

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BÉJAIA



Faculté des Sciences Économique, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financiers et Comptabilité

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences financiers et comptabilité

Option : Comptabilité et Audit (CA)

Thème

La gestion budgétaire dans un environnement portuaire

**Cas : Entreprise de Bejaia Mediterranean Terminal
(BMT Spa)**

Préparé par :

- AKKACHA Ibtissam
- KHALED Amyas Mohand

Dirigé par :

Mme MOUSSOU H.

Date de soutenance : Jeudi 19 Juin 2025

Jury :

Président : Mme ZIANI L.

Examineur : Mme HAMMICHE TH.

Année universitaire : 2024 - 2025



Dédicace

Nous vous dédions ce modeste travail :

À nos parents qui nous sont très chers, qui nous ont donné leur amour, leur soutien et nous encourager dans nos études,

À nos frères et sœurs qui nous ont encouragés et soutenus,

À nous-mêmes, binômes de travail qui nous avons travaillé ensemble pour faire ce modeste travail.

Amyas & Ibtissam



Remerciements

Nous souhaitons remercier, d'abord et avant tout à Allah pour nous avoir donnée la force, le courage et la santé nécessaire pour mener faire ce modeste travail.

*Nous remercions sincèrement à **Mme MOUSSOU H.** notre encadreur, pour avoir accepté de nous encadrer, ainsi nous le remercions pour son expertise, ses efforts, ses conseils et sa disponibilité au long de la réalisation de ce travail.*

*Nous remercions à l'ensemble des personnels de l'entreprise **BMT**, en particulier monsieur **TABLI Abd lhak** pour son encadrement, ses explications et ses orientations tout au long de notre stage.*

Nous tenons à remercier les membres du jury pour l'acceptation et le temps qu'ils ont consacré pour l'évaluation de notre travail.

*Enfin, nous remercions l'ensemble des enseignants de la **faculté des Sciences Économique, Commerciales et des Sciences de Gestion**, de l'université **Abderrahmane Mira de Bejaia**, et tous ceux qui nous ont accompagnés tout au long de notre études universitaire.*

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BMT	Bejaia Méditerranéen Terminal
CPE	Conseil de Participation de l'Etat
DFC	Direction des Finances et Comptabilité
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaia
ETR	Entreprise de Travaux Routiers
EVP	Equivalent Vingt Pieds
IDR	Indemnité de Départ en Retraite
IOB	Ighil Ouberouak
KDA	Kilo Dinar Algérien
RHM	Ressources Humaines et Moyens
RMI	Responsable Mangement Intégré
RTG	Rubber Tyre Gantry
SPA	Société Par Action
TAP	Taxe sur Activité Professionnelle
TFT	Tableau de Flux de Trésorerie
TR	Taux de Réalisation
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
ZEP	Zone Extra Portuaire

Dédicace	
Remerciement	
Liste des abréviations.....	I
Sommaire.....	II
Introduction Générale	1

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE SUR LA GESTION BUDGÉTAIRE

Introduction.....	5
Section 1 : Généralités sur la gestion budgétaire.....	5
Section 2 : Procédures de la gestion budgétaire.....	7
Conclusion.....	12

CHAPITE 2 : LA GESTION BUDGÉTAIRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE BMT SPA

Introduction.....	14
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	14
Section 2 : Processus de la gestion budgétaire au sein de BMT	20
Conclusion.....	34

Conclusion Générale	36
Annexes	39
Bibliographies	46
Liste des tableaux, figures et schémas	49
Table des matières.....	51
Résumé	53



Introduction Générale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

A l'heure actuelle, le monde connaît une grande évolution dans plusieurs domaines, notamment le domaine économique. L'économie est la base sur laquelle reposent les Etats et les sociétés modernes, il est crucial d'avoir des systèmes efficaces pour gérer les activités économiques, parmi elles les entreprises qui jouent un rôle essentiel dans la création d'emplois, la production de produits et de services, le développement de bénéfices qui finance la croissance économique.

L'entreprise est une organisation créée par une personne ou plusieurs personnes dans le but d'exercer une activité économique comme le commerce, l'industrie et la fourniture de services. Afin d'atteindre ses objectifs économiques, elle doit mettre en place des méthodes et des outils de gestion adaptés. La gestion joue un rôle très essentiel pour atteindre les objectifs de l'entreprise, est un processus qui consiste à organiser, contrôler et gérer efficacement les ressources de l'entreprise, elle vise à assurer l'efficacité, la rentabilité et la compétitivité de l'organisation.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion est une composante clé de la gestion, c'est un processus essentiel pour les organisations, il aide l'entreprise à organiser et contrôler efficacement ses ressources afin d'atteindre ses objectifs fixés. Le contrôle de gestion est « un ensemble de disposition prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodique caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées » (Plan comptable général, 1982)¹.

Il existe de nombreux outils de contrôle de gestion notamment la comptabilité analytique, la gestion prévisionnelle, la gestion budgétaire et le tableau de bord, chacun son rôle essentiel dans l'entreprise. Parmi ces outils, la gestion budgétaire est un instrument essentiel, elle permet à l'entreprise de gérer efficacement ses ressources financières.

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme, vise à établir des budgets prévisionnels, elle aide l'entreprise à suivre ses réalisations financières et atteindre ses objectifs financiers. Le contrôle budgétaire est un outil crucial de la gestion budgétaire, il

¹DORIATH B. (2000), « Contrôle de Gestion », Dunod, Paris, P. V.

consiste à comparer les résultats prévus aux résultats réels afin d'identifier les écarts entre les deux.

Cette recherche porte sur l'analyse et la pratique de la gestion budgétaire dans un environnement portuaire cas : Entreprise de Bejaia méditerranéen terminal Spa. Elle vise à répondre à la question suivante : ***Comment l'entreprise BMT Spa effectue sa gestion budgétaire et suit ses réalisations pour atteindre ses objectifs financiers ?***

Pour répondre à cette question principale, nous allons aborder quelques questions secondaires, à savoir :

- Qu'est-ce que la gestion budgétaire ?
- Quels sont les différents types de budget ?
- Comment pratiquer la gestion budgétaire au sein de BMT Spa ?

Pour tenter de répondre à la problématique et aux questionnements secondaires, nous allons proposer certaines hypothèses, à savoir :

- **Hypothèse 01 :** La gestion budgétaire est un outil essentiel pour atteindre les objectifs financiers ;
- **Hypothèse 02 :** La gestion budgétaire dans l'entreprise BMT vise à établir des prévisions chiffrées et dégager les écarts entre ses prévisions et ses réalisations. Elle a une relation avec toutes les structures de l'entreprise.

L'objectif de notre recherche vise à approfondir la compréhension de la gestion budgétaire, étudier et pratiquer la gestion budgétaire au sein de l'entreprise BMT Spa. Nos objectifs spécifiques sont les suivants :

- Faire une élaboration du budget à BMT et suivre les réalisations de l'exercice de l'année 2024 dans cette organisation ;
- Appréhender l'efficacité de la gestion budgétaire.

Pour mener à bien notre étude portant sur la gestion budgétaire, nous avons eu recours à différentes techniques de collecte et d'analyse des données. Tout d'abord, nous avons utilisé une approche documentaire en consultant divers ouvrages, articles et sources spécialisées portant sur la gestion budgétaire, ce qui nous a permis d'établir le cadre théorique de notre travail. Ensuite, nous avons mené une analyse approfondie des données recueillies au sein de l'entreprise BMT Spa. Cette étude analytique a été essentielle pour comprendre le

fonctionnement concret de la gestion budgétaire dans cette organisation. En nous appuyant sur des méthodes statistiques, nous avons pu traiter les données chiffrées et présenter les résultats de manière claire et structurée, notamment à travers des tableaux et des graphiques facilitant leur interprétation.

Notre travail de recherche est structuré en deux chapitres. Le premier chapitre est consacré au cadre théorique de la gestion budgétaire. Il présente les notions générales relatives à ce concept, notamment ses objectifs, son rôle dans la gestion des organisations, ainsi que les différentes étapes de sa mise en œuvre. Le second est réservé à l'étude pratique de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise BMT Spa.

*Cadre théorique sur la gestion
budgétaire*

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE SUR LA GESTION BUDGÉTAIRE

Le contrôle de gestion constitue un élément fondamental dans le pilotage des entreprises, car il permet de garantir l'atteinte des objectifs fixés et d'améliorer l'efficacité organisationnelle. Pour remplir efficacement cette fonction, l'entreprise doit s'appuyer sur un ensemble d'outils d'aide à la décision stratégique, dont chacun joue un rôle spécifique. Parmi ces outils, la gestion budgétaire occupe une place centrale. Elle permet de gérer de manière optimale les ressources financières de l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs.

Afin de mieux appréhender la notion de gestion budgétaire, ce chapitre propose un cadre théorique divisé en deux sections. La première section présentera des généralités sur la gestion budgétaire, tandis que la deuxième exposera les différentes étapes du processus budgétaire.

SECTION 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LA GESTION BUDGETAIRE

La gestion budgétaire est un outil essentiel pour les entreprises, elle aide l'entreprise à bien organiser et gérer efficacement ses finances.

1.1. Définition de 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 : les budgets. Périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écarts qui doivent entraîner des actions correctives »².

En d'autres termes, la gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »³.

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme vise à établir des prévisions chiffrées, qui appelés (budget). Ce dernier à une relation avec toutes les structures de l'entreprise.

²ALAZARD C. et SEPARI S. (2004), « Contrôle de gestion : manuel et application », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.225.

³DORIATH B. et GOUJET C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.104.

1.2. Les objectifs de la gestion budgétaire

Les objectifs de la gestion budgétaire sont nombreux, à savoir ⁴:

- **Planification** : aider à la planification logique et systématique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme.
- **Coordination** : favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer de la permanence des méthodes.
- **Communication** : faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de service.
- **Motivation** : apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés.
- **Contrôle** : aider au contrôle des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires.
- **Evaluation** : créer un cadre d'évaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et de ceux de l'entreprise.

1.3. Le rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire joue plusieurs rôles, on cite ⁵:

- Un rôle de coordination des différents sous-systèmes puisque le réseau des budgets s'étend à tous les aspects de l'entreprise, tant commercial, productif, que financier. Il permet une consolidation des actions chiffrées dans le budget général et la présentation de documents de synthèse prévisionnels cohérents avec le plan opérationnel défini plus haut.

- Un rôle de simulation rendu possible par l'information des procédures d'élaboration des budgets, qui permet de tester plusieurs hypothèses de budgétisation. Cet aspect revêt de plus en plus d'importance face à l'incertitude et à la complexité des marchés actuels. L'informatique permet une gestion prévisionnelle en temps réel et un réajustement possible des budgets en cas de besoin.

La gestion budgétaire ne remplira ces rôles que dans la mesure où le réseau des budgets couvre toute l'activité de l'entreprise et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent. Toutefois, la gestion budgétaire dépasse largement le cadre des

⁴BROOKSON S. (2001), « Gérer un budget », édition Mango Pratique, Paris, P.09.

⁵ALAZARD C. et SEPARI S. (2004), « Contrôle de gestion : manuel et application », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.289.

budgets et constitue en soi un mode de gestion qui autorise une implication des responsables, et une prise en compte dynamique de la dimension humaine qu'implique tout mode de pilotage.

SECTION 2 : PROCEDURES DE LA GESTION BUDGÉTAIRE

La définition de la gestion budgétaire fait apparaître trois phases dans le processus budgétaire : la prévision, la budgétisation et le contrôle.

2.1. La prévision

La prévision repose sur l'analyse des données passées pour établir un plan financier global pour l'avenir. Il est crucial de prendre en compte tous les facteurs pertinents, tels que les prix, les quantités, les options de financement, etc.,

2.2. La budgétisation

La budgétisation consiste à traduire les objectifs en plans financiers, en tenant compte des prévisions de recettes et de dépenses, et en fonction des objectifs et des moyens définis.

2.2.1. Définition du budget

Le budget est une « prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé et établi, en fonction d'objectifs négociés et acceptés »⁶.

2.2.2. Les objectifs des budgets

La gestion budgétaire constitue un outil fondamental pour toute organisation, qu'elle soit publique ou privée. Elle repose principalement sur l'élaboration de budgets, qui permettent de planifier, coordonner et contrôler les activités. Derrière chaque budget se cachent des objectifs bien précis qui guident les décisions et assurent une utilisation optimale des ressources. Parmi les principaux objectifs, on cite ⁷ :

- **Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise** : ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions. Ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilité, en référence aux objectifs de l'entreprise.

⁶ LOCHARD J. (1998), « La gestion budgétaire outil : de pilotage des managers », édition d'Organisation, Paris, P.12.

⁷DORIATH B. et GOUJET C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.105.

- **Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation** : ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité.
- **Les budgets sont des outils de contrôle** : ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisations et prévisions. C'est le contrôle budgétaire. On constate ainsi que le processus budgétaire correspond à une volonté de maîtriser les décisions et/ou les actions à court terme dans l'objectif d'atteindre une performance souhaitée.

2.2.3. Typologie des budgets

De façon générale, on distingue trois types de budgets, à savoir⁸ :

2.2.3.1. Les budgets opérationnels

Les budgets opérationnels traduisent les opérations liées au cycle achat, production, vente. Il s'agit du budget des approvisionnements, et des charges d'approvisionnement, du budget de production, du budget des ventes et des charges commerciales. Parmi ces budgets, on trouve :

- **Le budget des ventes** : est une prévision détaillée et chiffrée des objectifs de vente par produit par marché. La qualité de son élaboration détermine la valeur de tout l'exercice budgétaire. Son élaboration se fait généralement en trois étapes, à savoir :
 - Prévisions de la conjoncture économique pour l'année à venir qui conditionne la demande dans de nombreux secteurs ;
 - Analyse historique des ventes par produits-marchés et études de marché spécifiques pour les produits et les marchés ou l'entreprise et présente afin d'évaluer les tendances d'évaluation (croissance ou déclin, intensité de la concurrence...) ;
 - Fixation, le plus souvent en concertation avec l'ensemble de la force de vente, d'objectifs volontaristes de vent par produit et par marché⁹.
- **Le budget de production** : est la quantité de produits à fabriquer durant l'exercice budgétaire, résultant du budget des ventes et de la politique de stockage de l'entreprise¹⁰.

⁸DORIATH B. et GOUJET C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, DUNOD, Paris, P.105-106.

⁹N'GAHANE P. (1996), « Dictionnaire de gestion », édition ARMAND COLIN, Paris, P.31.

¹⁰Idem, P.30.

- **Le budget des approvisionnements** : présente un calendrier des commandes et des livraisons. Il résulte des choix de gestion des stocks et des approvisionnements. Le budget des approvisionnements comprend le budget des achats et celui des charges d'approvisionnement¹¹.

2.2.3.2. Les budgets des investissements :

Ils relèvent d'un cycle plus long que le cycle d'exploitation et résultent des engagements liés au plan d'investissement et de financement. Le budget d'investissement reprend les informations du plan d'investissement en les détaillant par responsable opérationnel afin de permettre un suivi administratif de l'engagement des dépenses. En effet, le suivi des investissements s'organise en trois temps, à savoir ¹² :

- Les dates d'engagements ;
- Les dates de décaissements ;
- Les dates de réception ;

2.2.3.3. Les budgets généraux qui sont établis à partir des autres budgets :

Ils permettent de vérifier la cohérence des prévisions par le contrôle des équilibres fondamentaux, à savoir :

- **Le budget de trésorerie** : est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires¹³. Le budget de trésorerie est le résultat de l'ensemble des budgets opérationnels et le budget des investissements, en encaissements et en décaissements.
- **Le compte de résultat prévisionnel** : le compte de résultat prévisionnel est un document qui prévoit les charges et les produits de l'entreprise pour l'année à venir, permettant ainsi de mesurer l'équilibre financier et de contrôler la réalisation des budgets.
- **Le bilan prévisionnel** : Le bilan est un état des éléments de l'actif et des éléments du passif d'une entreprise. C'est une représentation de l'ensemble des ressources et des

¹¹DORIATH B. et GOUJET C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.113.

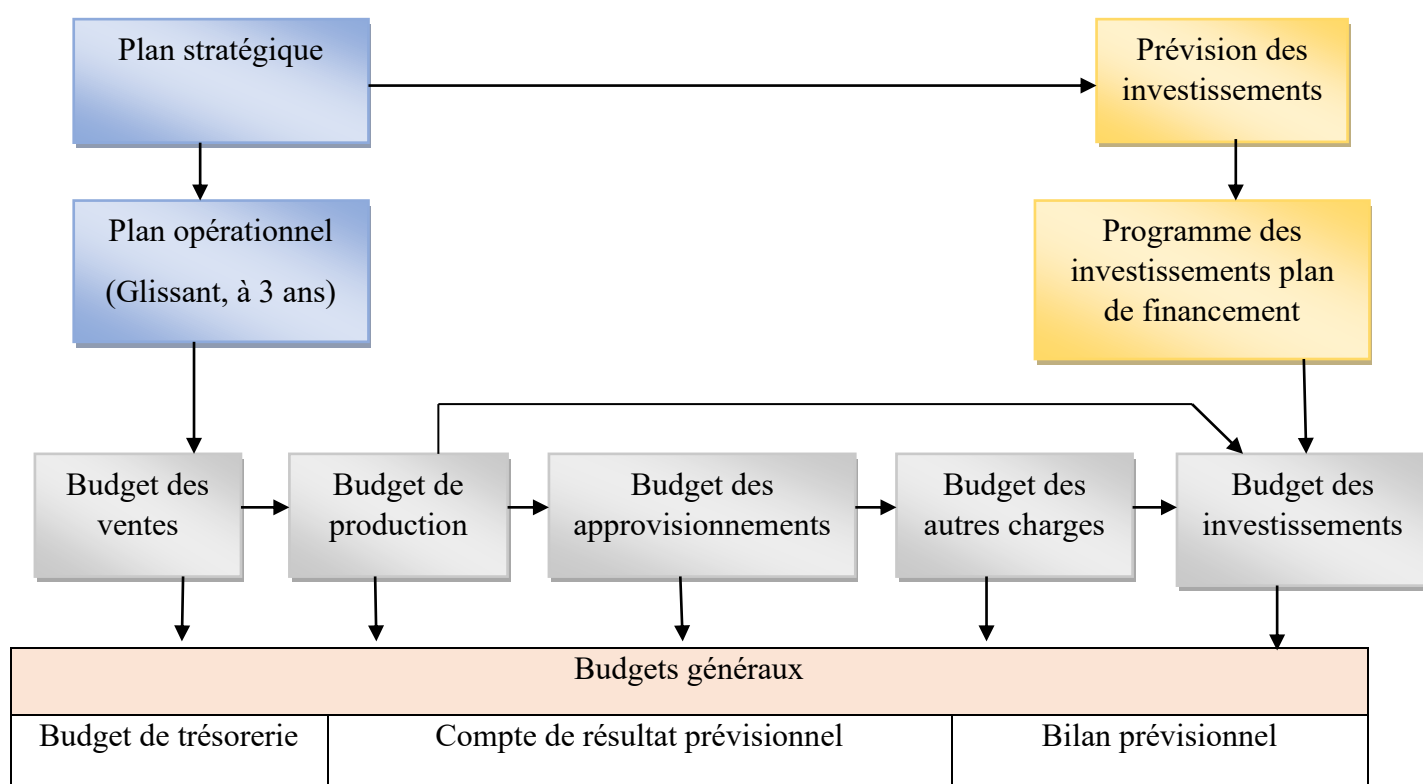
¹²ALAZARD C. et SEPARI S. (2004), « Contrôle de gestion : manuel et application », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.484.

¹³Idem, P.499.

emplois dont dispose une entité comptable¹⁴. L'élaboration d'un bilan prévisionnel s'effectue à l'aide ¹⁵ :

- Du bilan de l'exercice précédent ;
- Des résultats des budgets de trésorerie en ce qui concerne les comptes de tiers ou de disponible ;
- Des budgets de production et d'approvisionnement pour les éléments stockés ;
- Du compte de résultat prévisionnel pour les amortissements et le résultat budgété.

Schéma n°1 : La hiérarchie des budgets.



Source : DORIATH B. et GOUJET C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, P.107.

¹⁴N'GAHANE P. (1996), « Dictionnaire de gestion », édition ARMAND COLIN, Paris, P.28.

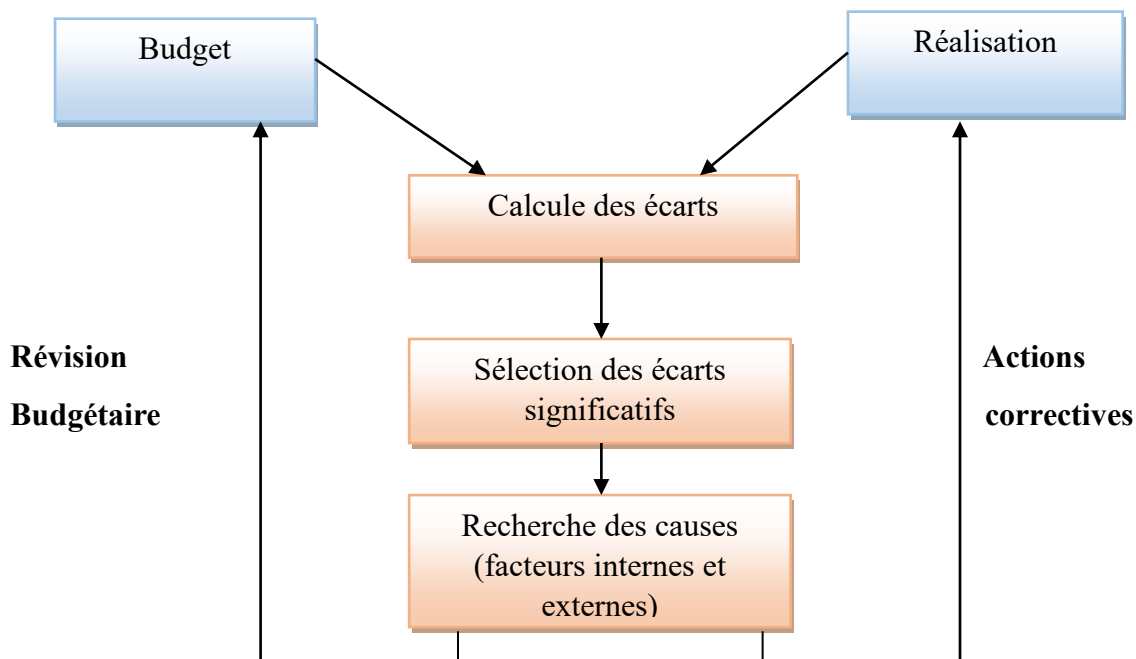
¹⁵ALAZARD C. et SEPARI S. (2004), « Contrôle de gestion : manuel et application », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.508.

2.3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire c'est la dernière étape de la gestion budgétaire après la prévision et la budgétisation. Le contrôle budgétaire est un « instrument essentiel de la gestion budgétaire. Il consiste en comparaison régulière (mensuelle, trimestrielle ou annuelle) des prévisions reprises dans le budget et des réalisations effectives de la période considérée. Il doit permettre la constatation des principaux écarts significatifs entre prévisions et réalisations, l'identification de leurs causes et l'information des différents responsables concernée pour qu'ils puissent mettre en œuvre, s'il y a lieu, des actions correctives »¹⁶.

Ceci peut être présenté par le schéma suivant :

Schéma n°2 : Processus de contrôle budgétaire.



Source : DORIATH B. et GOUJET C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.200.

En effet, le contrôle budgétaire se compose à faire la comparaison entre les réalisations aux les prévisions et à dégager les écarts entre les deux, les résultats réels (les réalisations) et les résultats prévus (les prévisions).

¹⁶ N'GAHANE P. (1996), « Dictionnaire de gestion », édition ARMAND COLIN, Paris, P.59.

- **Écarts** : la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée. Un écart se définit par un signe (+ou−), une valeur et un sens (favorable ou défavorable)¹⁷.

$$\text{Écart} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$$

L'écart si la différence entre les réalisations et les prévisions, il existe un écart favorable, un écart défavorable et un écart nul.

Écart favorable : l'écart est favorable, lorsque les résultats réels (réalisation) supérieurs aux résultats prévu (prévision).

Écart défavorable : l'écart est défavorable, lorsque les résultats réels inférieurs aux résultats prévus.

Écart nulle : l'écart est nul lorsque les résultats réels sont égal aux résultats prévus.

Conclusion

La gestion budgétaire est un outil essentiel pour l'entreprise, elle vise à établir des prévisions chiffrées qui appelés un budget. Elle permet de prévoir, organiser et contrôler les activités afin d'atteindre les objectifs fixés.

¹⁷ALAZARD C. et SEPARI S. (1998), « Contrôle de gestion : manuel et application » 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.312.

*La gestion budgétaire au sein de
l'entreprise BMT Spa*

CHAPITRE 2 : LA GESTION BUDGÉTAIRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE BMT SPA

La gestion budgétaire constitue un levier essentiel au sein de l'entreprise Bejaia Méditerranéen Terminal (BMT Spa), car elle contribue directement à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Afin de mieux appréhender ce processus, ce chapitre a été consacré à l'analyse de la gestion budgétaire au sein de cette organisation.

Ce chapitre est structuré en deux sections. La première est dédiée à la présentation générale de l'entreprise BMT Spa et de son organigramme. La seconde section s'intéresse spécifiquement au processus de gestion budgétaire mis en œuvre au sein de l'entreprise de l'année de 2024.

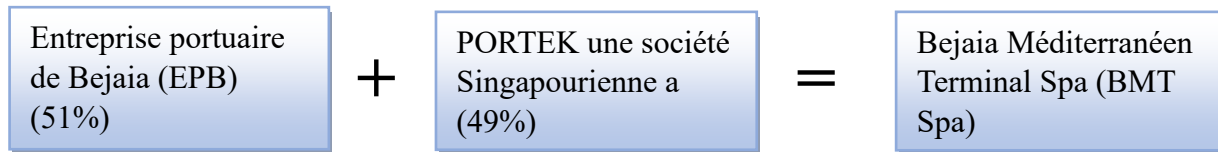
SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Entreprise de Bejaia Méditerranéen terminal (BMT Spa) est une jointe venture entre l'entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et PORTEK systèmes et Equipment. L'EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaia. PORTEK System 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.

1.1. Historique de la BMT

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia. Dès lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne a 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs ports dans le monde. En 2011 PORTECK Système and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

Schéma n°3 : BMT la jointe venture de EPB et PORTEK.

Source : réalisé par nos soins à partir des recueillant pris de BMT.

1.2. Présentation de BMT

BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement former dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'aconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

1.3. Situation géographique

La BMT est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de Bejaia, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voix ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux. BMT SPA 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 conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

Figure n°1 : Situation géographique de BMT.

Source : document internes de BMT.

1.4. Missions, valeurs et objectifs de la BMT Spa

Les missions, les valeurs et les objectifs, les fondamentaux de l'organisation de BMT Spa sont présentés comme suite :

1.4.1. Mission de BMT SPA

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissent son succès et sa pérennité.

1.4.2. Les valeurs de BMT SPA

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

1.4.3. Les objectifs de BMT SPA

- Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour : un gain de productivité, une réduction du cout d'escale et une fiabilité de l'information.

1.5. Principales activités de BMT Spa

Bejaia Méditerranéen Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'aconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

1.5.1. Opérations de planification

Les opérations de planification sont les suivant :

- Planification des escales ;
- Planification déchargement/chargement ;
- Planification du parc à conteneurs ;
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels.

1.5.2. Opérations de manutention

Les opérations de manutention sont les suivant :

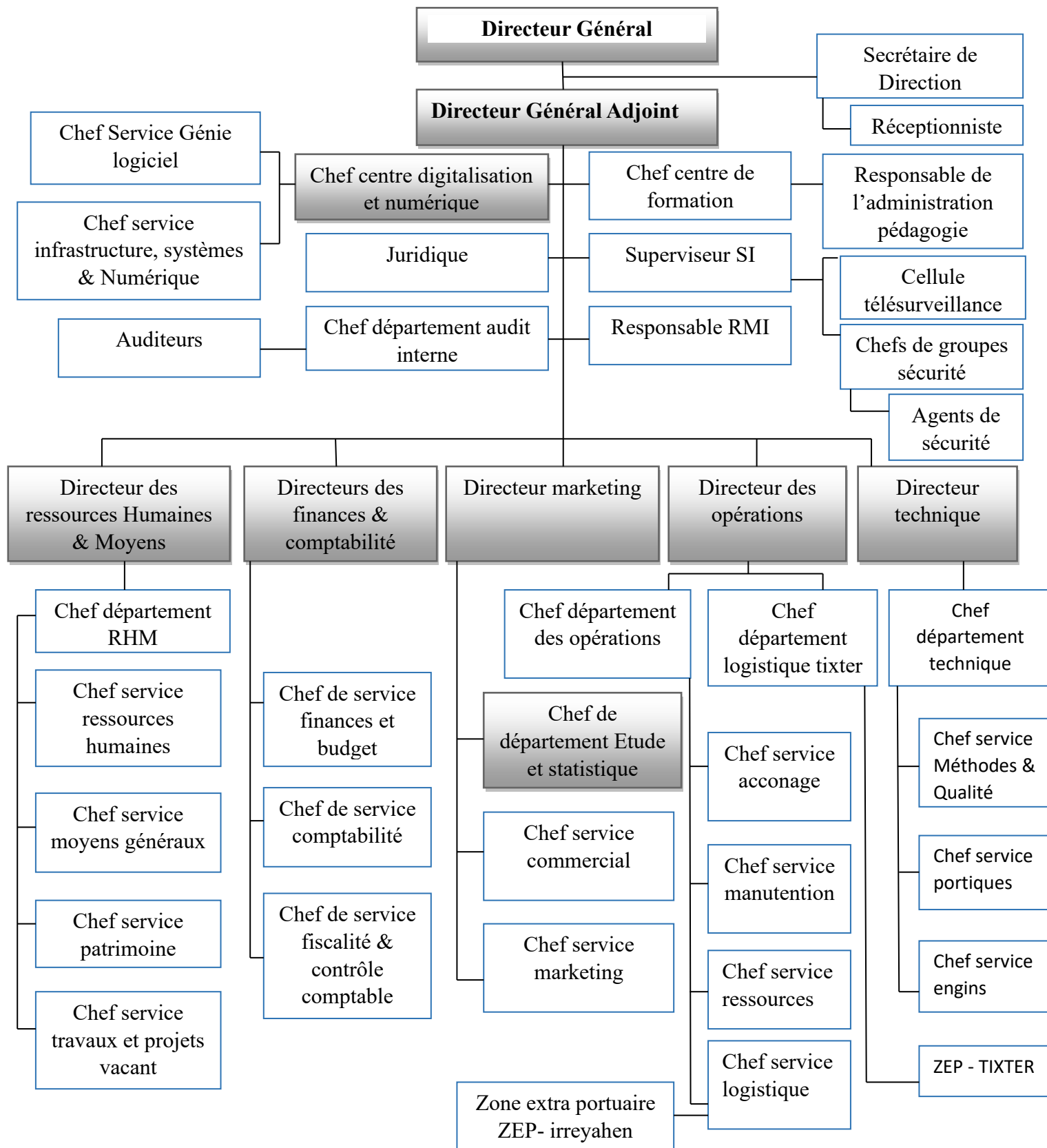
- La réception des navires porte-conteneurs ;
- Le déchargement des conteneurs du navire ;
- La préparation des conteneurs à embarquer ;
- Le chargement des conteneurs du navire.

1.5.3. Opérations d'aconage

Les opérations d'aconage sont les suivant :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage ;
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « reefers » ;
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières ;
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage.

Schéma n°4 : Organigramme de l'entreprise BMT Spa.



Source : document interne de l'entreprise BMT Spa.

SECTION 2 : PROCESSUS DE LA GESTION BUDGÉTAIRE AU SEIN DE BMT

Dans cette section nous allons voir comment BMT Spa élabore et procède au suivi de la réalisation de son budget prévisionnel annuel.

2.1. Présentation de la gestion budgétaire de BMT

La Direction Finance et Comptabilité (DFC) est chargée d'élaborer les budgets prévisionnels pour chaque direction. 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 (le compte de résultat prévisionnel, le TFT et le bilan prévisionnel).

2.1.1. Les objectifs du budget de BMT

Les principaux objectifs du budget sont :

- Un outil de prévision et un moyen de définition des objectifs ;
- 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.

2.1.2. Les éléments principaux du budget

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

- Le budget des ventes (chiffre d'affaires prévisionnel) ;
- Le budget des investissements ;
- Le Budget des approvisionnements ;
- Le budget des charges d'exploitation ;
- Le Budget de trésorerie ;
- Le tableau des comptes de résultat prévisionnel ;
- Le bilan prévisionnel.

2.2. Élaboration des budgets

Chaque année, BMT établit et prépare un budget pour gérer efficacement le terminal à conteneur du port de Bejaia, on fonction de ses objectifs stratégique. Afin de réaliser ces objectifs, BMT a élaboré un budget pour l'exercice 2024 qui prend en compte les prévisions de trafic, les charges d'exploitation et les investissements nécessaires pour améliorer et effectuer ses objectifs. Ce budget a été établi en fonction des besoins identifiés et des

ressources nécessaires, Et vise à assurer la pérennité de l'entreprise et à satisfaire les besoins des clients et des partenaires.

Les objectifs pour cet exercice sont d'atteindre 255 000 Equivalent vingt pieds (EVP), en augmentation de 3% par rapport à l'année précédente, et de générer un chiffre d'affaires de 4 007 338 KDA (1KDA=1000^{DA}). BMT prévoit d'investir 1 878 325 KDA pour renforcer ses capacités, notamment en acquérant de nouveaux équipements et en rénovant les équipements existants. Pour élaborer le budget de BMT, nous utilisons les réalisations de l'exercice précédent. Dans ce cas, le budget 2024 est élaboré en utilisant les prévisions de clôture de 2023 comme référence.

2.2.1. Le budget de ventes prévisionnelles

Le budget des ventes est le point de départ pour l'élaboration du budget prévisionnel de BMT. Il nécessite une prévision précise du volume d'activité de la BMT et afin de prévoir le chiffre d'affaires, et pour le réaliser, l'ensemble des structures auront besoin des moyens. L'élaboration du budget des ventes pour l'année 2024 est basée sur les réalisations de clôture de l'année 2023 ainsi que les objectifs commerciaux de l'année 2024 et afin d'atteindre ces derniers, l'entreprise a prévu une évolution d'activité (EVP) de 3% ainsi qu'une augmentation des tarifs de ces prestations.

Tableau n°1 : Le volume physique du trafic prévisionnel

Unité : EVP

Composants	Prévision de clôture 2023	Prévision 2024	Variation
Nombre conteneur EVP	247 501	255 000	3%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

$$\text{Variation} = [\text{prévision (2024)} / \text{prévision de clôture (2023)} - 1] * 100$$

$$\text{Variation du nombre d'EVP} = [(255\,000 / 247\,501) - 1] * 100$$

$$\text{Variation du nombre d'EVP} = 3 \%$$

Selon les prévisions, le volume global de BMT devrait atteindre 255 000 EVP en 2024, soit une augmentation de 3% par rapport à 2023.

Tableau n°2 : Le chiffre d'affaires prévisionnel

Unité : KDA

Composants	Prévision de clôture 2023	Budget 2024	VR %
Manutention aux navires	1 778 653	2 012 765	13
Relevage	1 012 909	992 017	-2
Entreposage	564 807	598 784	6
Traitement Referas	51 138	73 796	44
Autres prestations	352 709	262 976	-25
Exploitation Port sec TIXTER	0	0	0
Centre de Formation	26 627	67 000	152
Total Prestations	3 786 843	4 007 338	6

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Variation = [(prévision (budget) (2024) / prévision de clôture (2023) – 1)] * 100

Variation = [(4 007 338 / 3 786 843) – 1] * 100

Variation = 6%

Selon les prévisions, le chiffre d'affaires de 2024 devrait atteindre 4 007 338KDA, enregistrant une croissance de 6% par rapport à l'année précédente, grâce à une augmentation de 3% du trafic en EVP, l'augmentation des tarifs de ses prestations.

Tableau n°3 : Autres produits prévisionnel

Unité : KDA

Composants	Clôture 2023	Prévision 2024	Variation %
Autres produits opérationnels	9 500	7 500	-21
Produits financiers	73 295	97 973	34
TOTAL	82 952	105 473	27

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Les autres produits opérationnels représentent 7 500 KDA qui sont des produits sur cahiers des charges, ainsi que les produits financiers sont de 97 973 KDA.

2.2.2. Le budget des investissements prévisionnel

Après le budget de ventes prévisionnelles de l'année 2024 qui sont le point de départ d'élaboration des budgets, on passe au budget des investissements prévisionnels de l'année 2024 qui se présente comme suit :

Tableau n°4 : Les investissements prévisionnels

Unité : KDA

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

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Le budget d'investissement pour l'exercice 2024 est fixé à 1 878 325 KDA, avec un ratio (Investissements / chiffre d'affaires) de 47%. La plus grande partie de ce budget, soit 1 593 500 KDA, sera utilisée pour des équipements techniques, matériel et outillage.

2.2.3. Le Budget des approvisionnements prévisionnels

Le budget des approvisionnements prévisionnel se présente comme suit :

Tableau n°5 : Budget des approvisionnements prévisionnel

Unité : KDA

Compte	Libelles	Clôture 2023	Budget 2024	VR %
382500	Achat. Pièce. Détachée. Matériel. Transport.	164	338	107
382510	Ach. Pce. Dch. Mtl. D'exploitation.	63 882	131 991	107
382530	Achat. Pneumatique.	18 350	37 914	107
S/ TOTAL		82 396	170 244	107
382400	Achats petit outillage.	1 177	2 431	107
382000	Achats Mat. Construction.	103	212	107
382300	Achats four. D'atelier.	1 690	3 491	107
S/ TOTAL		2 969	6 135	107
382200	Achats. Produit d'entretien.	2 791	5 766	107
382600	Achats Fourniture. Bureau	5 164	10 669	107
382100	Achats carburants. Lubrifiants.	49 660	102 606	107
S/ TOTAL		57 614	119 041	107
382700	Achats Fournitures. Informatique	993	2 052	107
382900	Achats Fournitures. Diverses	4 126	8 526	107
382920	EFFETS VESTIMENTAIRES	23 411	48 372	107
S/ TOTAL		28 531	58 949	107
TOTAL		171 511	354 369	107
	TVA à récupérer 19%	32 587	67 330	107
	Total T.T.C	204 098	421 699	107

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Selon le tableau 5, les principaux achats prévus dans le budget des approvisionnements de BMT pour 2024 sont :

- Les pièces de rechange pour un montant de 131 991 KDA, ce qui représente 37% des achats prévus ;
- Achats carburant Lubrifiants sera de 102 606 KDA, représentant 29% du total ;
- Effets vestimentaires à 48 372 KDA, soit un taux de 14% ;
- Pneumatique à 37 914 KDA, soit un taux de 11%.

Le budget total des approvisionnements s'élève à 354 369 KDA, soit une augmentation de 107% par rapport à 2023. Cette hausse est principalement due à l'augmentation des achats de pièces de rechange, achats carburant Lubrifiants, pneumatique et effets vestimentaires

2.2.4. Le budget des charges d'exploitation prévisionnel

Le budget des charges d'exploitation prévisionnel se présente comme suit :

Tableau n°6 : Budget des charges d'exploitation prévisionnel

Unité : KDA

Composants	Clôture 2023	Budget 2024	Écart	VR %
Achats consommés	239 618	354 369	114 750	48
Services Extérieurs	263 677	266 877	3 199	1
Autres Services extérieurs	62 204	95 489	4 639	7
Frais personnel	2 059 207	1 913 424	-145 783	-7
Impôts et taxes	64 957	8 680	-56 277	-87
Autres Charges Opérationnelles	162 207	167 127	4 919	3
Frais Financiers	5 753	32 055	26 302	457
Amortissements	557 610	638 126	80 516	14
Impôts sur Résultats & assimilés	111 255	165 533	54 278	49
Total charges	3 526 488	3 641 678	115 190	3

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Selon le tableau ci-dessus, les charges d'exploitation prévisionnelles de l'entreprise s'élèvent à 3 641 678 KDA, soit une augmentation de 3%, enregistrant un écart de 115 190 KDA par rapport à la prévision de clôture 2023. Cette progression s'explique par les détails suivants :

- **Achats consommés (Compte 60) :** d'un montant de 354 369 KDA, les consommations des achats consommés (matières et fournitures) connaîtront un écart de 114 750 KDA par rapport à la clôture 2023, soit une hausse de 48%, principalement due à :
 - L'augmentation des consommations de carburants et lubrifiants soit de ceci conséquence de l'augmentation du trafic ;
 - L'augmentation de la consommation des pièces de rechange du matériel d'exploitation, liée au programme de maintenance ;
 - Une augmentation de la consommation prévue des pneumatiques, expliquée par le fait que le changement important des pneumatiques se fait chaque 2ans excepté dans le cas exceptionnel des accidents.
- **Services Extérieurs (Compte 61) :** d'un montant de 266 877 KDA, les services extérieurs enregistrant un écart de 3 199 KDA par rapport à la clôture 2023, soit une hausse de 1%, principalement due à :
 - En raison qu'enregistré une augmentation du compte sous-traitance LOL restitution de la zone IOB ;
 - Enregistré une augmentation au compte loyer et charges locatives due à la location de nouvelles zones d'entreposage de contenais vide (ZEP2 et ETR) ;
- **Autres Services Extérieurs (Compte 62) :** d'un montant de 95 489 KDA, autres services extérieurs qui enregistrant un écart de 4 639 KDA par rapport à la clôture 2023, soit une hausse de 7%, principalement due à :
 - Stage et formation : le montant de la charge de 2024 dépasser le montant de clôture 2023 ;
 - Réception frais d'hébergement : cette hausse est justifiée par les prévisions liées à la célébration du 20 anniversaire de BMT SPA.
- **Frais de personnel (Compte 63) :** d'un montant de 1 913 424 KDA, les Frais de personnel qui enregistrant une diminution de 145 783 KDA par rapport à la clôture 2023, soit une baisse de 7%,
- **Impôts et taxes (Compte 64) :** d'un montant de 8 680 KDA, Impôts et taxes qui enregistrant une diminution de 56 277 KDA par rapport à la clôture 2023, soit une baisse de 87%, principalement due à : l'annulation de la TAP.
- **Autres Charges Opérationnelles (Compte 65) :** d'un montant de 167 127 KDA, ce compte enregistre essentiellement les redevances du terminal à conteneurs et les redevances d'exploitation, ainsi autres charges opérationnelles soit une hausse de 3%, soit un écart de 4 919 KDA par rapport à la clôture 2023, principalement dû

à l'augmentation de montant des redevances de concession notamment la redevance variable qui est directement liée au chiffre d'affaires.

- **Frais financiers (Compte 66) :** en 2024 les frais financiers s'élèvent à 32 055 KDA, soit une hausse de 457%, enregistrant ainsi un écart de 26 302 KDA par rapport à la clôture 2023, en raison des intérêts relatifs au crédit bancaire pour l'acquisition des équipements financés par crédits bancaires et nouvelle grue mobile portuaire.
- **Dotations aux amortissements (Compte 68) :** d'un montant de 638 126 KDA, soit une hausse de 14%, enregistrant un écart de 80 516 KDA par rapport à la clôture 2023, Principalement due à :
 - Due à la réception de certaines immobilisations à savoir le projet de réhabilitation de la zone de dépotage phase 3 et la réhabilitation des blocs A et C du terminal, ainsi que les immobilisations prévues pour l'exercice 2024 notamment l'acquisition d'une grue portuaire, d'un reach stacker et de 04 tracteurs portuaires ainsi que les travaux de rénovation des RTG N° 6, 7 et 8 et de la grue portuaire.
- **Impôts sur les résultats et assimilés (Compte 69) :** l'impôt sur les résultats et assimilés pour le budget prévisionnel 2024 est de l'ordre de 165 533 KDA, une hausse de 49% comparé à celui prévu à la clôture en 2023, suite à la hausse des résultats ordinaires avant impôt.

Tableau N°7 : Structure des charges

Unité : KDA

Composants	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%	3%
Frais personnel	1 913 424	53%	48%
Impôts et taxes	8 680	0%	0%
Autres Charges Opérationnelles	167 127	5%	4%
Frais Financiers	32 055	1%	1%
Amortissements	638 126	18%	16%
Impôts sur Résultats & assimilés	165 533	5%	4%
Total charges	3 641 678	100%	91%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Selon le tableau de structure des charges prévisionnelles de l'année 2024, nous remarquons qu'il y a quatre charges essentielles pour savoir :

- Les frais personnels avec un montant de 1 913 424 KDA, ce qui représente 53% du total des charges et représentant 48% du chiffre d'affaires ;
- Amortissements avec un montant de 638 126 KDA, représentant 18% du total des charges et représentant 16% du chiffre d'affaires ;
- Achats consommés avec un montant de 354 369 KDA, qui représente 10% du total des charges et représentant 9% du chiffre d'affaires ;
- Services extérieurs avec un montant de 266 877 KDA, représentant 7% du total des charges et représentant 7% du chiffre d'affaires.

2.2.5. Budget de trésorerie prévisionnel

Le budget de trésorerie prévisionnel se présente comme suit :

Tableau n°8 : Budget de trésorerie prévisionnel

Unité : KDA

Encaissements	Montant	%
Encaissements reçus des clients	4 836 864	98
Autre encaissement reçu	7 500	0
Intérêts encaissés sur placements financiers	76 402	2
Encaissements provenant d'emprunts	505 239	
Accréditifs	0	0
Total Encaissements	5 426 005	100
Décaissements	Montant	%
Sommes versées aux personnels	-1 879 303	29
Sommes versées aux fournisseurs et autres	-1 064 964	17
Impôts sur les résultats payés	0	0
Autre Impôts payés	-667 185	10
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-2 131 788	25
Dividendes et autres distributions effectuées	-489 287	8
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financiers	-505 239	8
Remboursement d'emprunt	-131 613	2
Intérêts et autres frais financiers payés	-32 055	0,50
Total Décaissements	-6 901 434	100
Variation trésorerie	-1 475 429	
Solde initiale	1 578 822	
Solde budget 2024	103 393	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Nous remarquons que le montant des encaissements (5 426 005 KDA) est supérieur à celui des décaissements (- 6 901 434 KDA), et la trésorerie à la fin de l'année 2024 est de 103 393 KDA.

2.3. Importance du contrôle budgétaire au sein de BMT spa

Le contrôle budgétaire au sein de l'entreprise BMT spa consiste à faire la comparaison entre les réalisations et les prévisions et à dégager les écarts entre les deux, puis donner les interprétations convenues.

Le contrôle budgétaire est un outil principal du contrôle de gestion, pour cela BMT donne beaucoup d'importance au service de budget, car c'est lui qui assure le suivi du budget et vérifie les réalisations réelles de l'entreprise. Ce service entretient des relations avec toutes les structures de l'entreprise. Aussi, il a pour mission de présenter le budget de l'entreprise devant la commission budgétaire au niveau de la direction générale.

2.3.1. Les objectifs de contrôle budgétaire

On peut distinguer les objectifs suivant du contrôle budgétaire au sein de BMT :

- Contrôler les résultats chiffrés globaux de l'entreprise, en volume et en valeur, ainsi, dégager des écarts (par rapport aux prévisions et aux réalisations de l'exercice précédent) en cherchant les causes ;
- Mesurer le degré de réalisation des actions identifiées dans le budget, mais aussi dans le plan à moyen et à long terme. De ce fait, c'est également un outil de contrôle de plan dont la première période d'exécution correspondant à l'exercice budgétaire.

2.3.2. La méthode d'application du contrôle de gestion

Dans ce contexte, l'entreprise effectue deux types de contrôle, à savoir :

- **Contrôle mensuel** : consiste en élaboration un budget de clôture.
- **Contrôle annuel** : il s'agit d'une analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations afin de contrôler des dépenses de l'entreprise et d'essayer d'éteindre les objectifs fixés.

2.4. Le suivi et le contrôle budgétaire au sein de BMT spa

Après l'élaboration des budgets et l'importance de contrôle budgétaire, on passe à suivi et comparer les prévisions et les réalisations de l'année 2024 puis dégager les écarts entre les deux et l'interpréter.

2.4.1. Trafic Equivalent vingt pieds

Le Trafic Equivalent vingt pieds est une unité de mesure standard utilisée dans le transport maritime pour quantifier le volume de conteneurs. Cette unité permet d'évaluer le trafic portuaire en prenant comme référence un conteneur de vingt pieds de long. Dans ce qui suit, nous présentons l'évolution et l'importance du trafic au sein de BMT Spa, en tant qu'indicateur clé de performance de l'activité portuaire.

Tableau n°09 : Le contrôle du trafic portuaire au sein de BMT

Unité : EVP

Trafic (EVP)	Prévision 2024	Réalisation 2024	Écart (v)	Taux de réalisation
Nombre d'EVP	255 000	225 000	-30 000	88%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Taux de réalisation = (Les Réalisations / Les prévision) *100

Taux de réalisation = (225 000 / 255000) *100

Taux de réalisation = 88%

Ecart (v) = Réalisation (2024) – Prévision (2024)

Ecart (v) = 225 000 – 255 000

Ecart (v) = -30 000

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que le volume de EVP réaliser et de 225 000 EVP, avec un taux de réalisation de 88% par rapport à leur objectif fixé qui 255 000 EVP dans la même année.

Tableau n°10 : Le contrôle du chiffre d'affaires

Unité : KDA

Libelles	Prévision 2024	Réalisation 2024	Écart	TR %
Manutention aux navires	2 012 765	1 745 653	-267 112	87
Relevage	992 017	842 719	-149 298	85
Entreposage	598 784	1 262 171	663 387	211
Traitement Referas	73 796	37 682	-36 114	51
Autres prestations	262 976	912 135	649 159	347
Exploitation Port sec TIXTER	0	0	0	0
Centre de Formation	67 000	47 401	-19 599	71
Total Prestations	4 007 338	4 847 762	840 424	121

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Taux de réalisation = (Les Réalisations / Les prévision) * 100

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

Taux de réalisation =121 %

Ecart (v) = Réalisation – Prévision

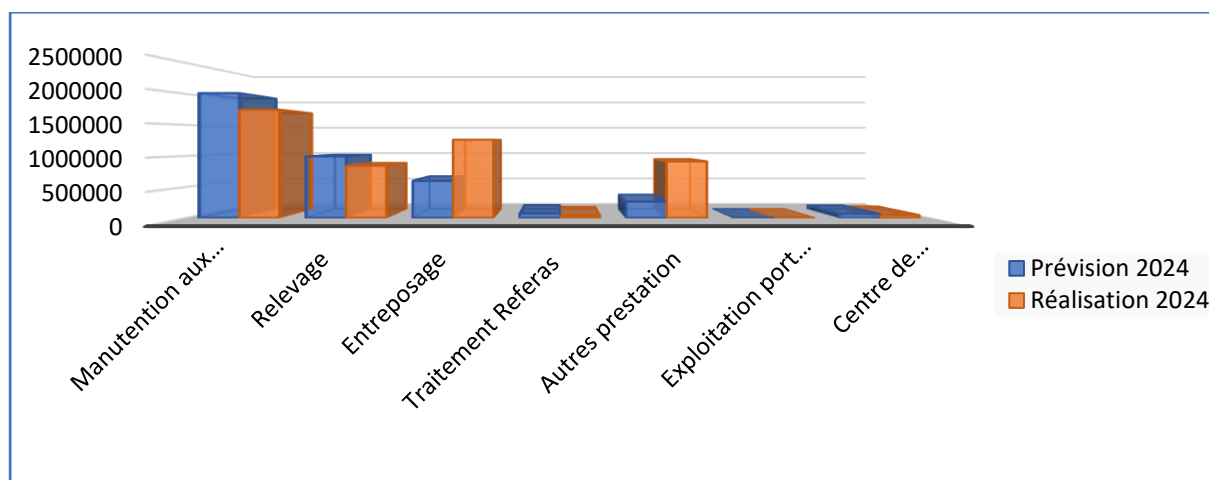
Ecart (v) = 4 847 762– 4 007 338

Ecart (v) = 840 424 KDA

D'après le tableau ci-dessus, nous observons que le chiffre d'affaires de l'exercice 2024 s'élève à 4 847 762 KDA, soit un taux de réalisation 121%, c'est-à-dire que l'objectif de l'année 2024 et réaliser, enregistré un écart favorable (positif) de 840 424 KDA dans la même année, cette progression s'explique principalement par :

- L'entreposage avec un taux de réalisation de 211% soit un écart de 663 387 KDA
- Autres prestations avec un taux de réalisation de 347% soit un écart de 649 159 KDA.

Figure n°2 : Réalisations du chiffre d'affaires.



Source : Réalisé à partir des données internes de BMT.

Tableau n°11 : le contrôle budgétaire des Autres produits

Unité : KDA

Composants	Prévision 2024	Réalisation 2024	Écart	TR %
Autres produits opérationnels	7 500	1 660,93	-5 839,07	22
Produits financiers	97 973	3 735,25	-94 237,75	4
TOTAL	105 473	5 396,18	-100 076,82	5

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Autres produits opérationnels enregistré un écart négatif 5 839, 07 KDA avec un taux de réalisation 22% et produits financiers a enregistré aussi un écart défavorable 94 237,75 KDA avec un taux de réalisation 4%, nous observons que BMT dans autres produits opérationnels et financiers n'est pas réaliser leur objectif avec un taux de réalisation 4% dans la même année.

2.4.2. Le suivi de la réalisation de budgets des investissements

La réalisation des investissements se présente comme suit :

Tableau n°12 : le contrôle budgétaire des investissements

Unité : KDA

Libelles	Prévision 2024	Réalisation 2024	Écart	TR %
Logiciel et Licence	47 150	4 831,08	-42 318,92	10,24
Constructions	152 000	1 136,32	-150 863,69	0,75
Installation technique, matériel et outillage	1 593 500	632 779,21	-960 720,79	39,71
Matériels de transport	45 795	7 184,13	-38 610,87	15,68
Matériel du bureau, informatique, communication et simulation	10 080	20 289,50	10 209,5	201
Mobilier	—	526,16	526,16	
Agencement et installation	29 800	0	-29 800	0
TOTAL	1 878 325	666 746	-1 211 579	35

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

Nous constatons que BMT dans l'exercice 2024 n'est pas réalisé ce qu'elle a prévu, soit un écart défavorable (négatif) de 1 211 579 KDA, elle réalise 35% de son objectif.

2.4.3. Le suivi de la réalisation budgets des approvisionnements

La réalisation des approvisionnements se présente comme suit :

Tableau n°13 : Le contrôle du budget des approvisionnements

Unité : KDA

Compte	Libelles	Prévision 2024	Réalisation 2024	Écart	TR %
382500	Achat. Pièce. Détachée. Matériel. Transport.	338	154,32	-183,68	45
382510	Achat. Pièce. Détachée. Matériel d'exploitation.	131 991	147 503,70	15 512,7	111
382530	Achat. Pneumatique.	37 914	17 854,47	-20 059,53	47
S/TOTAL		170 244	165 512,49	-4 731,51	97
382400	Achats petit outillage.	2 431	1 462,76	-968,24	60
382000	Achats Mat. Construction.	212	0	-212	0
382300	Achats four. D'atelier.	3 491	2 518,86	-972,14	72
S/TOTAL		6 135	3 981,62	-2 153,38	64
382200	Achats. Produit d'entretien.	5 766	1 858,81	-3 907,19	32
382600	Achats Fourniture. Bureau	10 669	3 313,29	-7 355,71	31
382100	Achats carburants. Lubrifiants.	102 606	68 147,89	-34 458,11	66
S/TOTAL		119 041	73 319,99	-45 721,01	61
382700	Achats Fournitures. Informatique	2 052	1 989,26	-62,74	96
382900	Achats Fournitures. Diverses	8 526	5 861,93	-2 664,07	68
382920	EFFETS VESTIMENTAIRES	48 372	14 056,03	-34 315,97	29
S/TOTAL		58 949	21 907,22	-37 041,78	37
TOTAL		354 369	264 721,32	-89 647,68	74
	TVA à récupérer 19%	67 330	50 297,05	-17 032,95	74
	Total T.T.C	421 699	315 018,37	-106 680,63	74

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

D'après le tableau, nous observons que les achats de l'exercice 2024 se sont élevés à 264 721,32 KDA, soit à 74% de l'objectif prévisionnel. Cette réalisation a enregistré un écart défavorable (négatif) de 89 647,68 KDA par rapport à la prévision pour la même année. Cette sous-réalisation s'explique principalement par les achats suivants :

- Achats carburant lubrifiants avec un taux de réalisation 66%, soit un écart défavorable de 34 458,11 KDA.
- Achats pneumatiques avec un taux de réalisation 47%, soit un écart défavorable de 20 059,53 KDA.

2.4.4. Le suivi de la réalisation de budgets des charges d'exploitation

La réalisation des charges d'exploitation se présentent comme suit :

Tableau n°14 : Le contrôle des charges d'exploitation

Unité : KDA

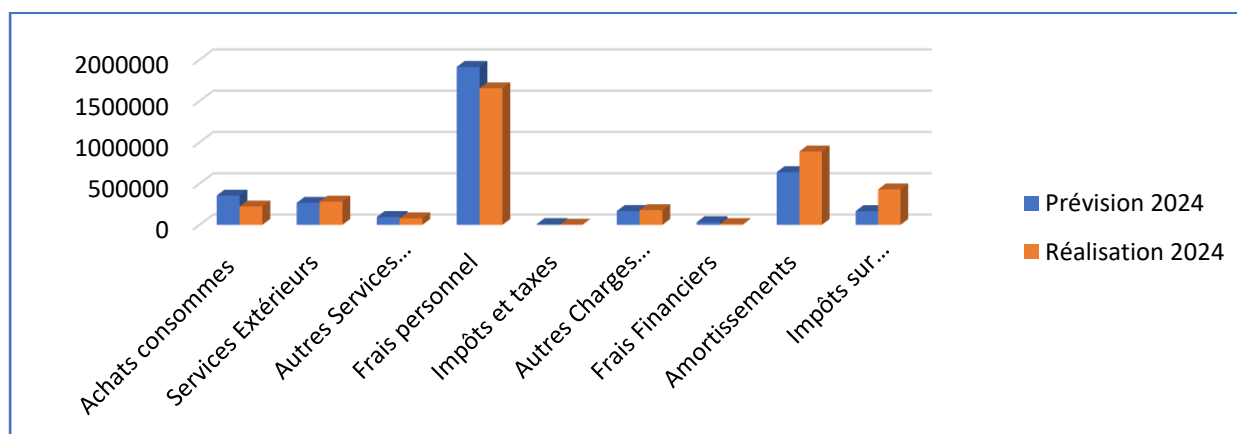
Composants	Prévision 2024	Réalisation 2024	Écart	TR %
Achats consommés	354 369	221 469,98	-132 899,02	62
Services Extérieurs	266 877	280 770,99	13 893,99	105
Autres Services extérieurs	95 489	78 791,93	-16 697,07	82
Frais personnel	1 913 424	1 654 042,44	-259 381,56	86
Impôts et taxes	8 680	2 576,82	-6 103,18	29
Autres Charges Opérationnelles	167 127	177 790,34	10 663,34	106
Frais Financiers	32 055	9 174,38	-22 880,62	28
Amortissements	638 126	888 063,97	249 937,97	139
Impôts sur Résultats & assimilés	165 533	428 654,2	263 121,2	258
Total charges	3 641 678	3 741 335,05	99 657,05	103

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

D'après le tableau ci-dessus, nous observons que l'entreprise avait fixé, pour l'exercice 2024, un objectif de 3 641 678 KDA au titre des charges d'exploitation. Or, celles-ci ont atteint un montant de 3 741 335,05 KDA, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas respecté son objectif initial. Le taux de réalisation s'élève à 103 %, enregistrant ainsi un écart défavorable de 99 657,05 KDA par rapport à la prévision pour la même année. Cette consommation s'explique principalement par les charges d'exploitation suivantes :

- Impôts sur Résultats et assimilés avec un taux de réalisation 258%, soit un écart défavorable de 263 121,2 KDA.
- Amortissements avec un taux de réalisation 139% soit un écart défavorable de 249 937,97 KDA.
- Autres charges opérationnelles avec un taux de réalisation 106%, soit un écart défavorable de 10 663,34 KDA.
- Services extérieurs avec un taux de réalisation 105%, soit un écart défavorable de 13 893,99 KDA.

Figure n°3 : Réalisations des charges d'exploitation



Source : Réalisé à partir des données internes de BMT.

2.4.5. Le suivi la réalisation de budgets de trésorerie

La réalisation du budget de trésorerie se présente comme suit

Tableau n°15 : Le contrôle du budget de trésorerie

Unité : KDA

Encaissements	Prévision 2024	Réalisation 2024	Écart	TR %
Encaissements reçus des clients	4 836 864	4 780 210,79	-56 653,21	98
Autre encaissement reçu	7 500	6 168,96	-1 331,04	82
Intérêts encaissés sur placements financiers	76 402	59233,52	-17 168,48	77
Encaissements provenant d'emprunts	505 239	404 191,20	-101 047,8	80
Accréditifs	0	0	0	0
Total Encaissements	5 426 005	5 249 804,47	-176 200,53	96
Décaissements	Prévision 2024	Réalisation 2024	Écart	TR %
Sommes versées aux personnels	-1 879 303	-1 682 699,79	196 603,21	89
Sommes versées aux fournisseurs	-1 064 964	-949 820,74	115 143,26	89
Impôts sur les résultats payés	0	-290 509,25	-290 509,25	
Autre Impôts payés	-667 185	-858 801,66	-191 616,66	128
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations crp ou incorp	-2 131 788	-816 868,68	1 314 919,32	38
Dividendes et autres distributions effectuées	-489 287	-610 581,78	-121294,78	124
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financiers	-505 239	0	505 239	0
Remboursement d'emprunt	-131 613	-44 662,20	86950,8	33
Intérêts et autres frais financiers	-32 055	-16 583,05	15471,95	51
Total Décaissements	-6 901 434	-5 270 527,15	1 630 906,85	76
Variation trésorerie	-1 475 429	-19 861,97	1 455 567,03	1
Solde initiale	1 578 822	1 118 184,72	-460 637,28	70
Trésorerie	103 393	1 098 322,75	994 929,75	1 062

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de BMT.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que l'entreprise, au cours de l'exercice 2024, n'a pas atteint ses objectifs en matière d'encaissement, avec un taux de réalisation de 96%. Le taux de réalisation des décaissements par rapport aux prévisions pour la même année est de 76 %, ce qui signifie que les décaissements prévus n'ont pas été réalisés. Cela est principalement dû à la non-réalisation du programme d'investissement prévisionnel.

La trésorerie de l'entreprise à la fin de l'année 2024 a atteint un montant de 1 098 322,75 KDA, avec un taux de réalisation de 1 062 %, enregistrant ainsi un écart favorable de 994 929,75 KDA par rapport aux prévisions de la même année.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous a commencé par une présentation générale de l'entreprise BMT Spa, lieu de notre stage. Ensuite, on a étudié la pratique de la gestion budgétaire au sein de cette entreprise. Chaque année, BMT Spa établit un budget en fonction des objectifs financiers qu'elle souhaite atteindre.

Nous avons entamé notre travail par l'élaboration du budget prévisionnel de l'exercice 2024, en nous appuyant sur les prévisions de clôture de l'année 2023 comme référence. Une comparaison a ensuite été effectuée entre les prévisions de 2024 et celles de 2023. L'entreprise débute le processus budgétaire par l'établissement du budget des ventes, considéré comme point de départ, et le clôture par le budget de trésorerie.

Par la suite, nous avons suivi les réalisations de l'exercice 2024 et procédé au contrôle budgétaire, en comparant les prévisions aux réalisations. Les écarts constatés ont été identifiés et analysés afin d'en comprendre les causes.

La gestion budgétaire chez BMT Spa s'avère être un outil essentiel pour une gestion efficace. Elle repose sur l'élaboration d'un budget prévisionnel basé à la fois sur les données de clôture de l'année précédente et sur les objectifs commerciaux de l'année en cours. La comparaison entre les prévisions et les réalisations permet de détecter d'éventuels écarts, lesquels doivent être interprétés et analysés afin de proposer des solutions correctives. Cela contribue à améliorer la performance des différents services de l'entreprise et à assurer son bon fonctionnement.



Conclusion Générale

CONCLUSION GÉNÉRALE

La fonction du contrôle de gestion a pour but de mettre en place des outils adaptés, comme la gestion budgétaire, pour s'assurer que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière efficace. Dans le premier chapitre, nous avons présenté le cadre théorique de la gestion budgétaire, en expliquant ses principes de base, ses objectifs, son rôle et les étapes de sa mise en œuvre.

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de l'entreprise BMT Spa, spécialisée dans la gestion du terminal à conteneurs du port de Bejaia. Ce stage nous a permis d'appliquer nos connaissances théoriques à la réalité professionnelle. L'objectif principal de ce travail était d'étudier comment cette entreprise pratique la gestion budgétaire.

Notre recherche s'est appuyée sur une problématique principale, accompagnée de trois sous-questions, présentées dans l'introduction. Nous avons également formulé des hypothèses qui nous ont guidés dans l'analyse des résultats. Les résultats obtenus répondent à notre question centrale : ***Comment l'entreprise BMT Spa effectue sa gestion budgétaire et suit ses réalisations pour atteindre ses objectifs financiers ?***

Nous avons examiné les différentes étapes du processus budgétaire, notamment la méthode utilisée pour établir les budgets, ainsi que l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations. Ces écarts, qu'ils soient favorables ou défavorables.

La gestion budgétaire occupe donc une place stratégique au sein de BMT Spa. Elle est un outil essentiel du contrôle de gestion, permettant une meilleure organisation des ressources financières. Elle aide aussi à atteindre les objectifs financiers de l'entreprise. Cela confirme notre première hypothèse.

Par ailleurs, la gestion budgétaire de BMT Spa repose sur des prévisions chiffrées. Les écarts entre ces prévisions et les résultats sont analysés pour en comprendre les causes, qu'elles soient positives ou négatives. Cela confirme notre deuxième hypothèse.

À partir de notre expérience et de nos observations, nous proposons quelques recommandations à l'entreprise :

- Analyser les écarts en quantités (par exemple le nombre de prestations) pour une meilleure interprétation ;
- Ajuster le budget d'investissement en fonction des besoins réels afin de réduire les écarts trop importants entre les prévisions et les réalisations.

Ce travail de recherche nous a permis d'acquérir une connaissance globale de la gestion budgétaire, de sa procédure et de son application concrète dans une entreprise. Nous en concluons qu'une gestion budgétaire efficace est indispensable pour bien organiser les ressources financières et atteindre les objectifs fixés.

Les limites de notre recherche

- Manque le temps (un mois) pour pratiquer la gestion budgétaire plus dans l'entreprise BMT Spa.
- On ne peut pas analyser les écarts dans l'entreprise BMT Spa, par exemple l'écart sur le résultat, l'écart sur le chiffre d'affaires pour donner une meilleure interprétation pour les écarts, parce que BMT fait un seul écart (un écart global).



Annexe

BILAN PREVISIONNEL 2024 (ACTIF) - KDA			
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS			
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 co	1 865 016	0	1 865 016
Impôts Différés actif	227 936		227 936
TOTAL ACTIF NON COURANT	10 806 552	5 783 556	5 022 996
ACTIF COURANT			
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
TOTAL ACTIF COURANT	983 206	33 804	949 402
TOTAL GENERAL ACTIF	11 789 758	5 817 360	5 972 398

BILAN PREVISIONNEL 2024 (PASSIF) - KDA	
LIBELLE	2024
CAPITAUX PROPRES	
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
PASSIFS NON-COURANTS	
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
PASSIFS COURANTS:	
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

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL 2024

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

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

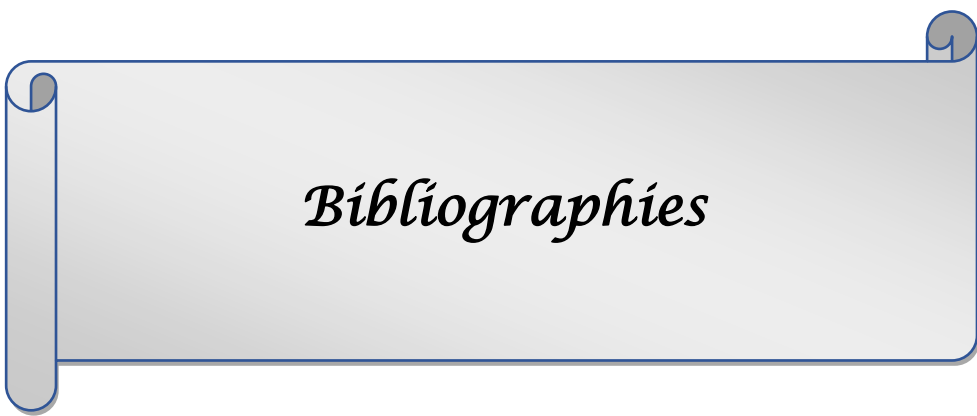
LIBELLE	Prev 2024	Clot 2023	Vart
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	4 836 864	4 355 886	11%
Autre encaissement reçu	7 500	11 608	-35%
Sommes versées aux fournisseurs et autres	-1 064 964	-924 971	15%
Sommes versées aux personnels	-1 879 303	-1 549 038	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%
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	1 200 857	811 717	48%
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorp	-2 131 788	-515 497	314%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorpo	0	1 132	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-505 239		
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers	76 402	74 623	2%
Autres produit financiers			
Accreditifs		0	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	-2 560 625	-439 742	482%
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
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%
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-115 661	-233 972	-51%
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-1 475 429	138 003	-1169%
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	1 578 822	1 440 819	10%
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	103 393	1 578 822	-93%
Equivalent de Trésorerie	1 600 000	138 003	1059%
TRESORERIE AVEC EQUIVALENT DE TRESORERIE	1 703 393	2 378 822	-28%
Trésorerie ou équivalent de trésorerie avec DAT	1 968 409	2 938 599	-33%

BILAN (ACTIF)				
LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill pos				
Immobilisations incorporelles		284 200 102,25	265 038 311,42	19 161 790,83
Immobilisations corporelles		0	0	0,00
Terrainsx		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
Immobilisations encours		26 471 588,30	0	26 471 588,30
Immobilisations financières		0	0	0,00
Titres mis en équivalence		0	0	0,00
Autres participations et créances ra		0	0	0,00
Autres titres immobilisés		0	0	0,00
Prêts et autres actifs financiers non		1 087 821 680,07	0	1 087 821 680,07
Impôts différés actif		429 696 849,58	0	429 696 849,58
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 625 876 845,20	4 372 845 680,93	3 253 031 164,27
ACTIF COURANT		0	0	0
Stocks et encours		322 704 323,58	1 688 403,74	321 015 919,84
Créances et emplois assimilés		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 assimilé		0	0	0,00
Disponibilités et assimilés		0	0	0,00
Placements et autres actifs financie		0	0	0,00
Trésorerie		1 387 378 703,30	0	1 387 378 703,30
TOTAL ACTIF COURANT		3 391 783 337,60	804 768 295,55	2 587 015 042,05
TOTAL GENERAL ACTIF		11 017 660 182,80	5 177 613 976,48	5 840 046 206,32

LIBELLE	NOTE	2024
CAPITAUX PROPRES		
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 consolidante (1)		0
Part des minoritaires (1)		0
TOTAL I		3 657 536 839,16
PASSIFS NON-COURANTS		0
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
TOTAL II		1 171 011 899,62
PASSIFS COURANTS:		0
Fournisseurs et comptes rattachés		118 237 206,31
Impôts		648 119 091,81
Autres dettes		245 141 169,42
Trésorerie passif		0
TOTAL III		1 011 497 467,54
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		5 840 046 206,32

LIBELLE					
		KDA			
			Budget 2024	ecart	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	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 847 761 742,76	4 847 761,74	4 007 336,91	840 424,83	121%
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%
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-581 032 902,74	-581 032,90	-716 734,15	135 701,25	81%
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	4 266 728 840,02	4 266 728,84	3 290 602,76	976 126,08	130%
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%
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 610 109 579,44	2 610 109,58	1 368 499,04	1 241 610,54	191%
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	
V- RESULTAT OPERATIONNEL	1 582 534 053,04	1 582 534,05	570 746,43	1 011 787,62	277%
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%
IV-RESULTAT FINANCIER	54 846 836,85	54 846,84	65 918,00	-11 071,16	83%
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	1 637 380 889,89	1 637 380,89	636 664,43	1 000 716,46	257%
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	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 950 061 731,82	4 950 061,73	4 112 809,91	837 251,82	120%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-3 741 335 042,94	-3 741 335,04	#####	-99 656,81	103%
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 208 726 688,88	1 208 726,69	471 131,68	737 595,01	257%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0	0		0	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0	0		0	
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0		0	
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 208 726 688,88	1 208 726,69	471 131,68	737 595,01	257%

LIBELLE	NOTE		
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			KDA
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
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		987 965 263,08	987 965,26
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		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 produits financiers		0	0
Dividendes et quote-part de résultats reçus		0	0
Accréditif		0	0
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-756 774 455,39	-756 774,46
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		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
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-251 052 781,86	-251 052,78
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		0	0
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-19 861 974,18	-19 861,97
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



Bibliographies

BIBLIOGRAPHIES

▪ **Ouvrage**

- ALAZARD C. et SÉPARI S. (1998), « Contrôle de gestion : manuel et application », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris.
- ALAZARD C. et SÉPARI S. (2004), « Contrôle de gestion : manuel et application », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris.
- BROOKSON S. (2001), « Gérer un budget », édition Mango Pratique, Paris.
- DORIATH B. (2007), « Contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris.
- DORIATH B. et GOUJET C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, paris.
- LOCHARD J. (1998), « La gestion budgétaire outil : de pilotage des managers », édition d'Organisation, Paris.
- N'GAHANE P. (1996), « Dictionnaire de gestion », édition ARMAND COLIN, Paris.

▪ **Mémoires**

- AFROUN C. et GACI S. (2021-2022), « La Gestion Budgétaire, cas : Bejaïa méditerranéen terminal (BMT) », mémoire de master en finance et comptabilité, université Abderrahmane mira de Bejaïa.
- BARA O. et TAHROUST K. (2019), « Gestion Budgétaire outil de la performance de l'entreprise, cas : l'entreprise portuaire de Bejaïa », mémoire de master en sciences de gestion, université Abderrahmane mira de Bejaïa.
- BENATMANE O. et BOUHABIB T. (2018), « La pratique de la Gestion Budgétaire, cas : de la Banque Nationale d'Algérie « BNA » direction régionale de Tizi-Ouzou », mémoire de master en Sciences financières et comptabilité, université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.
- HATOU I. et IKHLEF S. et LOUAILECHE A. (2016-2017), « La Gestion Budgétaire au service de l'amélioration de la performance de l'entreprise, cas : Bejaïa méditerranéen terminal », mémoire de master en sciences de gestion, université Abderrahmane mira de Bejaïa.

- KENAOUI A. et SMAH L. (2016-2017), « La Gestion Budgétaire au sein des établissements publics à caractère industriel et commercial, cas : Algérienne des eaux de Tizi-Ouzou », mémoire de master en Sciences Commerciales, université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

*LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET
SCHÉMAS*

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET SCHÉMAS

Liste des tableaux

N°	TITRE DES TABLEAUX	PAGE
01	Le volume physique du trafic prévisionnel	20
02	Le chiffre d'affaires prévisionnel	21
03	Autres produits prévisionnel	21
04	Les investissements prévisionnels	22
05	Budget des approvisionnements prévisionnel	22
06	Budget des charges d'exploitation prévisionnel	23
07	Structure des charges	25
08	Budget de trésorerie prévisionnel	26
09	Le contrôle du trafic portuaire au sein de BMT	28
10	Le contrôle du chiffre d'affaires	28
11	Le contrôle budgétaire des Autres produits	29
12	Le contrôle budgétaire des investissements	30
13	Le contrôle du budget des approvisionnements	31
14	Le contrôle des charges d'exploitation	32
15	Le contrôle du budget de la trésorerie	33

Liste de figures

N°	LISTE DE FIGURE	PAGE
01	La situation géographique de BMT	16
02	Réalisation du chiffre d'affaires	29
03	Réalisation des charges d'exploitation	33

Liste de schéma

N°	LISTE DE SCHÉMA	PAGE
01	La hiérarchie des budgets	10
02	Processus de contrôle budgétaire	11
03	BMT la jointe venture de EPB et PORTEK	15
04	Organigramme de l'entreprise BMT Spa	18



Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations.....I

Sommaire II

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE SUR LA GESTION BUDGÉTAIRE

Introduction 5

SECTION 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LA GESTION BUDGETAIRE..... 5

1.1. Définition de la gestion budgétaire 5

1.2. Les objectifs de la gestion budgétaire 6

1.3. Le rôle de la gestion budgétaire 6

SECTION 2 : PROCEDURES DE LA GESTION BUDGÉTAIRE 7

2.1. La prévision..... 7

2.2. La budgétisation 7

2.2.1. Définition du budget..... 7

2.2.2. Les objectifs des budgets..... 7

2.2.3. Typologie des budgets 8

2.2.3.1. Les budgets opérationnels 8

2.2.3.2. Les budgets des investissements : 9

2.2.3.3. Les budgets généraux qui sont établis à partir des autres budgets : 9

2.3. Le contrôle budgétaire..... 11

Conclusion..... 12

CHAPITRE 2: LA GESTION BUDGÉTAIRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE BMT SPA

Introduction 14

SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL..... 14

1.1. Historique de la BMT 14

1.2. Présentation de BMT..... 15

1.3. Situation géographique..... 15

1.4. Missions, valeurs et objectifs de la BMT Spa 16

1.4.1. Mission de BMT SPA..... 16

1.4.2. Les valeurs de BMT SPA 16

1.4.3. Les objectifs de BMT SPA 16

1.5. Principales activités de BMT Spa	17
1.5.1. Opérations de planification	17
1.5.2. Opérations de manutention.....	17
1.5.3. Opérations d’acconage	17
SECTION 2 : PROCESSUS DE LA GESTION BUDGÉTAIRE AU SEIN DE BMT	19
2.1. Présentation de la gestion budgétaire de BMT.....	19
2.1.1. Les objectifs du budget de BMT	19
2.1.2. Les éléments principaux du budget.....	19
2.2. Élaboration des budgets	19
2.2.1. Le budget de ventes prévisionnelles.....	20
2.2.2. Le budget des investissements prévisionnel.....	21
2.2.3. Le Budget des approvisionnements prévisionnels	22
2.2.4. Le budget des charges d’exploitation prévisionnel	23
2.2.5. Budget de trésorerie prévisionnel.....	26
2.3. Importance du contrôle budgétaire au sein de BMT spa.....	27
2.3.1. Les objectifs de contrôle budgétaire.....	27
2.3.2. La méthode d’application du contrôle de gestion	27
2.4. Le suivi et le contrôle budgétaire au sein de BMT spa	27
2.4.1. Trafic Equivalent vingt pieds	28
2.4.2. Le suivi de la réalisation de budgets des investissements	30
2.4.3. Le suivi de la réalisation budgets des approvisionnements.....	30
2.4.4. Le suivi de la réalisation de budgets des charges d’exploitation	32
2.4.5. Le suivi la réalisation de budgets de trésorerie	33
Conclusion.....	34
 CONCLUSION GÉNÉRALE	 36
Annexe.....	39
BIBLIOGRAPHIES.....	46
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET SCHÉMAS.....	49
Table des matières.....	51
Résumé	53

Résumé

La gestion budgétaire est un outil essentiel dans l'entreprise, elle vise à établir des prévisions chiffrées appelées budgets. Elle repose sur trois procédures : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. D'après notre stage au sein de l'entreprise Bejaia Méditerranéen Terminal (BMT Spa), on a constaté que la gestion budgétaire joue un rôle important. Elle permet de suivre et analyser les écarts entre les réalisations et les prévisions. Également, elle est indispensable pour mieux gérer les ressources financières.

Mots clés : Budget, Gestion budgétaire, Contrôle budgétaire, Prévisions, Réalisation, BMT.

Abstract

Budget management is an essential tool in the company, it aims to establish numerical forecasts called budgets. It is based on three procedures : forecasting, budgeting, and budgetary control. Based on our internship at Béjaia Mediterranean Terminal (BMT Spa), we observed that budget management plays a significant role. It helps to monitor and analyze the variances between actual results and forecasts. Furthermore, it is essential for better management of financial resources.

Keywords : Budget, Budget Management, Budgetary Control, Forecasts, Actual Results, BMT.

ملخص

تُعتبر إدارة الميزانية أداة أساسية في أي شركة، والغرض منها هي وضع تنبؤات محددة تُعرف باسم الميزانية. وهي تقوم على ثلاثة إجراءات: التوقع، إعداد الميزانية ومراقبة الميزانية. بناءً على دورة تدريبنا في محطة بجاية للبحر الأبيض المتوسط، لقد وجدنا أن إدارة الميزانية تلعب دورًا مهمًا. فهي تجعل من الممكن مراقبة وتحليل الفروق بين الانجازات والتوقعات. كما أنها ضرورية لتحسين إدارة الموارد المالية.

الكلمات الرئيسية : الميزانية، إدارة الميزانية، مراقبة الميزانية، التوقعات، الانجازات، BMT .

Résumé

La gestion budgétaire est un outil essentiel dans l'entreprise, elle vise à établir des prévisions chiffrées appelées budgets. Elle repose sur trois procédures : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. D'après notre stage au sein de l'entreprise Bejaia Méditerranéen Terminal (BMT Spa), on a constaté que la gestion budgétaire joue un rôle important. Elle permet de suivre et analyser les écarts entre les réalisations et les prévisions. Également, elle est indispensable pour mieux gérer les ressources financières.

Mots clés : Budget, Gestion budgétaire, Contrôle budgétaire, Prévisions, Réalisation, BMT.

Abstract

Budget management is an essential tool in the company, it aims to establish numerical forecasts called budgets. It is based on three procedures : forecasting, budgeting, and budgetary control. Based on our internship at Bejaia Mediterranean Terminal (BMT Spa), we observed that budget management plays a significant role. It helps to monitor and analyze the variances between actual results and forecasts. Furthermore, it is essential for better management of financial resources.

Keywords : Budget, Budget Management, Budgetary Control, Forecasts, Actual Results, BMT.

ملخص

تُعتبر إدارة الميزانية أداة أساسية في أي شركة، والغرض منها هي وضع تنبؤات محددة تُعرف باسم الميزانية. وهي تقوم على ثلاثة إجراءات: التوقع، إعداد الميزانية ومراقبة الميزانية. بناءً على دورة تدريبنا في محطة بجاية للبحر الأبيض المتوسط، لقد وجدنا أن إدارة الميزانية تلعب دوراً مهماً. فهي تجعل من الممكن مراقبة وتحليل الفروق بين الانجازات والتوقعات. كما أنها ضرورية لتحسين إدارة الموارد المالية.

الكلمات الرئيسية : الميزانية، إدارة الميزانية، مراقبة الميزانية، التوقعات، الانجازات، BMT.