

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**



**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de  
gestion**

**Option : Management public**

**Thème**

**Le rôle de la gestion budgétaire dans la  
modernisation du secteur portuaire  
Cas : ARKAS TERMINAL A CONTENEUR  
SPA (ATERCO)**

**Réalisé par :**

**IHADDADENE Aomar  
AGHER Mohand Amokrane**

**Dirigé par :**

**Mme TADJINE Radia**

**Devant le jury composé de :**

**Président : MCA M<sup>r</sup> LAICHE**

**Examineur : MCCA M<sup>me</sup> SI SALAH Karima**

**Promotion : 2019-2020**



# REMERCIEMENTS

A l'aide de dieu le tout puissant, nous avons pu achever ce travail

Que nous dédions avec toutes nos affections :

- ❖ A nos chers parents, en témoignage de l'amour, de respect et de gratitude que nous leur porte et en reconnaissance

Pour tous les sacrifices consentis sans la quel nous ne seraient jamais arrivé a cette consécration

- ❖ A nos sœurs et nos frères
- ❖ A tout nos amis
- ❖ A notre encadreur M<sup>me</sup> Tadjine

Nous vous souhaitons le bonheur

# Liste des abréviations

---

**ATERCO:** Arkas Terminal a Conteneur

**CCI :** Chambre de Commerce et L'industrie.

**CNAN :** Compagny National de Navigation

**CNUCED :** Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement.

**DPW :** Djazair Port World

**EPAL:** Entreprise portuaire d'Alger

**EPI :** Electronique Data Interchange.

**ONP :** Office National des Ports

**SONAMA :** Société National de Manutention

**TEUS:** Twenty-foot Equivalent Unité

**TC:** Conteneur

## LISTE DES TABLEAUX

---

N° des tableaux	Libellé	N° de page
<b>01</b>	<b>Structure du budget des ventes</b>	<b>43</b>
<b>02</b>	<b>La ventilation par produit</b>	<b>44</b>
<b>03</b>	<b>ventilation chronologique</b>	<b>44</b>
<b>04</b>	<b>La ventilation géographique</b>	<b>45</b>
<b>05</b>	<b>La ventilation par canal distribution</b>	<b>45</b>
<b>06</b>	<b>Structure de budget de produit</b>	<b>49</b>
<b>07</b>	<b>Le budget des frais des d’approvisionnement</b>	<b>51</b>
<b>08</b>	<b>Structure de plan de financement des investissement</b>	<b>56</b>
<b>09</b>	<b>Les cas possibles pour un ou plusieurs investissement</b>	<b>57</b>
<b>10</b>	<b>Date de règlement</b>	<b>58</b>

## GRAPHES, SCHEMAS ET FIGURES

---

<b>N° des graphes</b>	<b>Libellé</b>	<b>N° de page</b>
Graphe n° 01	Ajustement linéaire	<b>39</b>
Graphe n° 02	Ajustement non linéaire	<b>40</b>
Graphe n° 03	Les moyens mobiles	<b>41</b>

<b>N° des schémas</b>	<b>Libellé</b>	<b>N° de page</b>
Schéma n° 01	Budget des approvisionnements	<b>49</b>
Schéma n° 02	Structure de budget des investissements	<b>57</b>
Schéma n° 03	Budget de trésorerie	<b>60</b>

## Sommaire

<b>Introduction générale:</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : généralité sur le budget et le secteur portuaire</b> .....	3
<b>Introduction:</b> .....	3
<b>Section 1 : notion sur le budget et le secteur portuaire</b> .....	3
1. Historique du budget : .....	3
2. Définitions et rôle du budget .....	4
3. Typologie des budgets .....	5
<b>Section 2 : Généralités sur les concepts de port</b> .....	9
1. Définition des ports .....	9
<b>Conclusion:</b> .....	24
<b>Chapitre 2 : la gestion budgétaire et les réformes du système portuaire en Algérie :</b> .....	25
<b>Introduction :</b> .....	25
<b>Section 1. Éléments de base de la gestion budgétaire</b> .....	25
1. Définition de la gestion budgétaire :.....	25
2- Les caractéristiques de la gestion budgétaire : .....	26
3. Les intérêts et les limites de la gestion budgétaire : .....	26
4. Importance de la gestion budgétaire : .....	27
5. Terminologie : .....	27
6. Les fonctions de la gestion budgétaire : .....	28
7. Définition et objectif du contrôle budgétaire.....	28
<b>Section 2. Problèmes et réformes du système portuaire en Algérie</b> .....	33
1. Les réformes du système portuaire en Algérie .....	33
2. Les contraintes du système portuaire Algérien : .....	34
<b>Conclusion :</b> .....	37
<b>Chapitre 3. Elaboration des budgets dans l'entreprise :</b> .....	38
<b>Introduction</b> .....	38

<b>Section 1. Les budgets commerciaux</b> .....	38
1. Méthodes de prévision des ventes .....	38
2. Présentation et structure du budget des ventes.....	42
3. Le contrôle budgétaire des ventes :.....	45
4. Le budget de production en volume .....	47
5. Structure de budget de production :.....	48
6. Le budget des approvisionnements.....	49
7. Structure de budget des approvisionnements :.....	51
8. Contrôle de budget des approvisionnements : .....	52
<b>Section 2. Les budgets financiers de l'entreprise</b> .....	53
1. Budget des investissements .....	53
2. Budget de trésorerie.....	59
<b>Conclusion:</b> .....	61
<b>Chapitre 4: Etude de la pratique budgétaire au niveau d'ATERCO SPA</b> .....	62
<b>Introduction</b> .....	62
<b>Section1.Présentation de la société ARKAS TERMINAL A CONTENEUR</b> .....	63
1. Renseignements préliminaires sur ATERCO SPA .....	63
2. Environnement réglementaire et juridique (état/perspectives) :.....	63
3. Activité :.....	63
4. Capacité du port sec ATERCO.....	63
5. Principaux investissements :.....	63
6. les différents budgets d'ATERCO SPA.....	64
<b>Section 2. La pratique budgétaire au niveau d'ATERCO SPA</b> .....	64
1. Elaboration du budget des ventes en quantités chez ATERCO.....	64
2. Le budget des ventes en valeurs .....	65
3. Le budget des charges à facturer aux clients d'ATERCO.....	66
4. Eléments et techniques de calcul pour les ventes et charges à facturer aux clients .....	67
5. Le budget des charges d'exploitation de l'entreprise.....	71
<b>Conclusion</b> .....	74
<b>Conclusion générale</b> : .....	75



### Introduction générale :

Le monde actuel est ouvert à la mondialisation. Diverses mutations le caractérisent par des évolutions et des changements qui s'avèrent brutaux. Dans un environnement de plus en plus complexe, où la concurrence est rude, pour survivre les entreprises devraient se soucier de leurs évolutions internes ainsi que celles de leurs environnements externes, afin de garantir la continuité de leurs activités et leur pérennité.

Le développement et la modernisation des ports maritimes sont devenus l'une des préoccupations primordiales des autorités portuaires et des responsables politiques dans la plus part des pays du monde car le développement économique des régions enclavées et côtières dépend principalement des prestations portuaires. En effet, ce développement renvoie à la compréhension du fonctionnement des Institutions Etatiques en appréhendant la mise en œuvre des politiques publiques au niveau des structures organisationnelles qui sont chargées de leur concrétisation. Cette modernisation occupe désormais une place importante dans l'administration des organisations publiques car elle constitue, en elle-même, une dimension stratégique de la machine administrative surtout en termes de savoir-faire et de moyens. Les villes portuaires ont connu une grande prospérité et un développement remarquable contrairement aux villes qui se situent à l'intérieur du pays. De ce fait, les pouvoirs publics ont orienté leurs efforts dans la création des ports secs. Le commerce maritime est donc pourvoyeur d'emplois directs et indirects au sein de son territoire. Il génère également une valeur ajoutée qui contribue au développement de son environnement économique.

Dans tout organisme, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions à même de permettre d'assurer la bonne marche et la continuité de leurs activités ; Ces mêmes dirigeants, sont soumis à diverses obligations dont celle d'établir des budgets sincères et en équilibre, et de rechercher la performance par une utilisation optimale des ressources budgétaires

La gestion budgétaire est un processus indispensable dans l'Entreprise. Elle met en évidence une démarche qui consiste en la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Tout système budgétaire se décline toujours par la réunion de deux éléments : l'ensemble de budget et une procédure de contrôle budgétaire. Pour assurer ces fonctions il doit s'appuyer sur une panoplie d'outils telle que ,la comptabilité analytique pour mieux gérer ses couts ; La gestion budgétaire pour mieux prévoir ses ventes et atteindre ses objectifs à court , et à moyen terme, et le tableau de bord pour mieux mesurer la performance et aider au pilotage de l'Entreprise.

Le pilotage de toute organisation quelle que soit son activité ,sa taille et son objectif, doit connaître son niveau de performance par l'amélioration d'un certain nombre d'indicateurs influents qui peuvent orienter les managers vers leur cible conformément à la stratégie arrêtée par leur mangement et être en adéquation avec le mode de gestion en vigueur pour la majeure partie du secteur .

Le système budgétaire conduit à la mise en place d'un ensemble de budget couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces budgets représentant des programmes d'actions chiffrés qui sont appelés à servir d'outils de pilotage.

Pour y parvenir nous allons axer notre travail de recherche sur la question suivante : **"quel est le rôle de la gestion budgétaire et comment se présente la démarche de préparation et d'élaboration des budgets au niveau de l'Entreprise ?»**

Pour pouvoir répondre à la question principale, il serait nécessaire de poser d'autres questions secondaires :

- Quelles sont les causes du retard de l'activité portuaire en Algérie ?
- En quoi consiste la gestion budgétaire et quels sont ses démarches ?
- Quelle est la méthode de prévisions qui convient à l'élaboration des différents budgets ?
- La gestion budgétaire a-t-elle contribué à améliorer la gestion portuaire ?

La tentative de réponse à l'ensemble de ces questions, impose l'articulation des hypothèses suivantes :

- La gestion budgétaire permet d'anticiper et de maîtriser l'avenir à partir des données passées, à l'aide de sa démarche qui consiste en la prévision, la budgétisation et enfin le contrôle.
- La méthode de prévision convient le mieux à l'élaboration de budget.
- La gestion budgétaire est un élément qui contribue à la gestion portuaire.

### Chapitre 1 : généralité sur le budget et le secteur portuaire

#### Introduction:

Le budget est un outil privilégié du contrôle de gestion qui assure de nombreuses fonctions focalisées sur la recherche d'efficacité : autorisation de dépenses, prévision d'événements, planification, communication interne et coordination des actions, motivations des managers et évaluation de la performance. Le budget est alors perçu comme un dispositif simplificateur de la prise de décisions et un écran contre l'incertitude. Dans ce chapitre, nous commencerons, par définir le budget, son rôle, les conditions et les principes d'élaborations du budget, ainsi que les différents types de budgets. Ce chapitre sera consacré aussi aux différentes étapes renfermant le processus budgétaire, à savoir la planification, l'élaboration et l'exécution du budget, ensuite le chapitre abordera succinctement les généralités sur le secteur portuaire.

#### Section 1 : notion sur le budget et le secteur portuaire

Le budget apparaît comme l'une des pièces essentielles du système budgétaire. Les budgets sont à la fois des instruments de prévision et de coordination entre les unités décentralisées et des aides à la délégation des décisions et à la motivation des décideurs.

##### 1. Historique du budget :

Le terme " **budget** " c'est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français "**la bougette**" ou "**la petite bouge**" qui désignait au moyen âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels<sup>1</sup>.

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

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

---

<sup>1</sup> Didier Leclère, **gestion budgétaire**, édition Eyrolles université, Paris, France, 1994, P 5

### 2. Définitions et rôle du budget

#### 2.1.1 Définitions du budget :

Le budget est présenté par Paul Leroy-Beaulieu comme « un état de prévoyance des recettes et des dépenses pendant une période déterminée »<sup>2</sup>. Caroline SELMER définit le budget comme « un ensemble cohérents d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité »<sup>3</sup>. Pour Georges LANGLOIS un budget est « l'expression quantitative du programme d'actions proposés par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme, il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu feuilles de route pour l'entreprise »<sup>4</sup>. Toutes ces propositions de définitions du budget aboutissent à la conception suivante : le budget est l'expression économique des plans d'actions pour l'année avenir afin d'allouer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixé.

#### 2.1.2. Rôle du budget Dans le cadre de la gestion budgétaire

Les budgets Permettent :

- la mise en œuvre des plans et de la stratégie.
- Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre.
- Représentent un support de communication et de coordination auprès des acteurs de l'entité  
Incarnent un instrument de délégations des pouvoirs.
- Traduisent l'engagement de chaque responsable.
- Responsabilisent les différents centres de l'organisation.
- Constituent un moyen de motivation.
- Fournissent les données de référence de contrôle<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Jean-Luc ALBERT, « Finance publique », édition Dalloz, 9eme édition, Paris, 2015, P42

<sup>3</sup> Caroline SELMER, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2009, P02.

<sup>4</sup>Georges LANGLOIS, Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3eme édition, France, 2005, P172

<sup>5</sup> Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005, P310

### 2.2. Les conditions d'établissement du budget :

L'établissement du budget appelle le respect des conditions résumées comme suit <sup>6</sup>:

- La participation de tous les services, chacun en ce qui le concerne, à l'élaboration du budget d'ensemble.
- La définition à chaque niveau de responsabilité les objectifs à atteindre et l'approbation des normes proposées.
- Le commentaire succinct de chaque hypothèse retenue et les raisons qui en ont motivé le choix, La fixation des normes qui ne soient ni optimistes ni pessimistes, mais qui tiennent compte de l'évolution que l'on devrait normalement observer au cours de l'exercice.
- La mise au point et le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de la construction du budget et la nature des renseignements à fournir pour chaque responsable.
- L'existence d'une équipe de coordination chargé de rassembler les données, de les valoriser et de les présenter ; Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles de normes par rapport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'années.
- L'analyse des budgets sera concertée et préparé en commun, ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle « n » sera faite en liaison avec l'échelle « n-1 ».
- Le budget élaboré en fonction d'objectifs visant la meilleure rentabilité, exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser l'étalon et de donner des écarts sans valeur.
- A l'expiration des périodes fixés par le calendrier, les écarts entre prévision et réalisation devront faire l'objet d'analyse et d'explication.

### 3.1 Typologie des budgets

Le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par activité. De ce fait, la mise sous tension des activités de l'entreprise doit être traduite aux termes financiers afin de s'assurer de leur cohérence d'ensembles. Une fois les différentes prévisions validées par la ligne hiérarchique, chaque fonction de l'entreprise (vente, production, achats,...) procède au

---

<sup>6</sup> Pierre LAUZEL, Robert TELLER, « Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7ème édition, Paris, 1994, P240-241

chiffrage de ses activités pour l'année avenir. On distingue trois catégories de budgets<sup>7</sup>: Les budgets opérationnels, Les budgets financiers, Les budgets des frais généraux.

### **3.1.1. Les budgets opérationnels**

#### **3.1.1.1. Le budget de vente**

Le budget des ventes est la première construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage au volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps de traduire les moyens nécessaires aux services commerciaux. Ce programme d'action influe évidemment sur les frais commerciaux et de distribution. Ces données sont regroupés dans un budget appelé « budget des services commerciaux ». Le travail de prévision des ventes est souvent effectué par un service des études commerciales en collaboration avec le contrôle de gestion. Ce travail permet la connaissance des possibilités commerciales de l'entreprise et doit permettre à la direction générale de fixer aux services commerciaux les objectifs de l'année avenir.

#### **3.1.1.2 Budget de production :**

Les outils de gestion de la production permettent une gestion et une optimisation de l'organisation du travail et de la production, l'aboutissement de cette mise en œuvre doit conduire à l'élaboration du budget de production : programme chiffré de l'activité productive annuelle.

Ce travail de budgétisation est réalisé en collaboration entre les services techniques productifs et le contrôle de gestion. Pour présenter un plan de production valorisé, l'entreprise utilise les couts standards des produits, ce chiffrage représente l'objectif des services productifs. Dans ce chiffrage les charges directes et indirectes de production sont éclatées dans le temps (le mois très souvent) et dans l'espace en fonction de la répartition géographique de la production et des responsabilités.

Ces services doivent proposer un plan d'action permettant de respecter, dans les conditions du budget, leurs obligations en matière de production. Ce plan envisage les variables suivantes : Le taux de perte de matières premières, Le taux de productivité de la

---

<sup>7</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, P307-341

main d'œuvre, Les effectifs, La sous-traitance en volume (éventuellement), L'entretien préventif en taux d'heures perdues,... etc.

### **3.1.1.3. Le budget des approvisionnements**

Le budget d'approvisionnement est complètement dépendant des techniques de gestion des stocks, il nécessite que l'entreprise ait déterminé quelles références étaient précisément suivies, quelle en serait la consommation attendue sur l'année et quel type de gestion des stocks serait pratiqué : gestion calendaire ou gestion à point de commande. Ces éléments arrêtés, un chiffrage des achats est possible qui est toujours complété par des prévisions en date de commande, de livraison et de consommation. En effet, cette budgétisation doit faire apparaître, dans le temps, c'est-à-dire chaque mois, l'échelonnement des prévisions en termes de commande, de livraison, de consommation et de niveau de stock. Ce travail doit être effectué sous deux formes : En quantité : sous cette forme, le budget offre plus d'intérêt pour les services d'approvisionnement qui devront contrôler son suivi. En valeur : les quantités précédentes sont valorisées par un coût unitaire standard.

### **3.1.2. Les budgets financiers :**

Ces budgets concernent essentiellement deux approches qui peuvent sembler opposées, l'investissement et la trésorerie. En effet, l'investissement s'inscrit dans une perspective à moyen ou long terme, la trésorerie traduit les conséquences à court terme d'encaissements des décisions dans le cadre des budgets opérationnels.

#### **3.1.2.1. Le budget des investissements :**

L'investissement se définit comme l'affectation de ressources à un projet dans l'espoir d'en retirer des profits futurs, c'est un détour de production. Les choix des investissements d'aujourd'hui seront donc ressentis dans le futur et conditionnent l'évolution à long terme de l'entreprise, ainsi l'investissement est un pari sur l'avenir. Au sein du système de contrôle de gestion, des procédures existent qui permettent de sélectionner, d'autoriser et de contrôler ces investissements. L'objectif de ces procédures peut être de :

- Choisir entre des projets alternatifs dans un domaine où les décisions ne peuvent pas ou peu s'appuyer sur des phénomènes d'apprentissage et où les univers dans les quels positionne la décision sont incertains : les outils à la décision peuvent aider le gestionnaire dans ses choix.

- S'assurer que les projets d'investissement proposés par les responsables opérationnels sont cohérents avec le développement à long terme et la stratégie de l'entreprise c'est l'objet du plan de financement.
- Vérifier la validité des projets sur les plans commerciaux, techniques, financiers, et légaux pour en cerner les avantages et les risques et en déterminer la rentabilité : c'est le but des méthodes d'évaluation des investissements.
- Suivre la mise en œuvre des investissements pour faire respecter les prévisions des dépenses telles qu'elles sont budgétées dans le budget des investissements.

### 3.1.2.2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissement et en décaissement, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires. Il ne peut donc être établie qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice élaboré et les différents budgets approuvés.

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à deux impératifs : S'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements en vue de mettre en place, préventivement, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidité pour un ou deux mois ; Connaître le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et le disponible tels qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel.

### 3.1.3. Le budget des frais généraux

Le budget des frais généraux ou de synthèses comprend essentiellement les charges fixes. Les frais généraux recouvrent des postes de dépenses très variable d'une entreprise à l'autre : des frais discrétionnaires (produits ou prestations achetés à l'extérieur : fourniture, frais de déplacement, téléphonie...) et des dépenses globales des fonctions le plus souvent à caractère administratif (comptabilité, service généraux, ressources humaines...) <sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Caroline SELMER, Op.cit, P110

### Section 2 : Généralités sur les concepts de port

Le développement du commerce sur le territoire d'un pays vers l'extérieur, agglomération des infrastructures à toutes les échelles nationales et internationales sont indispensables. À cet effet, le secteur de transport maritime est une importance primordiale pour l'économie mondiale et l'activité portuaire, à une tendance sur la croissance des échanges, sont des éléments stratégiques dans le développement économique soit à l'exportation et l'importation des marchandises. Pour mieux expliquer le rôle l'activité portuaire, nous allons définir dans le premier chapitre les notions de ports. Dans la première section, nous allons présenter les concepts des ports et dans la deuxième, nous allons expliquer les principaux intervenants au niveau des opérations portuaires.

Les ports sont une manifestation visible des activités économiques. Non seulement ils peuvent engendrer d'importants complexes industriels, mais ils servent de point de rupture de charge fondamental dans la circulation internationale des marchandises.

#### 1. Définition des ports

Tous les auteurs, qui se sont penchés sur le point de savoir concernant la définition d'un port. Selon André Vigarié<sup>9</sup> « Un port est une aire de contact entre deux espaces organisés pour le transport des marchandises et des voyageurs. Deux espaces : terrestre et maritime, le port en étant lui-même un troisième, assurant la transition. Organisés pour la circulation, cela signifie :

- Structurés par des équipements, voies de terre et de mer et pour le port, bassins, et quais
- Animés par des flux de marchandises qu'il est possible d'attirer avec plus ou moins d'efficacité
- Utilisés selon divers modes d'usage des instruments, politique routière, politique des armements, politique portuaire ». D'autres auteurs ont donné les définitions<sup>10</sup>, étant non exhaustifs :

---

<sup>9</sup> Vigarié. A. (2000), transport maritime, p 2

<sup>10</sup> CNUCED, (2004) L'organisation d'un système portuaire, Cours du « Certificat de Gestion Moderne des Ports » CNUCED/Train For Trade, Genève.

- Le Clere : « Un port est un lieu aménagé sur la côte pour permettre aux navires de faire des opérations commerciales à l'abri de la mer et du large ».
- - J. Latty : « Le port maritime est l'espace que la mer remplit continuellement ou par intermittence et dans lequel les navires, abrités contre les vents et les lames, peuvent être construits, entretenus, réparés, chargés et déchargés ».
- - R. Rezenthel : « Le port est une entité géographique et économique qui n'est pas définie par le droit positif ».
- - L. Baudez : « Le port est le point d'arrivée et de départ du transport maritime équipé et organisé pour assurer le transbordement des voyageurs et des marchandises et pour remplir les fonctions commerciales qui en résultent» -
- J.g. Baudelaire : « Un ensemble d'installations conçues et exploitées en vue d'assurer le transport des marchandises entre le navire de mer et les différents moyens de transport terrestre : rail, route, navigation intérieure, canalisations diverses ». Mais, il ajoute que la considération de la seule nature physique du port n'est pas satisfaisante. Pour lui, le port est aussi un point de passage grâce auquel le pays appartient est en communication avec le reste du monde ou qui concourt aux liaisons internationales des pays voisins.<sup>11</sup>

En général, le port est un endroit géographique par lequel transitent des marchandises et/ ou des passagers.

**En sens géographique** : un espace aménagé pour recevoir des navires

**En terme économique** : Un système complexe d'éléments matériels, utilisés aux services de navires et de la marchandise. La notion de port évoque généralement un ensemble d'installations conçues et exploitées en vue d'assurer le transfert de marchandises entre le navire et la mer et les différents moyens de transport terrestre : rail, route, navigation intérieure, canalisations diverses.

---

<sup>11</sup> Allilait. T, (2007) . Les enjeux de la conteneurisation dans les ports algériens : Cas du port de Bejaia, mémoire de magister, université de Bejaia pp 6, 7

**En terme institutionnel** : le port est institution, dotée ou non de personnalité morale, chargée d'exercer toutes les compétences de travaux publics, la sécurité (la police) à l'exploitation des normes juridique la douane.<sup>12</sup>

**1.2. Les différents types de ports** : Il existe différents types de ports, peut être classés selon leurs localisations, et leurs activités :

### 1.2.1. Localisation

On distingue les ports maritimes, lacustres, fluviaux et à sec

#### 1.2.1.1. Ports maritimes :

Ils sont posés sur la côte d'une mer ou d'un océan, qui sont souvent les ports principaux pour un pays ayant une façade maritime, accueillant les plus grands tonnages. Ces ports ont besoin davantage de protection contre les vagues et le vent en raison de leur exposition.

#### 1.2.1.2. Ports fluviaux :

Les ports fluviaux, ou ports intérieurs sont situés sur le bord d'un fleuve, d'une rivière ou d'un canal. Ils sont souvent aménagés sur un bras mort, une dérivation ou un élargissement naturel du cours d'eau afin d'éviter que le courant ne gêne pas les activités portuaires ; certains ports fluviaux sont créés artificiellement en creusant la terre pour créer des bassins accessibles depuis le fleuve. Les grands ports fluviaux sont souvent près des embouchures (entrée d'un fleuve dans la mer) de grands fleuves, accessibles à des navires venant de la mer ; on peut donc les considérer comme des ports maritimes au vu de leur trafic. La distinction peut devenir difficile à proximité de l'embouchure.

#### 1.2.1.3. Ports lacustres :

Ils sont situés en bordure d'un lac. S'ils ne sont pas soumis aux aléas des marées, les vagues peuvent poser des problèmes sur les grandes étendues d'eau. Les ports lacustres comprennent les petites marinas au bord des lacs de montagne, mais également les grands ports du commerce sur les Grands Lacs. 1.2.1.4. Ports à sec : Ce sont des ports relativement récents, et permettent le stockage à terre de petites unités telles que les voiliers de plaisance et

---

<sup>12</sup> Grosdidier. M.J. (2001), Droit, économie et finances portuaire, IPER Le Havre et Presses de l'école nationale des ponts et chaussées.

les yachts. Ces « ports » sont situés à proximité d'un port de plaisance ou au moins d'une cale de mise à l'eau.

### **1.2.2. Activités : Selon leurs activités**

On distingue les ports de commerce, de pêche, de plaisance, et les ports militaires.

#### **1.2.2.1. Ports de commerce :**

Essentiellement les ports de commerce sont dans l'activité, l'embarquement et le débarquement des personnes et de marchandises. Il est à condition de toutes les infrastructures fondamentales pour faciliter et assurer les opérations d'entreposage. Le port de commerce joue un rôle très important dans les échanges internationaux et la mondialisation, grâce aux prix de transport maritime très faibles et la facilité d'émission la marchandise.

#### **1.2.2.2. Ports de pêche :**

Ce sont des ports de pêche, dont les installations des bateaux et le déchargement des poissons, pour une sécurité et des opérations des navires équipés pour la pêche. L'infrastructure est plus simple un port de commerce : quelques quais ou pontons, une station de ravitaillement, et un moyen de vendre le produit de la pêche (marché à proximité), et éventuellement de le traiter avant la vente si cela n'a pas été fait sur le bateau.

#### **1.2.2.3. Ports de plaisance :**

Le port de plaisance est un port artificiel notamment pour les activités sportives ou touristiques, de loisir et de compétition, à voile et à moteur. Les places de port sont standardisées grâce à des pontons, différentes techniques d'amarrage sont utilisées selon les endroits. Les services disponibles dans un port de plaisance comportent généralement : une capitainerie est chargée de gérer le port. Ils sont souvent situés près du centre des villes pour des raisons touristiques et pratiques (facilité d'accès de ravitaillement).

#### **1.2.2.4. Ports militaires : (ou bases navales) :**

Il peut être spécialisé en base de sous-marins ainsi qu'être une base navale qui abrite les navires de guerre sont fermés et interdits au public pour des raisons de sécurité. Un port militaire peut inclure un arsenal, une école navale, un chantier de réparations, des moyens de

ravitaillement, de logement et d'entraînement pour les équipages. Certains navires militaires, comme les patrouilleurs, peuvent être basés dans d'autres types de ports.

### 1.3. Fonctions et statuts des ports

#### 1.3.1. Fonctions des ports :

Les ports à plusieurs fonctions qui amènent à offrir des services en changeant des politiques de tarification et de développement des infrastructures.

- **L'établissement portuaire** : Assure les fonctions de police et de contrôle de service public, des travaux d'extension, d'amélioration, de renouvellement, d'exploitation et l'entretien d'infrastructures.
- **La communauté portuaire** : Couvre l'ensemble des prestations fournies aux navires et à la marchandise transportée à l'intérieur du port les établissements portuaires portaient leurs tâches avec des institutions diverses, publiques et privées.
- **Agglomération portuaire** : Assume bien d'autres tâches qui vont jusqu'à un conditionnement et une transformation des produits. Elle assume autres fonctions qui entraînent des transformations à la fonction industrielle et la fonction commerciale.

##### 1.3.1.1. La fonction maritime :

Cette fonction a un but principal le « transbordement » de grands navires et l'échanges entre navires transocéaniques desservant des lignes différentes pour la livraison des marchandises de port à port. Cette technique est conforme à l'intérêt des chargeurs qui sont engagés pour assurer le transport (à offrir le nouveau service d'information, distribution et stockage) et l'échange (répartition de navires et de conteneurs) enfin, développer la productivité et améliorer la qualité.

##### 1.3.1.2. La fonction commerciale :

La fonction commerciale des ports est plus diffuse concernant les relations avec les usagers vers l'extérieur du pays ou vers l'autre mer. Le port est le lieu d'opérations commerciales. La sécurité du navire est à la cargaison en développant des infrastructures et

équipements indispensables à la navigation, « Zones de commerce international » fournissent des services nouveaux notamment de logistique et facilitent la distribution.

### 1.3.1.3. La fonction industrielle :

Cette fonction pris l'ampleur au lendemain de la Seconde Guerre mondiale a connu son apogée en Europe dans les années 1970. Certains ports participant aux activités industrielles sont devenus un véritable complexe industriel avec les différentes activités industrielles. La fonction industrielle des ports vient de la tendance des activités à s'y installer pour éviter les ruptures de charge. Elle concerne des activités d'exportation comme la construction et la réparation des navires, la fabrication de matériels « off shore » ou d'usine sur l'eau, le classement et le conditionnement de produits en transit comme les automobiles, la chimie et pétrochimie.<sup>13</sup> Les communautés portuaires ont l'intérêt à assurer des activités d'aménagement de terrains pour procurer des moyens de levage, de conditionnement des marchandises, financement des docks pour avoir des matières premières et produits manufacturés traversés et organisés dans le port.

### 1.3.1.4. La fonction logistique :

C'est la gestion des flux (physiques, d'information et organisationnelles) mise à la disposition des grands ports maritimes, cette dernière intégrant la chaîne de production et la distribution. En proposant des services logistiques à la valeur ajoutée, les ports cherchent à s'approprier une large part de valeur ajoutée créant tout au long de la chaîne des produits. Les ports maritimes modernes ne sont donc plus de simples centres de transbordement. Mais, est devenu un maillon d'un système logistique. Son objectif :

- Assurer la continuité des flux de marchandise
- L'optimisation des techniques de la distribution de transport
- La création de la richesse par le niveau de qualité/ délais/ service.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Bauchet. P. (1998), les transports mondiaux, instrument de domination, paris, Ed Economica, pp 162, 164

<sup>14</sup> Rapport de la 113ème table ronde d'économie des transports. (1998), la desserte terrestre des ports maritimes, centre de recherche économique. Paris

### 1.3.2. Statut des ports :

Le statut des ports partagés en quatre types à savoir les ports municipaux, autonomes, États et les ports privés.

#### 1.3.2.1. Les ports municipaux :

la gestion pratiquée en Europe du Nord. Dans le système de gestion de port est lié à la ville, où la municipalité peut gérer le port par l'intermédiaire d'une compagnie privée dans le cas de Finlande, Danemark, Norvège Allemagne et aux pays bas. La municipalité le conseil planifié, l'expansion, lui autant que la propriétaire du terrain, décide des concessions des sites portuaires et industriels dirigeant non seulement l'aménagement du territoire, mais encore le développement industriels ainsi la décision quant aux crédits nécessaires aux investissements portuaires. Le changement de statut des ports est lié à la baisse de la part des financements publics et à l'élargissement des fonctions industrielles et commerciales des ports. Mais, le port reste un enjeu dans la concurrence internationale dont l'État ne peut se désintéresser.<sup>15</sup>

#### 1.3.2.2. Les ports autonomes :

Le port autonome est un établissement public industriel et commercial dirigé par le conseil d'administration qui comprend des représentants des personnels, des collectivités locales (ville et départements), des usagers désignés par les chambres de commerce et l'industrie (CCI), des représentants de l'État et des personnalités qualifiées. La gestion est assurée par une administration, que coiffe un directeur responsable de l'exploitation et de l'organisation générale, en liaison avec tous les services intéressés. Les ports autonomes prennent l'ensemble des décisions, agissent en concertation avec les administrations de l'État. L'augmentation des moyens financiers des instances locales a donné plus l'importance dans les conseils d'administration.<sup>16</sup>

#### 1.3.2.3. Les ports d'État :

Ils sont des ports gérés directement par l'État ou des collectivités locales. En Grèce les grands ports sont gérés par l'État: cas de la France, assure le contrôle aux frontières (douane, police, sécurité), des normes par délégation globales ou une collectivité locale pour

---

<sup>15</sup> . Bauchet. P. (1998), Op. Cite. pp 162, 164

<sup>16</sup> Bauchet. P. (1991), Le transport international dans l'économie mondiale. Ed Economica, Paris, p 249

les ports, qui en dépendent, assurent en principe les infrastructures. L'État, les collectivités locales ou les ports autonomes peuvent, par une concession d'outillage délégué au secteur privé, principalement, les infrastructures de réparation des navires

Enfin, d'autres services, la manutention, l'assistance aux navires (pilotage, remorquage, lamanage), les activités d'activités d'auxiliaires, de transitaire, sont assurés par les entreprises privées est contrôlé par l'État.<sup>17</sup>

### 1.3.2.4. Les ports privés :

Un vaste mouvement de privatisation s'est développé dans le monde. En Angleterre où les ports privés ont toujours, l'acte à conduire une transformation. De nombreux ports de société de droit privé avec les capitaux privés. Les privatisations ont connu une forte extension en Europe. Ainsi que, l'Asie et particulièrement en Inde.<sup>18</sup> Les sociétés privées ne font que gérer les terminaux ou des ports spécialisés qui soulèvent leurs taches.

Cependant, les problèmes d'adaptation des règles de droit (occupations temporaires du domaine public, etc.). Les besoins de financement peuvent conduire à modifier les modes administration des ports, l'appel de financement privé et le développement à l'activité industrielle et commerciale dans les communautés portuaires ont conduit à renforcer la représentation des instances locales et financières privées dans les organes de décision.

## 1.4. Évolution et caractéristiques des ports

Au début des années 1990, l'évolution portuaire est entrée dans une nouvelle phase, la CNUCED dans le plan de l'évolution des principales places portuaires internationales qui procèdent à une classification particulière des ports. Selon, les stratégies de développement et la démarche commerciale, ordonnent quatre générations de ports, que nous signalons comme suite :<sup>19</sup>

### 1.4.1. Les ports de première génération

Le rapport de port dans le premier était essentiellement interfacé entre les deux modes de transport terrestre et maritime. Leur rôle est le chargement et le déchargement des navires,

---

<sup>17</sup> Idem, p 250

<sup>18</sup> Bauchet. P, Op. Cite. Paris, 1998, p166, 167

<sup>19</sup> Boumssila. A, le système portuaire Algérien, une problématique , p 19

le stockage et la livraison des marchandises. La relation entre le port et son environnement (les entreprises, la ville et les usagers) se limite aux seuls contacts professionnels de routine à savoir : demande de prestation et satisfaction par la prestation :<sup>20</sup>

- Activités situées sur les quais.
- Juxtaposition de métiers portuaires.
- Domination de l'offre, peu d'écoute des besoins des usagers.

### 1.4.2. Les ports de deuxième génération

La seconde génération, le port deviennent une base d'organisation de service et un opérateur dans le domaine de transport, et un centre d'activité industrielle et commerciale. Il se caractérise par :<sup>21</sup>

Le port décidant de la stratégie du développement qui expansionniste le volume

- L'activité de transformation (industries lourdes), services aux navires dans le port.
- Organisation et proximité du port et de ses usagers, le concept de communauté portuaire se profile.
- Relation occasionnelle de villes et de ports

### 1.4.3. Les ports de troisième génération

Le port se caractérisé par le changement de la conception portuaire et le développement de la plateforme commerciale et logistique à l'échelle internationale, adoptée par une nouvelle stratégie commerciale, les méthodes modernes : Management, marketing sont intégrés par les fonctions de distribution et des liens avec la ville :

- Stratégie du développement à l'orientation commerciale.
- Distribution des marchandises, activités de logistique, centre de distribution.
- Système d'information (EDI) au sein du port.

---

<sup>20</sup> Idem

<sup>21</sup> Boumssila. A, Op. Cite, p20

- Relations étroites entre les villes et les ports.

### 1.4.4. Les ports de quatrième génération :

Le port évolue vers le système de réseautage, orienté par des plateformes logistiques possédant des politiques commerciales communes. Le port converge vers ses objectifs à savoir :

- Une stratégie d'internationalisation et la diversification des activités.
- L'organisation de prestations logistiques pour les chargeurs.
- Les réseaux EDI intégrés entre les places portuaires.
- Le service portuaire s'exporte par la forme du transbordement.

### 1.5. Les stratégies des ports

Les pays ayant des frontières maritimes cherchent à bon instruction les avantages que leur procure leur positionnement géographique en construisant des ports et en développant le transport maritime et les services portuaires. Les établissements portuaires sont principalement orientés vers les activités maritimes et d'autres activités : Commerce, Banque et Logistique sont assurés par la communauté urbaine. Les ports imposent leur offre de service tant aux armateurs qu'aux chargeurs. Aujourd'hui ils sont contraints, à échapper au risque de dépendance de ces partenaires nationaux ou étrangers, de développement des stratégies de transformation industrielle de commerce et d'échanges internationaux. En résulte, naturellement une transformation dans l'organisation et le statut des ports qui gagnent une certaine autonomie vis-à-vis des États. Mais, se lie davantage aux municipalités, aux régions, et aux intérêts privés nationaux et étrangers. La stratégie basée sur la concurrence : lorsque les ports sont en situation de concurrence, ils peuvent se limiter à une fraction de leurs trafics. La stratégie sera basée sur une comparaison entre le tarif et celui du port concurrent. Mais, les ports d'une même zone géographique tendent à comparer leurs tarifs entre eux, même s'ils ne sont pas en concurrence et à se persuader que ses tarifs doivent être à peu près au même niveau.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Merk, O. (2010), compétitivité des villes portuaires : le cas de l'axe de seine, Ed : OCDE

### 1.6. Les principaux intervenants au niveau des opérations portuaires :

Pour que, les marchandises arrivent en bon état, il faudrait que toute opération commerciale, que se soit à l'importation ou à l'exportation, fait appel à divers intervenant dans le but de faciliter le trafic maritime et d'éviter les pertes de temps. Et pour bien expliquer cette opération commerciale, nous allons évoquer les principaux intervenants dans le port.

#### 1.6.1. Les différents acteurs

##### 1.6.1.1. Une communauté d'acteurs :

Le port est un espace voué au transit de marchandises et de passagers, qui nécessite une multiplicité d'acteurs. La communauté portuaire est l'ensemble des acteurs qui donnent vie à l'espace portuaire. Les fonctions décrites succinctement ci-dessous existent dans tous les ports, mais ne sont pas toujours remplies par les mêmes acteurs.<sup>23</sup>

##### 1.6.1.1.1. Les clients du port; les armateurs :

L'armateur équipe et exploite des navires pour la navigation commerciale. Comme, il peut être le propriétaire ou le locataire. Dans les ports où il n'est pas installé directement, l'armateur est en liaison directe avec un agent maritime consignataire, qui défend ses intérêts et agit en son nom, auprès de toutes les professions.<sup>24</sup>

#### Les chargeurs :

Ce sont les propriétaires et les expéditeurs de la marchandise dans le cadre d'un transport international. Le chargeur est le propriétaire de la cargaison d'un navire, ou d'une partie de cette cargaison. Le chargeur peut être l'importateur ou l'exportateur. Selon, la nature du contrat commerciale ; il s'agit de propriétaire et/ou d'expéditeur de marchandises. En général, le chargeur n'est pas en relation directe avec l'autorité portuaire, c'est une relation commerciale avec les différents opérateurs : à savoir les agents maritimes, les consignataires, les transitaires ou éventuellement manutentionnaire, à qui ils confient leurs marchandises.

---

<sup>23</sup> Le rapport CNUCED. (2002), l'étude sur les transports maritimes, pp10, 14

<sup>24</sup> Conseil consultatif régional de la mer le guide des métiers de la mer et du littoral, les acteurs du transport, janvier, p 2.

### 1.6.1.1.2. Les services à la marchandise

Ils regroupent l'ensemble des intermédiaires (les transitaires, les consignataires de la marchandise, les commissionnaires en douane, sociétés de groupage, de stockage, les sociétés de contrôle d'analyse d'échantillons, de surveillance- gardiennage) qui ont pour objectif d'assister, d'assurer la logistique (physique, informationnelle et financière) de la marchandise et les opérations nécessaires à l'exportation et à l'importation de la marchandise.

### 1.6.1.1.3. Les services aux navires

Il s'agit des entreprises qui interviennent lors de l'escale des navires à savoir :

#### ➤ **Les consignataires ou l'agent maritime :**

C'est le représentant de l'armateur, il remplit les formalités administratives et s'occupe de tous les besoins du navire avant l'arrivée. Lors de son séjour en port (remorqueurs, pilote, réparations, relations avec l'administration maritime, etc.), des besoins de l'équipage (relève, visite médicale, etc.). Dans la même manière, le consignataire est également chargé de faire les réparations navales des navires ou simplement l'entretien pour le compte de l'armateur.<sup>25</sup>

#### ➤ **La capitainerie :**

C'est une administration d'un port maritime et le lieu affecté au logement d'un capitaine. La capitainerie regroupe les fonctionnaires et agents compétents en matière de police portuaire, à relever l'autorité investie du pouvoir de police portuaire ou de l'autorité portuaire. Elle assure les relations avec les usagers.

#### ➤ **Le pilotage :**

Le pilotage a pour mission d'assister le capitaine du navire dans ses manœuvres et des sorties du port. Chaque port possède des spécificités nautiques que le commandant du navire ne peut pas connaître. Par conséquent, un pilote est envoyé à bord afin d'assurer le maximum de sécurité du navire, pour le bien de la mission

---

<sup>25</sup> Idem, p 48

### ➤ **Le remorqueur :**

Le remorquage est un service d'aide aux navires dans leurs manœuvres portuaires. Les remorqueurs assistent les navires pour l'entrée et la sortie du port. Les remorqueurs sont des petits bateaux, très puissants et très manœuvrés qui servent à guider, tirer, pousser les plus bateaux gros, qui entrent et sortent et à les amarrer à quai.

### ➤ **Le lamaneur :**

Tous les opérateurs d'assistance à l'amarrage, au désamarrage des navires lors de leur arrivée, départ ou également leur mouvement (changement de poste à quai) à l'intérieur des ports. Les lamaneurs sont des marins spécialisés dans l'amarrage. Autres : Il y a d'autres acteurs intervenants lors de l'escale des navires tels que les sociétés de réparation, location maintenance de conteneur ; les sociétés de récupération des déchets des navires ; les services offerts à terre pour les marins.

#### **1.6.1.1.4. Les entreprises de manutention**

Les entreprises de manutention (ou acconiers): Ce sont les entreprises qui assurent l'interface entre l'eau et la terre, qui effectuent l'ensemble des opérations de chargement et de déchargement des navires. Elles effectuent aussi les opérations de réception, reconnaissance et gardiennage des marchandises.

#### **1.6.1.1.5. Les services administratifs**

On trouve généralement dans les services administratifs : l'autorité portuaire et les autres agents et services tels que les douanes, les services et phytosanitaires, les services maritimes et les affaires maritimes, la police aux frontières, les services d'incendie et de sécurité. S'agissant de l'autorité portuaire, celle-ci désigne l'entreprise qui s'occupe de la gestion du port. Elle exerce de nombreuses missions :

- Gestion des installations portuaires, prise en charge de l'accueil des navires, location de ses installations aux intervenants portuaires.
- Il met au point et fait respecter les divers règlements de police et d'exploitation.

- Il est prestataire de services pour les entreprises portuaires et assure la promotion des activités du port.

### 1.6.1.1.6. Les acteurs du transport terrestre

Ce sont des opérateurs de transport routier, ferroviaire et fluvial qui assurent les prestations d'acheminement des marchandises. Nous parlons de « pré-acheminement » lorsque la marchandise acheminée est embarquée dans un port et de « post acheminement » vers le lieu de destination finale après avoir été débarquées dans le port.

### 1.6.1.2. Les acteurs portuaires

Les opérations de l'activité portuaire a des tâches essentielles comme :

- L'opération des navires et leurs activités notamment : la sécurité, lamanage, remorquage, pilotage.
- L'opération d'arrière-pays concerne le chargement et le déchargement, la réception de la marchandise par le destinataire et le transport à la rade.  
D'autres services :
- Le courtier d'affrètement : c'est intermédiaire entre un chargeur et un transporteur à la commission de courtage.
- Les consignataires ou agents maritimes représentant dans le port l'armateur ou l'affréteur de navire.

#### 1.6.1.2.1. Les différents intermédiaires

**Le transitaire :** Est l'intermédiaire entre le transporteur maritime et le chargeur ou le réceptionniste à l'embarquement et le débarquement qui assure la liaison de marchandise entre deux modes de transport.

**Le commissionnaire de transport :** c'est une prestation de service qui assure la prise en charge de la marchandise sous son entière responsabilité.

**Le commissionnaire en douane :** C'est celui qui réalise la déclaration en douane, paye les frais de douaniers et les droits de port au nom de son client : le chargeur.

**Les courtiers en marchandise** : achètent et vendent des produits des négociations.

### **1.6.1.2.2. Les sociétés de manutention**

Toutes les entreprises de manutention réalisent l'ensemble des opérations, le chargement et le déchargement des marchandises à la bonne destination. L'opération de manutention effectuée par les entreprises pour assurer l'interface entre la mer et la terre. Elles réalisent d'autres opérations de réception, reconnaissance et gardiennage des marchandises dans les ports du commerce.

### **1.6.1.3. Des acteurs publics**

Les services portuaires protégés par l'autorité publique et l'établissement portuaire.

#### **1.6.1.3.1. L'autorité publique**

Dans les ports, les intervenants publics ajoutent les Conseils Généraux qui ont également des compétences pour les ports à l'activité de pêche et de commerce, et les communes pour les ports de plaisance. Les services d'État assurent la police du port, veillent à la sécurité, entretiennent et exploitent les infrastructures de bas, réalisent les travaux de modernisation et d'extension nécessaire. Les officiers de port assistants sont également responsables de la sécurité des marchandises. Ils doivent faire respecter la réglementation concernant le stockage et le transport des causées dangereux sur les terre-pleins des quais.

#### **1.6.1.3.2. L'établissement portuaire**

Il s'agit de l'établissement portuaire qui tire ses ressources de charges pour les services rendent aux navires, aux passagers ou à la marchandise transportée. Ainsi que, la location d'engins et de redevances domaniales. Les tarifs de chaque prestation sont publics, et les procédures réglementaires qui conduisent à leur fixation sont retracées dans le code des ports maritimes.

### **Conclusion:**

Enfin, la gestion budgétaire est l'outil par lequel l'entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens pour les atteindre, dans le but de la préparer à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir.

La gestion budgétaire est un processus indispensable dans l'entreprise, elle met en évidence une démarche qui consiste en la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. La première étape permet de traduire les objectifs tracés par l'entreprise à des programmes à l'aide de différentes techniques de prévisions. Ces derniers sont ensuite chiffrés et présentés sous forme de budgets dans la deuxième étape, et l'étape restante, le contrôle budgétaire.

### Chapitre 2 : la gestion budgétaire et les réformes du système portuaire en Algérie :

#### Introduction :

Dans l'entreprise, la gestion budgétaire est une nécessité absolue, elle permet à la fois d'atteindre les objectifs tracés et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles. Elle est considérée comme étant un système de gestion prévisionnelle, qui a pour finalité de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et à affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir, elle permet donc l'amélioration de la performance de l'entreprise en facilitant la communication interne entre les différents équipements, ce chapitre traitera les éléments de base de la gestion budgétaire en section 1 et les reforme du secteur portuaire en section 2.

#### Section 1. Éléments de base de la gestion budgétaire

##### 1. Définition de la gestion budgétaire :

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

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

Définition de synthèse : la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminé.

---

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

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

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

### **2-Les caractéristiques de la gestion budgétaire :**

Le système budgétaire regroupe les différents budgets et le contrôle budgétaire. Selon M. Gervais, six conditions sont requises afin que ce système soit efficace<sup>4</sup> :

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

### **3. Les intérêts et les limites de la gestion budgétaire :**

#### **3.1-Les intérêts de la gestion budgétaire :**

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

---

<sup>4</sup> Gervais M, Contrôle de gestion par le système budgétaire, Vuibert, Paris, 1987, P 275.

### 3.2. Les limites de la gestion budgétaire :

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsabilités, le contrôle peut être mal vécu. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux responsables, la gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non proactive ;
- A l'inverse, la liberté donnée au responsable peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète

Une veille financière doit être permanente afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

### 4. Importance de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par <sup>5</sup> :

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement.
- Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre.
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ces objectifs.

L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.

### 5. Terminologie :

On va définir quelque terme nécessaire pour la gestion budgétaire :

- **Budget** : est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée au court terme.
- **Budgétisation** : définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre.
- **Prévision** : la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.

---

<sup>5</sup> . Hervé HUTIN, *toute la finance d'entreprise*, édition d'organisation, Paris, France, 2002, P 387.

- **Ecart** : l'écart c'est la différence entre la réalisation et la prévision.
- **Contrôle** : une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.
- **Stratégie** : est l'ensemble des décisions permettant à l'entreprise d'atteindre et de maintenir ses objectifs à long terme.
- **Décentralisation** : le découpage de l'entreprise à des centres de responsabilité avec une délégation du pouvoir.

### 6. Les fonctions de la gestion budgétaire :

L'élaboration de budget n'est pas une fin en soi ; elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise<sup>6</sup>:

✓ **Cohérence** : la concentration industrielle a fait naître le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise que sont la politique commerciale, la production, la gestion du personnel, les approvisionnements, les investissements, la gestion financière, etc. C'est pourquoi le budget, expression chiffrée des prévisions, a un rôle déterminant pour assurer la cohérence de l'entreprise

✓ **Décentralisation** : le budget général traduit les choix et les objectifs de la direction générale. Mais, son élaboration et son exécution nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs.

✓ **Contrôle** : s'il y a décentralisation ou délégation de pouvoirs, c'est dans le cadre et la limite d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie ; au contraire, ils la formalisent en un système d'objectifs et d'écarts.

### 7. Définition et objectif du contrôle budgétaire

#### 7.1.1. Définition du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions<sup>7</sup>. Le contrôle budgétaire est défini comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

---

<sup>6</sup> Saad T, Burland A, Simon C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris 2008, P128

<sup>7</sup> Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002, P678

- De rechercher la (ou les) cause (s) des écarts.
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires »<sup>8</sup>.

### 7.1.2. Objectif du contrôle budgétaire

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

Le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification, il permet de vérifier la performance de différents centres de responsabilités<sup>9</sup>.

## 7.2. Fonctions et étapes du contrôle budgétaire

### 7.2.1. Les fonctions du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire assume une double fonction<sup>10</sup> : une fonction de contrôle et une fonction de régulation.

#### 7.2.1.1. Fonction de contrôle

Il faut contrôler tout au long de l'exercice budgétaire la maîtrise des objectifs :

- Les résultats chiffrés globaux.
- Les résultats de chaque fonction et de chaque centre de responsabilité.
- Le degré de réalisation des actions de progrès prévues dans le budget.

Pour ce qui est du contrôle des résultats globaux et des résultats par fonction et par centre de responsabilité : les résultats sont rapprochés des prévisions, des écarts sont calculés. Pour ce qui est du contrôle du degré de réalisations des actions de progrès, les mesures consiste à faire le point quantitatif et qualitatif de l'avancement de ces actions.

---

<sup>8</sup> Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », édition Economica, 9eme édition, Paris, 2009, P354

<sup>9</sup> www.dphu.org. Consulté le 24-05-2017

<sup>10</sup> 12 Hervé HUTIN, Op.cit, P678

### 7.1.2.1. Fonction de régulation

Les écarts significatifs étant détectés, il faut alors alerter les responsables et mettre en œuvre des actions correctives qui se traduiront soit par un rattrapage des écarts, permettant de repositionner le centre de responsabilité sur sa trajectoire d'objectifs, soit par une révision des objectifs.

### 7.2.2. Les étapes du contrôle budgétaire

Le système budgétaire prévoit différentes phases de contrôle<sup>11</sup> :

- Avant l'action
- Pendant l'action
- Après l'action.

#### 7.2.2.1. Le contrôle avant l'action

Il a pour but d'améliorer la préparation de l'action et est constitué par la démarche prévisionnelle. Il faut vérifier que les hypothèses retenues pour la construction des budgets sont cohérentes avec les objectifs à moyen et à long terme (plan opérationnel et plan . Il faut aussi envisager les conséquences des décisions budgétaires avant de s'engager dans l'action.

#### 7.2.2.2. Le contrôle pendant l'action

C'est-à-dire pendant l'exercice budgétaire. Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir fournir, de façon permanente et rapide, aux opérationnels, les informations sur les réalisations. Avant de mettre en œuvre des actions correctives, on effectue des analyses complémentaires pour expliquer les causes de décalage. La technique de l'analyse des écarts est utilisée pour comprendre l'origine des problèmes.

#### 7.2.2.3. Le contrôle après l'action

L'objectif n'est plus de corriger les actions mais de présenter un bilan final de la période budgétaire. Ce bilan final permet :

- D'expliquer les écarts .

---

<sup>11</sup> Ibid. P679

- De mettre à jour les normes techniques et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions.

Il peut permettre aussi de mesurer la performance des responsables qui s'inscrit dans le processus d'évaluation de l'entreprise

### **7.3. Le tableau de bord**

#### **7.3.1. Définition du tableau de bord**

Un tableau de bord est un document rassemblent, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe<sup>12</sup>.

Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers<sup>13</sup>.

#### **7.3.2. Objectif du tableau de bord**

Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote. Il aide à la prise de décision en lui apportant une information :

- Sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité ;
- Sur leurs conditions de réalisations : moyens mise en œuvre, évolution de l'environnement de l'unité. C'est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible, voir anticipé, afin de favoriser la réactivité de l'unité<sup>14</sup>.

#### **7.3.3. Rôles d'un tableau de bord**

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser les limites d'autres outils et puis, fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles<sup>15</sup>:

---

<sup>12</sup> C.ALAZARD, S.SEPARI, Op.cit, P634

<sup>13</sup> MAHMOUDIA Mehenna, « L'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL », mémoire de magister en science économiques, 2012, UMMTO, P67.

<sup>14</sup> GOUJET, Brigitte DORIATH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007, P284

<sup>15</sup> C.ALAZARD, S.SEPARI, Op.cit, P552-553

### **7.3.3.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérivé éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

### **7.3.3.2. Le tableau de bord aide à la décision**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considérée comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire. De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Pour une prise de décision répartie ;
- Pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

### **7.3.3.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts, il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. La supérieure hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

### Section2. Problèmes et réformes du système portuaire en Algérie

Le secteur portuaire en Algérie a rencontré, pendant toute son évolution, de l'indépendance jusqu'à nos jours, plusieurs changements. Dans cette section nous allons présenter les différentes réformes et problèmes qu'a connus le système portuaire algérien.

#### 1. Les réformes du système portuaire en Algérie

La réforme du modèle de gestion portuaire est indissociable des réformes du système politique du pays, en général, et du secteur économique en particulier.

En 1962, l'Algérie indépendante adopte l'option politique socialiste conduisant à faire de l'État le principal acteur économique. Il dirige, administre, régule, planifie, fixe les prix et détermine les stratégies des entreprises majoritairement publiques. Pour le secteur portuaire, depuis l'indépendance du pays en 1962, l'Etat est à la fois acteur et régulateur. Ce rôle est difficile à tenir, vu la situation des ports qui accusent un retard important causé par la centralisation de la gestion portuaire.<sup>16</sup>

##### 1.1. La première phase :

La première réforme du secteur portuaire en Algérie se situe entre la période allongée de 1972 à 1981. Elle fut la décennie de l'organisation et de la création des sociétés nationales et des ports de commerce algériens, particulièrement le port d'Alger qui est devenu un outil au service de cette nouvelle vision économique. C'est aussi durant cette période que furent créés l'office national des ports (ONP), une autorité portuaire unique, la société nationale de manutention (SONAMA) et la compagnie nationale de navigation (CNAN) qui était chargée de l'acheminement des cargaisons et du remorquage portuaire. Durant cette période de grands investissements ont été consentis pour permettre aux ports d'accomplir les attributions qui leurs ont été confiées.<sup>17</sup>

##### 1.2. La seconde phase :

La seconde réforme du secteur portuaire se situe entre 1982 et 1991, avec la suppression de l'office National des Ports (ONP) et la création de dix entreprises portuaires

---

<sup>16</sup> MOHAMED-CHERIF, F.Z. L'économie maritime algérienne Euro-méditerranéen[en ligne]. Dossier : La mer dans l'Euro méditerranée, La Revue Maritime n° 483, 2008, p.60. Disponible sur : [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ifm.free.fr/htmlpages/pdf/2008/483\\_5economie%2520maritime%2520algrienne%2520Eurtomed.pdf](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ifm.free.fr/htmlpages/pdf/2008/483_5economie%2520maritime%2520algrienne%2520Eurtomed.pdf) Consulté (le 02/09/2017)

<sup>17</sup> BOUMSSILA, Abdelkader. L'évolution du système portuaire algérien[en ligne]. Djazaïress, 28/06/2009. Disponible sur : [http://www.djazaïress.com/fr/liberte/117282\(consulté le 10/10/2017\)](http://www.djazaïress.com/fr/liberte/117282(consulté le 10/10/2017)).

autonomes. C'est une décentralisation partielle ; l'objectif était de réhabiliter l'autorité portuaire, mais les pesanteurs bureaucratiques demeurent

### **1.3. La troisième phase :**

La troisième réforme a eu lieu en 1998, elle a mis fin à la situation de monopole. L'introduction de ces réformes économiques en Algérie vise le passage de notre économie vers une économie de marché et met le secteur portuaire algérien en harmonie avec la réalité économique du pays, avec la loi n°98-05 du 25 juin 1998 qui ouvre les activités de manutention et d'acconage au secteur privé.

## **2. Les contraintes du système portuaire Algérien :**

L'évolution très rapide des échanges a démontré la difficulté de l'outil portuaire à faire face à la nouvelle situation économique du pays et à s'adapter aux nouvelles exigences du commerce maritime international. Cette faiblesse ne se limite pas à une seule contrainte, mais à diverses insuffisances à différents niveaux qui ont provoqué la situation catastrophique actuelle vécue par les ports algériens.

### **2.1. Une infrastructure inadaptée :**

Construis au temps de la colonisation, les ports algériens n'offrent que de faible tirants d'eau, ainsi que des espaces d'entreposage réduits et étroit, qui ne peuvent convenir aux exigences des navires des générations récentes. De ce fait, ils ne peuvent recevoir que des navires de petites tailles, inférieurs à 20 000 tonnes de port en lourd. Seuls les bateaux contenant jusqu'à 400 conteneurs sont en mesure d'y entrer ; une telle limite se situe au-dessous de la moyenne exigée par le trafic mondial

Le port d'Alger est devenu, à partir de 2009 un terminal à conteneurs après avoir interdit le déchargement à son niveau des navires transportant des cargaisons de rond à béton et de bois, les produits alimentaires non conteneurisés, et les véhicules (car-carries)<sup>18</sup>. il ne peut pas recevoir un 1200 EVP (Équivalent Vingt Pieds) de première génération à cause des limites imposées par le linéaire de quai (300 mètres maximum) et le tirant d'eau (environ 11,5 mètres) .

---

<sup>18</sup> DJEBARA Amar-Chouki . Mesures de désengorgement du port d'Alger[en ligne].03/08/2009.Disponible sur : <http://ubifrance.typepad.fr/optimexport/2009/08/mesures-de-d%C3%A9sengorgement-du-port-dalger.html> (consulté le 17/10/2017)

Cette faiblesse empêche l'expédition en masse des conteneurs. Les porte-conteneurs de grande taille ne pouvant accéder dans les ports algériens, les circuits s'organisent à partir des plateformes intermédiaires extérieures qui sont les ports d'éclatement (ou hubs de transbordement) comme Algésiras et Valence (Espagne), Cagliari (Italie), Marsaxlokk (Malte), et plus récemment Tanger Med, accueillant les navires de grand gabarit.<sup>19</sup>

### 2.2. Un sous-équipement flagrant :

Deux exemples peuvent être cités pour illustrer le sous-équipement des ports algériens. Tout d'abord, la réalisation de trois terminaux à conteneurs dans les années 1990 à Alger, Annaba et Oran n'a guère amélioré la situation de la gestion du conteneur au niveau de ces ports, ces espaces sont considérés beaucoup plus comme des parcs à conteneurs que comme des terminaux au sens normatif du terme ; ils sont dotés de simples stackers utilisés ailleurs pour charger les wagons, ne possèdent aucun portique de quai pour le traitement des navires à des cadences normatives, ni aucun portique de parc pour le stockage en gerbage.

À titre d'exemple, la desserte du port d'Alger est toujours assurée par de petits feeders, comme avant la réalisation du terminal. L'entreposage est réalisé sur des rangées de deux lignes, ne dépassant pas des hauteurs de trois niveaux avec une capacité d'entreposage de 1200- 1300 EVP au sol et une capacité de 3500-4000 EVP sur 3 niveaux l'espace entre deux rangées est d'environ 12 mètres, équivalent aux intervalles nécessaires aux mouvements des engins de manutention.<sup>20</sup>

En comparaison, un terminal doté d'équipements adéquats exploite rationnellement les espaces, en assure un entreposage avec des rangées constituées de 6 lignes et des hauteurs de 6 niveaux, avec des intervalles entre les rangées de 4 à 6 mètres maximum, permettant de stocker davantage. Aujourd'hui, les ports algériens ne disposent que de deux portiques de quai et quatre de parc (à Bejaïa), tous appartenant à une entreprise mixte constituée dans le cadre d'un partenariat.

Enfin, les équipements de déchargement et de stockage des céréales sont inadéquats, les rendements se situent en dessous de 200 tonnes à l'heure par rapport aux 1000 à 1500 tonnes

---

<sup>19</sup> MOHAMED-CHERIF, F. Z. Les liaisons maritimes de l'Algérie dans l'espace Euro – Méditerranée : réalités et perspectives[en ligne]. Revue territoire en mouvement n°16, 2012, p.08.Disponible sur : <https://tem.revues.org/1907> (consulté le 26/09/2017).

<sup>20</sup> SETTI, M., MOHAMED-CHERIF, F.Z., DUCRUET C. les ports algériens dans la mondialisation : la fin du paradoxe[en ligne]. Revue géographique des pays méditerranéens n°112, 2012, p.15. Disponible sur : <https://mediterranee.revues.org/5410> (consulté le 11/10/2017).

permises par des équipements modernes. Ce sous-équipement oblige les armateurs à recourir au conditionnement en sacs (palettes) au lieu du vrac le plus économique.

### 2.3. Des ports mal gérés :

Les ports algériens sont érigés en entreprises portuaires lors de la restructuration de 1982, dix ans après (1992), une ordonnance leur accorde un statut de SPA (Société par Actions) leur permettant une large autonomie ; cette dernière va s'avérer improductive sur le terrain du fait de nombreux dysfonctionnements (arsenal juridique, bureaucratie) en décalage avec l'évolution du transport maritime et de la gestion portuaire dans le monde. Les ports cumulent les missions de service public avec les activités commerciales, alors que le code maritime, voté par l'APN (l'Assemblée Populaire Nationale) en 1998, a non seulement consacré la séparation de ces deux missions, mais a également introduit le droit à toute personne physique ou morale d'exercer dans ce nouveau cadre les métiers d'aconage, de manutention et de remorquage.

En avril 2006, un autre décret organisant la libéralisation des activités dites commerciales dans les ports a également été signé et publié, mais sans pour autant être appliqué. Malgré les différents textes relatifs à la démonopolisation, ce phénomène particulier persiste.

Le laxisme de cette politique de gestion apparaît sur le terrain par la faiblesse de la productivité portuaire: le rendement portuaire algérien, de 10 conteneurs à l'heure, reste le plus faible en Méditerranée ; pour les marchandises, les délais de transit sont de 23 jours contre 4 à 5 jours chez les voisins marocains et tunisiens.<sup>21</sup> Même dans leur relation avec les partenaires étrangers, les acteurs maritimes algériens affichent leurs insuffisances. Les exemples sont multiples : déclaration de la perte de plusieurs conteneurs ; délais de paiement très lents ; pratique discriminatoire accordant la préférence d'amarrage aux navires de pavillon algérien. Quant aux armateurs de lignes régulières, ils ne peuvent garantir la date d'arrivée aux ports européens parce que la durée de séjour dans les ports algériens est imprévisible

---

<sup>21</sup> MOHAMED-CHERIF, F. Z. Les liaisons maritimes de l'Algérie dans l'espace Euro – Méditerranée : réalités et perspectives. Op, cit. p.10.

### 2.4. Déficience en espaces portuaires :

Parmi les nombreuses particularités des ports algériens, il y a celle de leur étroitesse au sein des organismes urbains : les terminaux portuaires restent soumis à un enclavement urbain qui bloque leur développement. Si les ports européens ont connu les mêmes problèmes, ils ont été partiellement résolus par la déconnexion spatiale entre la ville et le port ainsi que par le développement des zones industrialo portuaires hors des villes.

Le port d'Alger a connu des « amputations » qui lui ont coûté la moitié de sa surface d'activité. Afin de résoudre ses problèmes urbains vitaux (ex: circulation et stationnement automobiles), la municipalité a progressivement empiété sur le domaine portuaire par soustraction successive d'importantes surfaces. De ce fait, la superficie de l'espace portuaire algérois est passée de 126 ha dans les années 1970 à 55ha pour l'année 2012,<sup>22</sup> et avec l'arrivée du partenaire Emirati la superficie réservée aux conteneurs a diminué, car une partie du quai qui lui était confié, a vu sa surface passer de 31 ha en 2008 à 16ha à 2009 au niveau de l'EPAL.

### Conclusion :

Au terme de ce chapitre nous pouvons dire que la gestion budgétaire a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir, elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre.

Et aussi que l'Algérie est un pays où le secteur portuaire joue un rôle primordial dans son économie, car 95% des marchandises transitent par mer. Malgré leur importance dans l'économie du pays, ses ports connaissent une mauvaise gestion, un sous équipement flagrant et une déficience dans leur espace. Pour remédier à ces insuffisances et redynamiser ce secteur stratégique, l'Etat a mis en place une nouvelle stratégie de réformes en premier lieu, par la privatisation partielle de ses ports grâce à l'arrivée de nouveaux acteurs portuaire privés, PORTEK et DPW, bien que ce dernier ait moins d'impact que le singapourien ; ensuite, par la création de nouvelles zones extra-portuaires dites ports secs, dans le but de diminuer la charge en termes de trafics conteneurisés sur les ports de rattachement, surtout sur le port d'Alger qui connaît une importante congestion portuaire

---

<sup>22</sup> SETTI, M'hammede. MOHAMED-CHÉRIF, F. Z., DUCRUET. Op.cit.p.16.

### Chapitre 3. Elaboration des budgets dans l'entreprise :

#### Introduction

Le budget est un outil privilégié du contrôle de gestion qui assure de nombreuses fonctions focalisées sur la recherche d'efficacité : autorisation de dépenses, prévision d'événements, planification, communication interne et coordination des actions, motivations des managers et évaluation de la performance. Le budget est alors perçu comme un dispositif simplificateur de la prise de décisions et un écran contre l'incertitude, dans ce chapitre nous allons voir les différentes techniques d'élaboration des différents budgets de l'entreprise.

#### Section 1. Les budgets commerciaux

##### 1. Méthodes de prévision des ventes

La prévision des ventes est nécessaire car elle constitue le point de départ de la gestion budgétaire, mais il est hors de portée de lire l'avenir avec certitude. La prévision des ventes permet à l'entreprise de s'organiser pour :

- Elaborer les budgets prévisionnels.
- Saisir les opportunités éventuelles ou anticiper une évolution défavorable.
- Ajuster les capacités et les charges.
- Constituer les stocks appropriés.
- Disposer d'une planification marketing plus efficace.

##### 1.1. Les méthodes qualitatives :

Les méthodes qualitatives de prévision des ventes analysent les causes qui pourraient affecter les ventes d'un produit, ainsi que la vraisemblance et les dates de leur survenance.

On distingue principalement :

- Les enquêtes d'opinions (auprès de la force de vente) : elles font remonter les estimations des vendeurs par secteur et sont agrégées.
- Les enquêtes d'opinions (auprès des clients ou des utilisateurs).
- La méthode Delphi : basée sur la consultation itérative d'expert. Un questionnaire est présenté à chaque expert qui doit formuler ses prévisions, les résultats sont utilisés

pour reformuler un nouveau questionnaire et ainsi de suite jusqu'à l'obtention d'un consensus.

#### 1.2. Les méthodes quantitatives :

Les méthodes quantitatives de prévision des ventes s'appuient principalement sur des modèles mathématiques et statistiques d'analyse des données avec des comparaisons historiques (analyse des séries chronologiques).

Une série chronologique (chronique ou temporelle) est une série statistique donnant l'évolution d'un phénomène en fonction du temps mesuré en intervalles égaux. L'étude de ces séries est essentielle en sciences commerciales, dès lors que les prévisions sur l'évolution du phénomène considéré sont fondées sur l'extrapolation du passé.

##### 1.2.1. L'ajustement linéaire (méthode des moindres carrés) :

La méthode d'ajustement linéaire par la droite des moindres carrés est celle qui minimise le carré des distances des points ajustés à la droite, distances mesurées parallèlement à l'axe des ordonnées. L'extrapolation de la tendance permet une prévision des ventes pour les périodes à venir.

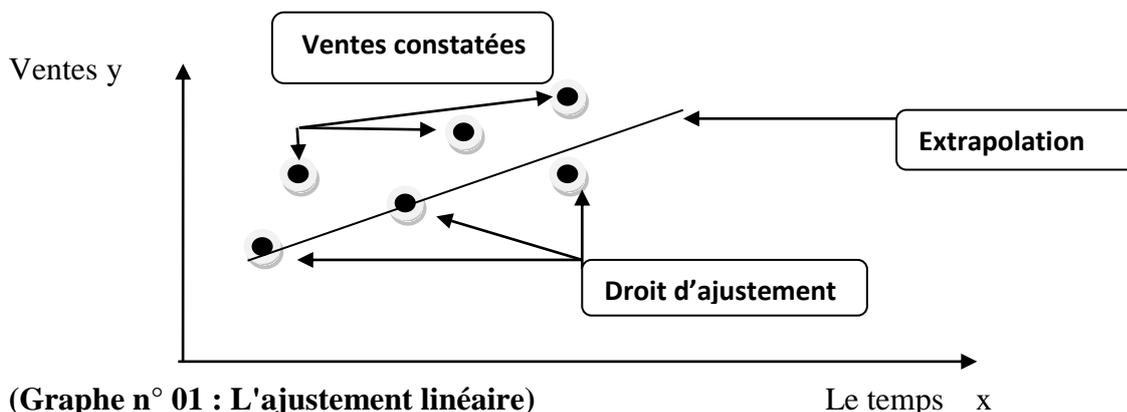
Les formules de calcul de la méthode des moindres carrés sont les suivantes :

- L'équation de la droite d'ajustement :  $y = a x + b$

- Le paramètre (a) : 
$$a = \frac{\sum x_i y_i}{\sum x_i^2} = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sum (x - \bar{x})^2}$$

- Le paramètre (b) :  $b = \bar{y} - a\bar{x}$

La représentation graphique de la méthode d'ajustement linéaire est la suivante :



### 1.2.2. L'ajustement non linéaire :

L'évolution générale d'une série n'est pas toujours linéaire, elle peut relever d'autres modèles. En particulier, les ventes peuvent connaître une tendance exponentielle ou une évolution qui impose l'utilisation d'une fonction puissance.

- La fonction exponentielle est de la forme :  $y = ba^x$

En prenant le logarithme décimal de cette expression, on obtient :

$$\text{Log } y = \log b + x \log a$$

En posant  $Y = \log y$ ,  $B = \log b$ ,  $A = \log a$ , on obtient :  $Y = A x + B$

C'est l'expression linéaire de la fonction exponentielle, il est possible alors d'appliquer la méthode de moindres carrés pour déterminer les paramètres **A** et **B**, les paramètres **a** et **b** sont ensuite déterminés ainsi : **a = 10<sup>A</sup>** et **b = 10<sup>B</sup>**

- si le phénomène étudié relève d'une fonction puissance, une démarche similaire peut être appliquée.

La fonction puissance est de la forme :

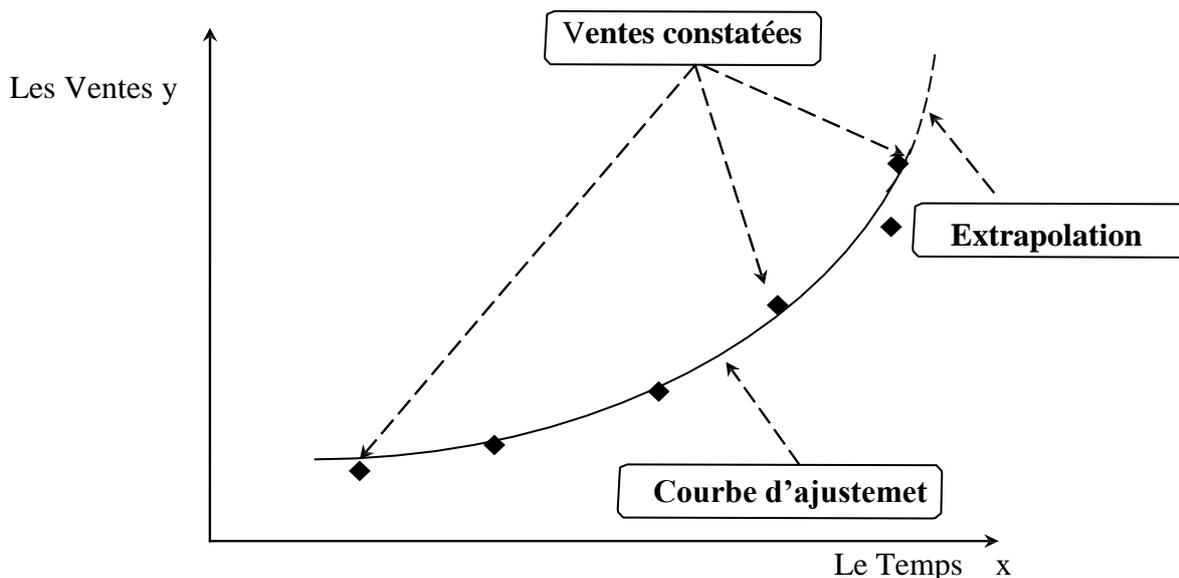
On peut écrire :  $\text{Log } y = \log b + a \log x$

En posant  $Y = \log y$ ,  $B = \log b$ ,  $A = \log a$ , on obtient :  $Y = A x + B$

La méthode de moindres carrés permet de déterminer **a** et **B**, le paramètre **b** est ensuite déterminé : **b = 10<sup>B</sup>**

**Remarque :** il est possible d'utiliser les logarithmes népériens, les calculs sont alors à adapter en conséquence.

La représentation graphique de la méthode d'ajustement non linéaire (exponentiel et puissance) est la suivante :



(Graphe n° 02 : L'ajustement non linéaire)

### 1.2.3. La corrélation :

On constate parfois une relation de dépendance (corrélacion) entre le volume des ventes (y) que l'on cherche à prévoir et une autre variable (x) qui est déjà connue, la variable (x) peut être par exemple : les ventes récentes sur un autre marché ou le prix d'un autre produit etc.

Cette relation est souvent linéaire, l'intensité de la relation entre les deux variables est peut être estimée par le coefficient de corrélation (r).

$$r = \frac{\sum XiYi}{\sqrt{\sum Xi^2 \sum Yi^2}}$$

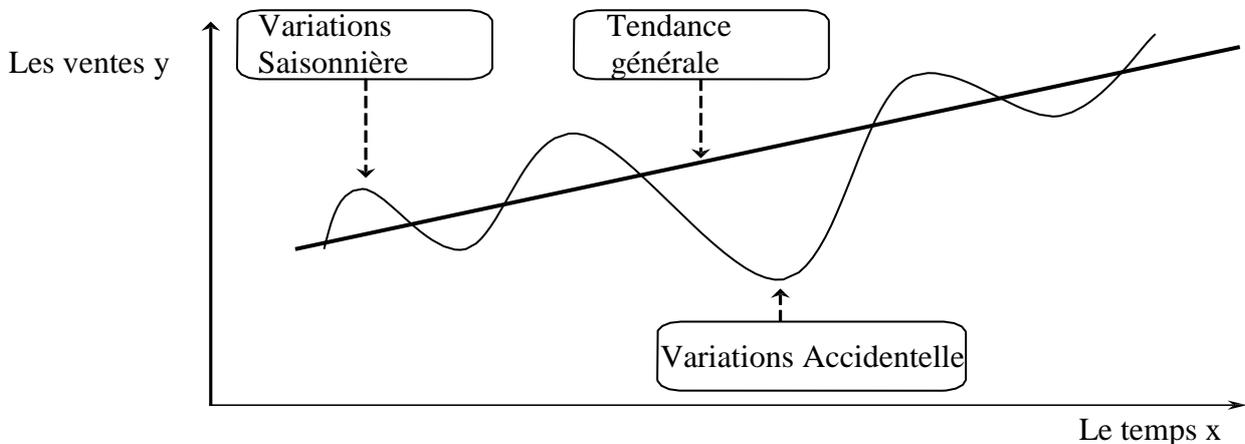
La valeur de ce coefficient comprise entre -1 et 1, est ainsi interprétée :

- $r > 0$  : la relation entre x et y évoluent dans le même sens.
- $r < 0$  : la relation entre x et y évoluent dans le sens contraire.
- $r = 0$  : absence d'une relation entre x et y.
- r proche de  $\pm 1$  : une relation étroite (forte) entre x et y.

### 1.2.4. Les moyennes mobiles :

Dans les méthodes précédentes, on s'est attaché à prévoir des ventes annuelles à partir de l'extrapolation d'une tendance passée. Mais le pilotage de l'entreprise exige souvent que l'on prenne en compte périodes plus courtes (le mois ou le trimestre par exemple), le simple ajustement d'une tendance passée est alors rarement pertinent dans la mesure où un autre facteur est souvent déterminant : celui de la saisonnalité des ventes.

Variations Accidentelle



(Graphe n° 03 : Les moyennes mobiles)

Les moyennes mobiles éliminent les mouvements saisonniers et fournissent la tendance générale du phénomène observé.

Les formules de calcul des moyennes mobiles sont les suivantes :

- La moyenne mobile non centrée :  $m_i = \frac{y_{i-1}}{4} + \frac{y_i}{4} + \frac{y_{i+1}}{4} + \frac{y_{i+2}}{4}$

ou :  $m_i = \frac{y_{i-1}}{12} + \dots + \frac{y_{i+10}}{12}$

- La moyenne mobile centrée :  $M_i = \frac{m_{i-1}}{2} + \frac{m_i}{2}$

- Le coefficient saisonnier :  $C_i = \frac{y_i}{M_i}$

- La formule de prévision des ventes :  $y = (ax + b)(C_i)$

### 1.2.5. Le lissage exponentiel :

Le lissage exponentiel est un modèle de prévision, cette prévision est la moyenne pondérée de l'observation et de la prévision.

En effet, si on appelle **PN** la prévision, **RN** la réalisation pour la période **i**, et **α** le coefficient de lissage (de pondération), la prévision pour la période **N+1** peut s'exprimer ainsi :

$$P_{(N+1)} = \alpha R_n + (1 - \alpha)P_N$$

Cette méthode qui intègre la réalisation et la prévision de la période précédente, est surtout adaptée à des prévisions à court terme de phénomènes stables, le choix du coefficient de lissage est essentiel, plus il est proche de 1 plus on accorde d'importance aux réalisations les plus récentes.

## 2. Présentation et structure du budget des ventes

Le budget des ventes établit la prévision du chiffre d'affaires selon la périodicité et sur un horizon définis dans le cadre de la procédure budgétaire.

La documentation nécessaire aux prévisions regroupe : les statistiques des ventes de l'entreprise, les données relatives aux études de marché, les décisions des dirigeants en matière de politique générale, ... etc.

Le budget des ventes est le premier budget à élaborer, c'est le budget de départ, il permet de constituer les autres budgets, il est déterminant (qui détermine les autres budgets).

### 2.1. La prévision des quantités :

La prévision des ventes en quantités prend en compte des variables internes (capacités productives et commerciales) et externes (conjoncture et législation), une telle prévision s'appuie :

- Sur des méthodes qualitatives.
- Sur des méthodes quantitatives.

### 2.2. La prévision des prix :

Les prix de vente à estimer sont les prix courant des périodes futures, ils sont obtenus soit par extrapolation des prix actuels, soit par une décision dans le cadre d'une politique commerciale.

La prévision des prix de ventes résulte de la prise en compte de données et de considérations d'origine :

- Interne : politique de prix, cout de revient, ...etc.
- Externe : prix du marché, législation, concurrence, ...etc.

### 2.3. La structure de budget des ventes :

Le tableau de budget des ventes comprend : les périodes, les ventes en quantités, les prix de ventes hors taxes, le chiffre d'affaires hors taxes, le taux de la TVA, la valeur de la TVA et le chiffre d'affaires en TTC.

	Période1	Période2	.....	PériodeN
Ventes(quantités)				
Prix(HT)				
Chiffred'affaires (HT)				
TVA(17%)				
Chiffred'affaires (TTC)				

(Tableau n°01 : La structure de budget des ventes)

### 2.4. La ventilation des ventes :

La ventilation des ventes se fera en fonction des centres d'intérêt retenus dans l'entreprise. Plusieurs documents sont en général présentés compte tenu de la typologie

### Chapitre 3. Elaboration des budgets dans l'entreprise

retenue, tous ces documents sont regroupés dans un budget global qui précise l'ensemble des ventes.

**N.B :** un tableau sera réservé à chaque type de ventilation (un tableau pour chaque produit, un tableau pour chaque région ...etc).

#### 2.4.1. La ventilation par produit :

Cette ventilation se fera par produit ou par catégorie de produit. C'est surtout l'étendue de la gamme qui constitue le critère déterminant. Si la gamme est peu étendue, il sera possible de présenter un document pour chaque produit, sinon il faudra procéder à des regroupements.

Produit 1				
	Période 1	Période 2	.....	Période N
Chiffre d’Affaire				

(Tableau n°02 : la ventilation par produit)

#### 2.4.2. La ventilation chronologique (par période) :

Cette ventilation se fera par période (semestres, trimestres, mois et semaines), le mois est souvent une période satisfaisante pour la budgétisation.

Période 1	
Chiffre d’Affaire	

(Tableau n°03 : la ventilation chronologique)

#### 2.4.3. La ventilation géographique (par région) :

Cette ventilation se fera par région, elle est importante car elle sert à préparer les quotas qui seront fixés aux vendeurs.

Région 1				
	Période 1	Période 2	.....	Période N
Chiffre d’Affaire				

(Tableau n°04 : la ventilation géographique)

#### 2.4.4. La ventilation par canal de distribution :

Cette ventilation se fera par canal de distribution.

Canal 1				
	Période 1	Période 2	.....	Période N
Chiffre d’Affaire				

(Tableau n°04 : la ventilation par canal de distribution)

### 3. Le contrôle budgétaire des ventes :

Le contrôle de budget des ventes est la comparaison entre les ventes réalisées et les ventes prévues.

#### 3.1. L'écart total sur ventes :

Lorsqu'un suivi des ventes à été mise en place, le contrôleur dispose a posteriori de données prévisionnelles et réelles, l'écart total sur chiffre d'affaires est :

$$\text{Ecart total} = \text{Chiffre d'affaires réelles} - \text{Chiffre d'affaires prévisionnelles}$$

Un écart positif indique un accroissement du chiffre d'affaires par rapport aux prévisions, donc un écart favorable (**un boni**).

Un écart négatif indique une perte de recettes, donc un écart défavorable (**un mali**).

#### 3.2. La décomposition de l'écart sur ventes :

Le chiffre d'affaires est le produit de la quantité vendue par le prix de vente, deux causes peuvent donc expliquer un écart sur les ventes

- Un écart de quantité : quantité réelle – quantité prévue.

### Chapitre 3. Elaboration des budgets dans l'entreprise

- Un écart de prix : prix réelle – prix prévue.

La décomposition en deux sous-écarts de l'écart total exprimé en unités monétaires impose une évaluation des écarts de quantité et de prix, plusieurs solutions sont possibles. Celles généralement retenues permettent en particulier d'assurer une égalité avec l'écart total, elles consistent :

- A évaluer l'écart sur quantité, qui est l'écart de quantité au prix prévu

$$\text{Ecart sur quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévue}) \times \text{prix prévu}$$

- A quantifier l'écart sur prix, qui est l'écart de prix avec la quantité réelle.

$$\text{Ecart sur prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) \times \text{quantité réelle}$$

- Un écart positif ou **boni** représente des recettes supplémentaires.
- Un écart négatif ou **mali** représente des manques à gagner.

#### 3.3. Formulation et synthèse :

Soient les données suivantes pour une entreprise :

	Quantité	Prix	Chiffre d'Affaire
Réelles	QR	PR	CAR
Prévues	QP	PP	CAP

Les formules des différents écarts sont alors :

Ecart total sur ventes $E \text{ total} = \Sigma (\text{CAR} - \text{CAP})$	
Ecart sur quantité (écart de quantité au prix prévu) $E \text{ quantités} = \Sigma [(QR - QP) PP]$	Ecart sur prix (écart de prix par la quantité réelle) $E \text{ prix} = \Sigma [(PR - PP) QR]$

Vérification : E quantités + E prix = E total

### 4. Le budget de production en volume

Le budget de production est établi de manière subséquente par rapport à celui des ventes, de telle sorte qu'il respecte les contraintes.

La gestion budgétaire de la production a pour mission de prévoir la quantité à produire et d'optimiser le programme de production.

La planification de la production est indispensable afin de confronter l'ensemble des prévisions des ventes aux contraintes propres de la production, ces contraintes résultent :

- Des capacités installées qui ne sont pas modifiables à court terme.
- Des délais à respecter.
- Des couts à ne pas dépasser.
- Des ressources humaines disponibles.

#### 4.1. Contraintes de la production :

Les principales contraintes de production peuvent être classées en trois rubriques<sup>1</sup> :

- **Main d'œuvre** : il s'agit des moyens humains disponibles, personnel ayant la qualification requise et personnel intérimaire.
- **Moyens matériels** : il s'agit des moyens actuellement en place, augmentés éventuellement des moyens supplémentaires prévues ou possibles.
- **Matières premières** : il s'agit des matières premières nécessaires pour la production.

#### 4.2. Programmation de la production :

La gestion budgétaire de la production comporte une phase d'étude du programme de production qui maximise le bénéfice. Des méthodes mathématiques, telles que la programmation linéaire, aident à déterminer le programme optimal.

##### 4.2.1. La programmation linéaire :

La programmation linéaire c'est une méthode de recherche opérationnelle qui permet de déterminer l'optimum d'une "fonction économique" en tenant compte de contraintes.

- **La fonction économique** : c'est une équation qui représente une valeur que l'on cherche à optimiser, il peut s'agir soit d'un résultat ou un chiffre d'affaires que l'on cherche à maximiser, soit d'un cout que l'on cherche à minimiser.

- Les contraintes économiques : sont décrites par des inéquations qui représentent les différentes contraintes de production.

#### 4.2.2. Le programme linéaire :

$x_1, x_2, \dots, x_n \geq 0$  Contrainte de non-négativité

$$\left( \begin{array}{l} a_{1.1}x_1 + a_{1.2}x_2 + \dots + a_{1.n}x_n \leq b_1 \\ a_{2.1}x_1 + a_{2.2}x_2 + \dots + a_{2.n}x_n \leq b_2 \\ \dots \\ a_{m.1}x_1 + a_{m.2}x_2 + \dots + a_{m.n}x_n \leq b_m \end{array} \right) \text{Contraintes économiques}$$

$MaxZ = z_1x_1 + z_2x_2 + \dots + z_nx_n$  Fonction économique

- Les variables  $x_1, x_2, \dots, x_n$  représentent les quantités à produire des produits P1, P2, ..., Pn.
- Les paramètres  $z_1, z_2, \dots, z_n$  sont les marges unitaires sur couts variables des produits P1, P2, ..., Pn.
- Les paramètres  $a_{ij}$  sont des coefficients techniques.
- $b_1, b_2, \dots, b_n$  sont des constantes.
- $i$  c'est le nombre des contraintes.
- $j$  c'est le nombre des variables.

La résolution du programme de production consiste à trouver une solution optimale (maximisation ou minimisation de la fonction économique) en respectant les contraintes.

#### 5. Structure de budget de production :

Ce budget permettra d'évaluer les quantités à produire en fonction du budget de ventes et des différents stocks existant dans l'entreprise. De plus, il faudra toujours prévoir un stock minimum garantissant une certaine sécurité en cas d'éventuels de production.

La formule de prévision de la quantité à produire est :

$$\text{Quantités à produire} = \text{Quantité à vendre} - \text{Stock initial} + \text{Stock}$$

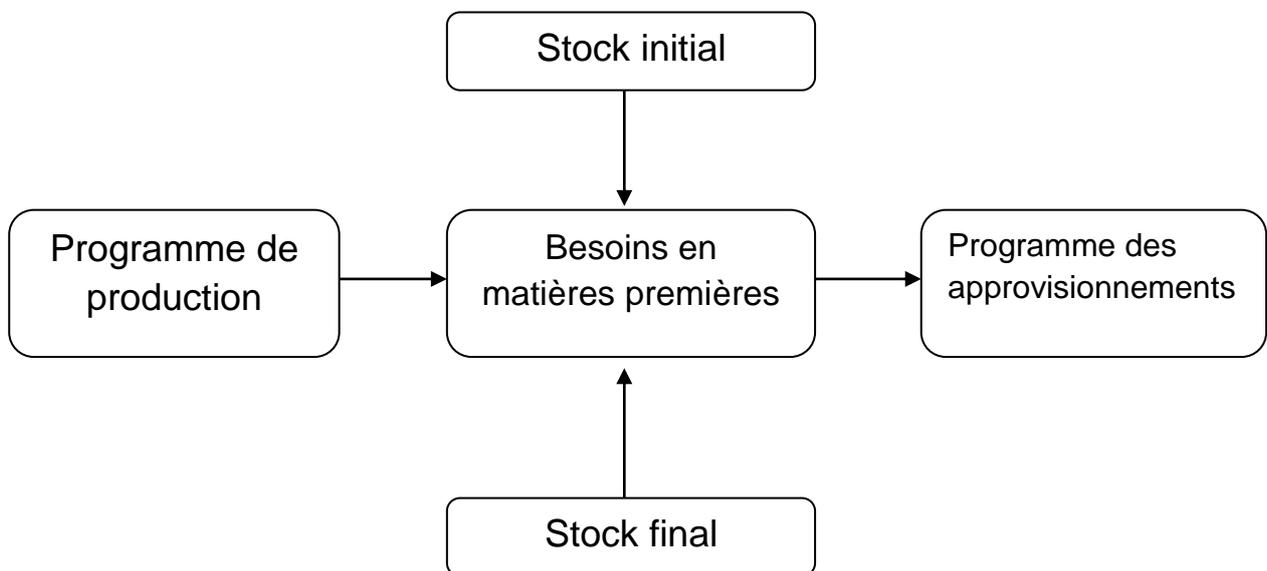
	Période 1	Période 2	.....	Période N
Quantité à vendre				
Stock initial				
Stock final				
Quantité à produire				

(Tableau n°06 : Structure de budget de production)

## 6. Le budget des approvisionnements

Le budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront disponibles en quantités suffisantes.

Les prévisions de la production permettent de déterminer les besoins de l'entreprise en matières premières.



(Schémas n° 01 : Budget des approvisionnements)

La gestion budgétaire des approvisionnements comporte deux phases : la première phase c'est l'étude de la politique d'approvisionnement en vue de minimiser le cout de

l'approvisionnement, des méthodes mathématiques aident à choisir la politique optimale, la deuxième phase c'est la mise en forme du budget des approvisionnements.

### 6.1. La fonction approvisionnement :

La fonction approvisionnement a pour mission de satisfaire les besoins en matières premières, composants, fournitures et services divers nécessaires à la réalisation de programme de production.

La fonction approvisionnement regroupe essentiellement deux fonctions :

#### 6.1.1. La fonction achat : cette fonction englobe :

- La passation des commandes.
- L'obtention des livraisons.
- La recherche des meilleurs fournisseurs.
- La recherche des meilleurs produits.

#### 6.1.2. La fonction stockage : cette fonction englobe :

- Le contrôle qualitatif et quantitatif des commandes.
- Manutention et gardiennage.
- Distribution des matières aux services utilisateurs.

### 6.2. Le cout d'approvisionnement :

**6.2.1. Le cout d'achat** : comprend le prix d'achat et les frais d'achat.

**6.2.2. Le cout de possession** (de stockage) : comprend les frais d'assurances du stock contre les risques divers (incendie, vol, etc), le cout des moyens de stockage (locaux, personnel, matériel).

**6.2.3. Le cout administratif** : comprend les frais administratif de la fonction approvisionnement.

**6.2.4. Le cout de pénurie** : c'est le cout de la conséquence d'une rupture de stock.

**7. Structure de budget des approvisionnements :**

L'objet de ce budget est de déterminer les quantités de matières premières et autres fournitures nécessaires au programme de production, et la valorisation de ces quantités.

Le budget des approvisionnements peut être décomposé en deux sous-budgets :

**7.1. Le budget des achats :** qui comprend lui-même deux sous-ensembles :

- Le programme des achats, établi en unités physiques.
- Le budget des achats, qui est la traduction en unités monétaires du programme des achats.

**7.2. Le budget des frais d'approvisionnements :** qui comprend lui-même deux sous-ensembles :

- Frais variables et frais fixes.
- Charge liées à l'existence et à la valeur des stocks.

Les formules de calculs pour la prévision des approvisionnements :

Quantités à consommer = Quantité à produire x quantité de la matière première nécessaire
--

Quantités à acheter = Quantité à consommer – stock initial + stock final.
---

	Période 1	Période 2	.....	Période N
Quantité à produire				
Quantité MP nécessaire				
Quantité à consommer				
Stock initial (MP)				
Stock final (MP)				
Quantité à acheter				
Prix d'achat (HT)				
Cout d'achat (HT)				
TVA (%)				
Cout d'achat (TTC)				
Autres couts d'Approvisionnement				
<b>Cout total d'approvisionnement</b>				

(Tableau n07 : Le budget des frais d'approvisionnements)

### 8. Contrôle de budget des approvisionnements :

Lorsqu'un suivi des approvisionnements à été mise en place, le contrôleur dispose a posteriori de données prévisionnelles et réelles, l'écart total sur les approvisionnements est :

$$\text{Ecart total} = \text{Cout des approvisionnements réelles} - \text{Cout des approvisionnements prévisionnelles}$$

Le cout des approvisionnements est le produit de la quantité à acheter par le prix d'achat, deux causes peuvent donc expliquer un écart sur les approvisionnements :

- Un écart sur quantité.
- Un écart sur prix.

Les principaux écarts proviennent :

- D'une évolution imprévue de la consommation.
- De fautes des fournisseurs (non-respect des délais et des quantités).
- Des variations imprévues des prix.
- De fautes des services (rupture de stock).
- Des cause fortuites (grèves, accidents).

### Section 2. Les budgets financiers de l'entreprise

#### 1. Budget des investissements

Un investissement est l'engagement de ressources dans des projets dont on attend des profits futurs, un projet d'investissement n'est acceptable que s'il est rentable, la rentabilité repose sur une comparaison des profils que l'on espère obtenir de l'investissement avec les revenus d'un placement financier de même montant et de même risque.

Le budget des investissements suppose deux étapes :

- Le choix des investissements à réaliser et les calculs de rentabilité qui permettent de choisir.
- La budgétisation des investissements qui vise à établir une répartition dans le temps (des investissements et du financement correspondant).

##### 1. 1. Généralités :

L'investissement mobilise très souvent des moyens financiers importants, cette situation implique qu'un investissement ne peut se réaliser sans études préalables qui impliquent des choix sur la base d'hypothèses.

##### 1.1.1. Notion économique :

La définition économique est plus large que la définition comptable, en ce sens qu'un investissement représente "une mobilisation de ressources aujourd'hui, dans l'espoir d'en tirer dans le futur un montant supérieur". La notion économique de l'investissement englobe non seulement les achats de biens d'équipements, mais également d'autres dépenses (formation du personnel, programme de développement, ... etc).

##### 1.1.2. Notion financière :

Du point de vue financier, un investissement englobe toute dépense qui générera des revenus ou réalisera des économies sur une période plus ou moins longue, est qui est capable d'assurer sa remboursabilité. La vision financière de l'investissement met en avant l'équilibre dans le temps entre les ressources et les emplois.

### 1.2. Objectifs du budget des investissements :

Le budget des investissements répond aux trois objectifs suivants :

- Calculer le montant des investissements prévus.
- Affecter les ressources nécessaires à leur financement.
- Déterminer pour chaque projet un responsable.

### 1.3. L'évaluation et le choix des investissements :

L'étude financière d'un projet d'investissement pose le double problème de la liquidité (une dépense immédiate suivie de recettes échelonnées dans le temps) et de la rentabilité (une immobilisation de fonds impliquant un cout qu'il faut couvrir).

Il existe plusieurs méthodes de choix et d'évaluation des investissements, on peut citer quatre méthodes :

#### 1.3.1. Le délai de récupération (DR) :

Le délai de récupération est le temps nécessaire pour récupérer la valeur du cout de financement de l'investissement, pour que les flux de liquidité nets cumulés (cash-flows net – dépenses d'investissement) deviennent positifs.

Le délai de récupération est égal au rapport :

$$DR = \frac{\text{Coutdel'investissement}}{\text{Cashflownetannuel}}$$

Dans ce cas, l'investissement le plus intéressant est celui qui assure le plus rapidement la récupération des fonds engagés.

#### 1.3.2. La valeur actuelle nette (VAN) :

Cette méthode consiste à comparer la dépense initiale à la valeur actuelle des cash-flows nets attendus sur la durée de vie de l'investissement, la valeur actuelle nette est égale à :

$$VAN = \sum_{i=1}^n CF_i (1 + t)^{-i} - I$$

Avec :

i : année.

n : la durée de vie de l'investissement.

CF<sub>i</sub> : le cash-flow de l'année i.

(1+t)<sup>-i</sup> : le coefficient d'actualisation.

$t$  : le taux d'actualisation.

$I$  : le cout de l'investissement.

La signification financière de la VAN :

- $VAN > 0$  : l'investissement est rentable (accepté).
- $VAN = 0$  : investissement sans rendement.
- $VAN < 0$  : l'investissement n'est pas rentable (rejeté).

### 1.3.3. L'indice de profitabilité (IP) :

Cet indice mesure l'avantage relatif de l'investissement c'est-à-dire l'avantage induit par une unité monétaire de capital investi, l'indice de profitabilité égal à la somme des cash-flows actualisés divisée par le capital investi.

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i(1+t)^{-i}}{I}$$

La signification financière de l'IP :

- $IP > 1$  : l'investissement est rentable (accepté).
- $IP = 1$  : investissement sans rendement.
- $IP < 1$  : l'investissement n'est pas rentable (rejeté).

### 1.3.4. Le taux interne de rentabilité (TIR) :

Cette méthode consiste à chercher pour quel taux d'actualisation on obtient l'égalité entre le cout de l'investissement et la valeur actuelle des cash-flows net attendus ( $VAN = 0$ ), elle s'exprime par l'équation :

$$\frac{1 - (1+t)^{-n}}{t} = C$$

Avec

$$C = \frac{\text{Cout d'investissement}}{\text{Cashflow net annuel}}$$

Puis on cherche dans les tables financières le taux correspondant à la valeur  $C$ , ce taux est le taux interne de rentabilité (TIR).

La signification financière de TIR :

- $TIR > t$  : l'investissement est rentable (accepté).
- $TIR = t$  : investissement sans rendement.
- $TIR < t$  : l'investissement n'est pas rentable (rejeté).

### 1.4. Le plan de financement :

Le plan de financement est un état financier prévisionnel, c'est un instrument de gestion prévisionnelle des emplois et des ressources, qui traduit la stratégie de l'entreprise et qui quantifie ses projets de développements et leurs financements.

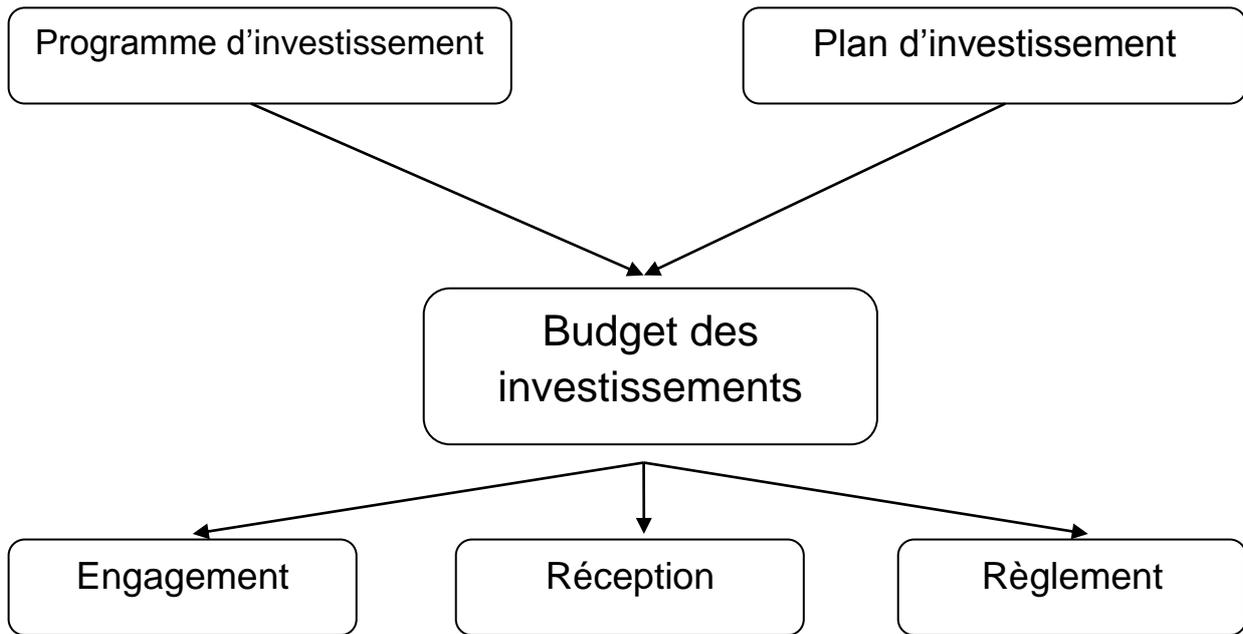
#### Structure de plan de financement des investissements

Exercice N+1	Montant
I. Besoins <ul style="list-style-type: none"><li>• Investissements.</li><li>• Frais divers.</li><li>• Autres besoins.</li></ul>	
Total des besoins	-
II. Ressources <ul style="list-style-type: none"><li>• Fonds propres.</li><li>• Crédit à long et moyen termes.</li><li>• Subventions.</li></ul>	
Total des ressources	-
Excédent (+) ou Insuffisance (-) annuel des ressources stable	-

(Tableau n°08 : Structure de plan de financement des investissements)

### 1.5. Structure de budget des investissements :

Le budget des investissements reprend les informations du plan d'investissement en les détaillant par responsable opérationnel afin de permettre un suivi administratif de l'engagement des dépenses.



(Schémas n° 02 : structure de budget des investissements)

Le tableau suivant représente les cas ou les opérations possibles pour un ou plusieurs investissements.

Plan de Financement	Année N-1	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3
<b><u>Ressources :</u></b>					
<b><u>Emplois :</u></b>					
Investissement A					
Investissement B					

(Tableau n°09 : les cas possible pour un ou plusieurs investissements)

La prévision des investissements s'effectue dans un plan prévisionnel à cinq, sept ou dix ans selon les capacités de planification de l'entreprise, elle s'inscrit dans la recherche d'équilibre financier à long terme exprimé par le plan de financement.

### Chapitre 3. Elaboration des budgets dans l'entreprise

Le budget annuel des investissements ne retient que les conséquences financières de ce plan pour l'année budgétée.

Le suivi des investissements s'organise en trois temps<sup>1</sup> :

**Les dates d'engagement** : ce sont les dates à partir desquelles il n'est plus possible de revenir sur les décisions d'investissement, elles peuvent donner lieu à versement d'acompte et tout retard dans l'exécution des tâches précédentes contrarie les engagements des tâches suivantes et l'organisation du projet.

**Les dates de réception** : elles conditionnent le démarrage des activités et donc la rentabilité des projets envisagés.

**Les dates de règlement** : ce sont les différents moments où il faut régler les travaux engagés, outre leurs conséquences en matière de trésorerie, il est important de vérifier la cohérence entre les montants facturés et ceux budgétés.

Lorsque les investissements sont nombreux, il faut regrouper ces différents éléments dans un budget de la forme suivante :

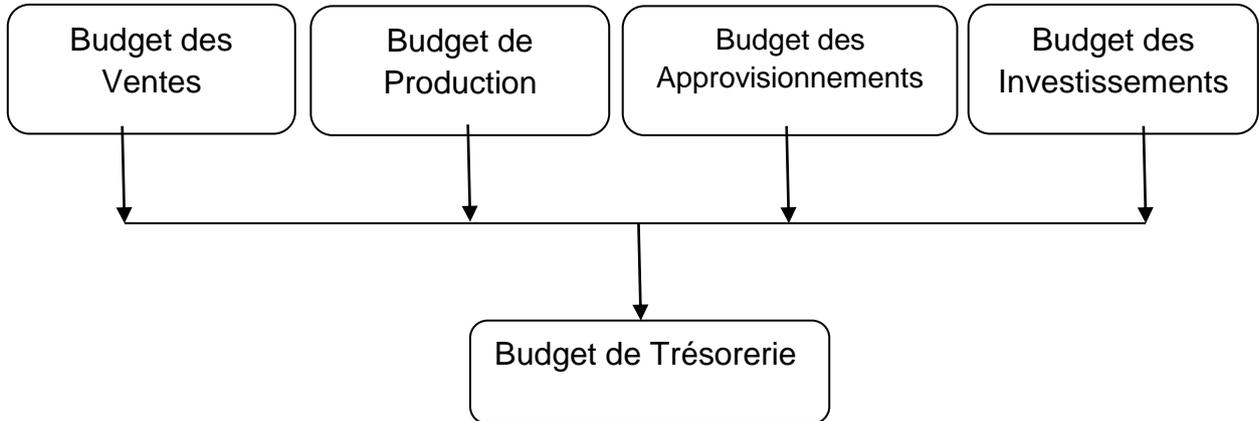
Année N+1	Engagements			Réceptions			Décaissements		
	Pré 1	Pré 2	Pré N	Pré 1	Pré 2	Pré N	Pré 1	Pré 2	Pré N
Investissement 1									
Investissement 2									
Investissement N									
<b>Total</b>									

(Tableau n°10 : les dates de règlement)

<sup>1</sup>. Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, **contrôle de gestion (manuel et applications)**, édition DUNOD, Paris, France, 2007, Page 453.

### 2. Budget de trésorerie

Dans l'ensemble du processus budgétaire, le budget de trésorerie apparaît comme une résultante des budgets opérationnels (d'exploitation) et budget des investissements conformément au schéma suivant :



#### 2.1. Généralités :

Dans l'ordre logique des choses, le budget de trésorerie est le dernier budget à élaborer, le budget de trésorerie est la conséquence de tous les autres budgets.

**2.1.1. Définition du budget de trésorerie :** le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires<sup>1</sup>.

**2.1.2. Objectifs du budget de trésorerie :** dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à plusieurs impératifs :

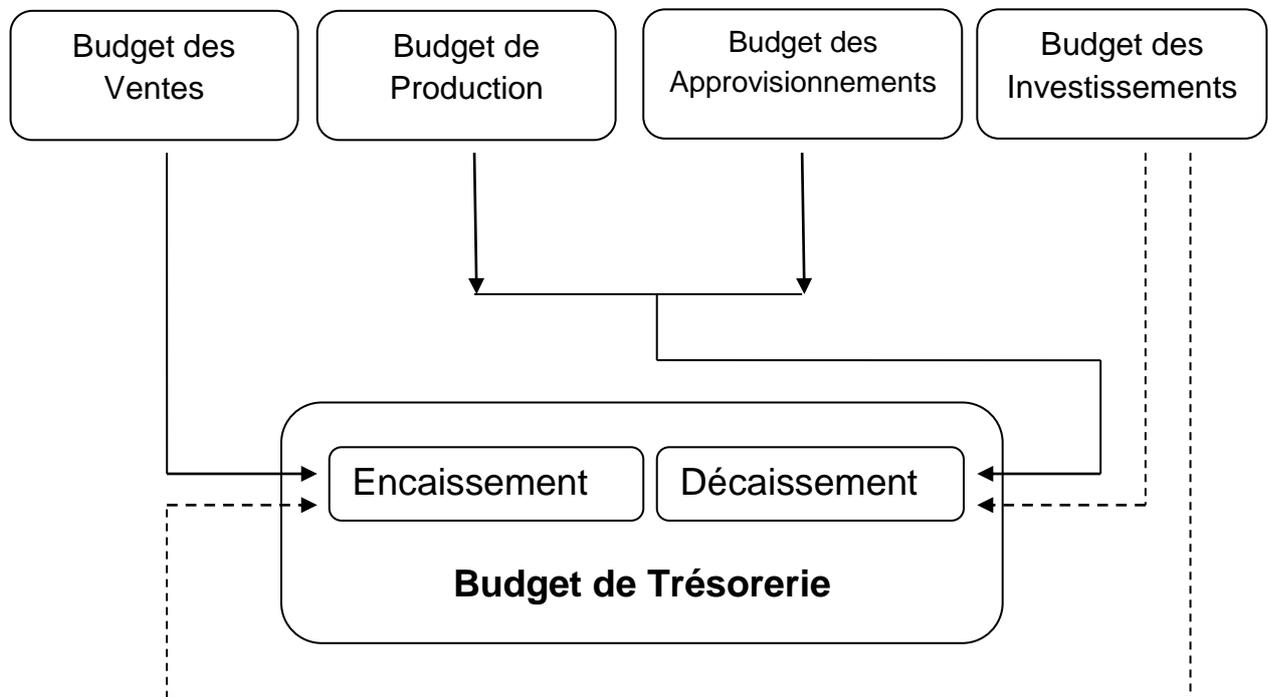
- Prévoir les encaissements et les décaissements.
- Assurer l'équilibre entre les encaissements et les décaissements.
- Connaître le solde de fin de période budgétaire.

#### 2.1.3. Composition du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie se compose de deux parties distinctes :

- Les encaissements (recettes).
- Les décaissements (dépenses).

### Schéma du budget de trésorerie :



(Schémas n°03 : budget de trésorerie)

- > : Budgets d'exploitation  
- - - - -> : Budgets hors exploitation

## 2.2. Budget des encaissements :

### 2.2.1. Encaissements d'exploitation :

Les encaissements d'exploitation sont issus du budget des ventes auquel ils intègrent le délai de règlement des clients. Ils sont évalués toutes taxes comprise puisque les encaissements sur les ventes comprennent la TVA.

Les encaissements d'exploitation comprennent aussi les encaissements encore à venir sur les ventes à crédit réalisées au cours de l'exercice précédent.

### 2.2.2. Encaissements hors exploitation :

Les encaissements hors exploitation comprennent :

- Les ressources de financement stable (nouvel emprunt, apport de capital, subvention).

### Chapitre 3. Elaboration des budgets dans l'entreprise

---

- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation).

#### **Conclusion:**

Dans le sens courant, on entend par budget, un état prévisionnel des recettes et des dépenses. Employés dans le cadre de la gestion d'une entreprise, le terme budget désigne l'expression quantitative et financière d'un programme d'actions envisagées pour une période donnée. La gestion budgétaire vise sur la base de prévision relative à l'activité de l'entreprise, à établir des programmes d'action exprimés sous forme de budgets pour une période donnée en vue de les contrôler par la confrontation avec les relations.

### Chapitre 4: Etude de la pratique budgétaire au niveau d'ATERCO SPA

#### Introduction

Afin de mettre en pratiques les concepts qui ont fait l'objet d'étude au cours des deux chapitres précédents, nous avons choisi l'entreprise ATERCO pour mener notre analyse.

Il s'agit d'une entreprise de services qui est située à Alger. Elle propose à ses divers clients plusieurs prestations au niveau d'un port sec.

En fait, nous avons effectué un stage pratique de six mois au niveau de cette structure dans le but de comprendre les différents éléments relatifs à la conception et l'élaboration des différents budgets.

Au cours de notre passage, nous avons pu accéder à la documentation interne de l'entreprise et nous avons pu également interroger des responsables de l'entreprise.

Ce chapitre est scindé en deux sections :

La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, en l'occurrence l'entreprise ATERCO SPA.

La seconde section abordera la pratique de cette entreprise en matière d'élaboration de budgets.

### **Section 1. Présentation de la société ARKAS TERMINAL A CONTENEUR**

#### **1. Renseignements préliminaires sur ATERCO SPA**

**Nom de l'entreprise :** ARKAS TERMINAL A CONTENEUR (ATERCO)

**Adresse de l'entreprise :**

- Direction Générale : 114, Lot SAIDOUN Med, KOUBA, ALGER
- Port Sec : Zone d'activité S'MAR GUE DE CONSTANTINE ALGER

**Raison sociale :** Société Par Action ARKAS TERMINAL A CONTENEUR

#### **2. Environnement réglementaire et juridique (état/perspectives) :**

Le journal officiel de la république algérienne N° 33 fixant les modalités de gestion des ports secs et les charges de l'exploitant en matière de fourniture, d'entretien et de réparation des installations nécessaires à l'exécution du service, et les conditions dans lesquelles s'exercent le contrôle douanier.

#### **3. Activité :**

L'activité de l'entreprise ATERCO, du point de vue juridique constitue une prolongation naturelle des ports maritimes, et du point de vue commercial est le magasinage, surveillance, organisation des séances de visite pour dédouanement, entre les représentants des importateurs (Transitaire) et les contrôleurs douaniers, enfin la programmation de sortie à destination du client

#### **4. Capacité du port sec ATERCO**

- Superficie : 69 000 M<sup>2</sup> environ 7 Hectare
- Contenance : 5 242 TEUS (Un conteneur 20 pied = 1 TEUS)

#### **5. Principaux investissements :**

- Huit Stacker (Chariot Elévateur 45 Tonne) : 320 000 000,00 DA
- Un Clarck (Chariot Elévateur 3 Tonne) : 1 800 000,00 DA
- Un Scanner sous rayons X : 156 000 000,00 DA

### 6. les différents budgets d'ALTERCO SPA

L'entreprise pratique la procédure budgétaire à travers plusieurs budgets qui sont les suivants :

- Budget des ventes / Quantités / Armateurs
- Budget des ventes / Valeurs / Mois – Tri & Annuel
- Budget des charges d'exploitations / Mois – Tri & Annuel
- Budget des charges d'exploitations & frais généraux / Mois – Tri - & Annuel
- Compte de résultat prévisionnel / Mensuel – Tri & Annuel
- Plan d'investissement
- Plan de recrutement

### Section 2. La pratique budgétaire au niveau d'ALTERCO SPA

#### 1. Elaboration du budget des ventes en quantités chez ALTERCO

La démarche opérée par l'entreprise dans le cadre d'élaboration de budget annuel, et celui de l'exercice 2014 est pris comme exemple.

En premier lieu, l'entreprise ALTERCO reçoit le budget des ventes quantifié et détaillé par Mois & Armateurs (Voir Annexe 2) auprès de la maison mère ARKAS HOLDING sise en TURQUIE par l'intermédiaire du Responsable de la Zone Maghreb, qui sera soumis aux discussions avec la Direction Générale et la Direction Commerciale de l'entreprise. Dans le but d'arrêter les quantités suivant des critères qui diffèrent d'une année à une autre. Par exemple, on peut se servir des quantités réalisées pendant l'année précédente (N-1) comme base de prévision pour l'année N. tout de même, pour une plus grande précision, il est possible aussi de prendre en considération les évolutions des conventions clients réalisées ou projetées durant l'exercice au niveau local. Il faudrait également prendre en compte celle des Armateurs à l'international.

Ainsi, dans l'élaboration du budget des ventes en quantités, et par souci d'une meilleure précision, il est indéniable que les prévisions doivent être effectuées à partir de plusieurs facteurs qui caractérisent l'entreprise et son environnement.

Le tableau suivant est extrait de l'annexe 2, et il permet de montrer l'exemple des prévisions en quantités de conteneurs de 20 et 40 pieds, des TCS et TEUS, pour le premier trimestre de l'exercice 2014 et pour trois armateurs de l'entreprise.



**Finances et Comptabilité**  
**Budget : Exercice 2014**

### Budget des ventes / Quantité / Armateur - Exercice 2014

	ARKAS LINE				HAMBURG SUD				HAPAG LLOYD			
	20'	40'	TCS	TEUS	20'	40'	TCS	TEUS	20'	40'	TCS	TEUS
janv-14	1 130	918	2 048	2 966	263	135	398	533	542	238	716	973
févr-14	854	713	1 567	2 280	312	141	453	594	459	257	1 115	1 505
mars-14	1 155	1 445	2 600	4 045	236	127	363	490	725	390	858	1 163

*Source : document interne à l'entreprise*

20' : Conteneur 20 pieds

40' : Conteneur 40 pieds

TCs : Conteneurs

TEUS : 1x20' représente 1 TEU. 1x40' représente 2 TEUS

### 2. Le budget des ventes en valeurs

Une fois le budget des ventes en quantité est arrêté par les différents acteurs cités ci-dessus, la direction commerciale soumet ce budget aux Service comptabilité et contrôle de gestion aussi qu'est chargé des statistiques afin de calculer les différentes prestations qui constituent le chiffre d'affaire par Mois & Annuel de l'entreprise et les charges d'exploitation. (Pour plus de détails, voir Annexes3&4)

En effet, le budget des ventes renseigne toute les prestations du chiffre d'affaire en quantité et en valeur, mais il faut signaler que, les quantités n'ont pas toutes un lien avec toutes les rubriques de chiffre d'affaire, par exemple : la rubrique « Manutention D41 » concerne seulement les conteneurs dans la marchandise doit passer par les services fraude, sanitaire et phytosanitaire (Ministère du commerce), en d'autre terme, il s'agit d'une prestation supplémentaire qui vient après celle Manutention dite « Douane »

**Tableau 4 : extrait du budget des ventes d'ALTERCO (annexe 3)**



Finances et Comptabilité  
Budget : Exercice 2014

### Budget des ventes / Mois, Tri & Annuel - Exercice 2014

Rubrique	TC 20'	TC 40'	TEUS	1 <sup>er</sup> TRIMESTRE		20'	40'	20'	40'	TCS
				20'	40'					
	7 098	6 149	19 396			2 389	1 866			
Entreposage ARKAS	6 156	4 655	15 466	293 004 700,00		2 075	1 368	42 433 750,00	49 111 200,00	91 544 950,00
Entreposage MEARSK	912	1 425	3 762	69 807 900,00		304	475	6 216 800,00	17 052 500,00	23 269 300,00
Entreposage Flat/OT/Hors Gabarit	12	18	48	5 726 400,00		4	6	528 800,00	1 380 000,00	1 908 800,00
Entreposage Tc reefers	18	51	120	26 597 700,00		6	17	2 955 000,00	5 910 900,00	8 865 900,00
Manutention	7 098	6 149	19 396	123 646 600,00		2 389	1 866	16 770 650,00	22 420 250,00	39 190 900,00
Manutention "D41"	1 669	2 189	6 047	24 186 240,00		556	730	2 225 280,00	5 836 800,00	8 062 080,00
Manutention Tc JR MEME non programmée	62	72	205	400 140,00		21	24	61 560,00	71 820,00	133 380,00
Manutention supplémentaire	94	74	242	967 860,00		31	25	125 780,00	196 840,00	322 620,00
Transport aire de visite	1 763	2 263	6 289	9 432 787,50		588	754	881 647,50	2 262 615,00	3 144 262,50
Accès camion au port sec	7 098	6 149	19 396	3 974 100,00		2 389	1 866	716 700,00	559 800,00	1 276 500,00
RX-Cnanner TC	7 098	6 149	19 396	29 118 700,00		2 389	1 866	4 419 650,00	4 851 600,00	9 271 250,00
TEL douanes	7 098	6 149	19 396	19 870 500,00		2 389	1 866	3 583 500,00	2 799 000,00	6 382 500,00
Chariot depotage	89	68	226	1 258 560,00		30	23	237 120,00	182 400,00	419 520,00
Prestation pointage&surveill	7 098	6 149	19 396	7 948 200,00		2 389	1 866	1 433 400,00	1 119 600,00	2 553 000,00

*Source : document interne à l'entreprise*

### 3. Le budget des charges à facturer aux clients d'ALTERCO

De même que le budget des ventes, les charges d'exploitation renseigne toutes les prestations que l'entreprise reçoit de ses fournisseurs tels que la Douane Algérienne, Entreprise portuaire et le transporteur de conteneurs. Le budget des charges d'exploitation possède des spécificités, suivant le nombre de navire accostés au niveau des deux port d'Alger ( Entreprise Portuaire d'Alger & Djazair Port world) , tel que indiquer ci-dessous en premier (1<sup>er</sup>) trimestre exercice 2014 le nombre de conteneurs (TCs) opérés au niveau des deux port sont : TC 20' (3 549) TC 40' (3 075), quantité de conteneurs séjournés au port d'Alger et pour combien de jours et les frais « Acconage » qu'est facturé seulement par l'Entreprise Portuaire d'Alger.

Cependant, ces données peuvent changer d'une période à une autres pour de multitudes raisons comme les intempéries, capacité d'un port à soldé un navire.....

**Tableau 5 : extrait du budget des charges d'exploitation (annexe 4)**



Finances et Comptabilité

Budget : Exercice 2014

**Budget des charges d'exploitations / Mois, Tri & Annuel - Exercice 2014**

Rubrique	TC 20'	TC 40'	TEUS	janv.-14					
				1°TRIMESTRE	20'	40'	20'	40'	TCS
	7 098	6 149	19 396		2 389	1 866			
Acconage EPAL	3 549	3 075	9 698	16 558 750,00	1 195	933	2 986 250,00	2 332 500,00	5 318 750,00
Acconage DPW	0	0	0	-	0	0	-	-	-
Frais de pointage EPAL	3 549	3 075	9 698	720 267,08	1 195	933	129 340,46	101 958,24	231 298,70
Frais de pointage DPW	3 549	3 075	9 698	66 933,82	1 195	933	18 502,81	3 629,37	22 132,18
Frais de séjours EPAL	3 549	3 075	9 698	7 275 957,98	1 195	933	1 101 747,08	1 214 626,05	2 316 373,13
Frais de pénalité EPAL	994	861	2 715	33 506 746,00	334	261	4 816 224,00	5 825 652,00	10 641 876,00
Frais de séjour+pénalité DPW	3 549	3 075	9 698	83 290 350,00	1 195	933	13 008 105,00	13 547 160,00	26 555 265,00
Frais de scanner EPAL	3 549	3 075	9 698	13 897 000,00	1 195	933	2 090 375,00	2 332 500,00	4 422 875,00
Frais de scanner DPW	3 549	3 075	9 698	13 897 000,00	1 195	933	2 090 375,00	2 332 500,00	4 422 875,00

*Source : document interne à l'entreprise*

**4. Eléments et techniques de calcul pour les ventes et charges à facturer aux clients**

Par souci de bien réaliser le budget, le contrôle de gestion en collaboration avec le service exploitation établissent les éléments de calcul (Voir Annexe 5) en se basant sur des données statistiques qui peuvent être du passé proche (en interne à l'entreprise) ou sur des données externe à l'entreprise tel que les fournisseurs, textes de lois, etc.

Le tableau ci-après qui est extrait de l'annexe 5 donne un aperçu sur les éléments de calcul de budget des ventes ainsi que le budget des charges d'exploitation de l'entreprise.



Contrôle de gestion

**Elements de Calcul / Budget 2014**

Eléments de Calcul (%)	Janvier		Février		Mars	
	20'	40'	20'	40'	20'	40'
EPAL						
DPW						
Shift Jour						
Shift Nuit						
Sejour Moyens (Port d'Alger)						
Sejour Moyens (Port Sec)						
D41						
Visite Jours Meme						
Visite Suppl						
Dépotage						
Immobilisation TCs						
Transport Exceptionnel						

## Chapitre 4: Etude de la pratique budgétaire au niveau d'ALTERCO SPA

Source : document interne à l'entreprise

- EPAL (Entreprise Portuaire d'Alger) : Nombre de conteneurs opérés au niveau de l'EPAL
- DPW (Djazair Port World) : Nombre de conteneurs opérés au niveau de DPW
- Shift Jour&Nuit : Nombre de conteneurs opérés en jour et nuit (majoration de 50% pour Shift Nuit)
- Séjour Moyens : Nombre de jours de conteneurs resté au Port d'Alger et au Port Sec
- D41 : Nombre de conteneurs concernés par la visite Fraude (Sanitaire, phytosanitaire ... )
- Visite Jours Même & visite supplémentaire : Des visites à la demande du client
- Dépotage : Opération de mise à terre du conteneur suite à la demande du l'officier de douane
- Immobilisation TCs : immobilisation en nombre de jours des conteneurs dus au passage au scanner au niveau du Port d'Alger
- Transport Exceptionnel : Nombre de Conteneur (Hors Gabarit) transporté à la remorque surbaissée

Devant l'annexe 5 citée ci-dessus, figure l'annexe 6 dont l'extrait est ci-dessous, énumère les tarifs de l'entreprise ainsi que ceux des fournisseurs qui sont les bases travail qui permet de calculer le chiffre d'affaire prévisionnel (Budget des ventes) et le budget des charges d'exploitations



Finance & Comptabilité  
Budget Exercice 2014

### Tarifification ATERCO

Prestations	Type de TC	Tarif TCs 20' & 40' DRY			Tarifs TCs 20' & 40' FEERER			Tarifs TCs 20' & 40' FLAT/OT/HG		
		Tarifs 20'	40'		Tarif 20'	40'		Tarif 20'	40'	
Transfert	20'	4 000,00	4 000,00	8 000,00	4 000,00	4 000,00	8 000,00	4 000,00	4 000,00	8 000,00
	40'	8 000,00			8 000,00			8 000,00		
Sejour	20' 1 au 5 Jours	480,00	2 400,00	4 350,00	3 eme j	4 500,00	4 500,00	1 au 5 Jours	1 440,00	7 200,00
	40' 1 au 5 Jours	870,00			3 eme j	5 500,00	5 500,00	1 au 5 Jours	2 980,00	14 400,00
	20' 6 au 10 Jours	660,00	2 800,00	5 100,00	4 eme au 7eme jr	5 850,00	23 400,00	6 au 10 Jours	1 720,00	8 600,00
	40' 6 au 10 Jours	1 020,00	5 100,00		4 eme au 7eme jr	7 150,00		6 au 10 Jours	3 440,00	17 200,00
	20' 11 au 20 Jours	750,00	5 250,00		8 eme au 10 eme	7 200,00	21 600,00	11 au 20 Jours	2 600,00	26 000,00
	40' 11 au 20 Jours	1 450,00		14 500,00	8 eme au 10 eme	8 800,00	26 400,00	11 au 20 Jours	5 200,00	52 000,00
	20' 21 au 30 jours	1 080,00			11 eme au 20 em	9 000,00	90 000,00	21 au 30 jours	4 000,00	40 000,00
	40' 21 au 30 jours	1 620,00		16 200,00	11 eme au 20 em	11 000,00	110 000,00	21 au 30 jours	6 000,00	60 000,00
	20' Au dela du 30 jou	1 950,00			21 eme au 30 em	11 000,00	110 000,00	Au dela du 30 jou	7 200,00	7 200,00
	40' Au dela du 30 jou	2 920,00		2 920,00	21 eme au 30 em	13 000,00	130 000,00	Au dela du 30 jou	10 800,00	54 000,00
Relevage ( EPAL)	20'	4 000,00	4 000,00		4 000,00	4 000,00		4 000,00	4 000,00	
	40'	8 000,00		8 000,00	8 000,00		8 000,00	8 000,00		8 000,00
Acconage (DPW)	20'	7 200,00	7 200,00		7 200,00	7 200,00		7 200,00	7 200,00	
	40'	12 000,00		12 000,00	12 000,00		12 000,00	12 000,00		12 000,00
Scanner	20'	1 850,00	1 850,00		1 850,00	1 850,00		1 850,00	1 850,00	
	40'	2 600,00		2 600,00	2 600,00		2 600,00	2 600,00		2 600,00
Manutention	20'	7 000,00	7 000,00		11 675,00	11 675,00		11 900,00	11 900,00	
	40'	11 900,00		11 900,00	21 750,00		21 750,00	19 800,00		19 800,00
Pointage et surveillance	20' - 40'	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Frais TEL	20 - 40'	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
scellé pour TC	20' - 40'	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Accés camion	20'-40'	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
	Total 20' (EPAL)		29 900,00		Total 20' (EPAL)	338 625,00		Total 20' (EPAL)	142 150,00	
	Total 40' (EPAL)		76 170,00		Total 40' (EPAL)	418 450,00		Total 40' (EPAL)	238 600,00	
	Total 20' (DPW)	33 100,00			Total 20' (DPW)	341 825,00		Total 20' (DPW)	145 350,00	
	Total 40' (DPW)		80 170,00		Total 40' (DPW)	422 450,00		Total 40' (DPW)	242 600,00	



## Chapitre 4: Etude de la pratique budgétaire au niveau d'ALTERCO SPA

Source : document interne à l'entreprise

En effet, pour calculer la rubrique des charges d'exploitations, il faudrait signaler que les fournisseurs tels que l'Entreprise Portuaire d' Alger (EPAL) & Djazair Port World (DPW) ne pratiquent pas les mêmes modes de facturations malgré qu'elles aient une activité similaire, comme la rubrique « Acconage » que l'entreprise ATERCO reçoit comme charge de la part d'EPAL qu'est calculer comme suit :

Quantité de conteneurs (Annexe 2) x Séjours Moyens Port d'Alger (Annexe 3)x Tarifs EPAL (Annexe 6)

### TARIFS EPAL

Prestations	Type de TC	Shift Nbre Jour	Tarifs	20'	40'
				10	10
Acconage	20'		250*sejour	2 500,00	
	40'		250*sejour		2 500,00

Source : document interne à l'entreprise

Ainsi, l'entreprise supporte d'autres charges qui viennent des différents transferts de conteneurs depuis le port maritime (port d'Alger) vers le port sec, tel que rubrique « Transfert » qu'est calculé comme suite :

Quantité de conteneurs (Annexe 2) x Tarifs MARS LOGISTIQUE (Annexe 6)

Prestations	TARIFS MARS LOGISTIQUE			20'	40'
	Type de TC	Shift	Tarifs		
Transfrt	20'		4 000,00	4 000,00	
	40'		8 000,00		8 000,00

Source : document interne à l'entreprise

Ou encore la rubrique « Expertise TCs à Bord » qui consiste à vérifier le conteneur transférer sans aucun dommage, qu'on pourra calculer de la manière suivant :

Quantité de conteneurs (Annexe 2) x Tarifs MARS LOGISTIQUE (Annexe 6)

TARIFS MARS LOGISTIQUE					
Prestations	Type de TC	Shift	Tarifs	20'	40'
Expertise Tcs à bord MARS LOG	20'-40'		200,00	200,00	200,00

Source : document interne à l'entreprise

### 5. Le budget des charges d'exploitation de l'entreprise

#### 5.1. Démarche administrative de préparation du budget des charges

La direction générale instruit les départements de l'entreprise (Finance & Comptabilité et Commercial) sous la supervision du Directeur du Port Sec, de préparer les budgets d'une manière à exprimer leurs besoins respectifs, qui diverge d'une structure à une autre.

L'organigramme de l'entreprise (cité ci-dessus) permet de repérer et de distinguer entre les centres opérationnels principal et auxiliaire ainsi que les centres de structures, et à travers cela pourra identifier les besoins de chaque centres.

#### 5.2. Découpage en centres principaux et auxiliaires et budgétisation

##### a) Centre opérationnel principal :

- **Service Exploitation** : chargé de la gestion des flux physique et d'informations du conteneur depuis son entrée au port sec jusqu'à sa sortie, à l'aide de moyens humains tel que les gestionnaires de flux, coordinateurs de gestion, les agents de codifications dit de surface et les conducteurs d'engins, aussi à l'aide de moyens matériels comme chariot élévateurs (Stacker), Tablette de type IPAD (pour avoir la position du conteneur à temps réel).

##### b) Centre opérationnel auxiliaire :

- **Service Sécurité** : chargé de la surveillance du port sec (superficie de 7 Hectare), assure le bon fonctionnement de l'activité d'exploitation. Pour garantir l'activité, le personnel préposé à la sécurité représente environs 45% du personnel total de l'entreprise.
- **Atelier de maintenance** : chargé de maintenance et réparation les chariots élévateurs (Stacker), et assure pour elle-même l'achat et la gestion de stock de la pièce de rechange, les huiles industriels et gas-oil. Cette activité est assurée par une

## Chapitre 4: Etude de la pratique budgétaire au niveau d'ALTERCO SPA

équipe de mécaniciens, électromécaniciens, gestionnaire de stock, chapoté par un chef d'atelier et responsable maintenance.

Ainsi qu'indiquer dans l'extrait de l'annexe N° 7, sont exprimer les besoins en consommation de gas-oil par chariot élévateur et les différents huiles a utilisé pour ces derniers.

GAS-OIL (Prévision 2014)													
N°	CODE	TYPE	JANVIER 01----31	FEVRIER 01----28	MARS 01----31	AVRIL 01----30	MAI 10----20--31	JUN 10----20--30	JUILLET 10----20--31	AOUT 10----20--31			
1	K.435	DRF450-6555	0	0	7000	7000	0	4667	7000	2334	0	2334	7000
2	K.436	DRF450-6555	7000	0	0	7000	2334	0	2334	7000	4667	0	7000
3	K.437	DRF450-6555	0	7000	0	7000	4667	0	2334	7000	0	0	4667
4	K.438	DRF450-6555	7000	7000	7000	0	7000	0	4667	7000	2334	0	2334
5	K.143	DRF450-6555	7000	7000	7000	0	7000	2334	0	2334	7000	0	0
6	K.144	DRF450-6555	7000	7000	7000	7000	0	4667	0	7000	4667	0	0
7	K.145	DRF450-6555	7000	7000	7000	7000	7000	0	0	4667	0	0	7000
8	K.150	DRF450-6555	7000	7000	7000	7000	7000	7000	0	0	0	0	7000
<b>Consommation GASOIL /Mois</b>			42000	42000	42000	42000	42002	42002	42002	42002	42002	42002	42002

LES HUILES (Prévision 2014)				
Type d'huile	MOIS QTE litre	P.U	TOTAL	CONSO/12MOIS
TOTAL RUBIA TIR 7400	250	299,96	74 990,00	899 880,00
TOTAL Equivis ZS 46	700	283,53	198 471,00	2 381 652,00
TOTAL Fluide ATFG3	50	380,506	19 025,30	228 303,60
SHELL SPIRAX 50W/140	25	254,76	6 369,00	76 428,00

Source : document interne à l'entreprise

- **Service informatique Port Sec** : assure le bon fonctionnement du Scanner, la gestion de la salle de télésurveillance ainsi que les cameras de surveillance, le service assure aussi l'entretien des tablettes IPAD qui sont affectés au service exploitation (Agent de codification)
- **Service Infrastructure** : chargé de la gestion des travaux de génie civil de toutes les structures de l'entreprise (Bâtiments, terrain du port sec.....).

L'extrait de l'annexe N° 8, permet d'avoir un aperçu sur les travaux de réalisation que le service infrastructure devra réaliser.

### Budget Infrastructure Exercice 2014

N°	DESIGNATION	MONTANT en TTC
1	Rénovation la Route extérieur "ATERCO"	29 296 400,00
2	Rénovation la chaussée goudronnée intérieur port sec "ATERCO"	3 741 400,00
3	Aménagement lieu d'attente des visiteurs	3 000 000,00
4		
5	Dallage de la zone « F »	8 263 500,00

Source : document interne à l'entreprise

### • Centre de structure :

- Département Finance & Comptabilité : chargé de l'enregistrement de toutes les opérations comptable et la supervision de toutes les transactions financières

## Chapitre 4: Etude de la pratique budgétaire au niveau d'ALTERCO SPA

effectuées par l'entreprise, déclaration fiscale et parafiscale, jusqu'au dépôt de bilan annuel. Parallèlement la gestion de budget de l'entreprise ainsi que les reportings mensuel et annuel.

- Département Ressources Humains : chargé de la planification, la gestion administrative des ressources humaines de l'entreprise (Congé, déclaration sociale, médecine du travail.....), elle a aussi pour mission le calcul des éléments de paie, dont les prévisions sont calculés dans l'annexe N° 9 (extrait ci-dessous).

### Budget de Masse Salariale Période:Année 2014

COMPTE	CODE	LIBELLE	N/BASE	GAIN	RETENUE	EFF
630000	30	SALAIRE DE BASE		130 561 162,25		239
	56	prime de caisse		120 000,00		1
	266	ITP		6 637 980,00		100
630214	271	I.F.S.P.		588 870,00		10
632010	281	NUISANCE		258 000,00		28
630280	291	RESPONSABILITE		2 876 000,00		9
630290	294	PRIME DISPONIBILITE		18 050 400,00		53
	500	SALAIRE DE POSTE	159 125 783,05			239
632040	532	TRANSPORT		6 034 800,00		210
	538	INDEMNITE-RESTAURAT		432 000,00		1
	554	PRIME DE BONIFICATION		9 743 367,23		180

Source : document interne à l'entreprise

- Département Informatique : chargé de la gestion des bases de données et stocks de fourniture informatique, maintenance de tous les équipements et réseaux informatiques de l'entreprise. Il a aussi pour mission de chapoter le service informatique du port sec (cité comme centre opérationnel auxiliaire).

Annexe N° 10 dont l'extrait ci-dessous, indique le budget de département informatique, d'où il exprime leurs besoins tels que l'équipement camera exploité pour la sécurité de l'entreprise et IPAD utilisé par les agents de codifications (Centre opérationnel principal).

### Budget Prévisionnel Année 2014

Ligne Budgetaire	Budget année suivante	Remarque
Materiels		
pc de bureau	800 000,00	
Lap Top	400 000,00	
Imprimante	400 000,00	
equipement camera	2 200 000,00	
Ipad	300 000,00	

#### INVESTISSEMENT

DESIGNATION	MONTANT
MICRO-ORDINATEUR	800 000,00
LAP-TOP	400 000,00
IMPRIMANTE	400 000,00
IPAD	300 000,00
ANTENNE WIFI	500 000,00

Source : document interne à l'entreprise

## Chapitre 4: Etude de la pratique budgétaire au niveau d'ALTERCO SPA

- Service Moyens généraux : chargé de la gestion des stocks de fourniture de bureau, mobilier de bureau et équipements (habillements) des agents (service sécurité, service exploitation & service infrastructure), il a aussi pour mission de petit travaux d'entretiens de bâtiments (Plomberie, électricité,.....), tel que présenter dans l'annexe N° 11, dont l'extrait ci-dessous.

BUDGET PREVISIONNEL ANNEE 2014 (STRUCTURE M.G.X)				
		Janv	Fev	Mars
<b>Désignation</b>	<b>Mont ann HT</b>	<b>42 005,00</b>	<b>42 036,00</b>	<b>42 064,00</b>
Produits d'entretien siège+ siege aterco	240 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
Produits d'entretien port sec	180 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
<b>Total</b>	<b>420 000,00</b>	<b>35 000,00</b>	<b>35 000,00</b>	<b>35 000,00</b>

		Janv	Fev	Mars
<b>Désignation</b>	<b>Mont ann HT</b>	<b>42 005,00</b>	<b>42 036,00</b>	<b>42 064,00</b>
café ,sucre,jus,coca,eau,thé +siege aterco	240 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
journaux + port sec	36 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
<b>Total</b>	<b>276 000,00</b>	<b>23 000,00</b>	<b>23 000,00</b>	<b>23 000,00</b>

		Janv	Fev	Mars
<b>Désignation</b>	<b>Mont ann HT</b>	<b>42 005,00</b>	<b>42 036,00</b>	<b>42 064,00</b>
eau minérale fontaine fraîche + siege aterco	724 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00
<b>Total</b>	<b>724 000,00</b>	<b>57 000,00</b>	<b>57 000,00</b>	<b>57 000,00</b>

Source : document interne à l'entreprise

### Conclusion

Au terme de ce chapitre, il en ressort que la démarche budgétaire a niveau de l'entreprise étudiée est assez complexe. Ainsi, malgré la fait que c'est une entreprise de service, l'entreprise a besoin de plusieurs budgets pour mieux s'organiser. Ainsi, dans ses activités de prestation de services à sa clientèle, l'entreprise doit prendre en considération divers éléments pour déterminer son chiffre d'affaires. Il y a à la fois des éléments qui lui sont propres mais il y a d'autres qui lui échappent et peuvent donc varier en fonction de la conjoncture, de la réglementation mais aussi de l'hétérogénéité des pratiques de ses propres fournisseurs.

Nous avons également pu observer qu'au niveau de cette structure, il y a une très bonne organisation. En effet, pour mieux définir ses charges d'exploitation, l'entreprise est subdivisée en centres principaux et auxiliaires. Cette distinction permet une meilleure rationalisation des dépenses et évite donc le gaspillage et permet de demeurer compétitif.

### **Conclusion générale :**

Au terme de ce travail, il ressort que la démarche budgétaire est plus que nécessaire pour une entreprise qui évolue dans un contexte concurrentiel ; La gestion budgétaire est devenue une technique de gestion qui gagnerait à davantage se développer dans l'entreprise. La démarche prévisionnelle a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir ; Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Elle comporte un ensemble de mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminée; Ainsi (par exemple), bien définir les ventes d'un exercice à venir permet aux dirigeants de l'Entreprise à mieux se préparer à servir le nombre de clients correspondant, à recruter, et éventuellement à investir pour augmenter les capacités d'accueil.

En effet, nous avons vu que pour élaborer les budgets, diverses techniques statistiques et mathématiques sont nécessaires pour une meilleure précision. Ces outils de précision sont de nature à atténuer les risques pour l'entreprise en lui évitant les gaspillages de ressources, en lui donnant une idée sur les rentrées d'argent potentielles et une meilleure organisation. En effet, nous avons pu observer ceci au niveau de l'entreprise ATERCO qui opère dans un secteur à très haut risques. En ce sens, la procédure budgétaire permet aux différents responsables de l'entreprise de prendre les décisions à temps et minimise les risques d'erreurs. Par ailleurs, leur élaboration s'effectue en collaboration entre la direction, le contrôleur de gestion et les chefs de service au cours de navettes budgétaires. Ainsi, les budgets sont à la fois des instruments de prévision et de coordination entre les unités décentralisées et des aides à la délégation des décisions et à la motivation des décideurs. Ainsi, au niveau d'ATERCO, qui est une filiale d'un groupe Turque, les responsables de l'entreprise sont instruits par la direction générale du groupe pour l'élaboration et l'approbation des différents budgets. Mais ces mêmes responsables peuvent contribuer à l'élaboration du budget du groupe en lui communiquant des informations précises sur la situation au niveau local. Ainsi, les budgets confectionnés au niveau de la filiale ce de nature à contribuer à mieux motiver le personnel, à mieux le former et lui donner plus d'expérience. De plus, toute l'architecture budgétaire de l'entreprise doit être cohérente et équilibrée. En effet, parmi les budgets, on distingue ceux qui dépendent du niveau d'activité (budgets opérationnels : ventes, productions, approvisionnements) et ceux qui sont indépendants du niveau d'activité à court terme (investissement, frais généraux). De plus, pour chaque budget, il y a successivement une

phase de prévision qui prend en compte les objectifs de l'entreprise, les contraintes internes et externes, les données des budgets situés en amont ; une phase de budgétisation qui valorise les prévisions précédentes ; une phase de contrôle qui confronte prévisions et réalisations. Ce qui confirme les hypothèses N°1 et N°2.

Aussi nous pouvons dire que les ports jouent un rôle important dans l'économie du pays ; Ce sont de véritables poumons du commerce extérieur, surtout pour les exportations qui sont nécessaires au développement de l'économie. Les ports les plus développés sont ceux qui ont une plateforme logistique performante, et que l'Etat intègre dans son plan de développement, vu leurs grand impact sur l'ensemble de l'économie, en termes d'emplois, car la vie, qui est née dans l'enceinte portuaire, sur les quais, se prolonge au-delà du port, à l'intérieur des bureaux, des banques, des offices d'assurances et des magasins

Le port peut rencontrer des difficultés liées à ses infrastructures inadaptées, à un sous équipement flagrant, une mauvaise gestion, et une déficience en espaces portuaires. Ces contraintes peuvent influencer négativement sur sa performance. C'est le cas des ports Algériens, qui souffrent de ces insuffisances. Et afin d'y remédier, l'Etat a adopté plusieurs stratégies de réformes. Pour une meilleure gestion, chaque entité doit déterminer un ensemble cohérent d'objectifs et de prévision, de chiffres permettant d'identifier les résultats et les causes d'écarts afin de pouvoir agir dans le bon sens. Le contrôle de gestion vise à faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur d'une entreprise, par ces différentes techniques, dont la gestion budgétaire qui occupe une place prédominante en étant simultanément un instrument de planification, de coordination et de contrôle. Ce qui confirme l'hypothèse N°03.

# Bibliographie

---

- Adel Mohamed El-Amine, cours de la gestion budgétaire, office de la formation professionnelle et de la promotion du travail, Royaume du Maroc, Janvier 2005.
- Allilait. T, (2007) . Les enjeux de la conteneurisation dans les ports algériens : Cas du port de Bejaia, mémoire de magister, université de Bejaia
- A.Hamini, gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle, édition BERTI, Alger, Algérie, 2001.
- Bauchet. P. (1998), les transports mondiaux, instrument de domination, paris, Ed Economica

Rapport de la 113ème table ronde d'économie des transports. (1998), la desserte terrestre des ports maritimes, centre de recherche économique. Paris

- Boumssila. A, le système portuaire Algérien, une problématique
- BOUMSSILA, Abdelkader. L'évolution du système portuaire algérien[en ligne]. Djazaïress, 28/06/2009. Disponible sur : <http://www.djazaïress.com/fr/liberte/117282>(consulté le 10/10/2017).
- Caroline SELMER, « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2eme édition, Paris, 2009,
- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion : manuel et applications », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, P307-341
- CNUCED, (2004) L'organisation d'un système portuaire, Cours du « Certificat de Gestion Moderne des Ports » CNUCED/Train For Trade, Genève.
- Conseil consultatif régional de la mer le guide des métiers de la mer et du littoral, les acteurs du transport, janvier, p 2.
- C.ALAZARD, S.SEPARI, Op.cit.

## Bibliographie

---

- DJEBARA Amar-Chouki . Mesures de désengorgement du port d'Alger[en ligne].03/08/2009.Disponible sur :  
<http://ubifrance.typepad.fr/optimexport/2009/08/mesures-de-d%C3%A9sengorgement-du-port-dalger.html> (consulté le 17/10/2017)
- Didier Leclère, gestion budgétaire, édition Eyrolles université, Paris, France, 1994.
- Gervais M, Contrôle de gestion par le système budgétaire, Vuibert, Paris, 1987.
- Georges LANGLOIS, Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3eme édition, France, 2005, P172
- GOUJET, Brigitte DORIATH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007, P284
- Grosdidier. M.J. (2001), Droit, économie et finances portuaire, IPER Le Havre et Presses de l'école nationale des ponts et chaussées.
- Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005, P310
- Hervé HUTIN, toute la finance d'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2002,
- Jack Forget, gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2005, P 9.
- Jean-Luc ALBERT, « Finance publique », édition Dalloz, 9eme édition, Paris, 2015.
- MAHMOUDIA Mehenna, « L'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL filiale du G.I.FONDAL », mémoire de magister en science économiques, 2012, UMMTO.
- Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », édition Economica, 9eme édition, Paris, 2009
- Merk, O. (2010), compétitivité des villes portuaires : le cas de l'axe de seine, Ed : OCDE

Le rapport CNUCED. (2002), l'étude sur les transports maritimes.

## Bibliographie

---

- MOHAMED-CHERIF, F.Z. L'économie maritime algérienne Euro-méditerranéen[en ligne].

Dossier : La mer dans l'Euro méditerranée, La Revue Maritime n° 483, 2008, p.60. Disponible sur :

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ifm.free.fr/htmlpages/pdf/2008/483\\_5economie%2520maritime%2520algrienne%2520Eurtomed.pdf](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ifm.free.fr/htmlpages/pdf/2008/483_5economie%2520maritime%2520algrienne%2520Eurtomed.pdf) Consulté (le 02/09/2017)

- MOHAMED-CHERIF, F. Z. Les liaisons maritimes de l'Algérie dans l'espace Euro – Méditerranée : réalités et perspectives[en ligne].
- Pierre LAUZEL, Robert TELLER, « Contrôle de gestion et budget », édition Dalloz, 7ème édition, Paris, 1994.
- Revue territoire en mouvement n°16, 2012, p.08.Disponible sur : <https://tem.revues.org/1907> (consulté le 26/09/2017).
- Saad T, Burland A, Simon C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris 2008.
- SETTI, M., MOHAMED-CHERIF, FZ., DUCRUET C. les ports algériens dans la mondialisation : la fin du paradoxe[en ligne]. Revue géographique des pays méditerranéens n°112, 2012, p.15. Disponible sur : <https://mediterranee.revues.org/5410> (consulté le 11/10/2017).
- Vigarié. A. (2000), transport maritime.

## Bibliographie

---

## Table des matières

Introduction générale:.....	1
Chapitre 1 : généralité sur le budget et le secteur portuaire .....	3
Introduction: .....	3
Section 1 : notion sur le budget et le secteur portuaire .....	3
1. Historique du budget :.....	3
2. Définitions et rôle du budget.....	4
2.1.1 Définitions du budget :.....	4
2.1.2. Rôle du budget Dans le cadre de la gestion budgétaire.....	4
2.2. Les conditions d'établissement du budget : .....	5
3. Typologie des budgets.....	5
3.1. Les budgets opérationnels .....	6
3.1.1. Le budget de vente .....	6
3.1.2 Budget de production :.....	6
3.1.3. Le budget des approvisionnements .....	7
3.2. Les budgets financiers :.....	7
3.2.1. Le budget des investissements : .....	7
3.2.2. Le budget de trésorerie .....	8
3.2.3. Le budget des frais généraux.....	8
Section 2 : Généralités sur les concepts de port .....	9
1.Définition des ports .....	9
1.2. Les différents types de ports .....	11
1.2.1. Localisation .....	11
1.2.1.1. Ports maritimes :.....	11
1.2.1.2. Ports fluviaux : .....	11
1.2.1.3. Ports lacustres :.....	11
1.2.2. Activités : Selon leurs activités .....	12
1.2.2.1. Ports de commerce : .....	12
1.2.2.2. Ports de pêche : .....	12
1.2.2.3. Ports de plaisance :.....	12
1.2.2.4. Ports militaires : (ou bases navales) :.....	12
1.3. Fonctions et statuts des ports.....	13

1.3.1. Fonctions des ports :.....	13
1.3.1.1. La fonction maritime :.....	13
1.3.1.2. La fonction commerciale :.....	13
1.3.1.3. La fonction industrielle : .....	14
1.3.1.4. La fonction logistique : .....	14
1.3.2. Statut des ports : .....	14
1.3.2.1. Les ports municipaux :.....	15
1.3.2.2. Les ports autonomes :.....	15
1.3.2.3. Les ports d'État : .....	15
1.3.2.4. Les ports privés : .....	16
1.4. Évolution et caractéristiques des ports .....	16
1.4.1. Les ports de première génération .....	16
1.4.2. Les ports de deuxième génération.....	17
1.4.3. Les ports de troisième génération.....	17
1.4.4. Les ports de quatrième génération : .....	17
1.5. Les stratégies des ports.....	18
1.6. Les principaux intervenants au niveau des opérations portuaires : .....	18
1.6.1. Les différents acteurs.....	19
1.6.1.1. Une communauté d'acteurs :.....	19
1.6.1.1.1. Les clients du port; les armateurs :.....	19
1.6.1.1.2. Les services à la marchandise .....	19
1.6.1.1.3. Les services aux navires .....	20
1.6.1.1.4. Les entreprises de manutention .....	21
1.6.1.1.5. Les services administratifs .....	21
1.6.1.1.6. Les acteurs du transport terrestre .....	21
1.6.1.2. Les acteurs portuaires.....	22
1.6.1.2.1. Les différents intermédiaires .....	22
1.6.1.2.2. Les sociétés de manutention.....	22
1.6.1.3. Des acteurs publics.....	23
1.6.1.3.1. L'autorité publique.....	23
1.6.1.3.2. L'établissement portuaire .....	23
Conclusion:.....	23

Chapitre 2 : la gestion budgétaire et les réformes du système portuaire en Algérie :.....	25
Introduction : .....	25
Section 1. Éléments de base de la gestion budgétaire .....	25
1. Définition de la gestion budgétaire : .....	25
2- Les caractéristiques de la gestion budgétaire : .....	26
3. Les intérêts et les limites de la gestion budgétaire : .....	26
3.1- Les intérêts de la gestion budgétaire : .....	26
3.2. Les limites de la gestion budgétaire : .....	27
4. Importance de la gestion budgétaire : .....	27
5. Terminologie : .....	27
6. Les fonctions de la gestion budgétaire : .....	28
7. Définition et objectif du contrôle budgétaire .....	28
7.1.1. Définition du contrôle budgétaire.....	28
7.1.2. Objectif du contrôle budgétaire.....	29
7.2. Fonctions et étapes du contrôle budgétaire .....	29
7.2.1. Les fonctions du contrôle budgétaire .....	29
7.2.1.1. Fonction de contrôle.....	29
7.1.2.1. Fonction de régulation.....	30
7.2.2. Les étapes du contrôle budgétaire .....	30
7.2.2.1. Le contrôle avant l'action.....	30
7.2.2.2. Le contrôle pendant l'action.....	30
7.2.2.3. Le contrôle après l'action.....	30
7.3. Le tableau de bord .....	31
7.3.1. Définition du tableau de bord.....	31
7.3.2. Objectif du tableau de bord .....	31
7.3.3. Rôles d'un tableau de bord.....	31
7.3.3.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison .....	32
7.3.3.2. Le tableau de bord aide à la décision .....	32
7.3.3.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	32
Section 2. Problèmes et réformes du système portuaire en Algérie .....	33
1. Les réformes du système portuaire en Algérie.....	33
1.1. La première phase : .....	33
1.2. La seconde phase : .....	33

1.3. La troisième phase :.....	34
2. Les contraintes du système portuaire Algérien :.....	34
2.1. Une infrastructure inadaptée :.....	34
2.2. Un sous-équipement flagrant :.....	35
2.3. Des ports mal gérés :.....	36
2.4. Déficience en espaces portuaires :.....	37
Conclusion :.....	37
Chapitre 3. Elaboration des budgets dans l'entreprise :.....	38
Introduction.....	38
Section 1. Les budgets commerciaux.....	38
1. Méthodes de prévision des ventes.....	38
1.1. Les méthodes qualitatives :.....	38
1.2. Les méthodes quantitatives :.....	39
1.2.1. L'ajustement linéaire (méthode des moindres carrés) :.....	39
1.2.2. L'ajustement non linéaire :.....	40
1.2.3. La corrélation :.....	41
1.2.4. Les moyennes mobiles :.....	41
1.2.5. Le lissage exponentiel :.....	42
2. Présentation et structure du budget des ventes.....	42
2.1. La prévision des quantités :.....	43
2.2. La prévision des prix :.....	43
2.3. La structure de budget des ventes :.....	43
2.4. La ventilation des ventes :.....	44
2.4.1. La ventilation par produit :.....	44
2.4.2. La ventilation chronologique (par période) :.....	44
2.4.3. La ventilation géographique (par région) :.....	45
2.4.4. La ventilation par canal de distribution :.....	45
3. Le contrôle budgétaire des ventes :.....	46
3.1. L'écart total sur ventes :.....	46
3.2. La décomposition de l'écart sur ventes :.....	46
3.3. Formulation et synthèse :.....	47
4. Le budget de production en volume.....	47
4.1. Contraintes de la production :.....	47

4.2. Programmation de la production : .....	48
4.2.1. La programmation linéaire : .....	48
4.2.2. Le programme linéaire : .....	48
5. Structure de budget de production : .....	49
6. Le budget des approvisionnements .....	50
6.1. La fonction approvisionnement : .....	50
6.1.1. La fonction achat : cette fonction englobe : .....	50
6.1.2. La fonction stockage : cette fonction englobe : .....	51
6.2. Le cout d'approvisionnement : .....	51
6.2.1. Le cout d'achat .....	51
6.2.2. Le cout de possession (de stockage).....	51
6.2.3. Le cout administratif .....	51
6.2.4. Le cout de pénurie .....	51
7. Structure de budget des approvisionnements : .....	51
7.1. Le budget des achats .....	51
7.2. Le budget des frais d'approvisionnements .....	52
8. Contrôle de budget des approvisionnements : .....	52
Section 2. Les budgets financiers de l'entreprise .....	53
1.1. Budget des investissements .....	53
1. 1. Généralités : .....	54
1.1.1. Notion économique : .....	54
1.1.2. Notion financière : .....	54
1.2. Objectifs du budget des investissements : .....	54
1.3. L'évaluation et le choix des investissements : .....	55
1.3.1. Le délai de récupération (DR) : .....	55
1.3.2. La valeur actuelle nette (VAN) : .....	55
1.3.3. L'indice de profitabilité (IP) : .....	56
1.3.4. Le taux interne de rentabilité (TIR) : .....	56
1.4. Le plan de financement : .....	57
1.5. Structure de budget des investissements : .....	58
.2. Budget de trésorerie.....	60
2.1. Généralités : .....	60
2.1.1. Définition du budget de trésorerie.....	60

2.1.2. Objectifs du budget de trésorerie.....	60
2.1.3. Composition du budget de trésorerie : .....	61
2.2. Budget des encaissements : .....	62
2.2.1. Encaissements d'exploitation : .....	62
2.2.2. Encaissements hors exploitation : .....	62
Conclusion:.....	62
Chapitre 4: Etude de la pratique budgétaire au niveau d'ATERCO SPA .....	62
Introduction .....	62
Section1.Présentation de la société ARKAS TERMINAL A CONTENEUR .....	63
1. Renseignements préliminaires sur ATERCO SPA .....	63
2. Environnement réglementaire et juridique (état/perspectives) :.....	63
3. Activité : .....	63
4. Capacité du port sec ATERCO .....	63
5. Principaux investissements : .....	63
6. les différents budgets d'ATERCO SPA .....	64
Section 2. La pratique budgétaire au niveau d'ATERCO SPA.....	64
1. Elaboration du budget des ventes en quantités chez ATERCO .....	64
2. Le budget des ventes en valeurs .....	65
3. Le budget des charges à facturer aux clients d'ATERCO .....	66
4. Eléments et techniques de calcul pour les ventes et charges à facturer aux clients .....	67
5. Le budget des charges d'exploitation de l'entreprise .....	71
5.1. Démarche administrative de préparation du budget des charges .....	71
5.2. Découpage en centres principaux et auxiliaires et budgétisation.....	71
Conclusion.....	74
Conclusion générale : .....	75

## Résumé

La démarche budgétaire est plus que nécessaire pour une entreprise qui évolue dans un contexte concurrentiel. En effet, nous avons vu que pour élaborer les budgets, diverses techniques statistiques et mathématiques sont nécessaires pour une meilleure précision. Tout ce travail de précision peut atténuer les risques pour l'entreprise en lui évitant les gaspillages de ressources, en lui donnant une idée sur les rentrées d'argent potentielles et une meilleure organisation. En effet, nous avons pu observer ceci au niveau de l'entreprise ALTERCO qui opère dans un secteur à très haut risques. En ce sens, la procédure budgétaire permet aux différents responsables de l'entreprise de prendre les décisions à temps et minimise les risques d'erreurs.

Aussi, la démarche prévisionnelle a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Elle comporte une définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre. Ainsi par exemple, bien définir les ventes d'un exercice à venir permet aux dirigeants de l'entreprise à mieux préparer l'entreprise à servir le nombre de clients correspondant, à recruter, et éventuellement à investir pour augmenter les capacités d'accueil.

les prévisions précédentes ; une phase de contrôle qui confronte prévisions et réalisations. Au niveau d'ALTERCO nous avons vu que les éléments à prendre en considération pour les calculs peuvent être disponibles au niveau de l'entreprise (comme par exemple les données du passé), mais d'autres doivent être obtenus de l'extérieur (administrations publiques, comme les douanes par exemple), et les fournisseurs (comme par exemple les entreprises de ports maritimes). Ainsi, l'élaboration des budgets au niveau d'ALTERCO nécessite d'avoir un personnel assez compétent qui puisse acheminer ce type d'information puis l'exploiter convenablement.

Dans l'ensemble, la pratique budgétaire, même si celle-ci est complexe à réaliser, elle demeure un instrument de gestion moderne susceptible d'aider l'entreprise à se maintenir compétitives.

**Mots clés :** budget ; ALTERCO, élaboration, procédures budgétaires.

## Abstract

The budget process is more than necessary for a company that operates in a competitive environment. Indeed, we have seen that to develop budgets, various statistical and mathematical techniques are necessary for better precision. All this precision work can mitigate risk to the business by preventing wasted resources, giving it insight into potential cash flow and better organization. Indeed, we have observed this at the level of the ALTERCO company, which operates in a very high risk sector. In this sense, the budgetary procedure allows the various managers of the company to make decisions on time and minimizes the risk of errors.

Also, the forward planning approach is intended to prepare the company to exploit the strengths and face the difficulties it will encounter in the future. It includes a definition of the objectives to be achieved and the means to be implemented. Thus, for example, clearly defining sales for a coming fiscal year allows company executives to better prepare the company to serve the corresponding number of customers, to recruit, and possibly to invest to increase reception capacities.

previous forecasts; a control phase which compares forecasts and achievements. At the level of ALTERCO we have seen that the elements to be taken into consideration for the calculations may be available at the level of the company (such as for example the data of the past), but others must be obtained from outside (administrations public bodies, such as customs, for example), and suppliers (such as seaport companies, for example). Thus, the preparation of budgets at ALTERCO level requires having a sufficiently competent staff who can convey this type of information and then use it properly.

Overall, budgetary practice, even if it is complex to achieve, it remains a modern management tool capable of helping the company to remain competitive.

**Keywords:** budget; ALTERCO, preparation, budgetary procedures.