|
|    |  | Valeurs (a)                                  | Parts %          | Valeurs (c)                                | Parts %     | Valeurs (d)                                  | Parts %     | valeur (d)-(c) | Taux (d)-(c)/(c) |
|    |  | 60   | ACHATS CONSOMMES | 92 154                                     | 2%          | 139 415                                      | 3%          | 138 021        | 3%               |
| 61 | SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS  | 206 114                                      | 5%               | 223 913                                    | 6%          | 228 391                                      | 6%          | 4 478          | 2%               |
| -  |  |  |                  |  |             |  |             |                |                  |
| 63 | CHARGES DE PERSONNEL                         | 2 232 120                                    | 56%              | 2 335 078                                  | 58%         | 2 358 429                                    | 58%         | 23 351         | 1%               |
| 64 | IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES        | 107 206                                      | 3%               | 114 907                                    | 3%          | 116 056                                      | 3%          | 1 149          | 1%               |
| 65 | AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES               | 130 000                                      | 3%               | 69 900                                     | 2%          | 68 502                                       | 2%          | -1 398         | -2%              |
| 66 | CHARGES FINANCIERS                           | 1 000  | 0%               | 1 000                                      | 0%          | 1 010  | 0%          | 10             | 1%               |
| 68 | AMORTISSEMENT, PROVISIONS ET PERTE DE VALEUR | 1 251 260                                    | 31%              | 1 136 441                                  | 28%         | 1 159 170                                    | 28%         | 22 729         | 2%               |
|    | <b>TOTAL CHARGES</b>                         | <b>4 686 109</b>                             | <b>100%</b>      | <b>3 813 739</b>                           | <b>100%</b> | <b>4 069 579</b>                             | <b>100%</b> | <b>48 925</b>  | <b>4,00%</b>     |

**(Annexe 03) : Tableau de résultat opérationnel**

| DESIGNATION des prestations                        | Réalisation du 1er semestre 2021 (a) | Prévision du 1er semestre 2022 (b) | Réalisation du 1er semestre 2022 (c) | ECARTS (c)-(b) | taux  | % atteinte objectif |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|----------------|-------|---------------------|
| VENTE DE PRESTATIONSSERVICE ET DE PRODUITS ANNEXES | 4 800 130                            | 4 788 377                          | 4 836 261                            | 47 884         | 1%    | 101%                |
| I – PRODUCTION DE L’EXERCICE                       | 4 800 130                            | 4 788 377                          | 4 836 261                            | 47 884         | 1%    | 101%                |
| ACHATS consommés                                   | 92 154                               | 139 415                            | 140 809                              | 1 394          | 2%    | 101%                |
| SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS        | 206 114                              | 223 913                            | 228 391                              | 4 478          | 2%    | 102%                |
| II – CONSOMMATION DE L’EXERCICE                    | 298 268                              | 363 328                            | 369 200                              | 5 872          | 2%    | 102%                |
| III -VALEUR AJOUTEE D’EXPLOITATION                 | 4 501 862                            | 4 425 049                          | 4 467 061                            | 42 012         | 1%    | 101%                |
| CHARGES personnels                                 | 2 232 120                            | 2 335 078                          | 2 358 429                            | 23 351         | 1%    | 101%                |
| IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES              | 107 206                              | 114 907                            | 116 056                              | 1 150          | 1%    | 101%                |
| IV- EXCEDENT BRUT D’EXPLOITATION                   | 2 162 537                            | 1 975 065                          | 1 992 576                            | 17 511         | 1%    | 101%                |
| AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS                      | 50 000                               | 50 000                             | 50 500                               | 500            | 1%    | 101%                |
| AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES                     | 130 000                              | 69 900                             | 68 502                               | -1 398         | -1%   | 98%                 |
| AMORTISSEMENT, PROVISIONS ET PERTE DE VALEUR       | 1 251 260                            | 1 136 441                          | 1 159 170                            | 22 729         | 2%    | 102%                |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL                           | 831 277                              | 818 724                            | 815 404                              | -3 320         | 0%    | 100%                |
| PRODUITS FINANCIERS                                | 250 000                              | 250 000                            | 252 500                              | 2 500          | 1%    | 101%                |
| Charges FINANCIERS                                 | 1000                                 | 1000                               | 990                                  | -10            | -0,01 | 0,99                |
| VI- RESULTAT FINANCIER                             | 249 000                              | 249 000                            | 251 510                              | 2 510          | 1%    | 101%                |
| VII -RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)      | 1 080 277                            | 1 067 724                          | 1 066 914                            | -810           | 0%    | 100%                |

## (Annexe 05) : Tableau de bord du trafic portuaire

| Indicateurs                      | Réalisation du 1er semestre | Prévision du 1er semestre | Réalisations du 1er semestre | Réal 2021 / Réal 2022 |             | Réal 2022 / Prév 2022 |             | Taux d'atteinte d'objectif |
|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------------------------|
|                                  | 2021                        | 2022                      | 2022                         | Ecart                 | évolution % | Ecart                 | évolution % |                            |
| <b>1. Trafic Maritime</b>        |                             |                           |                              |                       |             |                       |             |                            |
| <b>Nombre de navires</b>         | <b>1051</b>                 | <b>1 000</b>              | <b>991</b>                   | <b>-60</b>            | <b>-6%</b>  | <b>-9</b>             | <b>-1%</b>  | <b>99%</b>                 |
| Navires opérants                 | 997                         | <b>950</b>                | 932                          | -65                   | -6%         | -18                   | -2%         | 98                         |
| Navires relâcheurs               | 54                          | 50                        | 59                           | 4                     | 8%          | 9                     | 18%         | 118                        |
| <b>2. Trafic Marchandise</b>     |                             |                           |                              |                       |             |                       |             |                            |
| Débarquement                     | 4727058                     | 4 978 500                 | 4974143                      | 247085                | 5%          | -4 357                | 0%          | 100                        |
| Embarquement                     | 971689                      | 860 250                   | 739567                       | -232122               | -24%        | -120 683              | -14%        | 86                         |
| <b>Total trafic marchandises</b> | <b>5698747</b>              | <b>5838750</b>            | <b>5713710</b>               | <b>14963</b>          | <b>0%</b>   | <b>-125 040</b>       | <b>-2%</b>  | <b>98%</b>                 |
| <b>3. Trafic Conteneurs</b>      |                             |                           |                              |                       |             |                       |             |                            |
| <b>Pleins-EVP</b>                | <b>98 072</b>               | <b>93 750</b>             | 100 367                      | 2 295                 | 2%          | 6 617                 | 7%          | 107%                       |
| Entrée                           | 95 232                      | 90 000                    | 96 590                       | 1 358                 |             | 6590                  | 7%          | 107%                       |
|                                  |                             |                           |                              |                       |             | 13 181                |             |                            |
| Sortis                           | 2 839                       | 3 750                     | 3 776                        | 937                   | 33%         | 26                    | 1%          | 101%                       |
| <b>Vides-EVP</b>                 | <b>91 837</b>               | <b>90 000</b>             | 93 457                       | 1 619                 | <b>2%</b>   | <b>3 457</b>          | <b>4%</b>   | <b>104%</b>                |
| Entrée                           | /                           |                           |                              |                       | /           | /                     | /           | /                          |
| Sortie                           | 91 837                      | 90 000                    | 93 457                       | 1 619                 | <b>2%</b>   | <b>4 957</b>          | <b>4%</b>   | <b>104%</b>                |
| <b>Total nbre EVP</b>            | <b>189 909</b>              | <b>183 750</b>            | 193 824                      | 3 914                 | 2%          | 10 074                | 5%          | 105%                       |
| <b>Total tonnage brut</b>        | 1 455 807                   | <b>1 028 000</b>          | 1 499 000                    | 43 193                | 3%          | 471 000               | 46%         | 146%                       |
| Débarquement                     | 1 215 339                   | 980 000                   | 1 237 367                    | 22 028                | <b>2%</b>   | <b>257 367</b>        | <b>26%</b>  | <b>126%</b>                |
| Embarquement                     | 240 468                     | 48 000                    | 261 633                      | 21 164                | <b>9%</b>   | <b>231 633</b>        | <b>445%</b> | <b>545%</b>                |
| <b>Tonnage net (pleins)</b>      | 1 038 007                   | <b>1 432 250</b>          | 1 072 587                    | 34 580                | <b>3%</b>   | <b>-359 662</b>       | <b>-25%</b> | <b>75%</b>                 |
| Débarquement                     | 1 005 827                   | 1 178 000                 | 1 024 868                    | 19 041                | <b>2%</b>   | <b>-153 131</b>       | <b>-13%</b> | <b>87%</b>                 |
| Embarquement                     | 32 179                      | 254 250                   | 47 719                       | 15 539                | <b>48%</b>  | <b>-206 531</b>       | <b>-81%</b> | <b>19%</b>                 |
| <b>4. Trafic Véhicules</b>       |                             |                           |                              |                       |             |                       |             |                            |

|                                |                |                |                |               |            |                |              |             |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|------------|----------------|--------------|-------------|
| Débarquement                   | 34 416         | 82 500         | 37 109         | 2 692         | 8%         | -45 391        | -55%         | 45%         |
| Embarquement                   | 26 602         | 70 400         | 30 746         | 4 144         | 16%        | -39 654        | -56%         | 44%         |
| <b>Total Véhicules</b>         | <b>61 018</b>  | <b>152 900</b> | <b>67 855</b>  | <b>6 836</b>  | <b>11%</b> | <b>-85 045</b> | <b>-56%</b>  | <b>44%</b>  |
| <b>5. trafic Passagers</b>     |                |                |                |               |            |                |              |             |
| Débarquées                     | 69 561         | 39 500         | 81 602         | 12 041        | 17%        | -27 459        | <b>107%</b>  | <b>207%</b> |
| Embarqués                      | 61 516         | 32 000         | 70 064         | 8 547         | 14%        | -23 452        | <b>119%</b>  | <b>219%</b> |
| <b>Total Passagers</b>         | <b>131 077</b> | <b>71 500</b>  | <b>151 666</b> | <b>20 589</b> | <b>16%</b> | <b>-7150</b>   | <b>112%</b>  | <b>212%</b> |
| <b>6. AVITAILLEMENT EN EAU</b> |                |                |                |               |            |                |              |             |
| Livré à quai                   | 8 172          | 7 650          | 7 691          | -481          | -6%        | -8 131         | <b>-106%</b> | <b>-6%</b>  |
| Livré par barge                | 132            | 100            | 129            | -7            | -3%        | -103           | <b>-104%</b> | <b>-4%</b>  |
| <b>Total AILLEMENT EN EAU</b>  | <b>8 305</b>   | <b>7 750</b>   | <b>7 820</b>   | <b>-484</b>   | <b>-6%</b> | <b>-8 234</b>  | <b>-106%</b> | <b>-6%</b>  |
| <b>6. Effectifs</b>            |                |                |                |               |            |                |              |             |
| cadre                          | 240            | 248            | 246            | 5             | 2%         | -2             | 1%           | 100%        |
| Agent maîtrise                 | 253            | 295            | 294            | 40            | 16%        | -1             | 1%           | 100%        |
| Agent Exécution                | 947            | 453            | 903            | -43           | -5%        | -3             | 0%           | 100%        |
| <b>Total effectifs</b>         | <b>1 441</b>   | <b>1 450</b>   | <b>1 443</b>   | <b>2</b>      | <b>0%</b>  | <b>-6</b>      | <b>0%</b>    | <b>100%</b> |

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Dédicaces   |    |
| Dédicaces   |    |
| Remerciements   |    |
| Résumé  |    |
| Liste des abréviations                                  |    |
| Sommaire  |    |
| Introduction générale.....                              | 01 |
| Chapitre I : Outils de mesure de la performance .....   | 04 |
| Introduction .....                                      | 04 |
| Section 01 : Les outils du contrôle de gestion .....    | 05 |
| 1.1 Les outils du contrôle de gestion .....             | 05 |
| 1.1.1 La comptabilité générale .....                    | 05 |
| 1.1.2 La comptabilité analytique .....                  | 05 |
| 1.1.3 Le reporting .....                                | 05 |
| 1.1.4 Le contrôle budgétaire.....                       | 06 |
| 1.1.4.1 Définition du contrôle budgétaire.....          | 06 |
| 1.1.4.2 Objectifs du contrôle budgétaire .....          | 07 |
| 1.1.4.3 Utilité du contrôle budgétaire.....             | 08 |
| 1.1.4.4 Limites du contrôle budgétaire.....             | 08 |
| 1.1.4.5 Etapes et support du contrôle budgétaire .....  | 10 |
| A. Les différentes étapes du contrôle budgétaire .....  | 10 |
| A.1 Les supports du contrôle budgétaire.....            | 11 |
| A.2 Les rapports de contrôle .....                      | 11 |
| A.3 Les réunions de suivis budgétaires.....             | 11 |
| A.4 Principes du contrôle budgétaire .....              | 12 |
| 1.1.4.6 Analyse des écarts et actions correctives ..... | 12 |

|         |   |                                    |
|---------|---|------------------------------------|
| A.      | Analyse des écarts .....                                      | 12                                 |
| A.1     | Définition d'un écart .....                                   | 12                                 |
| A.2     | Interprétation des écarts.....                                | 13                                 |
| A.3     | Mise en œuvre de calcul des écarts .....                      | 13                                 |
| 1.1.5   | Le tableau de bord .....                                      | 17                                 |
| 1.1.5.1 | Définition du tableau de bord.....                            | 17                                 |
| 1.1.5.2 | Rôle du tableau de bord.....                                  | 18                                 |
| 1.1.5.3 | Caractéristiques du tableau de bord.....                      | 18                                 |
| 1.1.5.4 | Avantages du tableau de bord .....                            | 18                                 |
| 1.1.5.5 | Limites du tableau de bord .....                              | 19                                 |
| 1.1.5.6 | Les fonctions de tableau de bord.....                         | 20                                 |
| 1.1.5.7 | Les instruments du tableau de bord.....                       | 21                                 |
| A.      | La conception générale.....                                   | 21                                 |
| 1.1.5.8 | La mise en œuvre et l'élaboration du tableau de bord          | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
|         | Section 02 : Notion de la performance .....                   | 32                                 |
| 1.1     | Le concept de performance.....                                | 32                                 |
| 1.1.1   | Etymologie et historique.....                                 | 32                                 |
| 1.1.2   | Evolution de la notion de la performance.....                 | 33                                 |
| 1.1.3   | Définitions .....   | 34                                 |
| 1.1.4   | Définition et objectif de la mesure de la performance : ..... | 34                                 |
| 1.2     | Les composantes de la performance .....                       | 35                                 |
| 1.3     | Objectifs de la performance.....                              | 36                                 |
| 1.4     | Les caractéristiques de la performance.....                   | 36                                 |
| 1.4.1   | Adaptation rapide à l'évolution .....                         | 37                                 |
| 1.4.2   | Ouverture au progrès .....                                    | 37                                 |
| 1.4.3   | Développement de la gestion.....                              | 37                                 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.4.4 | Flexibilité de structure .....  | 37 |
| 1.4.5 | Direction participative et développement des hommes .....             | 37 |
| 1.4.6 | Développement et justification du pouvoir de l'action .....           | 37 |
| 1.5   | Les formes de la performance.....                                     | 38 |
| 1.5.1 | La performance clients .....  | 38 |
| 1.5.2 | La performance actionnaire .....                                      | 38 |
| 1.5.3 | La performance personnelle .....                                      | 38 |
| 1.5.4 | La performance partenaires .....                                      | 38 |
| 1.5.5 | La performance sociale.....   | 39 |
| 1.6   | Les dimensions de la performance .....                                | 39 |
|       | Conclusion.....   | 40 |
|       | Chapitre II : Efficacité et efficience des activités portuaires ..... | 41 |
|       | Introduction .....  | 41 |
|       | Section 01 : Généralités sur les ports maritimes .....                | 42 |
| 1.1   | Qu'est ce qu'un port maritime et métier portuaire .....               | 42 |
| 1.1.1 | Qu'est ce qu'un port maritime.....                                    | 42 |
| 1.1.2 | Qu'est ce qu'un métier portuaire.....                                 | 43 |
|       | 1.1.2.1 Les prestations liées au navire.....                          | 43 |
|       | 1.1.2.2 Les prestations liées à la marchandise.....                   | 44 |
|       | 1.1.2.3 Les prestations liées au service de l'Etat.....               | 45 |
| 1.2   | Évolution et développement des ports maritimes.....                   | 47 |
| 1.2.1 | Les ports de la première génération.....                              | 49 |
| 1.2.2 | Les ports de la deuxième génération .....                             | 49 |
| 1.2.3 | Les ports de la troisième génération.....                             | 50 |
| 1.2.4 | Les ports de la quatrième génération.....                             | 50 |
| 1.3   | Types, rôle et missions des ports maritimes .....                     | 51 |
| 1.3.1 | Types des ports maritimes .....                                       | 51 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1.3.1.1 | Les ports selon leurs activités.....                           | 51 |
| 1.3.1.2 | Les ports selon leur utilisation .....                         | 51 |
| 1.3.1.3 | Les ports selon leur nature.....                               | 53 |
| 1.3.2   | Rôle et missions des ports maritimes .....                     | 53 |
|         | Section 02 : Réalités des activités portuaires en Algérie..... | 56 |
| 1.1     | Présentation du secteur portuaire Algérien.....                | 56 |
| 1.2     | Présentation des ports en Algérie .....                        | 56 |
| 1.2.1   | Le port d'Alger .....  | 56 |
| 1.2.1.1 | Les activités commerciales du port d'Alger.....                | 57 |
| ➤       | Manutention .....  | 57 |
| ➤       | Acconage.....  | 58 |
| ➤       | Lamanage .....   | 58 |
| ➤       | Avitaillement en eau douce.....                                | 58 |
| ➤       | Remorquage .....   | 59 |
| 1.2.2   | Le port d'Oran .....   | 59 |
| 1.2.3   | Le port de Mostaganem.....                                     | 59 |
| 1.2.4   | Le port de Béjaia .....  | 60 |
| 1.2.5   | Le port de Skikda.....   | 61 |
| 1.2.6   | Le port d'Annaba.....  | 62 |
| 1.2.7   | Le port d'Arzew .....  | 62 |
| 1.2.8   | Le port de Djendjen .....                                      | 63 |
| 1.2.9   | Le port de Ténès .....   | 64 |
| 1.2.10  | Le port de Ghazaouet.....                                      | 65 |
| 1.3     | Présentation générale du trafic.....                           | 66 |
| 1.3.1   | Trafic marchandises du secteur portuaire algérien .....        | 66 |
| 1.3.2   | Trafic hydrocarbures du secteur portuaire algérien.....        | 68 |
| 1.3.3   | Trafic hors hydrocarbures du secteur portuaire algérien.....   | 69 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1.3.4   | Trafic conteneurs du secteur portuaire algérien .....  | 70 |
| 1.4     | L'importance économique des ports.....   | 72 |
| 1.5     | La compétitivité d'un port .....   | 72 |
| 1.6     | Les problèmes des ports Algériens .....  | 72 |
| 1.6.1   | Déséquilibre et insuffisance du trafic .....   | 72 |
| 1.6.2   | Infrastructure traditionnelle incompatible aux exigences actuelles.....                                      | 72 |
| 1.6.3   | L'encombrement des ports et des villes côtières.....   | 73 |
| 1.6.4   | Absence d'une spécialisation au niveau des ports.....  | 73 |
| 1.6.5   | Secteur monopolisé par l'Etat : .....  | 74 |
| 1.6.6   | Manque flagrant des rails .....  | 74 |
| 1.6.7   | La politique de L'État et le problème de sous investissement dans le secteur.....                            | 74 |
|         | Conclusion.....  | 75 |
|         | Chapitre III: Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire<br>d'Alger..... | 77 |
|         | Section 01 : Présentation des directions d'accueil .....   | 77 |
| 1.1     | La direction organisation et contrôle de gestion (DOCG).....   | 77 |
| 1.1.1   | Missions.....  | 77 |
| 1.1.2   | Les départements de la D.O.C.G .....   | 77 |
| 1.1.2.1 | Département Organisation.....  | 77 |
| 1.1.2.2 | Département Contrôle de Gestion .....  | 78 |
| 1.2     | Présentation de la direction finance et comptabilité (DFC).....  | 79 |
| 1.2.1   | Missions.....  | 79 |
| 1.2.2   | Les départements de la DFC.....  | 80 |
| 1.2.2.1 | Département recouvrement .....   | 80 |
| 1.2.2.2 | Département budget .....   | 81 |
|         | A. Département comptabilité générale.....  | 81 |
|         | B. Département finances .....  | 82 |

|   |     |
|---|-----|
| Section 2 : Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein de l'EPAL..... | 84  |
| 1.1 Le contrôle budgétaire :.....   | 84  |
| 1.1.1 Budget d'exploitation :.....  | 84  |
| 1.1.1.1 Produits.....   | 84  |
| 1.1.1.2 Les charges.....  | 85  |
| 1.1.1.3 Résultat opérationnel :.....  | 87  |
| 1.2 Création du tableau de bord du trafic portuaire :.....                      | 91  |
| 1.3 Elaboration du tableau de bord financier de l'EPAL.....                     | 101 |
| 1.3.1 Le tableau de bord financier semestriel :.....                            | 101 |
| 1.3.2 Consommation de l'exercice :.....   | 101 |
| 1.3.3 La valeur ajoutée :.....  | 103 |
| 1.3.4 Impôt et taxes et versement assimilés :.....                              | 104 |

Bibliographie

Les annexes





---

*Introduction Générale*



---

---



---

# *Conclusion Générale*

---



---



---

# *Bibliographie*

---





# *Sommaire*





# *Annexes*



# *Chapitre I*

---

*Les outils de mesure de la performance*

---

# *Chapitre II*



*Efficacité et efficience des activités  
portuaires*



---



---

*Table des matières*

---



---

# *Chapitre III*

---

*Le contrôle budgétaire et le tableau de bord au sein  
de l'entreprise portuaire d'Alger*

---

---



*Liste des Illustrations*

---

