

*Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa*

*Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Des Sciences De gestion*

*Département finance et comptabilité*



## *Mémoire de fin d'étude*

*En Vue de l'Obtention d'un Diplôme de Master en Sciences  
financières et comptabilité*

*Option : Comptabilité et Audit (CA)*

*Thème :*

*La gestion budgétaire au service du contrôle de  
gestion*

*Cas : Bejaia Méditerranéen Terminal*

Réalisé par :

*BOUCHAKEL Madina*

*BOUBEKEUR Hassiba*

encadré par :

*HAMITOUCHE Fairouze*

*Examineur : M<sup>me</sup> Taguelmint*

*Précédent : M<sup>me</sup> Bouaichi*

*Promotion 2024/ 2025*

# Dédicaces

Je dédie ce modeste travail : **A Ma chère Maman, A Mon cher papa:** vous avez toujours été présents à mes côtés pour me consoler quand il le fallait. Sans vous, je ne serais jamais arrivé jusqu'ici. **A Mes chers frères, A mon cher fiancé, A Ma Chère binôme Mlle BOUCHAKEL Madina.**

Je dédie ce modeste travail : **A Ma chère mère, A Mon cher père,** pour leur amour inconditionnel, leur confiance et leurs sacrifices silencieux, **A ma sœur et mes frères** pour leur soutien discret , leur bienveillance , et **A mes amis sincères** pour leur encouragement , et **A ma binôme Mlle BOUBEKEUR Hassiba** pour son engagement et la belle collaboration que nous avons partagée .

**Hassiba & Madina**

# ***Remerciements***

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier, en premier lieu, le bon dieu de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.

On tient à exprimer toutes nos reconnaissances à notre encadreur, madame **HAMITOUCHE Fairouze** on la remercie de nous avoir encadrés, orienté, aidé et conseillé.

Nous tenons également à remercier les membres de jury qui nous feront l'honneur de juger ce travail.

Nous remercions l'ensemble du personnel de BMT Bejaia pour leurs accueils, en particulier nous tenons à remercier monsieur **TABLI ABDLHAK** sans oubliée Madame **BENSSADI Sabrina** et monsieur **BELAID idir** que nous remercions pour leur orientations, leur conseils, ainsi que le suivi attentif qu'ils nous ont accordé durant la période de notre stage

Nous n'oublions pas aussi A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet.

# Liste Des Abréviations

## Liste des abréviations

---

<b>BMT</b>	Bejaia méditerranéen terminal
<b>EPB</b>	Entreprise portuaire Bejaia
<b>SPA</b>	société par action
<b>EVP</b>	Equivalent vingt pieds
<b>DG</b>	direction générale
<b>DRHM</b>	direction de ressource humaine et moyenne
<b>DFC</b>	direction des finances et comptabilité
<b>DM</b>	direction marketing
<b>DO</b>	direction des opérations
<b>DT</b>	direction technique
<b>KDA</b>	Kilo dinars
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>CPE</b>	Conseil de participation de l'état
<b>IBS</b>	impôt sur bénéfices des sociétés
<b>ROAI</b>	Résultat ordinaire avant impôt
<b>E/CA</b>	Ecarts sur le chiffre d'affaire
<b>E/CMG</b>	Ecarts sur le cout de matière globale
<b>E/M</b>	Ecarts sur la marge
<b>CTMS</b>	container Terminal Mangement system
<b>Reefers</b>	Conteneur frigorifique
<b>PDR</b>	Pièces de rechange

# Liste des Tableaux

## Et Figures

## Liste des tableaux

---

<b>Tableaux N° 1 : les fréquences d'élaboration des budgets .....</b>	<b>20</b>
<b>Tableaux N°2 : L'évaluation des impacts de la budgétisation.....</b>	<b>21</b>
<b>Tableaux N°3 : le volume physique de trafic prévisionnel.....</b>	<b>23</b>
<b>Tableaux N°4 : le chiffre d'affaires prévisionnel par prestations.....</b>	<b>23</b>
<b>Tableaux N°5 : Autres produits.....</b>	<b>24</b>
<b>Tableaux N°6 : Les investissements prévisionnels.....</b>	<b>24</b>
<b>Tableaux N°7 : Budgets des charges d'exploitations.....</b>	<b>25</b>
<b>Tableaux N°8: La structure des charges prévisionnelles.....</b>	<b>26</b>
<b>Tableaux N°9 : Budgets des approvisionnements.....</b>	<b>27</b>
<b>Tableaux N°10 : Budgets des flux de trésorerie prévisionnels.....</b>	<b>28</b>
<b>Tableaux N°11: comparatifs des réalisations par rapports au volume physique.....</b>	<b>29</b>
<b>Tableaux N°12 : comparatifs des réalisations aux prévisions du chiffre d'affaires .....</b>	<b>30</b>
<b>Tableaux N°13: Réalisation du budget des autres produits. ....</b>	<b>30</b>
<b>Tableaux N°14 : Réalisation du budget des investissements.....</b>	<b>31</b>
<b>Tableaux N°15 : Réalisation du budget des charges.....</b>	<b>32</b>
<b>Tableaux N°16: Réalisation du budget des approvisionnements.....</b>	<b>33</b>
<b>Tableaux N°17 : Réalisation du budget de trésorerie.....</b>	<b>34</b>
<b>Tableaux N°18 : Récapitulatifs de la réalisation du budget des produits et charges.....</b>	<b>35</b>

## Liste des Figures

---

<b>Figures N°1 : Le triangle du contrôle de gestion.....</b>	<b>4</b>
<b>Figures N°2 : Synthétisation des principaux types de budget.....</b>	<b>9</b>
<b>Figures N°3 : Le trafic annuel en EVP.....</b>	<b>16</b>
<b>Figures N°4 : La cadence de traitement de navires.....</b>	<b>17</b>
<b>Figures N°5 : Le temps d’escale.....</b>	<b>17</b>
<b>Figures N°6 : La structure des charges prévisionnelles 2024.....</b>	<b>26</b>



# Sommaire

# Sommaire

---

Dédicace

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des Tableaux et Figures

Sommaire

**Introduction générale.....1**

**Chapitre 1 : Aperçu sur la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire.....3**

**Section 1 : Généralité sur le contrôle de gestion.....3**

**Section 2 : Généralité sur la gestion budgétaire.....5**

**Section 3 : le contrôle budgétaire.....9**

**Chapitre 2 : la gestion budgétaire au sein de BMT BEJAIA.....15**

**Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil BMT.....15**

**Section 2 : la démarche budgétaire au sein de BMT.....18**

**Section 3 : le suivi budgétaire au sein de BMT.....29**

**Conclusion générale.....37**

**Bibliographie.....39**

Annexes

Table des matières

Résumé

# Introduction Générale

Actuellement, toute entreprise agit dans un environnement dynamique marqué par la complexité et l'incertitude, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. Pour exercer leur activité dans cet environnement évolutif, les entreprises sont tenues de mettre en place un système du contrôle de gestion afin d'améliorer leur capacité d'adaptation.

Le contrôle de gestion « *est une démarche d'inspiration systématique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évolution d'une entreprise par le recours à différents dispositifs de collecte, de traitement, et d'interprétation de données informatives relatives à la gestion d'une organisation* »<sup>1</sup>. Il en ressort que le contrôle de gestion ne doit pas être perçu dans le sens de sanction mais plutôt dans un sens de pilotage, de maîtrise des opérations et du processus de gestion. Le bon fonctionnement de ce processus nécessite l'appui sur un ensemble des moyens appelés « outils du contrôle de gestion », parmi lesquels est citée la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est un outil du contrôle de gestion qui consiste à piloter l'entreprise à travers des budgets, elle se définit comme un mode de gestion qui traduit en programme d'action chiffrés appelés *budget*, la décision prise par la direction avec la participation des responsables, par le biais d'un ensemble de techniques.<sup>2</sup>, Elle permet d'établir des prévisions à court termes applicables à la gestion de l'entreprise et les comparer aux réalisations pour dégager les écarts. En outre, ce processus peut déclencher des actions rectificatives sur les plans d'actions prédéfinis, c'est là qu'apparaît l'utilité du contrôle budgétaire, qui est un instrument essentiel de la gestion budgétaire qui consiste en la comparaison des résultats réels aux résultats prévus.

Nous avons choisi l'entreprise SPA Bejaia Méditerranéen Terminal –BMT- comme lieu de stage, une société spécialisée dans la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs du port de Bejaia, en raison de son capital expérientiel, puisqu'elle a été créée en 2004, ainsi que de l'existence d'un service de budget.

Notre question principale est formulée comme suit :

---

<sup>1</sup>MATHE.H, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998, P56

<sup>2</sup> Lochard J «la gestion budgétaire outil de pilotage des managers », Organisation, paris, 1998. P 18

**« La gestion budgétaire appliquée au sein de l'entreprise SPA BMT constitue-t-elle un outil efficace du contrôle de gestion. Et quels sont les facteurs qui influencent son Efficacité ? »**

Pour répondre à cette question principale, il est nécessaire d'examiner plusieurs questions secondaires :

- La gestion budgétaire est-elle un outil efficace du contrôle de gestion au sein de l'entreprise SPA BMT ?
- Quels sont les facteurs qui influencent l'efficacité de la gestion budgétaire ?
- La démarche de la gestion budgétaire au sein de BMT est-elle efficace ?

Concernant les hypothèses de recherche, nous avons émis les deux hypothèses suivantes :

- ✓ **Hypothèse 1 :** L'efficacité du contrôle de gestion repose sur un système de gestion budgétaire bien structuré et rigoureux.
- ✓ **Hypothèse 2 :** Existence des facteurs qui influencent directement l'efficacité du processus budgétaire.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons suivi une démarche méthodologique comportant deux niveaux, une partie théorique qui repose sur une recherche bibliographique et documentaire afin de cerner le sujet d'étude. Une deuxième partie pratique, réalisée dans le cadre de notre stage pratique, est basée sur l'élaboration des budgets au sein de l'entreprise SPA BMT, et l'analyse des données recueillies du guide d'entretien et du questionnaire.

Le plan de notre mémoire est composé de deux chapitres :

- Le premier chapitre, intitulé : « Aperçu sur la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire »
- Le deuxième chapitre, intitulé : « Présentation et discussion des résultats est consacré au cas pratique que nous avons mené au sein de l'entreprise SPA BMT et qui va nous Permettre de confronter notre bagage théorique avec la réalité du terrain.

**Chapitre I :**

**Aperçu sur la gestion  
budgétaire et le  
contrôle budgétaire**

# Chapitre I : Aperçu sur la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

---

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, les entreprises sont appelées à optimiser leurs ressources et à améliorer leur performance. Pour ce faire, elles s'appuient sur des outils de pilotage efficaces, au premier rang desquels figure le contrôle de gestion, qui intègre notamment la gestion budgétaire en tant que levier essentiel de planification et de suivi des ressources.

La première section de ce chapitre est consacrée au contrôle de gestion, un système permettant de s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints de manière efficiente et efficace. Ensuite, la deuxième section traite de la gestion budgétaire, qui consiste à planifier les ressources et les activités à travers l'élaboration des budgets. Enfin, la dernière section s'intéresse au contrôle budgétaire, qui permet de comparer les réalisations aux prévisions budgétaires afin de détecter les écarts et de prendre les mesures correctives nécessaires.

## Section 1 : Généralités sur le contrôle de gestion

Dans cette section, la notion du contrôle de gestion sera abordée à travers sa définition, ses principaux objectifs, ainsi que ses différents outils à mobiliser.

### 1-1 /Définition du contrôle de gestion

Parmi les différentes définitions proposées par divers auteurs, R. Anthony — considéré comme le père du contrôle de gestion — a été le premier, en 1965, à théoriser cette discipline. Il définit le contrôle de gestion comme « *le processus pour lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation* »<sup>3</sup>.

Pour Alazard et Séparis (2018)<sup>4</sup>, le contrôle de gestion cherche à :

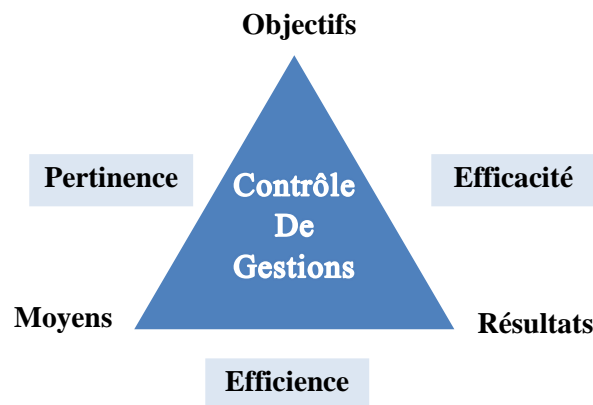
- ✓ Aider à la prise de décisions tant tactiques que stratégiques.
- ✓ Organiser et améliorer le fonctionnement des activités.
- ✓ Accompagner le changement et orienter les acteurs.
- ✓ Aide à la réflexion et pilote l'ensemble des variables managériales de la performance globale.

---

<sup>3</sup> ANTHONY R. cité dans LE DUFF R., CLIQUET G. et VALHEN C. A., *Encyclopédie de la gestion et du management*, DALLOZ, Paris, France, 1999, p. 194.

<sup>4</sup> ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, *Contrôle de gestion DCG 11: Manuel et applications*, 5e édition. Dunod, Levallois-Perret, 2018. Page 2

Figure N° 1 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Löning et al. (1998)<sup>5</sup>, p.6

Löning et al. (1998) définissent la pertinence, l'efficacité et l'efficience comme suit :

- ✓ **La pertinence** : c'est le niveau de cohérence entre les objectifs et les moyens.
- ✓ **Efficacité** : c'est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- ✓ **Efficience** : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

### 1-2 / Les outils du contrôle de gestion

- **La comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique est présentée comme « *un système de saisie et de traitement de l'information permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupements, ventilations, abonnements, calculs de charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non* »<sup>6</sup>, son objectif est de calculer les coûts des différentes fonctions de l'entreprise.

- **Le tableau de bord :**

Selon Alazard et Sépari (2018), un tableau de bord est « *un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe* »<sup>7</sup>, son objectif est l'identification des points faibles de l'entreprise, et la contribution à la prise de décisions.

- **Le reporting :**

<sup>5</sup> LÖNING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y. et SOLE A., *Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*, 1ère éd., DUNOD, Paris, France, 1998.

<sup>6</sup> MARTINET A. C. et SILEM A., *Lexique de gestion*, DALLOZ, Paris, France, 2000.

<sup>7</sup> ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, *Contrôle de gestion DCG 11*, op. Cit, 2018.



## Chapitre I : Aperçu sur la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

---

Le reporting est défini comme « *un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité* »<sup>8</sup>.

- **La gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire est un « *mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées appelées les budgets* »<sup>9</sup>, son objectif est la planification logique et la coordination des différents secteurs de l'entreprise (la section suivante est consacrée à ce concept).

### Section 2 : Généralités sur la gestion budgétaire

Cette section a pour objectifs de présenter la gestion budgétaire en expliquant sa définition, ses objectifs, les différentes étapes de son élaboration, ainsi que différentes typologies de budgets utilisées dans les organisations.

#### 2-1 /Définition de la gestion budgétaire

Selon Hamini (2001), la gestion budgétaire est « *un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées appelées les budgets* »<sup>10</sup>.

Les objectifs de la gestion budgétaire<sup>11</sup> sont :

- ✓ **La Planification** : Aider à la planification logique et absolue de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme ;
- ✓ **La Coordination** : Favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer la performance des méthodes ;
- ✓ **La Communication** : Faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de services ;
- ✓ **La Motivation** : Apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés ;
- ✓ **Le Contrôle** : Aide au contrôle des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires ;
- ✓ **L'évaluation** : Créer un cadre d'évaluation de performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise.

---

<sup>8</sup> GUEJ Norbert, *Le contrôle de gestion: pour améliorer la performance de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, France, 2001.

<sup>9</sup> ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, *Contrôle de gestion DCG 11*, op. Cit. 2018.

<sup>10</sup> HAMINI A., *Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle*, BERTI, Alger-Algérie, 2001, p. 5.

<sup>11</sup> GERVAIS Michel, *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, Economica, Paris, France, 1991, p. 30.

### 2-2 / Les étapes de la gestion budgétaire

La démarche générale des processus budgétaires comprend trois (03) étapes principales : la prévision, la budgétisation, et le contrôle budgétaire<sup>12</sup>.

- **La prévision** : C'est une étape préalable de la gestion budgétaire qui consiste à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que les moyens d'y parvenir en tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe.
- **La budgétisation** : Elle s'inscrit intégralement dans le processus de finalisation de l'entreprise et en constitue la traduction concrète de la démarche stratégique. Elle est souvent annuelle et relève d'un processus itératif assurant la cohérence des objectifs et des moyens mis en œuvre par les différents centres de l'entreprise.
- **Le contrôle budgétaire** : Il assure la vérification en cours d'action et en fin d'action que les objectifs fixés sont atteints en comparant les prévisions aux réalisations. La détermination et l'analyse des écarts permettent aux responsables d'apporter ultérieurement des mesures correctives.

### 2-3 / Typologie des budgets

De la revue de littérature, trois types de budgets sont distingués : le budget fonctionnel (opérationnel), le budget des investissements, et le budget de synthèse (financier). Ils sont expliqués par Doriath et al. (2010)<sup>13</sup> comme suit :

#### 2-3-1 / Le Budget opérationnel

Le budget opérationnel est subdivisé en quatre sous-budgets.

##### ✓ **Le budget des ventes :**

Le budget de ventes est le budget de départ. C'est sur sa base que les autres budgets sont élaborés. Il permet la détermination des ressources de l'entreprise et des moyens nécessaires aux services commerciaux<sup>14</sup>.

##### ✓ **Le budget de production :**

Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales, les rythmes de production, compte tenu des prévisions de ventes et des contraintes de gestion des stocks. Il prend aussi en compte les contraintes techniques du système productif : capacité productives, effectifs qualification de la main-d'œuvre<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> PIGE B. et LARDY P., *Reporting et contrôle budgétaire*, EMS Management & société, Colombelles, France 2003 p. 6.

<sup>13</sup> DORIATH B., LOZATO M., MENDES P. et NICOLLE P., *Comptabilité et gestion des organisations*, DUNOD, Paris, France, 2010, p. 105 - 106.

<sup>14</sup> ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, *Contrôle de gestion DCG 11*, op. Cit. 2018, p. 440.

<sup>15</sup> DORIATH B., LOZATO M., MENDES P. et NICOLLE P., *Comptabilité et gestion des organisations*, op. Cit. 2010, p. 13.

### ✓ Le budget des approvisionnements :

Le budget des approvisionnements permet d'échelonner les prévisions des flux entrants de matières, fournitures et marchandises sur douze mois, Il se subdivise en quatre budgets partiels : budget des commandes, budget des livraisons, budget des consommations, et budget des stocks<sup>16</sup>.

### ✓ Le budget des charges :

Le budget des charges recense l'ensemble des coûts liés aux différentes activités opérationnelles de l'entreprise. Il inclut notamment les charges directes et indirectes liées à la production, à la commercialisation et à l'administration.

### 2-3-2 / Le budget des investissements

En comptabilité, le SCF définit l'investissement (immobilisation) comme *"un actif corporel détenue par une entité pour la production, la fourniture de service, la location, l'utilisation à des fins administratives et dont la durée d'utilisation est supposée se prolonger au-delà de la durée d'un exercice"*<sup>17</sup>.

Le budget des investissements, dans le cadre de l'exercice budgétaire, détaille mois par mois<sup>18</sup> :

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

### 2-3-3 / Le budget de synthèse

Le budget de synthèse se subdivise en trois sous-budgets détaillés dans ce qui suit.

### ✓ Le budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est un document prévisionnel qui traduit les charges et les produits générés des budgets précédents en termes des encaissements et des décaissements sur une

---

<sup>16</sup> GRANDGUILLOT Bet GRANDGUILLOT F, *L'essentiel du contrôle de gestion*, 2e éd, Lextenso, Paris, France, 2011 p 78.

<sup>17</sup> JOURNAL OFFICIEL, n° 19, 2009, p. 7.

<sup>18</sup> DORIATH B., LOZATO M., MENDES P. et NICOLLE P., *Comptabilité et gestion des organisations*, op. Cit, 2010, p. 59.

## Chapitre I : Aperçu sur la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

période donnée (généralement pour l'année à venir). En général, les encaissements et les décaissements sont ventilés mensuellement<sup>19</sup>.

### ✓ Le compte de résultat prévisionnel :

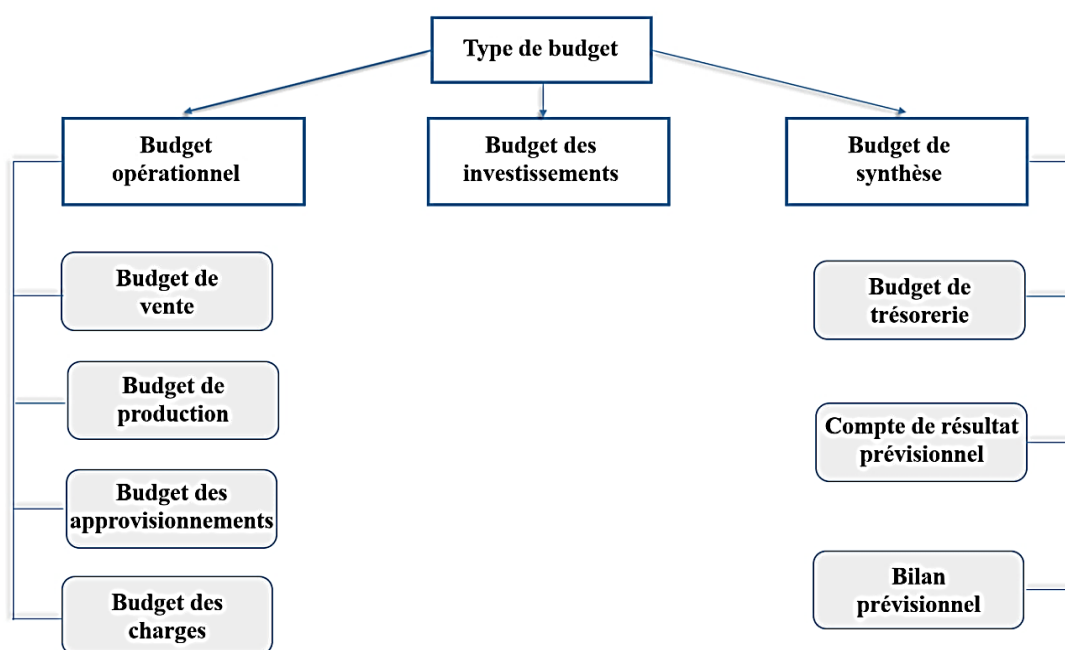
Il dégage les résultats attendus des différents engagements budgétaires, et facilite la comparaison des résultats prévisionnels avec ceux de l'an passé.

### ✓ Le bilan prévisionnel :

Le bilan prévisionnel dresse la situation de l'entreprise dans le cas où les prévisions se réalisaient. Il permet de s'assurer que la structure financière ne risque pas d'évoluer vers des déséquilibres graves, comme un excès d'endettement.

Le compte de résultat et le bilan prévisionnels nous conduisent à l'élaboration de "budget général". Ce dernier « constitue la phase terminale de la budgétisation et consiste à agréer les différents budgets établis »<sup>20</sup>, il synthétise l'ensemble du système budgétaire mis en place par l'entreprise.

Figure N°2 : Synthétisation des principaux types de budget



Source : Kherri (2012)<sup>21</sup>

<sup>19</sup> BELGHAOUTI N., « Polycopies de cours : Gestion budgétaire », *Ecole supérieure d'économie-Oran*, 2020, p. 77.

<sup>20</sup> MARGOTTEAU E., *Contrôle de gestion*, Ellipses, Paris, France, 2001, p. 139.

<sup>21</sup> KHERRI A., « Polycopie de cours : Gestion budgétaire », *HEC-Alger*, , 2012.

## **Section 3 : Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire est la troisième étape de la gestion budgétaire après la prévision et la budgétisation. Cette section a pour objectif de présenter une définition du contrôle budgétaire, ses objectifs, ses différentes étapes, ainsi que l'analyse des écarts budgétaires.

### **3-1/ Définition du contrôle budgétaire**

Selon Gervais (1991)<sup>22</sup>, le contrôle budgétaire se présente comme la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrés figurant aux budgets, et ce afin :

- ✓ De rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts ;
- ✓ D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- ✓ De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- ✓ D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

### **3-2/ Objectifs du contrôle budgétaire**

Les objectifs du contrôle budgétaire sont présentés comme suit :

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

### **3-3/ Les étapes du contrôle budgétaire**

D'après Hutin (2002)<sup>23</sup>, le contrôle budgétaire passe par trois étapes successives, qui sont : le contrôle avant l'action, le contrôle pendant l'action et le contrôle après l'action. Ces étapes sont résumées dans ce qui suit :

#### **✓ 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 stratégique). Il faut aussi envisager les conséquences des décisions budgétaires avant de s'engager dans l'action.

#### **✓ Le contrôle pendant l'action :**

---

<sup>22</sup> GERVAIS Michel, *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, op. cit., 1991.

<sup>23</sup> HUTIN Hervé, *Toute la finance d'entreprise*, Librairie Eyrolles, Paris-France, 2002, p. 679.

## Chapitre I : Aperçu sur la gestion budgétaire et le contrôle 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.

### ✓ 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, 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

### 3-4 / Analyse des écarts budgétaire

#### 3-4-1 / Définition d'un écart budgétaire

L'écart peut être défini comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée »<sup>24</sup>. Il est essentiel de calculer et d'analyser les écarts pour identifier les causes des dérives et prendre des mesures correctives.

$$\text{Ecart} = \text{Réalisation} - \text{Prévision}$$

$$\text{Ecart en pourcentage} = \frac{\text{Réalisation} - \text{Prévision}}{\text{Prévision}} \times 100$$

#### 3-4-2 / Principes d'élaboration d'un écart

La mise en évidence d'écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter et parmi les principes conventionnels de construction des écarts figurent ceux cités par Alazard et Sépari (2001)<sup>25</sup> :

### ✓ Principe 1 :

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

<sup>24</sup> DORIATH B., LOZATO M., MENDES P. et NICOLLE P., *Comptabilité et gestion des organisations*, op. cit., 2010, p. 7.

<sup>25</sup> ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, *Contrôle de gestion DCG 11*, op. cit., 2018, p. 368- 369.

## Chapitre I : Aperçu sur la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

### ✓ Principe 2 :

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

### ✓ Principe 3 :

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

### ✓ Principe 4 :

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

**Ecart/Elément monétaires = (Elément monétaire réel – Elément monétaire prévu) x Donnée Volumique réelle**

**Ecart/Elément Volumique = Elément Volumique réel – Elément Volumique prévu) x Elément monétaire prévu donnée**

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

### 3-4-3 / Calcul et analyse des écarts

L'analyse des écarts consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles afin de rechercher leurs causes et mesurer leurs impacts, d'identifier les responsabilités, et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

### ✓ Analyse de l'écart sur chiffre d'affaire :

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

Le chiffre d'affaires prévisionnel est obtenu à partir du budget des ventes, Les écarts sur chiffre d'affaires sont de la responsabilité des unités commerciales.

**Ecart sur le Chiffre d'Affaire = Chiffre d'Affaire réel - Chiffre d'Affaire Budgété (prévu)**

L'analyse de l'écart sur le chiffre d'affaire est constituée en deux compositions :

**Ecart sur le prix = (Prix réel - Prix budgété) x Quantité réelle**

$$\text{Ecart sur le volume} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \times \text{prix budgétée}$$

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

### ✓ L'analyse de l'écart sur coût de matière

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

- Cas de productions réelles :

$$\text{Production réelle} = \text{Quantité réelle} \times \text{Coût unitaire réel}$$

- ✓ Cas de prévisions :

$$\text{Production prévue} = \text{Quantité prévue} \times \text{Coût unitaire prévu}$$

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

$$\text{Écart sur le coût de matière globale} = (\text{Quantité réelle} \times \text{Prix réel}) - (\text{Quantité prévisionnelle} \times \text{Prix prévisionnel})$$

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

$$\text{Écart sur la quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévisionnelle}) \times \text{Prix prévisionnel}$$

$$\text{Écart sur le prix} = (\text{Prix réel} - \text{Prix prévisionnel}) \times \text{Quantité réelle}$$

Le signe résultant du calcul d'un écart n'a pas la même signification, selon l'élément sur lequel il porte, un écart sur coût positif est, au contraire, défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévus.

### ✓ L'analyse des écarts sur marge :



## Chapitre I : Aperçu sur la gestion budgétaire et le contrôle budgétaire

L'écart sur marge « est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue »<sup>26</sup>.

La marge est généralement retenue comme mesure de la performance d'un centre de responsabilité (activité). Elle est le résultat de la différence entre les ventes et les coûts. L'écart sur marge est souvent calculé par la différence entre la marge réelle et la marge prévue<sup>27</sup>.

$$\text{Écart sur la marge} = \text{Marge réelle} - \text{Marge prévue}$$

L

$$\text{Marge prévue} = (\text{Prix de vente prévisionnel} - \text{Coût de revient prévisionnel}) \times \text{Quantité prévue}$$

$$\text{Marge réelle} = (\text{Prix de vente réel} - \text{Coût de revient réel}) \times \text{Quantité réelle}$$

L'écart sur la marge globale peut se décomposer en deux sous écarts :

- ✓ **Écart sur quantité** = (Quantité réelle – Quantité prévue) \* Marge prévue
- ✓ **Écart sur marge unitaire** = (Marge réelle unitaire – Marge prévue unitaire) \* Quantité réelle.

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

<sup>26</sup> DORIATH B., LOZATO M., MENDES P. et NICOLLE P., *Comptabilité et gestion des organisations, op. cit.*, 2010, p. 76.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 214.

### **Conclusion**

Ce chapitre a permis de mettre en lumière l'importance fondamentale des outils de pilotage dans la gestion des organisations. Le contrôle de gestion, en tant que système d'information et de pilotage, joue un rôle central dans l'orientation des actions vers les objectifs stratégiques. La gestion budgétaire, quant à elle, constitue un instrument prévisionnel indispensable permettant de planifier, coordonner et optimiser l'utilisation des ressources. Enfin, le contrôle budgétaire permet d'analyser les écarts entre les réalisations et prévision, pour améliorer la prise de décision. L'articulation de ces trois dimensions garantit une meilleure performance organisationnelle, une prise éclairée et une capacité d'adaptation face aux évolutions de l'environnement économique.

**Chapitre II:**  
**la gestion budgétaire au sein**  
**de la BMT BEJAIA**

## **Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA**

---

La gestion budgétaire constitue un outil fondamental de pilotage permettant aux organisations de planifier, coordonner et contrôler leur activité. En tant que moyen de communication interne, le budget permet de traduire les objectifs stratégiques en actions concrètes, tout en facilitant la prise de décision et le suivi de la performance.

À travers une quête d'informations effectuée au sein de la SPA BMT, dans le cadre d'un stage pratique, nous tenterons de comprendre la démarche de la gestion budgétaire et de détecter les facteurs qui influencent son efficacité.

Pour cela, nous avons scindé ce chapitre en trois sections, la première section porte sur la présentation générale de l'organisme d'accueil (BMT), ensuite, la deuxième section s'intéresse à la démarche budgétaire au sein de BMT SPA, En fin, la dernière section traite le suivi budgétaire qui représente un élément clé pour assurer un bon pilotage des performances de l'entreprise.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil BMT**

BMT-SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et Portek Systems & Equipment. L'EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaia. PORTEK Systems and Equipment, une filiale du Groupe PORTEK, qui est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde et également spécialisé dans les équipements portuaires.

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise BMT (Bejaia méditerranéenne terminale) ou nous avons effectué notre stage pratique.

#### **1-1 Historique et missions de BMT SPA :**

Dans le cadre de son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a lancé un projet stratégique visant à établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et la maintenance d'un terminal à conteneurs moderne. Le choix s'est porté sur le groupe singapourien Portek Système & Equipement, spécialisé dans la gestion de terminaux portuaire et les équipements logistiques. Ainsi la société Bejaia Méditerranéen Terminal Spa (BMT SPA) a été créée sous forme de joint-venture, détenue à 51% par l'EPB et à 49% par Portek.

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA. Elle se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises,

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

et conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

La SPA BMT a pour mission de faire de son terminal à conteneurs une infrastructure conforme aux normes internationales, capable de rivaliser avec les terminaux les mieux gérés au monde, en assurant une productivité et une rentabilité qui garantissent son succès et sa pérennité.

### 1-2 Activités et chiffres clés de BMT SPA :

La SPA BMT est structurée en directions qui sont : la Direction Générale (DG), la Direction des Ressources Humaines et Moyens (DRHM), la Direction des Finances et Comptabilité (DFC), la Direction Marketing (DM), la Direction des Opérations (DO), la Direction Technique (DT).

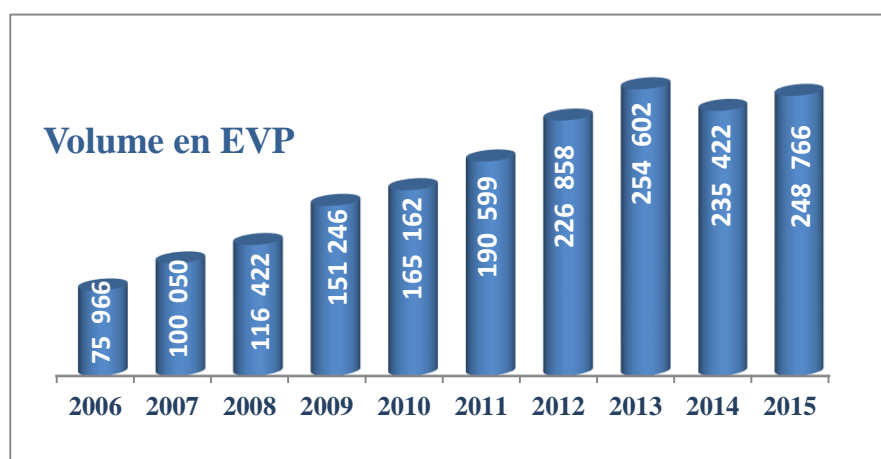
BMT SPA active dans trois grandes catégories d'activités : la planification (l'organisation des escales, la gestion des opérations de chargements / déchargements), la manutention (la réception des navires et le transfert des conteneurs entre le navire et terminaux), et l'acconage (le déplacement des conteneurs vers les zones de stockage spécifique).

L'activité de la SPA BMT est mesurée par quelques indicateurs qui sont détaillés dans ce qui suit.

- **Le Trafic annuel en EVP (équivalent vingt pied) :**

La quantité totale de conteneurs traités par an est mesurée en EVP (c'est-à-dire Équivalent Vingt Pieds), unité de mesure standard utilisée dans le transport maritime pour quantifier le trafic de conteneurs. La figure suivante montre que le volume de conteneurs traités augmente entre 2006 et 2015, avec un pic en 2013 avec un volume de 254 602 EVP.

**Figure N°3: Le trafic annuel en EVP (Equivalent Vingt Pieds)**

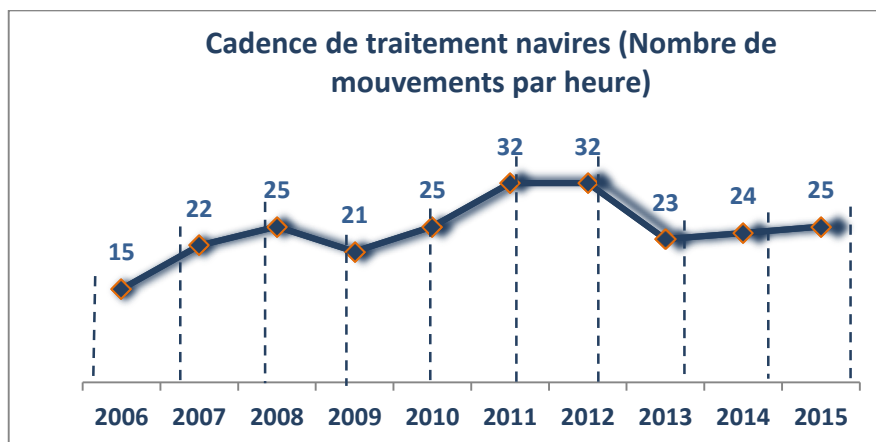


**Source :** A partir de document interne de BMT SPA

- **La cadence de traitement au navire :**

La cadence de traitement au navire est l'un des indicateurs de mesure de la performance dans les opérations maritimes. Elle traduit la vitesse à laquelle les opérations de chargement et de déchargement des conteneurs sont effectuées sur un navire lorsqu'il est à quai.

**Figure N°4: La cadence de traitement de navires**

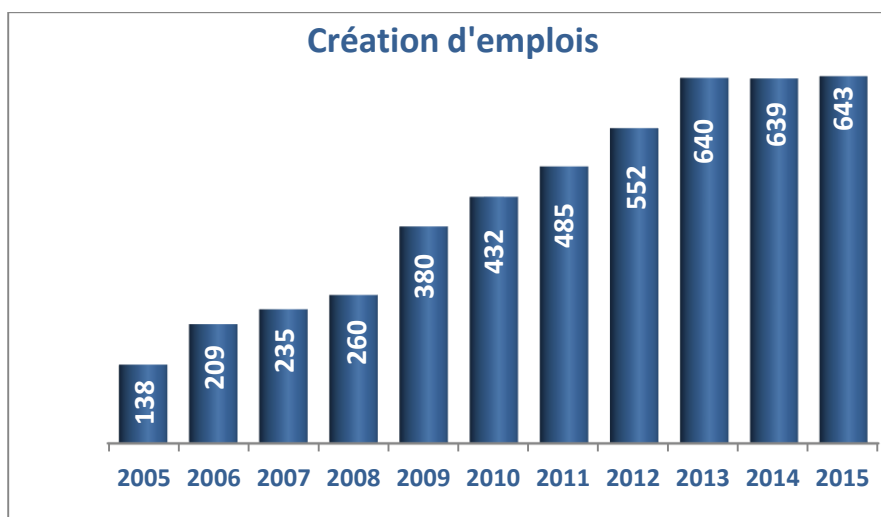


Source : A partir de document interne de BMT SPA

- **Le temps d'escale :**

Parmi les autres indicateurs utilisés dans la mesure de l'activité maritime est cité le temps d'escale. Il traduit la durée totale pendant laquelle un navire reste à quai dans un port pour effectuer ses opérations.

**Figure N°5: le temps d'escale**



Source : A partir de document interne de BMT SPA

### 1-3 Organisation de la structure concernée par l'étude :

#### Direction des Finances et de Comptabilité (structure concernée par l'étude :

##### ■ Missions :

- Assure l'élaboration et le suivi du budget
- Assure l'élaboration des bilans et des situations financières de la société.
- Veille la conformité fiscale et comptable des situations de l'entreprise
- Assure les relations avec les institutions financières et fiscales

Elle est constituée en trois services :

- **Service comptabilité** : Procède au contrôle et à l'enregistrement comptable de toutes les opérations de la société (achat, vente, investissement...).
- **Service finances et budget** :
  - Assure le suivi de l'exécution du budget de la société
  - Assure la Comptabilité Analytique et l'analyse des coûts de l'entreprise
  - Assure la gestion de la trésorerie et analyse les flux de trésorerie
- **Service fiscalité et contrôle comptable** :
  - Veille à la conformité des opérations comptables
  - Elaboration des états fiscaux (G50, déclarations, bilan fiscal)

### Section 2 : la démarche budgétaire au sein de BMT SPA

La gestion budgétaire joue un rôle très important au sein de la société BMT, Elle permet de traduire concrètement les objectifs stratégiques fixés par la direction, de coordonner les différentes actions de l'entreprise et de prévoir les moyens nécessaires à leur mise en Œuvre.

#### 2-1 Méthodologie de recherche :

Notre thématique traite de la gestion budgétaire et du contrôle de gestion. Pour cela, nous nous sommes adressées au département Finance et comptabilité où nous avons effectué notre stage pratique.

En premier lieu, nous avons collecté des informations sur la démarche de budgétisation. A cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien rempli en face à face avec le chef de service de la direction FC. Cette responsable accumule une expérience de 21 années au sein de la SPA BMT, elle a détient une licence en sciences de gestion, option Finance. D'après elle, les principales qualités que doit détenir un gestionnaire budgétaire sont : la

## **Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA**

---

formation initiale (études supérieures dans le domaine), avoir de l'expérience professionnelle et pouvoir travailler en équipe (travail collaboratif).

Cette responsable nous a également accompagné dans l'élaboration des différents budgets et dans le suivi budgétaire. Elle nous a permis de consulter des documents internes à l'entreprise et nous a expliqué l'origine de certains écarts.

### **2-2 Etat des lieux de la gestion budgétaire au sein de la SPA BMT :**

La Direction Finance et Comptabilité (DFC) est chargée d'élaborer les budgets prévisionnels pour atteindre les objectifs fixés à chaque direction, renforcer le suivi et la supervision de l'entreprise et limiter les dépenses opérationnelles imprévues. Ces budgets représentent non seulement les prévisions des principales fonctions de l'entreprise, mais encore conduit à la mise en œuvre des documents de synthèses budgétaires tels que : le tableau de compte de résultat, le budget de trésorerie et le bilan prévisionnel etc...

Les budgets occupent une place important au sein de BMT SPA car ils permettent de fixer des objectifs, de planifier les activités annuelles et d'évaluer la performance financière. Ils sont élaborés annuellement pour l'ensemble des directions.

- **Les objectifs du budget définis par la BMT :**

On peut distinguer quatre principales finalités du budget au sein de la BMT :

- ✓ C'est un outil de prévision et de projection dans l'avenir et un moyen de définition des objectifs ;
- ✓ C'est un instrument de coordination, car il permet d'assurer un fonctionnement cohérent de diverses activités de l'entreprise ;
- ✓ C'est un outil de mesure qui permet d'évaluer mois par mois si les réalisations sont conformes aux attentes ;
- ✓ Il représente également une excellente mesure de contrôle afin d'évaluer les performances grâce à l'analyse des écarts.

- **Les principales rubriques du budget**

La structure du budget de l'entreprise BMT est la suivante :

- ✓ Le budget des ventes (chiffre d'affaire prévisionnel) ;
- ✓ Le budget des investissements ;
- ✓ Le budget des approvisionnements ;
- ✓ Le budget des charges ;
- ✓ Le budget de trésorerie prévisionnelle ;



## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

- ✓ Le tableau des comptes de résultat prévisionnel ;
- ✓ Le bilan prévisionnel.

### • Fréquence de la budgétisation

La fréquence de la budgétisation correspond au rythme auquel les budgets sont élaborés, révisé et contrôlé. Elle peut être annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle selon les besoins de l'entreprise. Au sein de la BMT SPA, la fréquence de budgétisation est résumée dans le tableau suivant.

**Tableau N°1 : les fréquences d'élaborations des budgets**

Désignation	Annuelle	Semestrielle	Trimestrielle	Mensuelle	Jamais
À quelle fréquence le budget est-il préparé ?	✓				
À quelle fréquence le budget est-il révisé (mis à jour) ?	Semestrielle à la fin de 3 <sup>ème</sup> trimestre (30 septembre au 31 décembre)				
À quelle fréquence le budget est-il contrôlé (réalisations-prévisions) ?			✓		

**Source : établi par nous-même à partir des documents interne de BMT**

La gestion budgétaire à la SPA BMT repose sur une organisation rigoureuse. Le budget est élaboré annuellement, ce qui permet de fixer les grandes orientations financières et de planifier les activités pour l'ensemble de l'exercice.

Il fait l'objet d'une révision semestrielle, notamment à la fin du troisième trimestre, afin d'intégrer les éventuels ajustements nécessaires en fonction de l'évolution des performances ou des circonstances imprévues.

Enfin, le contrôle budgétaire est effectué de manière trimestrielle, ce qui permet de comparer régulièrement les prévisions aux réalisations. Cette fréquence de suivi favorise un pilotage plus efficace de la performance et permet une réaction rapide en cas d'écarts significatifs.

### • Processus de budgétisation

Le processus budgétaire de l'entreprise BMT SPA se déploie en trois grandes phases : la planification, l'évaluation et le suivi et contrôle.

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

En phase de planification, l'entreprise met en place un système budgétaire adapté à ses activités principales (vente, prestation de service, maintenance...), les budgets sont définis avec les objectifs clairs, fixés par la direction générale et sont alignés avec la stratégie globale de l'entreprise. Les ressources mobilisées pour leur élaboration comprennent les ressources humaines et matérielles, et suit plusieurs étapes : le lancement de la campagne budgétaire, élaborations des budgets de vente, investissements, achats et de salaire. Une fois les budgets préparés ils sont validés par la direction générale et le conseil d'administration, puis exécutés par toutes les directions de l'entreprise.

Ensuite la phase d'évaluation permet d'actualiser les budgets de manière semestrielle. Les autres services (la direction) participent activement à cette élaboration. Cette démarche, collaborative contribue à l'efficacité du contrôle budgétaire. Plusieurs facteurs influencent cette phase telle que la participation des services, le temps alloué ainsi que le soutien de la direction. Les chiffres d'affaires et les charges prévisionnelles sont généralement calculés en fonction des objectifs et du budget de clôture.

Enfin, la phase de suivi et de contrôle des écarts budgétaires sont corrigés en analysant les différentes étapes afin d'identifier leur causes. En complément, l'entreprise propose des solutions correctives adaptées et assure un suivi rigoureux de leur mise en œuvre pour garantir l'efficacité du redressement budgétaire.

### • Impact de l'élaboration des budgets

L'évaluation des retombées de la budgétisation sur l'entreprise BMT SPA est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau N°2 : L'évaluation des impacts de la budgétisation**

	Faible	Moyen	Élevé
Niveau de performance des projets		✓	
Niveau d'exécution des projets dans les délais impartis	✓		
Niveau de réduction des coûts		✓	
Niveau d'efficacité financière (chiffre d'affaire)			✓

**Source :** Résultats du stage pratique

L'impact de l'élaboration des budgets dans BMT SPA varie selon les aspects évalués. Il est jugé **moyen** sur la performance des projets et sur la réduction des coûts, **faible** concernant l'exécution des projets dans les délais impartis, et **élevé** en ce qui concerne l'efficacité financière, notamment le chiffre d'affaire. Cela montre que la budgétisation

soutient la rentabilité, mais qu'il reste des améliorations à apporter pour assurer le respect des délais et optimiser les résultats des projets.

- **Obstacles rencontrés par le contrôleur budgétaire**

Le contrôleur budgétaire de l'entreprise fait face à plusieurs obstacles qui limitent l'efficacité du processus budgétaire. Parmi les principaux défis figurent : le manque d'implication des autres services, l'absence de soutien de la direction, le manque d'informations stratégiques et l'insuffisance de personnel qualifié en budgétisation. Pour y remédier, il est proposé de mettre en place un service dédié au budget et ou contrôle de gestion, d'adopter un logiciel de suivi budgétaire, renforcer la collaboration entre les directions et de sensibiliser l'ensemble des acteurs à l'importance de respect budgétaire.

### **2-3 Elaboration des budgets :**

BMT est une entreprise de prestation de service dont l'activité est d'assurer la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs du port de Bejaia. Pour chaque exercice, la société élabore des budgets à partir des objectifs fixés. Pour l'année 2024, BMT a tracé des objectifs opérationnels qu'elle souhaite atteindre afin de maintenir la cadence de productivité et d'améliorer la qualité de service rendue aux opérateurs.

Les objectifs fixés pour cet exercice est d'atteindre un volume de **255 000 EVP<sup>28</sup>**, soit une variation de **3%** par rapport aux prévisions de clôture 2023, ainsi le chiffre d'affaires prévisionnel est de **4 007 338 KDA**, calculé sur la base du cahier des tarifs de BMT 2024.

BMT projette d'investir dans des équipements et systèmes nécessaires pour l'exploitation du terminal à conteneurs, le plan d'investissements regroupe essentiellement l'acquisition de nouveaux équipements et la remise à niveau des anciens équipements, le montant prévu s'élève à **1 878 325 KDA**.

Pour ce faire, un budget sera élaboré sur la base des prévisions de clôture 2023 et les objectifs commerciaux 2024.

#### **2-3-1 Le Budget des ventes :**

L'élaboration du budget des ventes pour l'année 2024 au sein de la BMT commence vers la fin du troisième trimestre de l'année 2023 sur la base du budget de clôture et des objectifs commerciaux de 2024, Le chiffre d'affaires pour l'exercice 2024 est calculé sur la base du cahier des tarifs de 2024.

---

<sup>28</sup> EVP : Equivalent vingt (20) pieds

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

Tableau N° 3: Le volume physique du trafic prévisionnel (KDA)

Trafic (EVP)	Prévision 2024	Clôture 2023	Ecart	Variation %
Nombre EVP	255 000	247 501	7 499	3%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de la BMT.

- **Calcul :**

Écart = Prévisions 2024 – Clôture 2023 = 255 000 - 247 501 = **7 499 EVP**

Variation = [(prévisions (2024)/clôture (2023)-1) ×100] = [(255 000/ 247 501)-1] ×100]= **3%**

- **Interprétation :**

BMT atteindra en 2024 un volume global de **255 000 EVP**, soit une évolution de **3%** par rapport à la clôture de 2023

Tableau N°4: Le chiffre d'affaire prévisionnel par prestation (KDA)

Composants	Prévision 2024	clôture 2023	Ecart	Var %
Manutention aux navires	2 012 765	1 778 653	234 112	13%
Relevage	992 017	1 012 909	-20 892	-2%
Entreposage	598 784	564 807	33 977	6%
Traitement Reefers	73 796	51 138	22 658	44%
Autres prestations	262 976	352 709	-89 733	-25%
Exploitation Port sec TIXTER	--	--	--	--
Centre de formation	67 000	26 627	40 373	152%
Total prestation	4 007 338	3 786 843	220 495	6%

Source : établi par nous-même à partir des documents internes de la BMT

- **Calcul :**

Variation = (prévision (2024) / clôture (2023) -1) \*100

Variation de la prestation manutention = (2 012 765 / 1 778 653 -1) \*100 = **13%**

- **Interprétation :**

Le chiffre d'affaires prévisionnel annuel 2024 est de **4 007 338KDA**, soit une hausse de **6%** par rapport à la clôture 2023, cette progression est conséquence de la progression de volume d'activité. Cette hausse est due principalement aux chiffres d'affaire générée par la prestation de service Manutention aux navires avec un taux de variation de **13%** Ainsi qu'une augmentation des tarifs prévus à partir de janvier 2024

Les autres produits générant une valeur ajoutée pour l'entreprise sont illustrés dans le tableau suivant :

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

**Tableau N° 5 : Autres produits (KDA)**

Prestation	Prévision 2023	Clôture 2024	Ecarts	Var %
Autres produits opérationnels	7 500	9 500	-2 000	-21%
Produits financier	97 973	73 295	24 678	34%
Reprise sur perte valeur	0	157	-157	-100%
<b>Total</b>	<b>105 473</b>	<b>82 952</b>	<b>22 521</b>	<b>27%</b>

Source : établi par nous-même à partir des doucement interne de BMT

- **Interprétation :**

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que le montant des autres produits est de **105 473 KDA**, soit un écart de **22 521 KDA** Par rapport à la prévision clôture 2023.

### **2-3-2 Le budget prévisionnel des investissements :**

Les investissements prévus pour l'exercice 2024 sont présentés dans le tableau ci- dessous :

**Tableau N°6: Les investissements prévisionnels (KDA)**

N° Compte	Désignation	Montant
<b>204</b>	<b>Logiciel et Licence</b>	47 150
<b>213</b>	<b>Constructions</b>	152 000
<b>215</b>	<b>Installation technique, matériel et outillage</b>	1 593 500
<b>2182</b>	<b>Matériels de transport</b>	45 795
<b>2183</b>	<b>Matériel du bureau, informatique, communic, simulation</b>	10 080
<b>2184</b>	<b>Mobilier</b>	/
<b>2189</b>	<b>Agencement et installation</b>	29 800
<b>TOTAL</b>		<b>1 878 325</b>

Source : établi par nous-même à partir des documents interne de BMT

- **Le calcul :**

**Ratio d'investissement = (total des investissements / chiffre d'affaire)\*100**

**Ratio d'investissement = (1 878 325 / 4 007 338)\*100**

**Ratio d'investissement = 47%**

- **Interprétation :**

Le budget des investissements pour l'exercice 2024, s'élève à **1 878 325 KDA** avec un ratio d'investissement / CA de **47%** avec une part important de **1 593 500 KDA** consacrée à l'acquisition d'installation technique, matériel et outillage.

### **2-3-3 Le budget prévisionnel des charges d'exploitation**

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

La présentation des charges opérationnelles et financières est faite conformément au nouveau Système Comptable et Financier Algérien c'est-à-dire le recensement de toutes les charges qui sont liées directement à l'exploitation ainsi que les autres charges opérationnelles et financières.

**Tableau N°7: Budget des charges d'exploitation (KDA)**

Rubriques	Prévisions 2024	Clôture 2023	Écart	Variation %
Achats consommés	354 369	239 618	114 751	48%
Services Extérieurs	266 877	263 677	3200	01%
Autres Services extérieurs	95 489	88 863	6 626	07%
Frais personnel	1 913 424	2 059 207	-145 783	-07%
Impôts et taxes	8 680	64 957	-56 277	-87%
Autres Charges Opérationnelles	167 127	162 207	4920	03%
Frais Financiers	32 055	5 753	26 302	457%
Dotations aux Amortissements	638 126	557 610	80 516	14%
Impôts sur Résultats assimilés	165 533	111 255	54 278	49%
Total charges	3 641 680	3 553 147	88 533	2%

Source : Établi par nous-mêmes à partir des documents internes

- **Calcul :**

**Ecart = prévision 2024- Clôture 2023**

Ecart = 3 641 680 – 3 553 147

**Ecart = 88 533**

- **Interprétation :**

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que le montant des charges prévisionnelle est de **3 641 680 KDA**, les charges de l'entreprise augmenteront de **2%**, soit un écart de **88 533KDA** par rapport aux prévisions de clôture **2023**.

**Cette augmentation est principalement due à :**

- ✓ Les dotations aux amortissements connaîtront une hausse de **14%** soit **80 516 KDA** due à la réception de plusieurs immobilisations ainsi que les travaux de rénovation des RTG N° 6, 7 et 8 et de la grue MHC ;
- ✓ les consommations des matières et fournitures connaîtront une hausse de **48%** soit un Écart de **114 751 KDA** par rapport à la clôture 2023 ;

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

- ✓ L'impôt sur les résultats et assimilés pour le budget prévisionnel 2024 sera de l'ordre de **165 533 KDA** enregistrant ainsi une hausse de **49%** comparé à celui prévu à la clôture 2023 conséquences de la hausse des résultats ordinaires avant impôt de **49%**

Ci-joint le tableau relatif à la structure des charges.

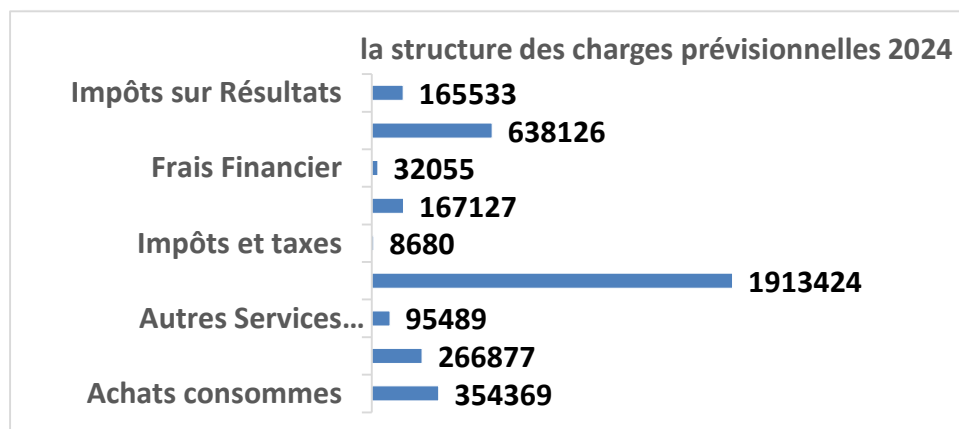
**Tableau N°8: la structure des charges prévisionnelles 2024 (KDA)**

Rubriques	Montant	Ratio des charges	Ratio des charges/CA
Achats consommés	354 369	10%	9%
Services Extérieurs	266 877	7%	7%
Autres Services extérieurs	95 489	3%	2%
Frais personnel	1 913 424	53%	48%
Impôts et taxes	8 680	0,2%	0,2%
Autres Charges Opérationnelles	167 127	5%	4%
Frais Financier	32 055	0,8%	8%
Amortissements	638 126	18%	16%
Impôts sur Résultats	165 533	5%	4%
<b>Total charges</b>	<b>3 641 680</b>	<b>100%</b>	<b>91%</b>

Source : Établi par nous-mêmes à partir des documents interne de BMT.

Le tableau ci-dessus nous permet d'obtenir une présentation graphique suivante :

**Figure N°6: la structure des charges prévisionnelles 2024**



Source : établir par nous-même à partir des documents internes de BMT

- **Interprétation**

D'après le tableau de structure des charges nous remarquons quatre charges les plus importantes à savoir :

En premier lieu les frais de personnel avec un montant prévisionnel de **1 913 424KDA** soit **53%** du total des charges et représentant **48%** du chiffre d'affaires prévisionnel,



## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

En deuxième lieu les amortissements avec un montant prévisionnel de **638 126KDA** soit **18%** du total des charges et représentant **16%** du chiffre d'affaires,

En troisième lieu les achats consommés avec un montant prévisionnel de **354 369KDA** soit **10%** du total des charges et représentant **9%** du chiffre d'affaires

En quatrième lieu les services extérieurs avec un montant prévisionnel de **266 877KDA** soit **7%** du totale des charges et représentant **7%** du chiffre d'affaires.

### 2-3-4 Le budget des approvisionnements :

Le budget prévisionnel des approvisionnements de l'année 2024 sont construits sur la base du budget prévisionnel des approvisionnements de l'année 2023 augmenté de 7%. Il se présente comme suit :

**Tableau N°9: Budget des approvisionnements (KDA)**

Compte	Libelles	Prévision 2024	Clôture 2023	Écarts	Var %
382500	Achat PDR Mat. Transport.	338	164	174	107%
382510	Achat PDR Mat. Exploitation.	131 991	63 882	68 109	107%
382530	Achat Pneumatique.	37 914	18 350	19 564	107%
S/ TOTAL		170 244	82 396	87 848	107%
382400	Achats petit outillage	2 431	1 177	1 254	107%
382000	Achats Mat. Construction.	212	103	109	107%
382300	Achats four. d'Atelier	3 491	1 690	1 801	107%
S/ TOTAL		6 135	2 969	3 166	107%
382200	Achat .Produit d'Entretien.	5 766	2 791	2 975	107%
382600	Achats fournitures Bureau	10 669	5 164	5 501	107%
382100	Achats Carburant Lubrifiants.	102 606	49 660	52 946	107%
S/ TOTAL		119 041	57 614	61 427	107%
382700	Achats fournitures informatique	2 052	993	1 059	107%
382900	Achats fournitures Diverses	8 526	4 126	4 400	107%
382920	Effets vestimentaire	48 372	23 411	24 961	107%
S/TOTAL		58 949	28 531	30 418	107%
TOTAL		354 369	171 511	182 858	107%
TVA à récupérer 19%		67 330	32 587	34 743	107%
Total T.T.C		421 699	204 098	217 601	107%

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de BMT

- **Interprétation :**

Les achats prévisionnels 2024 seront de l'ordre de **421 699KDA** soit une évolution de **107%** par rapport à la clôture 2023 ce qui s'explique principalement par :



## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

- L'achat de pièce de rechange augmentera d'un montant de **68 109 KDA** ;
- Achat carburant lubrifiants augmentera d'un montant de **52 946 KDA** ;
- Effets vestimentaires augmentera d'un montant de **24 961 KDA**.

### 2-3-5 Le budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie prévisionnel au sein de la BMT se présente sous forme de tableau des flux de trésorerie qui est structuré comme suit :

**Tableau N°10 : budget des flux de trésorerie prévisionnels (KDA)**

Rubrique	Prévision 2024	Clôture 2023	Ecart	Var%
<b>Encaissements</b>	5 426 005	4 443 249	982 756	<b>18%</b>
Encaissements reçus des clients	4 836 864	4 355 886	480 978	<b>11%</b>
Autre encaissement reçu	7 500	11 608	-4 108	<b>-35%</b>
Intérêts encaissés sur placements financiers	76 402	74 623	1 779	<b>2%</b>
Encaissements provenant d'emprunts	505 239	—	505 239	—
Encaissements sur cessions d'immobilisat. Corporelles ou incorporelles	—	1 132	-1 132	—
<b>Décaissements</b>	-6 901 434	-4 305 246	-2 596 188	<b>60%</b>
Sommes versées aux fournisseurs et autres	-1 064 964	-924 971	-139 993	<b>15%</b>
Sommes versées aux personnels	-1 879 303	-1 549 038	-330 265	<b>21%</b>
Intérêts et autres frais financiers payés	-32 055	-7 602	-24 453	<b>322%</b>
Impôts sur les résultats payés	—	-226 837	226 837	/
Autre Impôts payés	-667 185	-847 329	180 144	<b>-21%</b>
Décaissements sur acquisitions d'immobilis. Corporelles ou incorporelles	-2 131 788	-515 497	-1 616 291	<b>314%</b>
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-505 239	—	505 239	—
Dividendes et autres distributions effectuées	-489 287	-203 406	-285 881	<b>141%</b>
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-131 613	-30 566	-101 047	<b>331%</b>
<b>Variation</b>	-1 475 429	138 003	-1 613 432	<b>-1169%</b>
<b>Trésorerie initial</b>	1 578 822	1 440 819	138 003	<b>10%</b>
<b>Trésorerie finale</b>	<b>103 393</b>	<b>1 578 822</b>	<b>-1 475 429</b>	<b>-93%</b>

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de BMT

- **Le calcul :**

**Variation = encaissements + décaissements**

Variation = ((5 426 005) + (-6 901 434)) = **- 1 475 429**

**Trésorerie finale = variation + Trésorerie initiale**

Trésorerie finale = -1 475 429 + 1 578 822 = **103 393**

- **Interprétation :**

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

A la clôture de l'exercice **2024**, la trésorerie de l'entreprise sera de l'ordre de **103 393 KDA** soit une baisse de **93 %** par rapport à la trésorerie de clôture **2023**.

### ✓ Les encaissements :

- Les encaissements reçus des clients de l'ordre de **4 836 864 KDA** connaîtront une hausse de **11%** par rapport à la clôture **2023** (augmentation de chiffre d'affaire)
- Les encaissements provenant d'emprunt soit un montant **505 239 KDA** (**financement à hauteur de 70% par crédit bancaire pour l'acquisition de la grue mobile portuaire**)

### ✓ Les décaissements :

Les dépenses de BMT pour **2024** seront de **6 901 434 KDA** qui sont constituées principalement de :

- Les dépenses d'investissement d'un montant de **2 131 788 KDA** représente **31%** du total des dépenses
- Les dépenses du personnel d'un montant de **1 879 303 KDA** soit **27%** du total des dépenses
- Règlement des fournisseurs d'un montant **1 064 964 KDA**, soit **15%** du total des dépenses.

## Section 3 : Le suivi budgétaire

### 3-1 Trafic EVP

**Tableau N°11: Comparatif des réalisations par rapport au volume physique (Trafic en EVP)**

Rubriques	Prévision 2024	Réalisation 2024	Écart	Taux de réalisation %
Nombre EVP	255 000	225 000	-30 000	88%

Source : établi par nous- même a partir des documents internes de BMT

### • Le calcul :

**Ecart = réalisation 2024 – objectifs 2024 = 225 000 - 255 000 = -30 000**

**Taux de réalisation = (réalisation 2024 /objectifs 2024)\*100**

**Taux de réalisation = (225 000 / 255 000)\*100 = 88%**

### • Interprétation

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que le volume d'EVP réalisées est de

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

225 000EVP avec un taux de réalisation de **88%** par rapport à l'objectif fixés qui est de 255 000 EVP

**Tableau N°12 : comparatif des réalisations aux prévisions du chiffre d'affaires (KDA)**

PRESTATIONS	Prévision 2024	Réalisation 2024	Ecarts	Réal. %
Manutention	2 012 765	1 745 653	-267 112	<b>87%</b>
Relevage	992 017	842 719	-149 298	<b>85%</b>
Reefers	73 796	37 682	-36 114	<b>51%</b>
Entreposage	598 784	1 262 171	663 387	<b>211%</b>
Autres prestations	262 976	912 135	649 159	<b>347%</b>
Tixter	--	--	--	--
Centre de formation	67 000	47 401	-19 599	<b>71%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 007 338</b>	<b>4 847 762</b>	<b>840 424</b>	<b>121%</b>

Source : Établi par nous-mêmes à partir des documents internes de BMT

- **Les calculs :**

Écart = réalisation (2024) – Prévision (2024) = 4 847 762 – 4 007 338 = **840 424**

**Taux de réalisation = (réalisation (2024) / Prévision (2024)) \* 100)**

Taux de réalisation = (4 847 762 / 4 007 338) \* 100 = **121%**

- **Interprétation**

Ce chiffre d'affaire est le plus important réalisé depuis la création de BMT d'après le tableau ci-dessus nous constatons que le montant du chiffre d'affaires de l'exercice 2024 est de

**4 847 762KDA** ce qui représente **121%** du montant prévisionnel ce non atteint de l'objectif en termes d'EVP est dû principalement à la prestation manutention qui a enregistré un écart négatif de **267 112KDA**.

La réalisation des autres produits est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau N°13 : Réalisation du budget des autres produits (KDA)**

Prestation	Prévision 2024	Réalisation 2024	Ecarts	Réalis.%
Autres produits opérationnelles	7 500	13 559	6 059	<b>181%</b>
Reprise sur perte de valeur et provision	--	24 720	24 720	--
Produits financier	97 973	64 021	-33 952	<b>65%</b>
<b>Total</b>	<b>105 473</b>	<b>102 300</b>	<b>-3 173</b>	<b>97%</b>

Source : Etabli par nous-même à partir des documents interne de BMT

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

### 3-2 Le budget des investissements :

La réalisation des investissements est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau N°14 : Réalisation du budget des investissements (KDA)**

N° compte	Désignation	Prévision 2024	Réalisation n 2024	Écarts	Taux%
204	Logiciel et licence	47 150	4 831	-42 319	10%
213	Constructions	152 000	1 136	-150 864	0.75%
215	Installation technique, matériels et outillage	1 593 500	624 995	-968 505	39%
2182	Matériels de transport	45 795	7 317	-38 478	16%
2183	Matériel de bureau, informatique, communication et simulation	10 080	8 495	-1 585	84%
2184	Mobilier et matériels du logement	--	4 058	4 058	--
2189	Agencement et installation	29 800	8 131	-21 669	27%
2192	Mécanisme de giration à moteur	--	7 783	7 783	--
TOTAL		1 878 325	666 746	-1 211 579	35%

Source : Etabli par nous-même à partir des documents interne de BMT

- **Le calcul :**

**Ecart = Réalisation 2024- Objectifs 2024**

Ecart = 666 746 – 1 878 325

**Ecart = -1 211 579**

**Taux de réalisation = (Réalisation 2024 / Objectifs 2024)\*100**

Taux de réalisation = (666 746/ 1 878 325)\* 100

**Taux de réalisation = 35%**

- **Interprétation :**

BMT a réalisé **35 %** du budget d'investissement soit **666 746 KDA** avec un écart négatif de **1 211 579 KDA**, cet écart dû principalement au fait que l'entreprise n'a pas réalisé le total du budget installation technique, matériels et outillage mais uniquement **39%** qui ont engendré un écart **-968 505 KDA**.

### 3-3 Le budget des charges d'exploitations :

Les charges d'exploitation sont présentées dans le tableau qui suit :

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

Tableau N°15 : Réalisation du budget des charges d'exploitation (KDA)

Rubrique	Prévision 2024	Réalisation 2024	Ecart	Taux %
Achat consommés	354 369	221 470	-132 899	62%
Services extérieurs	266 877	280 771	13 894	105%
Autres services extérieurs	95 489	78 792	-16 697	83%
Frais personnel	1 913 424	1 654 042	-259 382	86%
Impôts et taxes et versement assimilés	8 680	2 577	-6 103	30%
Autres charges opérationnelles	167 127	177 790	10 663	106%
Charges financières	32 055	9 174	-22 881	29%
Dotation aux amortissements	638 126	888 064	249 938	139%
Impôts sur les résultats et assimilés	165 533	428 654	263 121	259%
<b>TOTAL</b>	<b>3 641 680</b>	<b>3 741 335</b>	<b>99 655</b>	<b>103%</b>

Source : établi par de nous-même à partir des documents interne de BMT

- **Le calcul :**

**Ecart = Réalisation 2024- Objectifs 2024**

Écart = 3 741 335 – 3 641 680

**Écart = 99 655**

**Taux de réalisation = (Réalisation 2024 / Objectifs 2024) \*100**

Taux de réalisation = (3 741 335/ 3 641 680)\*100

**Taux de réalisation = 103%**

- **Interprétation :**

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que les réalisations des charges d'exploitations a atteint un montant de **3 741 335 KDA** avec un taux de réalisation de **103%**, soit un écart par rapport aux objectifs de **99 655 KDA** est ceci est la conséquence de la baisse de l'activité EVP par rapport au budget prévisionnel.

Cet écart est dû principalement d'une part à la réalisation d'amortissement et provision à **139%** soit un écart de **249 938KDA** qui s'expliquent par la comptabilisation des provisions sur clients douteux

IBS a réalisé **259%** soit un écart de **263 121 KDA** ce qui est expliqué un écart de **1 000 716 KDA** en terme de résultat avant impôt de l'entreprise ce dernier est la conséquence de la réalisation du chiffre d'affaire de **121%** créant un écart positif de **840 424 KDA**.

D'autre part nous avons constaté un écart de **-132 899 KDA** de consommation soit une réalisation de **62%** et un écart de **-259 381 KDA** en termes des salaires (plan de recrutement non réalisé)

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

### 3-4 Le budget des approvisionnements :

La réalisation des approvisionnements se présente dans le tableau qui suit :

**Tableau N°16 : Réalisation du budget des approvisionnements (KDA)**

N° compte	Libelles	Prév. 2024	Réalisat. 2024	Écarts	Taux %
382500	Achat PDR Matériel de transports	338	154	-184	46 %
382510	Achat PDR Matériel d'exploitation	131 991	147 504	15 513	112%
382530	Achat pneumatique	37 914	17 854	-20 060	47%
382951	Achat étranger PDR exploitation	--	3 735	3 735	--
<b>S/TOTAL</b>		<b>170 244</b>	<b>169 247</b>	<b>-997</b>	<b>99%</b>
382400	Achat petit outillage	2 431	1 463	-968	60%
382000	Achat matériels construction	212	--	-212	--
382300	Achat fournitures d'ateliers	3 491	2 519	-972	72%
<b>S/TOTAL</b>		<b>6 135</b>	<b>3 982</b>	<b>-2 153</b>	<b>65%</b>
382200	Achat produit d'entretien	5 766	1 859	-3 907	32%
382600	Achat fourniture bureau	10 669	3 313	-7 356	31%
382100	Achat carburant Lubrifiant	102 606	68 148	-34 458	66%
<b>S/TOTAL</b>		<b>119 041</b>	<b>73 320</b>	<b>-45 721</b>	<b>62%</b>
382700	Achat fourniture informatique	2 052	1 989	-63	97%
382900	Achat fourniture diverse	8 526	5 862	-2 664	69%
382920	Effets vestimentaire	48 372	14 056	-34 316	29%
382970	Achat étranger four informatique	--	49	49	--
<b>S/TOTAL</b>		<b>58 949</b>	<b>21 956</b>	<b>-36 993</b>	<b>37%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>354 369</b>	<b>268 505</b>	<b>-85 864</b>	<b>76%</b>
<b>TVA à récupérer 19%</b>		<b>67 330</b>	<b>51 016</b>	<b>-16 314</b>	<b>76%</b>
<b>TOTAL TTC</b>		<b>421 699</b>	<b>319 521</b>	<b>-102 178</b>	<b>76%</b>

Source : établir par nous-même à partir des documents interne de BMT

- **Le calcul :**

**Ecart = réalisation 2024- objectifs 2024**

Écarts = 319 521 – 421 699

**Écarts = -102 178**

**Taux de réalisation = (réalisation 2024 / objectifs 2024)\*100**

Taux de réalisation = (319 521/ 421 688)\*100

**Taux de réalisation = 76%**

- **Interprétation :**

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que les montants des achats réalisés par l'entreprise sont inférieurs à ceux prévus.

Le montant fixé par l'entreprise comme objectifs est de **421 699KDA**, alors que le montant réalisé est de **319 521KDA** avec un taux de réalisation de **76%**. Cet écart s'explique principalement par :

## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

- Achat carburant Lubrifiant avec un montant de **68 148 KDA** soit un écart de **-34 458 KDA** avec un taux de réalisation de **66%** ;
- Effets vestimentaire avec un montant de **14 056 KDA** soit un écart de **-34 316 KDA** avec un taux de réalisation de **29%**.

### 3-5 Le budget de trésorerie :

La réalisation du budget de trésorerie se présente dans le tableau qui suit :

**Tableau N°17: Réalisation du budget de trésorerie(KDA)**

Rubrique	Prévision 2024	Réalisation 2024	Ecart	Taux %
<b>Encaissements</b>	5 426 005	5 250 666	-175 339	<b>97%</b>
Encaissements reçus des clients	4 836 864	4 780 211	-56 653	<b>99%</b>
Autre encaissement reçu	7 500	6 169	-1 331	<b>82%</b>
Intérêts encaissés sur placements financiers	76 402	59 234	-17 168	<b>78%</b>
Encaissements provenant d'emprunts	505 239	404 191	-101 048	<b>80%</b>
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	–	861	861	<b>--</b>
<b>Décaissements</b>	-6 901 434	-5 270 528	-1 630 906	<b>76%</b>
Sommes versées aux fournisseurs et autres	-1 064 964	-949 821	-115 143	<b>89%</b>
Sommes versées aux personnels	-1 879 303	-1 682 700	-196 603	<b>80%</b>
Intérêts et autres frais financiers payés	-32 055	-16 583	-15 472	<b>52%</b>
Impôts sur les résultats payés	--	-290 509	-290 509	<b>--</b>
Autre Impôts payés	-667 185	-858 802	191 617	<b>129%</b>
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-2 131 788	-816 869	-1 314 919	<b>38%</b>
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-505 239	--	--	<b>--</b>
Dividendes et autres distributions effectuées	-489 287	-610 582	121 295	<b>125%</b>
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-131 613	-44 662	-86 951	<b>34%</b>
<b>Variation</b>	-1 475 429	-19 862	-1 455 567	<b>1,35%</b>
<b>Trésorerie initial</b>	1 578 822	1 118 185	-460 637	<b>71%</b>
<b>Trésorerie finale</b>	<b>103 393</b>	<b>1 098 323</b>	<b>994 930</b>	<b>1062%</b>

Source : établir par nous-même à partir des documents interne de BMT

- **Le calcul :**

**Variation**= Encaissements + Décaissements

Variation= ((5 250 666) + (-5 270 528))

Variation= -19 862

**Trésorerie finale = variation + Trésorerie initial**

Trésorerie finale = -19 862+ 1 118 185 = **1 098 323**

- **Interprétation :**

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que BMT n'a pas atteint ses objectifs en termes d'encaissement sur le chiffre d'affaire annuel pour un taux de réalisation de **97%**



## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

Nous avons également constaté un taux de **76%** en termes de décaissement ce qui est due essentiellement à la non réalisation du total du programme d'investissement

La trésorerie réalisée en 2024 est de **1 098 323KDA** soit un écart de **994 930 KDA** par rapport à la trésorerie prévisionnelle et cela s'explique par le non atteint du montant des dépenses consacré aux investissements dans le budget prévisionnel.

### 3-6 Budgets des produits et charges et résultat prévisionnel :

La réalisation du budget des produits, charges et du résultat prévisionnel sont présentés dans le tableau qui suit :

**Tableau N°18 : récapitulatif de la réalisation du budget des produits et charges (KDA)**

PRESTATIONS	Prévision 2024	Réalisation 2024	Ecart	Taux %
Manutention	2 012 765	1 745 653	-267 112	87%
Relevage	992 017	842 719	-149 298	85%
Reefers	73 796	37 682	-36 144	51%
Entreposage	598 784	1 262 171	663 387	211%
Autres prestations	262 976	912 135	649 168	347%
Tixter	--	--	--	--
Centre de formation	67 000	47 401	-19 599	71%
Autres produits opérationnels	7 500	13 559	6 059	181%
Reprise sur perte de valeur et provision	--	24 720	24 720	--
Produits financiers	97 973	64 021	-33 952	65%
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>4 112 811</b>	<b>4 950 062</b>	<b>837 251</b>	<b>120%</b>
Achats consommés	354 369	221 470	-132 899	62%
Services Extérieurs	266 877	280 771	13 894	105%
Autres Services extérieurs	95 489	78 792	-16 697	83%
Frais personnel	1 913 424	1 654 042	-259 382	86%
Impôts et taxes	8 680	2 577	6 103	22%
Autres Charges Opérationnelles	167 127	136 436	-30 691	30%
Charges Financiers	32 055	9 174	-22 881	29%
Amortissements	638 126	888 064	249 938	139%
Impôts sur Résultats & assimilés	165 533	428 654	263 121	259%
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>3 641 680</b>	<b>3 741 335</b>	<b>99 655</b>	<b>103%</b>
<b>RESULTATS NET D'EXERCICE</b>	<b>471 131</b>	<b>1 208 727</b>	<b>737 596</b>	<b>257%</b>

Source : établi par nos soins à partir des documents interne de BMT

- Méthode de calcul :

**Résultat net de l'exercice** = Total des produits - Total des charges

- Interprétation :



## Chapitre II : La gestion budgétaire au sein de la BMT BEJAIA

---

Le résultat net de l'exercice **2024** à atteint **1 208 727KDA** soit **257%** du résultat net prévisionnel avec un écart positif de **737 596KDA** cet écart positif s'explique par le fait que BMT n'a réalisé que **120%** des prévisions des produits avec un écart positif de **837 251 KDA** alors que l'écart des réalisations des charge est de **99 655KDA**.

### Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons examiné l'évaluation des budgets prévisionnels de BMT SPA, ainsi que les mécanismes du contrôle budgétaire mise en œuvre pour comparer les prévisions aux réalisations de l'exercice 2024.dont l'objectifs d'analyser, d'interpréter et d'expliquer les écarts observés.

La gestion budgétaire appliquée au sein de BMT SPA permet d'assurer un suivi régulier et un contrôle permanent, Elle vise à maintenir l'activité de l'entreprise en cohérence avec les prévisions établies et à respecter les objectifs fixés dans le cadre du budget.

La mise en œuvre du contrôle budgétaire permet de détecter les écarts entre les prévisions et réalisations. Dans ce cas, les causes de ces écarts sont analysées, les responsabilités sont définies puis des actions correctives sont engagées afin d'apporter des ajustements et de revenir aux objectifs initiaux. Nous avons constaté à la fin de notre stage pratique que la gestion budgétaire a amélioré les résultats de l'entreprise, ce qui prouve L'efficacité du système budgétaire au sein de BMT.

# Conclusion générale

## Conclusion générale

---

Le contrôle de gestion est l'une des fonctions clés de l'entreprise. Il s'appuie sur un ensemble de techniques visant à orienter l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs. Parmi ses outils les plus courants figure la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire, élément central du contrôle de gestion et étroitement liée à la stratégie de l'entreprise, constitue un véritable outil de répartition des responsabilités. Elle repose sur des prévisions chiffrées permettant de détecter les écarts entre les objectifs fixés et les réalisations effectives, afin de prendre les décisions correctives nécessaires.

Les objectifs de notre travail sont de cerner la démarche de budgétisation, de comprendre le processus de suivi budgétaire et d'identifier les facteurs qui influencent l'efficacité de la gestion budgétaire. À cet effet, nous avons posé notre question principale comme suit : « *La gestion budgétaire appliquée au sein de l'entreprise SPA BMT constitue-t-elle un outil efficace du contrôle de gestion et quels sont les facteurs qui influencent son efficacité ?* ».

Au terme de notre stage pratique au sein de l'entreprise BMT SPA, nous avons constaté que la budgétisation occupe une place importante, car elle permet aux décideurs de fixer des objectifs, de planifier les activités annuelles et d'évaluer la performance financière. Les budgets sont élaborés annuellement par la direction « Finance et Comptabilité ».

La gestion budgétaire y est conduite de manière rigoureuse et comprend trois phases complémentaires : la phase de planification, qui s'assure que les ressources mobilisées sont alignées avec les objectifs fixés ; la phase d'évaluation, qui actualise les budgets de manière semestrielle ; et la phase de suivi et de contrôle, qui analyse les écarts budgétaires et propose des solutions correctives adaptées.

Il apparaît clairement que l'efficacité du contrôle de gestion au sein de la SPA BMT repose sur un système de gestion budgétaire bien structuré, cohérent et rigoureux. Lorsque les procédures budgétaires sont clairement définies, que les objectifs sont bien alignés avec la stratégie globale de l'entreprise, et que des outils de suivi adaptés sont mis en place, la gestion budgétaire devient un véritable levier de pilotage et de performance. De ces constats, nous validons notre première hypothèse, formulée comme suit : « *L'efficacité du contrôle de gestion repose sur un système de gestion budgétaire structuré et rigoureux* ».

Quoique la gestion budgétaire soit considérée comme un outil efficace du contrôle de gestion au sein de la SPA BMT, des aléas ont néanmoins été observés dans sa mise en œuvre. Le suivi budgétaire a révélé un écart significatif concernant le résultat de l'exercice : le résultat net réalisé en 2024 représente 257 % du résultat net prévisionnel. Cet écart s'explique par la non-réalisation du projet d'investissement initialement prévu (d'une valeur de 1 878

## Conclusion générale

---

325 KDA), lequel avait été intégré dans le budget. Cette situation a eu un impact négatif sur l'exécution des projets dans les délais impartis.

Par ailleurs, un autre écart a été détecté en matière de chiffre d'affaires : le chiffre d'affaires réalisé en 2024 représente 121 % du chiffre d'affaires prévisionnel. Bien que cet écart soit favorable, il peut traduire une faiblesse dans la qualité des prévisions, notamment une sous-estimation du chiffre d'affaires.

D'autres facteurs limitent également l'efficacité du processus budgétaire, tels que le manque d'implication des autres services, l'absence de soutien de la direction, le déficit d'informations stratégiques, et l'insuffisance de personnel qualifié en budgétisation. Ces constats nous amènent à valider notre deuxième hypothèse, à savoir : « *L'existence de facteurs qui influencent directement l'efficacité du processus budgétaire* ».

Pour optimiser la gestion budgétaire au sein de l'entreprise BMT SPA, nous proposons les améliorations suivantes :

- ✓ Faire en sorte que les budgets reflètent la capacité réelle de l'entreprise ;
- ✓ Informer le contrôleur budgétaire des décisions stratégiques afin d'adapter les prévisions au contexte ;
- ✓ Renforcer la collaboration entre les différentes directions ;
- ✓ Sensibiliser l'ensemble des acteurs à l'importance de la gestion budgétaire et au respect des objectifs fixés ;
- ✓ Former le personnel impliqué dans la budgétisation et lui fournir des outils informatiques adaptés au suivi budgétaire.

Enfin, ce travail nous a permis de démontrer que la gestion budgétaire ne constitue pas une simple formalité comptable, mais bien un levier stratégique du contrôle de gestion. Son optimisation permet de transformer les données financières en actions correctives, garantissant ainsi une performance durable pour l'entreprise.

# Bibliographie

## Bibliographie

---

- ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, Contrôle de gestion DCG 11: Manuel et applications, 5e édition. Levallois-Perret, Dunod, 2018.
- BELGHAOUTI N., « Polycopies de cours : Gestion budgétaire », Ecole supérieure d'économie-Oran, 2020, p. 77.
- DAVASSE H. et PARRUITTE M., Introduction à la comptabilité - DCG 9 - Manuel -, 2011e éd., Paris, France, Librairie Eyrolles.
- DORIATH B., LOZATO M., MENDES P. et NICOLLE P., Comptabilité et gestion des organisations, Paris, France, DUNOD, 2010.
- GERVAIS Michel, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Paris, France, Economica, 1991.
- GRANDGUILLOT B. et GRANDGUILLOT F., L'essentiel du contrôle de gestion, 2e éd., Paris, France, Lextenso, 2011.
- GUEDJ Norbert, Le contrôle de gestion: pour améliorer la performance de l'entreprise, Paris, France, Editions d'Organisation, 2001.
- HAMINI A., Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle, Alger-Algérie, BERTI, 2001.
- HUTIN Hervé, Toute la finance d'entreprise, Paris-France, Librairie Eyrolles, 2002.
- JOURNAL OFFICIEL, no 19, 2009.
- KHERRI A., « Polycopie de cours : Gestion budgétaire », HEC-Alger, , 2012.
- LE DUFF R., CLIQUET G. et VALHEN C. A., Encyclopédie de la gestion et du management, Paris, France, DALLOZ, 1999.
- LÖNING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y. et SOLE A., Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, 1ère éd., Paris, France, DUNOD, 1998.
- MARGOTTEAU E., Contrôle de gestion, Paris, France, Ellipses, 2001.
- MARTINET A. C. et SILEM A., Lexique de gestion, Paris, France, DALLOZ, 2000.
- PIGE B. et LARDY P., Reporting et contrôle budgétaire, Colombelles, France, EMS Management & société, 2003.

# Annexes

<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>budget 2024</b>	<b>réalisation 2024</b>
<b>EVP</b>	<b>255 000</b>	<b>225 000</b>
Composants	budget 2024	réalisation 2024 KDA
Manutention aux navires	<b>2 012 765</b>	<b>1 745 653</b>
Relevage	<b>992 017</b>	<b>842 719</b>
Entreposage	<b>598 784</b>	<b>1 262 171</b>
Traitement Reefers	<b>73 796</b>	<b>37 682</b>
Autres prestations	<b>262 976</b>	<b>912 135</b>
Exploitation Port sec TIXTER	<b>0</b>	<b>0</b>
Centre de formation	<b>67 000</b>	<b>47 401</b>
<b>Total Prestations</b>	<b>4 007 338</b>	<b>4 847 762</b>



BEJAIA MEDITERRANEAN  
TERMINAL

Port Bejaia Nouveau Quai BEJAIA  
N° D'IDENTIFICATION:000406018473045

EDITION DU:  
EXERCICE:  
PERIODE DU:

Bilan passif réalisation 2024

LIBELLE	NOTE	2024
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		1 948 901 157,43
Ecart de réévaluation		0
Ecart d'équivalence (1)		0
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		1 208 726 688,88
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-91007,152
Part de la société consolidant (1)		0
Part des minoritaires (1)		0
<b>TOTAL I</b>		<b>3 657 536 839,16</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		444 119 819,43
Impôts (différés et provisionnés)		73 364 449,93
Autres dettes non courantes		0
Provisions et produits constatés d'avance		653 527 630,26
<b>TOTAL II</b>		<b>1 171 011 899,62</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		118 237 206,31
Impôts		648 119 091,81
Autres dettes		245 141 169,42
Trésorerie passif		0
<b>TOTAL III</b>		<b>1 011 497 467,54</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>5 840 046 206,32</b>

## BILAN (ACTIF) réalisation 2024

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>		284 200 102,25	265 038 311,42	19 161 790,83
<b>Immobilisations corporelles</b>		0	0	0,00
Terrains		11 488 000,00	0	11 488 000,00
Bâtiments		954 598 848,90	717 707 777,99	236 891 070,91
Autres immobilisations corporelles		4 831 599 776,10	3 390 099 591,52	1 441 500 184,58
Immobilisations en concession		0	0	0,00
<b>Immobilisations encours</b>		26 471 588,30	0	26 471 588,30
<b>Immobilisations financières</b>		0	0	0,00
Titres mis en équivalence		0	0	0,00
Autres participations et créances rattachées		0	0	0,00
Autres titres immobilisés		0	0	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 087 821 680,07	0	1 087 821 680,07
Impôts différés actif		429 696 849,58	0	429 696 849,58
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>7 625 876 845,20</b>	<b>4 372 845 680,93</b>	<b>3 253 031 164,27</b>
<b>ACTIF COURANT</b>		0	0	0
<b>Stocks et encours</b>		322 704 323,58	1 688 403,74	321 015 919,84
<b>Créances et emplois assimilés</b>		0	0	0,00
Clients		1 630 644 258,68	803 079 891,81	827 564 366,87
Autres débiteurs		51 056 052,04	0	51 056 052,04
Impôts et assimilés		0,00	0	0,00
Autres créances et emplois assimilés		0	0	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>		0	0	0,00
Placements et autres actifs financiers courants		0	0	0,00
Trésorerie		1 387 378 703,30	0	1 387 378 703,30
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>3 391 783 337,60</b>	<b>804 768 295,55</b>	<b>2 587 015 042,05</b>
<b>COURANT</b>				
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>11 017 660 182,80</b>	<b>5 177 613 976,48</b>	<b>5 840 046 206,32</b>
<b>ACTIF</b>				

LIBELLE	Réalisation DA	Réalisation KDA	Budget 2024	écart	taux de réalisation
Ventes et produits annexes	4 847 761 742,76	4 847 761,74	4 007 336,91	840 424,83	121%
Variation stocks produits finis et en cours		0		0	
Production immobilisée		0		0	
Subventions d'exploitation		0		0	
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>4 847 761 742,76</b>	<b>4 847 761,74</b>	<b>4 007 336,91</b>	<b>840 424,83</b>	<b>121%</b>
Achats consommés	-221 469 981,65	-221 469,98	-354 368,55	132 898,57	62%
Services extérieurs et autres consommations	-359 562 921,09	-359 562,92	-362 365,60	2 802,68	99%
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-581 032 902,74</b>	<b>-581 032,90</b>	<b>-716 734,15</b>	<b>135 701,25</b>	<b>81%</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>4 266 728 840,02</b>	<b>4 266 728,84</b>	<b>3 290 602,76</b>	<b>976 126,08</b>	<b>130%</b>
Charges de personnel	-1 654 042 438,70	-1 654 042,44	-1913423,72	259 381,28	86%
Impôts, taxes et versements assimilés	-2 576 821,89	-2 576,82	-8 680,00	6 103,18	30%
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 610 109 579,44</b>	<b>2 610 109,58</b>	<b>1 368 499,04</b>	<b>1 241 610,54</b>	<b>191%</b>
Autres produits opérationnels	13 558 965,50	13 558,97	7 500,00	6 058,97	181%
Autres charges opérationnelles	-177 790 337,61	-177 790,34	-167 126,61	-10 663,73	106%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-888 063 965,66	-888 063,97	-638126	-249 937,97	139%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	24 719 811,37	24 719,81	0	24 719,81	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 582 534 053,04</b>	<b>1 582 534,05</b>	<b>570 746,43</b>	<b>1 011 787,62</b>	<b>277%</b>
Produits financiers	64 021 212,20	64 021,21	97 973,00	-33 951,79	65%
Charges financières	-9 174 375,35	-9 174,38	-32 055,00	22 880,62	29%
<b>IV-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>54 846 836,85</b>	<b>54 846,84</b>	<b>65 918,00</b>	<b>-11 071,16</b>	<b>83%</b>
<b>IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>1 637 380 889,89</b>	<b>1 637 380,89</b>	<b>636 664,43</b>	<b>1 000 716,46</b>	<b>257%</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-495 634 176,18	-495 634,18	-165 532,75	-330 101,42	299%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	66 979 975,17	66 979,98		66 979,98	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>4 950 061 731,82</b>	<b>4 950 061,73</b>	<b>4 112 809,91</b>	<b>837 251,82</b>	<b>120%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-3 741 335 042,94</b>	<b>-3 741 335,04</b>	<b>#####</b>	<b>-99 656,81</b>	<b>103%</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 208 726 688,88</b>	<b>1 208 726,69</b>	<b>471 131,68</b>	<b>737 595,01</b>	<b>257%</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0	0		0	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0	0		0	
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 208 726 688,88</b>	<b>1 208 726,69</b>	<b>471 131,68</b>	<b>737 595,01</b>	<b>257%</b>

LIBELLE	NOTE	DA	KDA
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		4 780 210 787,22	4 780 210,79
Autre encaissement reçu		6 168 963,94	6 168,96
Sommes versées aux fournisseurs et autres		-949 820 736,45	-949 820,74
Sommes versées aux personnels		-1 682 699 792,18	-1 682 699,79
Intérêts et autres frais financiers payés		-16 583 054,02	-16 583,05
Impôts sur les résultats payés		-290 509 245,25	-290 509,25
Autre Impôts payés		-858 801 660,19	-858 801,66
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		987 965 263,08	987 965,26
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0	0
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>987 965 263,08</b>	<b>987 965,26</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		0	0
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-816 868 676,90	-816 868,68
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		860 702,18	860,70
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		0	0
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0	0
Intérêts encaissés sur placements financiers		59 233 519,33	59 233,52
Autres produit financiers		0	0
Dividendes et quote-part de résultats reçus		0	0
Accreditif		0	0
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>-756 774 455,39</b>	<b>-756 774,46</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>		0	0
Encaissements suite à l'émission d'actions		0	0
Dividendes et autres distributions effectuées		-610 581 781,86	-610 581,78
Encaissements provenant d'emprunts		404 191 200,00	404 191,20
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-44 662 200,00	-44 662,20
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>-251 052 781,86</b>	<b>-251 052,78</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités		0	0
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-19 861 974,18</b>	<b>-19 861,97</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		1 118 184 724,67	1 118 184,72
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		1 098 322 750,50	1 098 322,75
Variation de la trésorerie de la période		-19 861 974,18	-19 861,97
Rapprochement avec le résultat comptable		-1 471 953 355,22	-1 471 953,36

BUDGET 2024

BILAN PREVISIONNEL 2024 (PASSIF) - KDA

LIBELLE	2024
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital émis	500 000
Capital non appelé	
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	2 911 126
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	471 131
Autres capitaux propres - Report à nouveau	0
TOTAL I	3 882 257
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	478 126
impôt (différé et provisionné)	32 177
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	1 016 322
TOTAL II	1 526 625
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	17 058
Impôts	244 836
Autres dettes	297 499
Trésorerie passif	4 123
TOTAL III	563 516
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	5 972 398

## BILAN PREVISIONNEL 2024 (ACTIF) - KDA

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	403 361	335 416	67 945
Immobilisations corporelles	0	0	0
Terrains	14 360	0	14 360
Bâtiments	1 345 248	920 551	424 697
Autres immobilisations corporelles	6 950 631	4 527 589	2 423 042
Immobilisations encours			0
Immobilisations financières	0	0	0
autres titres immobilisés			0
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 865 016	0	1 865 016
Impôts Différés actif	227 936		227 936
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>10 806 552</b>	<b>5 783 556</b>	<b>5 022 996</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
Stocks et encours	306 245	96	306 149
Créances et emplois assimilés			
Clients	502 195	33 708	468 487
Autres débiteurs	16 717	0	16 717
Impôts et assimilés	3 131	0	3 131
Disponibilités et assimilés			
Trésorerie	154 918	0	154 918
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>983 206</b>	<b>33 804</b>	<b>949 402</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>11 789 758</b>	<b>5 817 360</b>	<b>5 972 398</b>

# COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL 2024

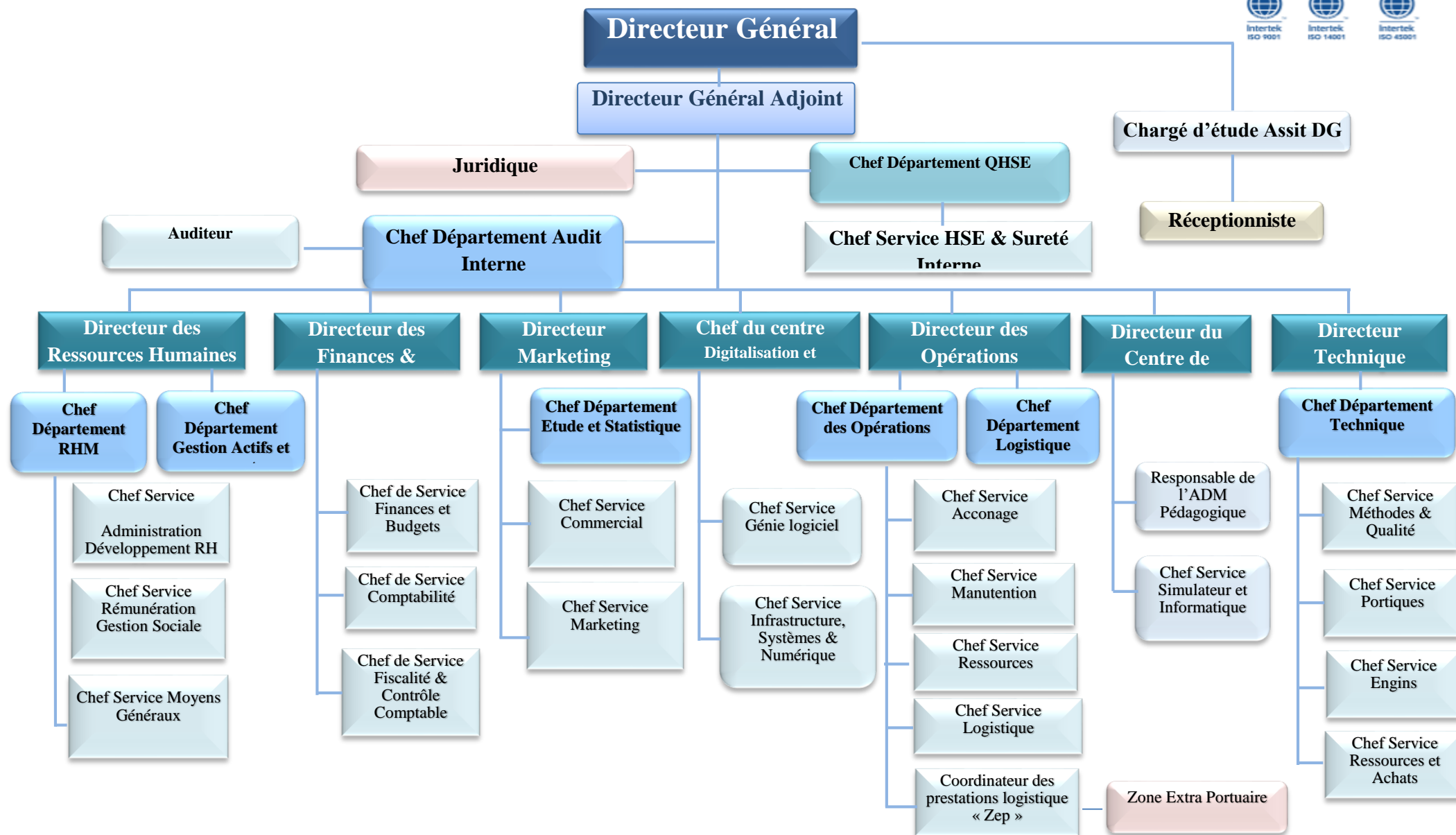
LIBELLE	Budget 2024	Clôture 2023	Var
Ventes et produits annexes	4 007 337	3 786 843	5,82%
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>4 007 337</b>	<b>3 786 843</b>	<b>6%</b>
Achats consommés	-354 369	-239 618	48%
Services extérieurs et autres consommations	-362 366	-352 540	3%
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-716 734</b>	<b>-592 158</b>	<b>21%</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>3 290 603</b>	<b>3 194 685</b>	<b>3%</b>
Charges de personnel	-	-	-7%
	1 913 424	2 059 207	
Impôts, taxes et versements assimilés	-8 680	-64 957	-87%
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 368 499</b>	<b>1 070 521</b>	<b>28%</b>
Autres produits opérationnels	7 500	9 500	-21%
Autres charges opérationnelles	-167 127	-162 207	3%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-638 126	-557 610	14%
Reprise sur perte de valeur	0	157	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>570 746</b>	<b>360 360</b>	<b>58%</b>
Produits financiers	97 973	73 295	34%
Charges financières	-32 055	-5 753	457%
<b>IV-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>65 918</b>	<b>67 542</b>	<b>-2%</b>
<b>IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>636 664</b>	<b>427 902</b>	<b>49%</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-165 533	-111 255	49%
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>4 112 810</b>	<b>3 869 795</b>	<b>6%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2%</b>
	<b>3 641 678</b>	<b>3 553 147</b>	
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>471 132</b>	<b>316 648</b>	<b>49%</b>
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>471 132</b>	<b>316 648</b>	<b>49%</b>
<b>MARGE EN %</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>+4 Pts</b>

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	Prev 2024	Clot 2023	Vart
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients	4 836 864	4 355 886	11%
Autre encaissement reçu	7 500	11 608	-35%
Sommes versées aux fournisseurs et autres	-1 064 964	-924 971	15%
Sommes versées aux personnels	-1 879 303	-1 549 038	21%
Intérêts et autres frais financiers payés	-32 055	-7 602	322%
Impôts sur les résultats payés	0	-226 837	-100%
Autre Impôts payés	-667 185	-847 329	-21%
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1 200 857	811 717	48%
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>1 200 857</b>	<b>811 717</b>	<b>48%</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-2 131 788	-515 497	314%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	0	1 132	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-505 239		
Intérêts encaissés sur placements financiers	76 402	74 623	2%
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>-2 560 625</b>	<b>-439 742</b>	<b>482%</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Dividendes et autres distributions effectuées	-489 287	-203 406	141%
Encaissements provenant d'emprunts	505 239		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-131 613	-30 566	331%
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-115 661</b>	<b>-233 972</b>	<b>-51%</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-1 475 429</b>	<b>138 003</b>	<b>-1169%</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>	<b>1 578 822</b>	<b>1 440 819</b>	<b>10%</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>	<b>103 393</b>	<b>1 578 822</b>	<b>-93%</b>
<b>Equivalent de Trésorerie</b>	<b>1 600 000</b>	<b>138 003</b>	<b>1059%</b>
<b>TRESORERIE AVEC EQUIVALENT DE TRESORERIE</b>	<b>1 703 393</b>	<b>2 378 822</b>	<b>-28%</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie avec DAT</b>	<b>1 968 409</b>	<b>2 938 599</b>	<b>-33%</b>



# ORGANIGRAMME



# Table des matières

**Dédicace**

**Remerciements**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux et Figures**

**Sommaire**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Aperçu sur la gestion budgétaire et contrôle budgétaire.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 : Généralité sur le contrôle de gestion.....</b>	<b>3</b>
1-1/ définition du contrôle de gestion.....	3
1-2/ Les outils du contrôle de gestion.....	4
<b>Section 2 : Généralité sur la gestion budgétaire.....</b>	<b>5</b>
2-1/ définition de la gestion budgétaire.....	5
2-2/ Les étapes de la gestion budgétaire.....	6
2-3/ Typologie des budgets.....	6
2-3-1/ Le budget opérationnel.....	7
2-3-2/ Le budget des investissements.....	7
2-3-3/Le budget de synthèse.....	8
<b>Section : Le contrôle budgétaire.....</b>	<b>9</b>
3-1 /définition du contrôle budgétaire.....	9
3-2/ objectifs du contrôle budgétaire.....	9
3-3/ Les étapes du contrôle budgétaire.....	10
3-4/ Analyse des écarts budgétaire.....	10

3-4-1/ définition d'un écart budgétaire.....	10
3-4-2/ Principe d'élaboration d'un écart.....	11
3-4-3/ Calcul et analyse des écarts.....	12
Conclusion .....	14
Chapitre 2 : la gestion budgétaire au sein de BMT BEJAIA .....	15
Introduction. ....	15
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil BMT.....	15
1-1/ Historique et missions de BMT SPA.....	15
1-2/Activité et chiffres clés de BMT SPA .....	16
1-3/Organisation de la structure concernée par l'étude.....	18
Section 2 : La démarche budgétaire au sein de BMT SPA.....	18
2-1/ Méthodologie de recherche.....	18
2-2/ Etats de lieux de la gestion budgétaire au sein BMT SPA.....	19
2-3/ Elaborations des budgets.....	22
2-3-1/ Le budget des ventes.....	22
2-3-2/ Le budget prévisionnel des investissements.....	24
2-3-3/ Le budget prévisionnel des charges d'exploitation.....	24
2-3-4/ Le budget des approvisionnements.....	27
2-3-5/ Le budget de trésorerie.....	28
Section 3 : Le suivi budgétaire.....	29
3-1/Analyse du trafic EVP.....	29
3-2 /Le budget des investissements.....	31

## Table des matières

---

3-3/ Le budget des charges d'exploitations.....	31
3-4/ Le budget des approvisionnements.....	33
3-5/ Le budget de trésorerie.....	34
3-6 / Le Budget des produits et charge et résultats prévisionnel.....	35
Conclusion.....	36
Conclusion générale.....	37
Bibliographie.....	39
Annexe	
Table des matières	
Résumé	

## Résumé :

La gestion budgétaire constitue un outil fondamental du contrôle de gestion, en permettant de planifier les actions, d'anticiper les besoins futurs et d'optimiser l'allocation des ressources disponibles.

Les objectifs de notre travail sont de cerner la démarche de budgétisation, de comprendre le processus de suivi budgétaire et d'identifier les facteurs qui influencent l'efficacité de la gestion budgétaire. Nous avons constaté que la gestion budgétaire au sein de l'entreprise SPA BMT repose sur trois étapes clés : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

Nous avons également détecté plusieurs facteurs limitant l'efficacité du processus budgétaire, tels que le manque d'implication des autres services, l'absence de soutien de la direction, le déficit d'informations stratégiques, et l'insuffisance de personnel qualifié en budgétisation.

En guise de remédiation, nous avons proposé plusieurs améliorations, notamment : l'adaptation des budgets à la réalité de l'entreprise, l'information du contrôleur budgétaire sur les décisions stratégiques, afin d'ajuster les prévisions au contexte, le renforcement de la collaboration entre les différentes directions, la sensibilisation de l'ensemble des acteurs à l'importance de la gestion budgétaire et au respect des objectifs fixés.

**Mots-clés :** Gestion budgétaire, contrôle de gestion, prévisions, réalisations, écarts.

## Abstract:

Budget management is a fundamental tool of managerial control, enabling the planning of actions, the anticipation of future needs, and the optimization of available resource allocation.

The objective of this study is to examine the budgeting process, to understand the budget monitoring procedures, and to identify the factors that influence the effectiveness of budget management. We found that budget management within the company SPA BMT is based on three key stages: forecasting, budgeting, and budgetary control. Several factors were also identified as limiting the effectiveness of the budgeting process, such as the lack of involvement of other departments, insufficient support from top management, a lack of strategic information, and a shortage of qualified personnel in budgeting.

To address these challenges, we proposed several improvements, including: adapting budgets to the company's actual capacity, informing the budget controller of strategic decisions in order to adjust forecasts to the company's context, strengthening collaboration among departments, and raising awareness among all stakeholders about the importance of budget management and adherence to defined objectives.

**Keywords:** Budget management, managerial control, forecasts, actual results, variances.

## المخلص:

تعد إدارة الميزانية أداة أساسية من أدوات الرقابة الإدارية، حيث تمكن من التخطيط للإعمال، و توقع استباق الاحتياجات المستقبلية، و توزيع تخصيص الموارد المتاحة. يهدف هذا العمل إلى توضيح منهجية إعداد الميزانية، و فهم آلية متابعتها، و تحديد العوامل التي تؤثر على فعاليتها. توصلنا من خلال دراسة حالة المؤسسة إلى أن إدارة الميزانية تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية: التنبؤ، إعداد الميزانية، و المراقبة الميزانيات.

كما لاحظنا وجود عدة عراقيل تحد من فعالية هذه العملية، من بينها ضعف مشاركة الأقسام الأخرى، غياب دعم الإدارة العليا، نقص المعلومات الاستراتيجية، و قلة الكفاءات المتخصصة في هذا المجال. لتجاوز هذه الصعوبات، تم اقتراح عدة تحسينات، مثل : تكييف الميزانيات مع واقع المؤسسة، إعلام المراقب المالي بالقرارات الاستراتيجية لضبط التوقعات، تعزيز التعاون بين مختلف الإدارات، و تحسين كافة الفاعلين بأهمية احترام الأهداف المحددة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الميزانية، الرقابة الإدارية، التنبؤات، النتائج، الفجوات.