

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Financières et Comptabilité

Option : Finance d'Entreprise

Thème :

Le Rôle du contrôle budgétaire dans la gestion des coûts opérationnels portuaires

Cas : Bejaïa Méditerranéen Terminal

Préparé par :

M^{lle} HANDEL Hanane

Encadré par :

Dr. BAAR Abdelhamid

Année universitaire : 2024/2025

Dédicace

C'est avec gratitude et une profonde émotion que je dédie ce mémoire de fin de cycle à mes très chers parents, chères sœurs et chers frères et nièces, et à mon fiancé et toute sa famille, mes très chers amies Katia et Noura que j'aime beaucoup et à moi-même

Hanane

Remerciement

Je tiens d'abord à remercier Dieux de nous avoir donnée la santé, la volonté et la patience pour accomplir et mener ce travail avec gratitude.

Je remercie mon encadrant M. BAAR Abdelhamid pour ses précieux conseils et orientations ainsi que sa disponibilité tout au long de ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de notre stage au sein de la BMT de Bejaia qui nous ont soutenus avec leur expertise.

Je remercie mes très chers parents qui ont toujours été à mes côtés, ainsi que mes frères et sœurs pour leur encouragement.

J'adresse également ma profonde gratitude envers les membres du jury qui ont accepté de consacrer leurs temps précieux pour examiner ce travail.

Enfin je remercie ma famille, mes amis et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des abréviations

BMT : Bejaïa Méditerranéen Terminal

CA : Chiffre d'affaires

CPE : Conseil de Participation de l'Etat

E/P : Ecart sur Prix

E/Q : Ecart sur Quantité

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia

EVP : Equivalent vingt pieds

KDA : Kilo Dinar Algérien

SPA : Société Par Action

Var : Variation

P_R : Prix réel

P_P : Prix prévue

Q_P : quantité prévue

Q_R : quantité réel

Sommaire

Introduction Générale	1
 Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuels du contrôle budgétaire	
Introduction.....	3
Section 01 : présentation de contrôle budgétaire	3
Section 2 : Les outils de contrôle budgétaire	7
Section 03 : Analyse des écarts	8
Conclusion.....	12
 Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT	
Introduction :.....	13
Section 01 : Présentation de la BMT	13
Section 02 : élaboration des budgets	18
Section 03 : Lien entre les couts opérationnels et le contrôle budgétaire.....	24
Conclusion.....	34
Conclusion Générale.....	35
Bibliographie.....	39
Annexes	
Bibliographie	

Introduction Générale

Dans un contexte économique caractériser par l'incertitude et la complexité, l'entreprise en tant que entité économique et social doit non seulement s'adopter aux exigences de son écosystème, mais également rependre effectivement aux besoins de sa clientèle, pour atteindre ses objectifs et garantir sa pérennité face à une concurrence, elle doit mettre en œuvre un dispositif de pilotage stratégique pertinent et améliorer sa performance.

Le contrôle de gestion est considéré comme un outil de pilotage de l'entreprise car il contrôle l'efficience et l'efficacité des actions et des moyens pour réaliser les objectifs de l'organisation afin de mieux maîtriser les performances .Il repose sur plusieurs outils notamment la gestion budgétaire qui permet de planifier les activités à travers l'élaboration de budgets, et de suivre les écarts entre prévisions et réalisations par le contrôle budgétaire.

La gestion budgétaire est « un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation qui comprend une période de budgétisation puis une période de contrôle budgétaire »¹. Pour cela le contrôle budgétaire est l'une des étapes de la gestion budgétaire et une composante essentielle du contrôle de gestion. Il s'agit d'un dispositif de planification et de suivi qui permet de comparer les résultats prévus aux réalisations effectives, dans le but d'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives.

L'objectif de ce travail est de comprendre le rôle que joue le contrôle budgétaire dans la gestion des coûts portuaire, à travers un cas pratique effectué au sein de l'entreprise BMT. Cette entreprise, chargée de la gestion du terminal à conteneurs du port de Bejaïa, opère dans un environnement où la maîtrise des coûts est essentielle à la performance.

Dans ce cadre une question centrale se pose : quel rôle joue le contrôle budgétaire dans la gestion des couts opérationnels portuaire ? ».

Pour traiter cette problématique, nous nous sommes basé sur l'idée que le contrôle budgétaire joue un rôle déterminant dans la gestion des coûts opérationnels portuaires, en permettant un suivi périodique des écarts entre prévisions, et en facilitant la mise en œuvre d'actions correctives adaptées.

¹ ALAZARD C, SEPARI S. (2018), « contrôle de gestion : manuel d'application », 5^{émz} édition, Paris, P IX.

Introduction Générale

Dans la réalisation de ce mémoire, nous avons adopté une méthodologie axée à la fois sur une recherche théorique et un stage pratique. La recherche théorique porte sur les concepts du contrôle budgétaire à travers une recherche bibliographique et documentaire (ouvrages, mémoire, dictionnaire...etc.). Le stage pratique nous a permis de suivre et comprendre le système de contrôle budgétaire au sein de l'entreprise Bejaia Méditerranéen Terminal.

A cet effet, nous avons réparti le plan de ce travail comme suit :

Le premier chapitre introductif portera sur un cadre générale théorique du contrôle budgétaire, mettant en évidence une présentation de ce dernier, ses outils ainsi que l'analyse des écarts.

Le second chapitre sera consacré à l'étude du contrôle budgétaire au sein de la BMT, il portera sur l'élaboration des budgets et inclura une étude de cas permettant de mettre en pratique le lien entre les couts opérationnels et le contrôle.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuels du contrôle budgétaire

Introduction

Le contrôle budgétaire est une partie intégrante dans le processus du contrôle de gestion. Son importance se révèle dans sa capacité de mesurer la performance globale de l'entreprise en comparant les prévisions avec les réalisations.

Dans ce chapitre on va essayer de développer les concepts du contrôle budgétaires, les outils associé ainsi que l'analyse des écarts.

Section 01 : présentation de contrôle budgétaire

Pour tendre vers les résultats escomptés, les budgets devront être assortit d'une procédure de contrôle, dans le but sera de suivre les réalisations et d'amener les responsables à déclencher des actions correctives, si le réel s'écarte trop de l'objectif. Pour mieux cerner la notion de contrôle budgétaire nous allons évoquer ce qui suit :

1.1 Historique de contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est un dispositif central du contrôle de gestion, il a participé à l'émergence des grandes organisations (Chandler 1962). Grâce à son intervention chez général Motors dans les années vingt (Johnson et Kaplan, 1987) donner (1932), directeur comptable adjoint de général Motors dans les années trente, met en évidence trois type d'outils rattachés à ce dispositif : le calcul des écarts à partir de coût standard ou prévisionnelle, la multiplication des prévisions budgétaire, tout au long de l'année et l'évaluation de la performance des managers en fonction de l'atteinte de leurs objectifs budgétaire²

1.2 Définition du contrôle budgétaire :

Selon GERVAIS.M,³ dans son livre est définit « le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrées figurant au budget afin :

- De recherche la cause des écarts
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires

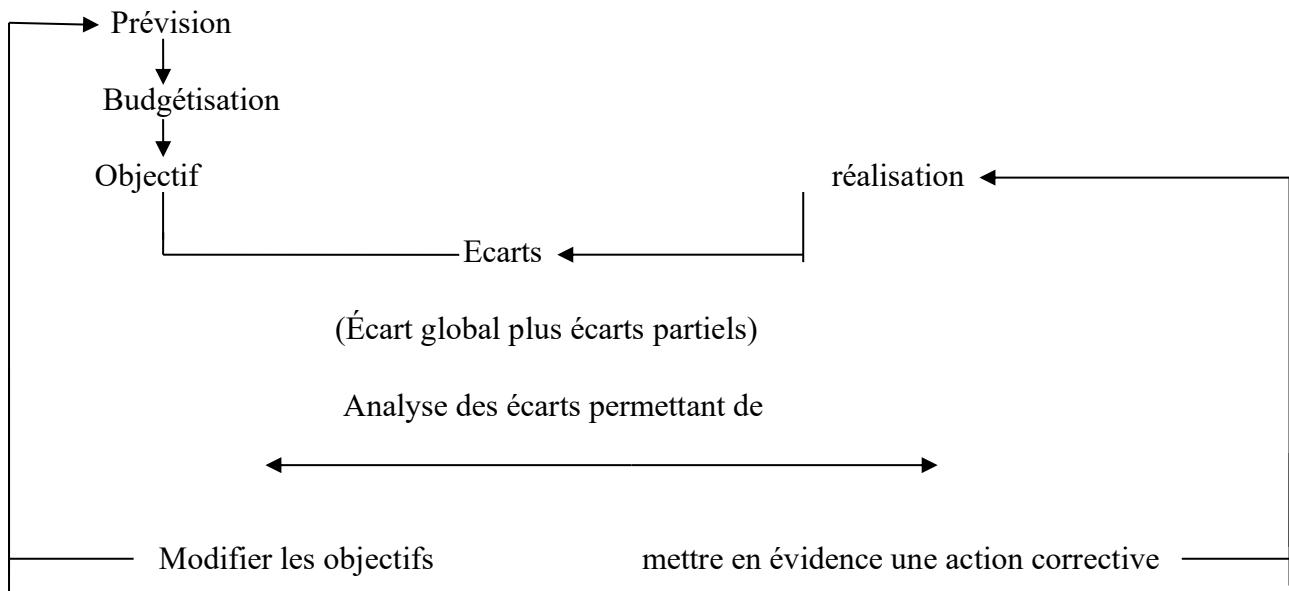
²Sponem. S, « contrôle budgétaire : recherche de l'efficience ou recherche de légitime ? », comptabilité, contrôle, audit et institution, Mai 2006, Tunisie, p.p. CD ROM. Halash-00558254.

³GERVAIS M. (1991), « CONTROLE DE GESTION ET PLANIFICATION DE L'ENTREPRISE », ECONOMICA, PARIS, P30.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuels du contrôle budgétaire

La figure suivant résumé le processus de du contrôle budgétaire :

Schéma N°1 : le processus du contrôle budgétaire



Source : contrôle de gestion et tableau de bord, P .115. Disponible sur le site : www.doc-etudiant.fr

On peut identifier quatre phases principales dans le processus du contrôle budgétaire, qui sont :

- ⊕ **Planification budgétaire** : Cette étape est appelée aussi la phase de budgétisation, il fait partie du processus d'élaboration du budget.
- ⊕ **L'exécution et le suivi** : Les réalisations sont dégagées sur la base des données et chiffres enregistrés par la comptabilité générale et analytique
- ⊕ **L'analyse des écarts** : Les écarts budgétaires sont identifiés par le rapprochement entre les prévisions et les réalisations.
- ⊕ **La prise de mesures correctives** : Cette phase du contrôle est très importante, parce qu'elle détermine les actions et les mesures à entreprendre après la détection des causes réelles des écarts constatés

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuels du contrôle budgétaire

1.3 Le rôle du contrôle budgétaire :⁴

- Informer les différents niveaux de la hiérarchie sur leur position par rapport aux objectifs budgétaires.
- Identifier et mettre en œuvre des actions correctives nécessaires.
- Rechercher les causes des écarts constatés, en déterminant si elles proviennent de changements environnementaux ou de dérapages internes.
- Évaluer la performance des responsables hiérarchiques et des entités sous leur responsabilité.

1.4 Les principes du contrôle budgétaire :

Selon ALAZARD les principes du contrôle budgétaire peuvent être présentés comme suit :⁵

- Un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser le fonctionnement à court terme de l'entité.
- Chaque responsable est alors jugé sur sa capacité à : Respecter des consommations de ressources pour les responsables de centre des coûts ; Dégager les surplus financiers pour les responsables de centre de profit, tout en respectant les objectifs du volume.
- Pour éviter l'analyse systémique de tous les écarts, on pratique bien souvent une gestion par exception. Un tel principe consiste à ne s'intéresser qu'aux écarts sortant d'un seuil de tolérance préalablement défini.
- Chaque responsable doit donc préciser, rubrique par rubrique, le niveau de ces seuils

1.5 Les étapes du contrôle budgétaire :

Le système budgétaire prévoit trois phases de contrôle avant, pendant et après l'action.

- **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).
- **Contrôle pendant l'action :** Il a pour but de repérer rapidement les décalages significatifs entre les prévisions et réalisation de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

⁴ Yves y, Cerrada k (2005), « contrôle de gestion », 3^{ème} édition, P 169

⁵ ALZARD Claude, « contrôle de gestion manuel et applications », op, Cit , P 510.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuels du contrôle budgétaire

- **Contrôle après l'action :** Hulin pense que 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.

1.6 Utilités et limites du contrôle budgétaire :

1.6.1 Utilités du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire présente plusieurs utilités suivantes :⁶

- Il est tout d'abord utile aux opérationnels, car il constitue un guide dans leur action quasi Quotidienne
- Il permet également aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles
- Il permet de connaître le sens et l'importance des écarts par rapport aux prévisions dans les Domaines essentiels de la gestion
- Il permet d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise

1.7 Limite du contrôle budgétaire :

- Importance du nombre d'écart limitant les possibilités de contrôle
- Incertitudes des prévisions
- Implantation trop rapide du système budgétaire
- Inadaptation à la structure organisation.

1.8 Les avantages de contrôle budgétaire

Parmi les avantages du contrôle budgétaire on distingue⁷

- Permettre de s'assurer que les objectifs sont réaliste compte tenu de la situation ;
- Permettre d'affiner les objectifs et les politiques de l'entreprise ;
- Permettre de cerner les sources de problème et d'y apporter des mesures correctives ;
- Permettre à l'administration de se pencher plus sérieusement sur les problèmes de la planification stratégique

⁶ Cours contrôle de gestion et le tableau de bord, P.115

⁷ L. Lauzon , M. Bernard F. Géline, « contrôle de gestion »

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuels du contrôle budgétaire

1.9 Les qualités d'un bon contrôle budgétaire⁸ :

Le contrôle budgétaire repose sur la mise en place d'un système d'information, ce dernier doit avoir les conditions suivantes :

- **La rapidité** : si les responsables opérationnels doivent prendre des décisions à la suite du contrôle budgétaire, les informations nécessaires doivent être fournies rapidement, Afin d'améliorer la disponibilité des informations.
- **La fiabilité** : la rapidité ne doit pas conduire l'entreprise à la précipitation jusqu'à obtenir des informations non faibles, il s'agit de trouver un optimum entre rapidité et fiabilité.
- **Le coût pondéré** : Il faut tenir compte du coût de mise en place de l'organisation, de son coût de fonctionnement pour la saisie et le traitement des données et du coût consacré à l'élaboration et au suivi du système par les responsables concernés.

Section 2 : Les outils de contrôle budgétaire

2.1 Le tableau de bord :

Les tableaux de bord sont des outils de contrôle managérial, pour contribuer à « rendre des comptes », sur les responsabilités déléguées, mais également -et peut-être surtout - d'autocontrôle, car le meilleur contrôle, c'est l'autocontrôle. Il est en effet utile de faire comprendre à des chefs de service que cet instrument ne sert pas d'abord à les "fliquer ", mais qu'il leur permet de mieux comprendre comment naviguer vers leurs objectifs en s'appuyant sur les compétences de leurs propres subordonnés. Ce sont des outils d'information et de formation. Ils constituent un modèle partagé de représentation de ce qui doit être considéré comme important. Ils contribuent à une meilleure compréhension de la dimension économique de l'entreprise et des liens avec les autres parties de l'organisation⁹

2.2 BENCHMARKING :

Le benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes de travail par rapport à ceux des concurrents ou entreprises leaders C'est la recherche

⁸ BOURDJIOUA Nihad, SEKHRIOU Nassima « La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion », mémoire fin de cycle, FE, 2018.

⁹ Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat.(2013). « Le grand livre du contrôle de gestion ». Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain75240 Paris Cedex 05. P265.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuels du contrôle budgétaire

des méthodes les plus performantes pour une activité donnée permettant de s'assurer d'une supériorité ; Il est interne ou externe.

Les étapes du processus de benchmarking :¹⁰

- Identifier les meilleurs compétiteurs
- Etablir les objets fonctionnels
- Développer un plan d'action
- Implanter et suivre les résultats

2.3 LE REPORTING :

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité.

2.4 Les réunions du suivi budgétaire

Il est souhaitable que se tiennent des réunions d'examen des comptes, où participeront les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur. Ces responsables budgétaires rendront compte des écarts constatés.

Section 03 : Analyse des écarts

3.1 Définition d'un écart :

L'écart se définit comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée...»¹¹

3.2 Les principes de base pour l'analyse des écarts :

Le but de comparer les standards avec les réalisations est de dégager des écarts qui vont être suivis d'une analyse et d'une interprétation des écarts afin de dégager un ensemble d'informations exploitables par différents niveaux de responsabilité au sein de la firme pour pouvoir exécuter :

- L'évaluation des performances
- La mise en œuvre des actions correctives

¹⁰ Séminaire, « initiation au contrôle de gestion et comptabilité analytique », op, cit, p259

¹¹ Doriath B (2008), « contrôle de gestion », 5^{ème} édition, Dunod, paris, P72

3.3 Méthode de contrôle par les écarts :

➤ **La logique des calculs d'écarts**

Le plan complet général définit, les écarts sur charges directes et indirectes ainsi que leur modèle d'analyse.

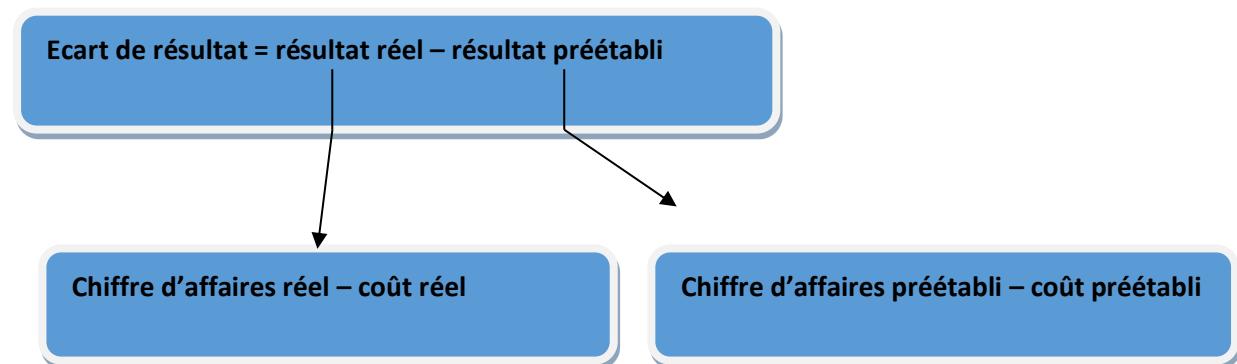
- Les écarts comparent les réalisations aux prévisions. Par convention, un écart se calcule dans le sens réel-prévisionnel.
- Tous les écarts peuvent être analysés en un écart sur prix et un écart sur quantités.
- Les écarts sur quantités sont valorisés par un prix (ou un coût) préétabli.
- Les écarts sur prix sont pondérés par quantité réelle.

➤ **Décomposition détaillée des écarts**

➤ **Ecart de résultat :**

L'écart de résultat est la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. Il

Se calcule comme suit :



➤ **Ecart sur marge**

L'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue.

Ecart sur la marge= marge sur coût préétabli réelle – marge sur coût préétabli prévue

➤ Ecart sur chiffre d'affaires

L'écart du chiffre d'affaires passe par le calcul de l'écart observé entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires budgétaire.

Ecart sur chiffre d'affaires =chiffre d'affaires réel – chiffre d'affaires prévu

$$= (P_R \times Q_R) - (Q_P \times P_P)$$

P_R : prix réel

Q_P : quantité prévue

P_P : prix prévue

Q_R : quantité réel

L'écart globale sur CA peut être décomposé en deux sous-écart, l'un sur le prix unitaire des ventes et l'autre sur le leur volume.

Ecart sur prix = quantité réelle (prix unitaire réel – prix prévu)

Ecart sur quantité vendue = prix prévu (quantité réelle – quantité prévu)

➤ Ecart sur coût

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

Ecart sur coût = coût réel – coût prévu

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

Ecart sur coût = coût réel de la production – coût préétabli appliqué à la production réelle

3.4 L'interprétation des écarts et les actions correctives :

3.4.1 L'interprétation des écarts :¹²

Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorable » ou « défavorable » selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, le signe obtenu lors du calcul de l'écart n'ayant pas toujours la même signification.

Ecart sur chiffre d'affaire = CA réel - CA prévu > 0 favorable

Ecart sur cout de matière = Coût réel - Coût prévu > 0 défavorable

L'action du contrôle de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs permettant ainsi une gestion par exception.

3.4.2 L'analyse des écarts :

Un écart est très souvent révélateur soit :

- ✓ D'une modification des données
- ✓ De l'apparition d'un phénomène inconnu et inattendu ;
- ✓ D'une modification des décisions ou de leurs applications ;

La phase d'analyse des causes de cet écart permettra de mettre à jour les bases de données :

3.4.3 Les actions correctives :

Une fois la cause de l'écart identifiée, le responsable budgétaire devra encore s'interroger sur les actions à entreprendre pour les corriger et les mettre en œuvre, sous réserve quelquefois de l'accord des responsables hiérarchiques ; la solution qui lui apparaîtra la plus appropriée.

Deux types d'actions correctives sont envisageables :

- ✓ L'action est mise en œuvre avant que l'opération ne soit totalement achevée, elle cherche à infléchir les premières estimations du résultat et le contrôle est dit anticipé.
- ✓ L'action ne cherche qu'à influencer les réalisations ultérieures. Dans ce cas, l'écart n'est calculé qu'une fois la tâche accomplie (contrôle dit *a posteriori*) et l'action corrective ne portera que sur l'accomplissement d'une nouvelle tâche.

¹² Ibid., P73.

3.4.4 Le suivi des réalisations :

Les activités sont suivies en comparant les réalisations avec les prévisions, mais ce suivi sert aussi à :

- ❖ Informer l'ensemble des lignes hiérarchiques
- ❖ Rechercher et analyser les causes des écarts ;
- ❖ Ajuster éventuellement le budget.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'établir les bases théoriques et conceptuelles du contrôle budgétaire. Dans un premier temps, nous avons présenté la notion de contrôle budgétaire, en mettant en évidence son rôle central dans le processus de gestion et de prise de décision. Ensuite, nous avons détaillé les différentes étapes de sa mise en œuvre, depuis la préparation des budgets jusqu'à la comparaison avec les résultats réels. Enfin, l'analyse des écarts a été abordée comme un outil essentiel pour évaluer les performances, identifier les dysfonctionnements et proposer des actions correctives.

Ainsi, le contrôle budgétaire apparaît comme un instrument stratégique de pilotage, permettant à l'entreprise d'ajuster ses actions en fonction des résultats obtenus et de renforcer sa maîtrise opérationnelle.

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

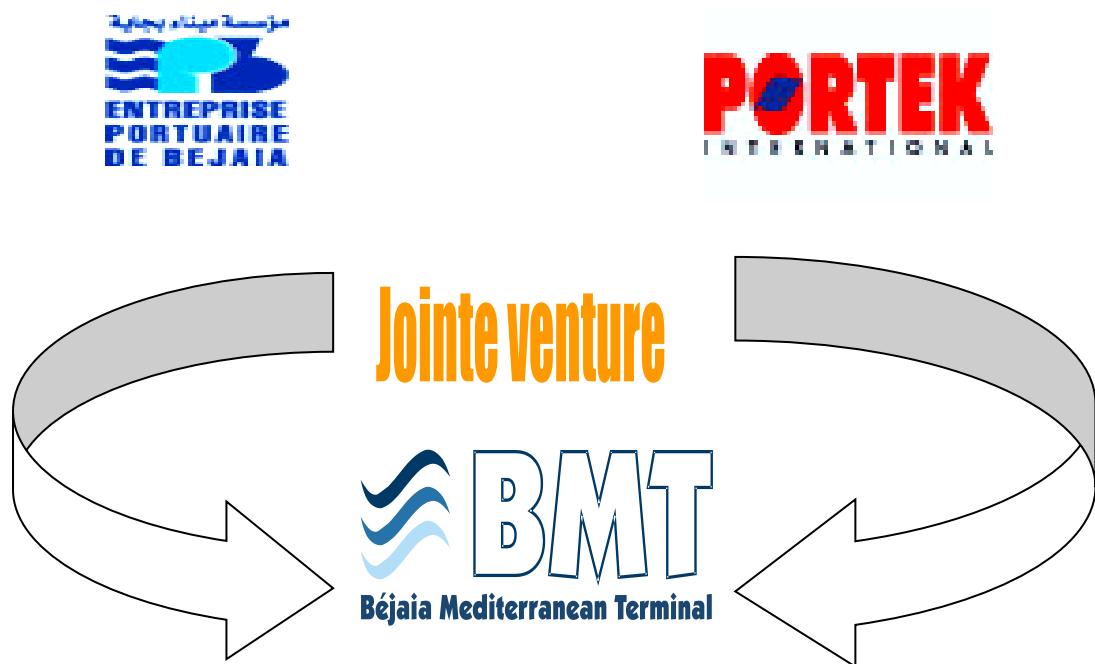
Introduction :

Avant d'aborder l'étude de l'application du contrôle budgétaire au sein de la SPA BMT, il convient de présenter brièvement l'historique, la situation géographique, de cette entreprise, dans laquelle s'est déroulé un stage pratique d'une durée de trente jours.

Section 01 : Présentation de la BMT

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

Figure 1: Structure de la BMT



Source : documents internes de la BMT

1.1 Historique de 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

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

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 portuaires il est présent dans plusieurs ports dans le monde.

En 2011 PORTEK Système and Equipment, a été racheté par le groupe japonais MITSUI.

1.2 Présentation de BMT Spa :

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 à conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétent particulièrement formé 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'accorage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et à des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H/7j.

1.3 Situation géographique :

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. La ville, le port et le terminal à conteneurs de Bejaia disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

1.4 Les objectifs de BMT Spa :

- Un gain de productivité.
- Une réduction de cout d'escale.
- Une fiabilité de l'information.
- Un meilleur service des clients.
- Sauvegarder la marchandise des clients.
- Faire face à la concurrence nationale et internationale.
- Gagner des parts importantes de marché

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

1.5 Les différentes structures de BMT :

1.5.1 Direction Générale :

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMP Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

1.5.2 Direction des Ressources Humaines et Moyens :

La direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par le DRHM. La DRHM est placé sous l'autorité directe de Directeur Général. Sa mission est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

1.5.3 Direction des Finances et Comptabilité :

La mission de La direction des Finances et Comptabilité est :

- Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux.
- Cordonner et suivre les relations avec les institutions financières.
- Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales.
- Assurer le recouvrement des créances de toute nature.

1.5.4 Direction Marketing :

La direction marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique)

Sa mission est de :

- Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- Élaboration le plan marketing.
- Cordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.

1.5.5 Direction des Opérations :

La mission de la direction des opérations est de :

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

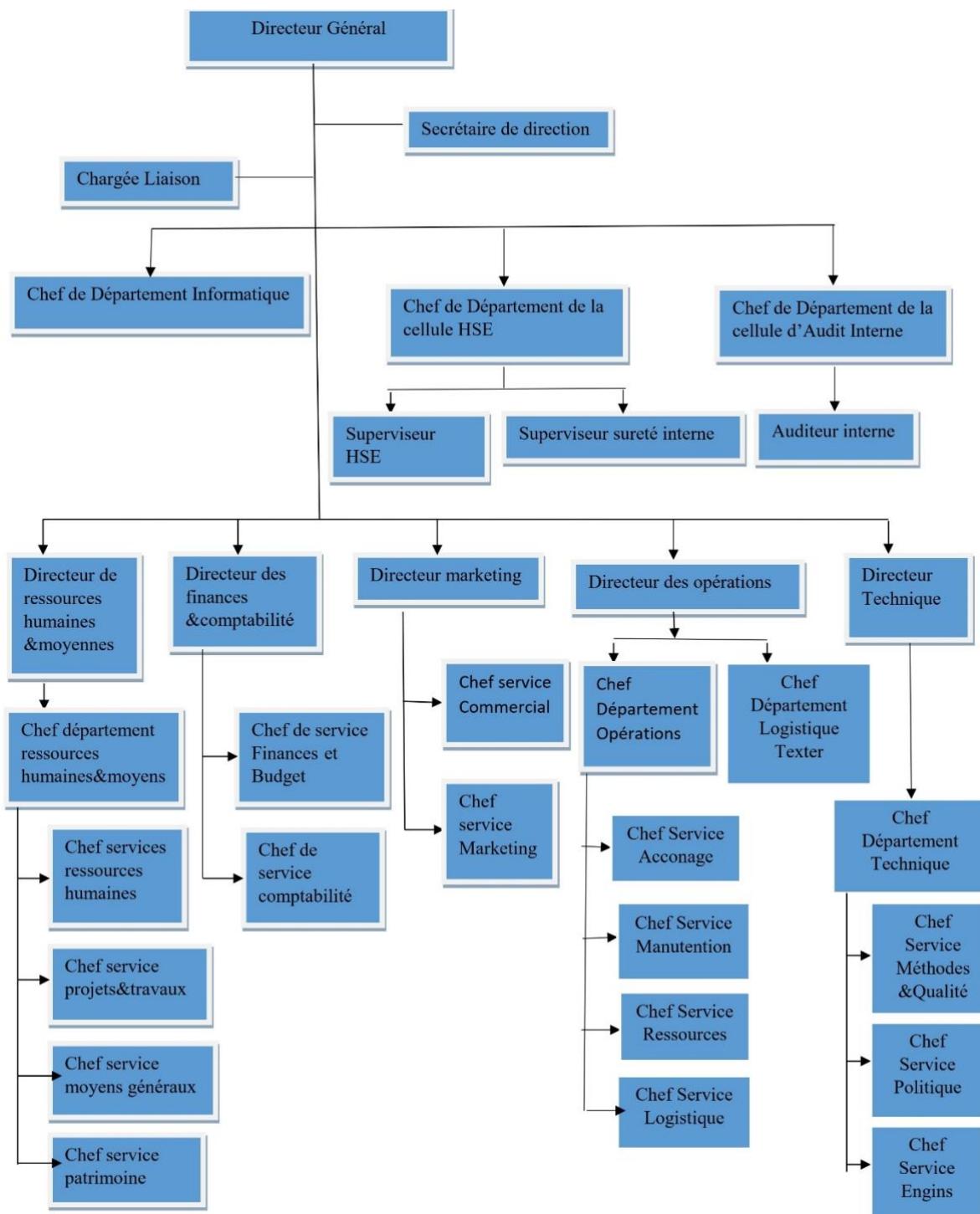
- Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- Suivre les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques

1.5.6 Direction Technique :

La mission de la direction technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Figure 2: L'organigramme de la BMT



Source : Document interne de BMT

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Section 02 : élaboration des budgets

2.1. Présentation du budget :

Le budget est un outil de prévisionnel qui permet à la BMT, de fixer des objectifs, de planifier ses activités et de contrôler les résultats obtenus. Il traduit les orientations de la direction sous forme de données chiffrées et constitue un repère pour mesurer les performances de l'entreprise.

Dans le cadre de l'exercice 2024, la BMT a élaboré un budget en tenant compte des données de clôture 2023 et des objectifs commerciaux définis par la direction.

2.2. Méthode d'élaboration du budget :

L'élaboration du budget de la BMT pour l'année 2024 s'est appuyée sur l'analyse des résultats des exercices précédents et des écarts constatés entre prévisions et réalisation. Les prévisions ont été définies en concertation avec les services concernés, sur la base des données de clôture 2023, avec une prévision de croissance de 3% du volume physique pour 2024. Enfin, le budget a été consolidé et validé par la direction générale avant sa diffusion aux services concernés.

2.3. Budget de vente :

Le budget prévisionnel des ventes 2024 a été élaboré avec une progression de 3% du volume par rapport au budget de clôture

Tableau N°1 : le volume physique.

Volume EVP	Clôture 2023	Prévision 2024	Différence	Var
TOTAL	247 501	255 000	7 499	3%

Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise.

Le calcul :

$$\text{Var} = (\text{Prévision 2024}/\text{Clôture 2023}-1) \times 100$$

$$\text{Var du nombre d'EVP} = (255\,000/247\,501-1) \times 100 \quad \text{Var EVP}=3\%$$

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Tableau N°2 : le chiffre d'affaire.

Composants	Clôture 2023	Prévision 2024	DIFFERENCE	Var%
Manutention aux navires	1778653	2012765	234112	13%
Relevage	1012909	992017	-20892	-2%
entreposage	564807	598784	33977	6%
Traitement Reefers	51138	73796	22658	44%
Autres prestations	352709	262976	-89733	-25%
Exploitation port sec TIXTER	0	0	0	
Centre de formation	26627	67000	40373	152%
Total Prestations	3786843	4007338	220495	6%

Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise

Interprétation

Le chiffre d'affaires prévisionnel annuel 2024 est de 4 007 338 KDA soit une hausse de 6% par rapport à la prévision de clôture 2023. Cette progression est conséquence de la progression du volume d'activité. Cette hausse est due principalement au chiffre d'affaires généré par la prestation centre de formation avec un taux de variation de 152%, ainsi que par la prestation traitement Reefers qui enregistre une hausse de 44%, et par la manutention aux navires avec une progression de 13%. Les autres produits générant une valeur ajoutée pour l'entreprise sont illustrés dans le tableau N°3.

Tableau N°3 : autre produits

Prestations	Prévision 2024	Clôture 2023	Ecart	Var%
Autres produits opérationnels	7 500	9 500	-2 000	-21%
Reprise sur perte de valeur et provision	00	157	-157	-100 %
Produits financiers	97 973	73 295	24 678	34%
TOTAL GENERAL	105 473	82 952	22 521	27%

Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise.

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Interprétation

D'après le tableau n°3 nous remarquons que le montant des autres produits est de 82 952 KDA, soit d'une valeur de 22 521 KDA par rapport aux prévisions de clôture 2023, qui s'explique par les autres produits opérationnels qui connaîtront une évolution de 2 000 KDA. Cette baisse représente une diminution de 21% ce qui peut s'expliquer par un recul de certaines activités génératrices de revenus annexes.

Répartition de l'enveloppe budgétaire par rubrique :

2.4. Le budget prévisionnel des charges d'exploitation :

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.

Les charges opérationnelles et financières prévues s'élèvent à **3 641 680,00 KDA**. Elles sont affectées dans les différents centres d'activités et mentionnées dans le tableau n°4 des comptes de charges prévisionnels. Elles se répartissent comme suit :

Tableau N°4 : Budget des charges d'exploitation

LIBELLES	Prévision 2024	Clôture 2023	ECART	Var
Achats consommes	354 369 ,00	239 618	114 751	48%
Services extérieurs	266 877,00	263 677	3 200	1%
Autres services extérieurs	95 489,00	66 843	28 646	7%
Frais du personnel	1 913 424,00	381 567	1 531 857	-7%
Impôts et taxes	8680,00	64 957	-56 277	-87%
Autres charges opérationnelles	167 127,00	162 207	4 920	3%
Frais financiers	32 055,00	5 753	26 302	457%
Dotations aux amortissements	638 126,00	557 610	80 516	14%
IBS	165 533,00	111 255	54 278	49%
Total charges	3 641 680,00	1 853 487	1 788 193	96%

Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Interprétation

D'après le n°4, nous remarquons que le montant des charges prévisionnel est de 3 641 680 KDA, les charges de l'entreprise augmenteront de 96%, soit d'une valeur de 1 788 193 KDA par rapport aux prévisions de clôture 2023, qui s'explique par les frais financiers qui connaîtront une évolution de 26 302 KDA, plus le IBS qui a enregistré une augmentation de 54 278 KDA.

Tableau N°5 : Structure des charges

LIBELLES	Montant	Ration des charges	Ration des charges /CA
Achats consommes	354 369 ,00	10%	9%
Services extérieurs	266 877,00	7%	7%
Autres services extérieurs	95 489,00	3%	2%
Frais du personnel	1 913 424,00	53%	48%
Impôts et taxes	8680,00	0%	0%
Autres charges opérationnelles	167 127,00	4%	4%
Frais financiers	32 055,00	0%	0%
Dotation aux amortissements	638 126,00	18%	16%
IBS	165 533,00	5%	4%
Total charges	3 641 680,00	100%	91%

Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise

Calcul :

$$\text{Ration des charges} = (354\ 369 / 4\ 007\ 338) \times 100$$

$$\text{Ration des charges} = 9\%$$

Interprétation

D'après le tableau n°5 représentant la structure des charges, nous remarquons quatre charges les plus importantes à savoir :

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

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

- ✓ En deuxième lieu les amortissements avec un montant prévisionnel de 638 126 KDA soit 18% du total des charges et représentant 16% du chiffre d'affaires,
- ✓ En troisième lieu les achats consommés avec un montant prévisionnel de 354 369 KDA soit 10% du total des charges et représentant 9% du chiffre d'affaires
- ✓ En quatrièmes lieu les services extérieurs avec un montant prévisionnel de 266 877 KDA soit 7% du total des charges et représentant 7% du chiffre d'affaires.

2.5. Le budget prévisionnel des approvisionnements :

Le budget des approvisionnements illustré dans le tableau N°7 a pour objectif d'assurer une gestion des stocks de pièces de rechanges des carburants et des autres approvisionnements la plus optimale possible afin d'éviter une rupture de stock et un sur stockage.

Tableau N°6 : budget des approvisionnements

Désignation	Prévision 2024	Clôture 2023	ECART	Taux de réalisation
ACHATS Mat .Const	212	103	110	0%
ACH.LOCAUX COMBU.CARBU.LUBRIF	102 606	49 660	52 946	29%
ACHATS LOCAUX PRODUITS D'ENTRE	5 766	2 791	2 975	2%
ACH.LOCAUX FOURNITURE ATELIER	3 491	1 690	1 802	1%
ACHATS LOCAUX PETIT OUTILLAGE	2 431	1 177	1 255	1%
ACHATS.LOCAUX PIECES RECH.M.TRANS	338	164	175	0%
ACHATS.LOCAUX PIECE RECHAN.M.EXPL	131 991	63 882	68 109	37%
ACHATS LOCAUX PNEUMATIQUES	37 914	18 350	19 564	11%
ACHAT LOCAUX FOURNITURE BUREAU	10 669	5 164	5 505	3%

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

ACHATS.LOCAUX.FOURNITURE INFORMATIQUE	2 052	993	1 059	1%
ACHATS LOCAUX FOURNITURE.DIVERS	8 526	4 126	4 399	2%
EFFET VESTIMENTAIRE	48 372	23 411	24 960	14%
ACHATS STOCKES	354 369	171 511	182 858	100%

Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise

Interprétation

D'après le tableau n°6, nous remarquons que la prévision 2024 et les dépenses réelles de 2023 pour différents postes d'achats de matériel de construction. Il révèle un budget global fortement revu à la hausse, avec une enveloppe totale doublée par rapport aux réalisations de 2023 (354 369 contre 171 511). Les taux de réalisation restent très faibles pour la majorité des postes, souvent en dessous de 5 %, ce qui laisse penser que le budget 2024 pourrait être surestimé ou que certains postes budgétaires sont peu utilisés. Seuls quelques postes, comme les pièces de rechange en exploitation (37 %) ou les effets vestimentaires (14 %), montrent une certaine cohérence entre budget et utilisation réelle. Il serait pertinent de revoir les allocations budgétaires en fonction des besoins réels constatés et de renforcer le suivi des dépenses pour une meilleure maîtrise des écarts.

Tableau N°7 : Budget de trésorerie 2024

Unité : KDA

Encaissements	Montant	Var %
Encaissement reçus des clients	4836864	98%
Autres encaissements	7500	0%
Intérêts encaissés sur placements financiers	76402	2%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles	0	0%
Encaissement provenant d'emprunts	505239	
Total encaissements	5426005	100%

Dépenses	Montant	Var
Dépenses de personnel	-1879303	29%
Dépense fournisseurs et autres	-1064964	17%

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Impôts sur le résultat payés	0	0%
Autre impôts payés	-667185	10%
Dépense investissement	-2131788	25%
Dividendes et autres distributions	-489287	8%
Décaissement sur acquisitions d'immobilisations financières	-505239	8%
Remboursement d'emprunt	-131613	2%
Intérêts et autres frais financiers payés	-32055	0 ,50%
Total décaissement	-6901434	100%

Variation trésorerie	-1475429
Solde initiale	1578822
Solde budget 2024	103393

Source : document interne à l'entreprise

Interprétation

Ce tableau n°7 présent les prévisions de trésorerie pour l'année 2024, avec un montant des encaissements égal à 5426005 KDA. Dont 98% qui provient des clients, par ailleurs, les décaissements s'élèvent à 6901434 KDA, dominés par la dépenses de personnel et d'investissement, la trésorerie se rétablit pour finir avec un solde positif de 103393.

Section 03 : Lien entre les couts opérationnels et le contrôle budgétaire

Le suivi budgétaire effectué par "BMT" est périodique pour mesurer les résultats (réalisations) et les comparer au budget. Cette démarche prévisionnelle est engagée afin que les objectifs soient réalisés, ce qui vient en premier lieu de justifier le suivi des réalisations et l'analyse des écarts. Cette dernière est réalisée en mettant en évidence la différence entre un budget exécuté et un budget prévisionnel.

2.1 Les objectifs du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire assure plusieurs fonctions, dans le cas de BMT, sa mission consiste à :

- Contrôler les résultats chiffrés globaux de l'entreprise, en volume et en valeur, ainsi il dégage des écarts (par rapport aux prévisions et à la réalisation de l'exercice précédent) en cherchant les causes ;

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

- Mesure le degré de réalisation des actions identifiée 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.

2.2 La méthode d'application du contrôle budgétaire :

Dans ce contexte, l'entreprise effectue un type de contrôle :

- **Contrôle annuel** : c'est une analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations afin de contrôler des dépenses de l'entreprise et d'essayer atteindre les objectifs fixés.
- **Contrôle mensuelle** : consiste en l'élaboration d'un budget de clôture.

2.3 Le suivi et le contrôle budgétaire au sein de BMT spa :

2.3.1 Tarif EVP :

Tableau N°8 : Comparatif des réalisations par rapport au volume physique

CA	Prévision 2024	Réalisation 2024	Ecart	Taux de réalisation
EVP	255 000	225 000	- 30 000	88%

Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise

Le calcul :

$$\text{Taux de réalisation} = \frac{\text{réalisation (2024)}}{\text{prévision (2024)}} \times 100$$

$$\text{Taux de réalisation} = (225\ 000 / 255\ 000) \times 100$$

$$\text{Taux de réalisation} = 88\%$$

$$\text{Ecart} = \text{réalisation 2024} - \text{prévision 2024}$$

$$\text{Ecart} = 225\ 000 - 255\ 000$$

$$\text{Ecart} = -30\ 000$$

Interprétation

Selon le tableau n°8 le volume d'EVP réalisées est 225 000EVP avec un taux de réalisation de 88% par rapport à budget 255 000EVP. L'écart de -30 000 EVP indique un objectif non atteint, ce qui peut s'expliquer par des difficultés commerciales, des contraintes de production ou d'autres facteurs.

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Tableau N°9 : Comparatif des réalisations aux prévisions de CA

Composants	Prévision 2024	Réalisation 2024	ECART	TAUX DE REALISATION
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 Reefers	73 796	37 682	-36 114	51%
Autres prestations	262 976	912 135	649 159	347%
Exploitation port sec TIXTER	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 : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise.

Les calculs :

Ecart = réalisation2024 – prévision 2024

Ecart = $4\ 847\ 762 - 4\ 007\ 338$

Ecart= 840 424

Taux de réalisation= réalisation (2024) /prévision (2024) ×100

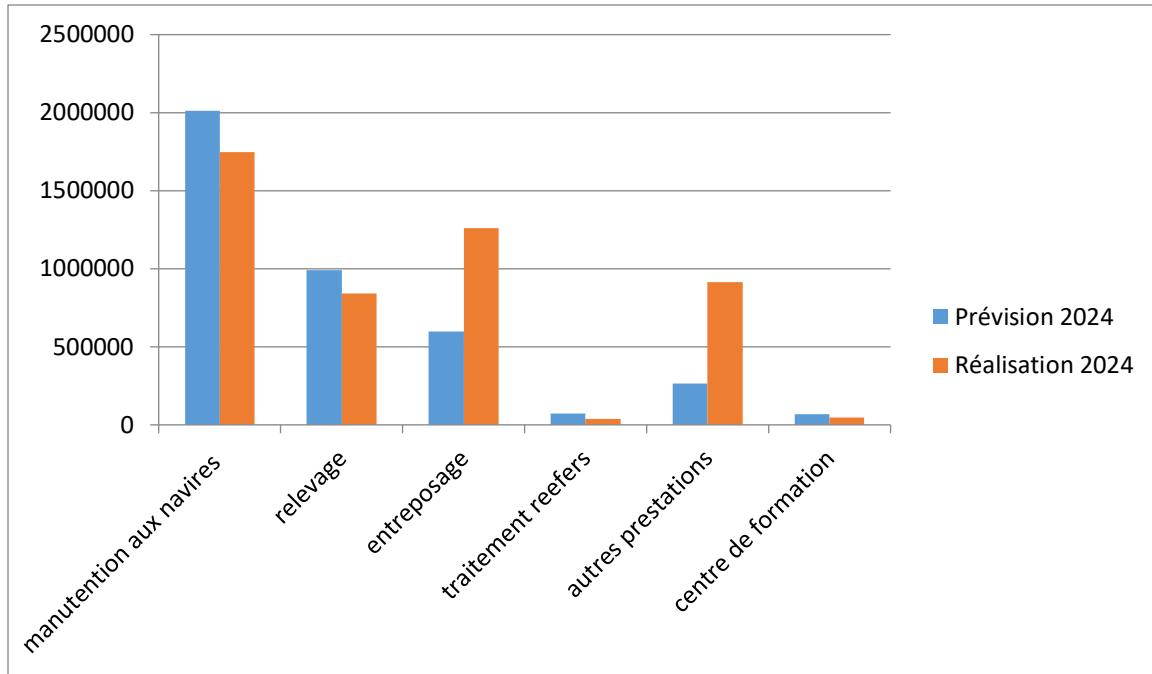
Taux de réalisation= $(4\ 847\ 762 / 4\ 007\ 338) \times 100$

Taux de réalisation=121%

- Interprétation**

A partir de tableau n°9 , nous constatons que le montant de chiffre d'affaire de l'exercice 2024 est de 4 847 762 KDA ce qui représente 121% du montant prévisionnel cette réalisation supérieure à l'objectif est due principalement à certaines prestations telles que l'entreposage et les autre prestations qui ont enregistré des écarts positifs importants, cependant la prestation manutention a enregistré un écart négatif de 267 112 ce qui est la conséquence directe de l'écart négatif en terme de trafic EVP de -30 000 EVP.

Figure 3: Evolution du chiffre d'affaires par prestation.



Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise

- **Interprétation**

D'après cette représentation graphique on voit que le chiffre d'affaires de la prestation manutention est le plus important que ce soit au niveau des prévisions ou des réalisations suivies par la prestation entreposage puis autre prestations. On constate que le chiffre d'affaires a atteint l'objectif prévu

2.3.2 Budget des autres produits :

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

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Tableau N°10 : Réalisation du budget des autres produits

Désignation	Prévision 2024	Réalisation 2024	Ecart	Taux de réalisation
Autres produits opérationnels	7 500	13 558,97	6 058,97	181%
Reprise sur perte de valeur et provision	0%	0%	0%	
Produits financiers	97 973	0%	-97 973	
TOTAL GENERAL	105 473	13 558,97	-91 914,03	13%

Source : établir par moi-même à base des données de l'entreprise

Interprétation :

A partir de tableau n°10, nous constatons que pour les autres produits opérationnels la réalisation dépasse largement la prévision avec un taux de réalisation de 181%, ce qui indique une performance approfondie que prévu ; pour la Reprise sur perte de valeur et provision aucun montant n'a été réalisé à cause d'absence de reprise des provisions. Pour les produits financiers aucun réalisation n'a été réalisé malgré que la prévision et de 97 973KDA ce qui entraîne un écart négatif ; le total général représente un écart négatif de (-91 914,03) et un de taux de réalisation de 13%.

2.3.3 Budget des charges d'exploitation :

Les charges d'exploitation sont présentées dans le tableau n°11.

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Tableau N°11 : Réalisation des charges d'exploitation

Libelles	Prévision 2024	REALISATIO 2024	Ecart	Taux de réalisation
Achats consommes	354 369 ,00	221 469,98	-132 899,02	62%
Services extérieurs	266 877,00	280 770,99	13 893,99	105,21%
Autres services extérieurs	95 489,00	78 791,83	-16 697,77	82,51%
Frais du personnel	1 913 424,00	1 654 042,44	-259 381,56	86,44%
Impôts et taxes	8680,00	2 576,82	-6 103,18	29,68%
Autres charges opérationnelles	167 127,00	177 790,34	10 663,34	106,38%
Frais financiers	32 055,00	9 174,38	-22 880,62	28,62%
Dotation aux amortissements	638 126,00	888 063,97	249 937,97	139,17%
IBS	165 533,00	428 654,20	263 121,2	258,95%
Total charges	3 641 680,00	3 741 335,04	99 655,04	102,74%

Source : Etabli par moi-même à base des données de l'entreprise

Le calcul :

$$\text{Ecart} = 221\ 469,98 - 354\ 369,00$$

$$\text{Ecart} = -132\ 899,02$$

$$\text{Taux de réalisation} = 221\ 469,98 / 354\ 369,00$$

$$\text{Taux de réalisation} = 62\%$$

- **Interprétation**

D'après le tableau n°11, nous constatons que les réalisations des charges d'exploitation ont atteint un montant de 3 741 335,04 KDA avec un taux de réalisation de 102,74%. Cela représente un écart de 99 655,04 KDA par rapport aux objectifs fixés. Cet écart positif est principalement lié à une hausse de l'activité par rapport au budget prévisionnel.

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

2.3.4 Budget des approvisionnements :

La réalisation des approvisionnements est présente dans le tableau n°12.

Tableau N°12 : Réalisation du budget des approvisionnements

	Désignation	Prévision 2024	Réalisation 2024	Ecart	Taux de réalisation
382000	ACHATS Mat. Const	212	0	-212	
382100	ACH.LOCAUX COMBU.CARBU.LUBRIF	102 606	68 147 ,89	-34 458,11	66%
382200	ACHATS LOCAUX PRODUITS D'ENTRE	5 766	1 858 ,81	-3 907,19	32%
382300	ACH.LOCAUX FOURNITURE ATELIER	3 491	2 518,86	-972,14	72%
382400	ACHATS LOCAUX PETIT OUTILLAGE	2 431	1 462 ,76	-968,24	60%
382500	ACHATS.LOCAUX PIECES RECH.M.TRANS	338	154 ,32	-183,68	46%
382510	ACHATS.LOCAUX PIECE RECHAN.M.EXPL	131991	147 503 ,70	15 512,7	112%
382530	ACHATS LOCAUX PNEUMATIQUES	37 914	17 854,47	-20 059,53	47%
382600	ACHAT LOCAUX FOURNITURE BUREAU	10 669	3 313,29	-7 355,71	31%
382700	ACHATS.LOCAUX.FOURNITUR E INFORMATIQUE	2 052	2 037,94	-14,06	99%
382900	ACHATS LOCAUX FOURNITURE.DIVERS	8 526	5 861,93	-2 664,07	69%
382920	EFFET VESTIMENTAIRE	48 372	14 056,03	-34 315,97	29%
382951	ACHATS.ETRANG.PIECE RECHANG.EXPLO		3 735,11	3 523,11	
ACHATS STOCKES		354 369	268 505,11	-85 650,89	76%

Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Interprétation

D'après le tableau n°12, nous constatons que pour les achats Matériaux de construction aucune réalisation enregistrée bien qu'il y a une prévision de 212 KDA ; pour les achats Locaux COMBU. CARB.LUBIF la réalisation est inférieure à la prévision d'un écart de (-34 458,18) avec un taux de réalisation de 66% ; pour les achats Locaux Produits d'entretien entraîne un taux de réalisation faible de 32% d'où a un écart négatif entre la réalisation et la provision ; les achats Locaux Pièces Rechange. M. Exploitation, sont les seuls qui ont enregistré un taux élevé de 112% dont la réalisation est plus que prévu ; pour les achats Locaux Fournitures Informatique, un taux de 99% indique une bonne planification des achats. Pour l'effet vestimentaire il y a une forte réalisation avec un taux de 29% qui peuvent refléter une baisse des commandes ; et globalement le total des achats stocks représente un taux de 76% ce qui montre un écart notable entre la réalisation prévue et la réalisation réel.

2.3.5 Budget de trésorerie :

La réalisation du budget de trésorerie est présentée dans le tableau n°13.

Tableau N°13 : Réalisation du budget de trésorerie

Encaissements	Prévision 2024	Réalisation 2024	Taux de réalisation
Encaissement reçus des clients	4836864	4 780 210,79	99%
Autres encaissements	7500	6 168,96	82%
Intérêts encaissés sur placements financiers	76402	59 233,52	77%
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles	0	860,70	0%
Encaissement provenant d'emprunts	505239	404 191,20	80%
Total encaissements	5426005	5250665,17	97%

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

Dépenses	Prévision 2024	Réalisation 2024	Taux de réalisation
Dépenses de personnel	-1879303	-1 682 699,79	89%
Dépense fournisseurs et autres	-1064964	-949 820,74	89%
Impôts sur le résultat payés	0	-290 509,25	0%
Autre impôts payés	-667185	-858 801,66	129%
Dépense investissement	-2131788	-816 868,68	38%
Dividendes et autres distributions	-489287	-610 581,78	124%
Décaissement sur acquisitions d'immobilisations financières	-505239	0	0%
Remboursement d'emprunt	-131613	-44 662,20	34%
Intérêts et autres frais financiers payés	-32055	-16 583,05	52%
Total décaissement	-6901434	-5 270 527,15	76%

Variation trésorerie	-1475429	-19 861,97	1%
Solde initiale	1578822	1 118 184,72	71%
Solde budget 2024	103393	1 098 322,75	1062%

Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise.

Le calcul :

$$\text{Taux de réalisation} = (4\ 780\ 210,79 / 4\ 836\ 864) \times 100$$

$$\text{Taux de réalisation} = 99\%$$

Interprétation

D'après le n°13, nous constatons que BMT a atteint ses objectifs en termes d'encaissement avec un taux de 97% et ce malgré non atteinte des objectifs de chiffre d'affaires.

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 1 098 322,75 KDA avec un taux de 1062% par rapport à la trésorerie

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

prévisionnelle et cela peut s'expliquer par le non atteint du montant des dépenses consacrées aux investissements dans le budget prévisionnel

2.3.6 Budgets des produits et charges et résultat prévisionnel :

La réalisation du budget des produits, charges et du résultat prévisionnel sont présentés dans le tableau n°14.

Tableau N°14 : Récapitulatif de la réalisation du budget des produits et charges.

Composants	Prévision 2024	Réalisation 2024	ECART	TAUX DE REALISATION
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%
Traitements Reefers	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%
Autres produits opérationnels	7500	13 558,97	6 058,97	1807%
Reprise sur perte de valeur et provision	00	00	00	0%
Produits financiers	97 973	00	-97 973	0%
Total des produits	4 112 811,00	4 861 319,97	748 508,97	118%
Achats consommés	354 369 ,00	221 469,98	-132 899,02	62%
Services extérieurs	266 877,00	280 770,99	13 893,99	105%
Autres services extérieurs	95 489,00	78 791,83	-16 697,77	82%
Frais du personnel	1 913 424,00	1 654 042,44	-259 381,56	86%
Impôts et taxes	8680,00	2 576,82	-6 103,18	29%
Autres charges opérationnelles	167 127,00	177 790,34	10 663,34	106%
Frais financiers	32 055,00	9 174,38	-22 880,62	28%
Dotation aux amortissements	638 126,00	888 063,97	249 937,97	139%

Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT

IBS	165 533,00	428 654,20	263 121,2	258%
Total des charges	3 641 680,00	3 741 334,95	99 654,95	102%
Résultat net de l'exercice	471 129	1 119 985,02	648 856,02	238%

Source : Etablir par moi-même à base des données de l'entreprise

Interprétation

Le résultat net de l'exercice 2024 est de 1 119 985,02KDA soit 238% du résultat net prévisionnel avec un écart positif de 648 856,02 KDA cet écart s'explique par la réalisé de 118% des prévisions des produits avec un écart positif de 748 508,97 KDA alors que l'écart des réalisations des charges est de 99 654,95 KDA, malgré ces écarts favorables, BMT n'a pas atteint les objectifs budgétaires.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons analysé l'évolution des budgets de BMT. Nous avons ensuite appliqué un contrôle budgétaire en comparant les prévisions aux réalisations de l'exercice 2024 dans le but de calculer, analyser et interpréter les écarts constatés.

Le contrôle budgétaire au sein de BMT joue un rôle essentiel en assurant un suivi constant des événements susceptibles de provoquer des écarts. Il permet d'intervenir rapidement en mettant en place des actions adaptées (par exemple un ajustement des dépenses ou une révision des allocations de ressources) afin de respecter le programme initial et de maintenir les objectifs fixés dans le budget.

La mise en œuvre de ce contrôle permet d'identifier les écarts éventuels, d'en analyser les causes et de déterminer les responsabilités. Des actions correctives concrètes peuvent alors être mises en œuvre pour agir sur les situations défavorables et réorienter la gestion vers les objectifs budgétaires prévues.

Enfin, le contrôle budgétaire offre un outil de comparaison entre les résultats obtenus et les prévisions budgétaires. Cela facilite la prise de décisions adaptées chaque fois que des écarts relevés.

Conclusion générale

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit mettre en place un système de contrôle qui lui permettra de fonctionner efficacement, de piloter ses activités et de prendre des décisions éclairées, pour cela le contrôle budgétaire consiste à comparer régulièrement les prévisions budgétaires aux réalisations afin d'identifier et d'analyser les écarts. Pour assurer un contrôle budgétaire pertinent, il est essentiel de s'appuyer sur l'ensemble des budgets établis, ce qui permet de formaliser le fonctionnement à court terme de l'entité.

Tout au long de ce travail, nous avons essayé d'apporter des éléments sur notre problématique portant sur **le rôle du contrôle budgétaire dans la gestion des couts opérationnels portuaire**. Pour y répondre, nous avons adopté une première partie théorique visant à comprendre le contrôle budgétaire et ses étapes ainsi l'analyse des écarts ; et une seconde partie pratique à travers une étude de cas menée à la BMT.

Le stage réalisé au sein de la direction finance et comptabilité de l'entreprise BMT, nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques et de comprendre la démarche du contrôle budgétaire.

Durant ce stage, nous avons essayé d'étudier et présenter les différents budgets existant à savoir le budget de vente, budget prévisionnelle des charges explorations et d'approvisionnement pour l'année 2024.

Après l'élaboration des budgets de la BMT nous avons procéder à l'application du contrôle budgétaire par le calcul des écarts et la constatation des taux de réalisation. Cette tâche, réalisée chaque année consiste à comparer les prévisions aux réalisations mensuelles ce qui permet aux dirigeant de prendre des actions correctives visant à améliorer l'efficacité de la gestion budgétaire.

Dans ce sens, on peut dire que la BMT applique une démarche budgétaire structurée et suivie, ce qui témoigne de la volonté de renforcer le processus de contrôle budgétaire et d'optimiser la gestion de ses activités. Ce qui confirme notre hypothèse.

Bien que la durée de notre stage ait été limitée, il nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement global du processus budgétaire, même si certains approfondissements n'ont pas pu être réalisés.

Pour conclure, nous pouvons dire que ce travail nous a enrichi personnellement et professionnellement, et nous espérons que notre travail a pu apporter des éclaircissements concernant le thème contrôle budgétaire

Annexes

Bilan (actif)

LIBELLE	BRUT	AMO/PRO	NET
Actifs non courants			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisation incorporelles	284 200 102,25	265 038 311,42	19 161 790,83
Immobilisation corporelles	0	0	0
Terrains	11 488 000,00	0	11 488 000,00
Bâtiments	954 598 848,90	717 707 777,99	236 891 070,91
Autres immobilisation corporelle	4 831 599 776,10	3 390 099 591,52	1 441 500 184,58
Immobilisation en concession	0	0	0
Immobilisation encours	26 471 588,30	0	26 471 588,30
Immobilisation financières	0	0	0
Titres mis en équivalence	0	0	0
Autres participations et créance rattachées	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 087 821 680,07	0	1 087 821 680,07
Impôt différés actif	429 696 849,58	0	429 696 849,58
actif Total non courant	7 625 176 845,20	4 372 845 680,93	
Actif courant	0	0	0
Stocks et encours	332 704 323,58	1 688 403,74	321 015 919,84
Créances et emplois assimilés	0	0	0
Clients	1 630 644 258,68	803 079 891,81	827 564
Autres débiteurs	51 056 052,04	0	51 056 052,04
Impôts et assimilés	0	0	0
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0
Disponibilités et assimilés	0	0	0
Placement et autres actifs financiers courant	0	0	0
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

BUDGET 2024

BILAN PRÉVISIONNEL 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

Annexes

BUDGET TRESORERIE 2024

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 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		
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers	76 402	74 623	2%
Autres produit financiers		0	
Accreditifs			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (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%
Équivalent 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%

Liste des illustrations

Bibliographie

Ouvrage :

ALAZARD C, S. S. (2018). *Controle de gestion : manuel d'application* (éd. 5ème édition).

Paris .

Doriath, B. (2008). *Controle de gestion* (éd. 5ème édition Dunod). Paris.

Géline, L. B. (s.d.). *Contrôle de gestion.*

Yves y. Cerrada k (2005). *controle de gestion* (éd. 3ème édition).

GERVAIS M (1991). *Controle de gestion et planification de l'entreprise* (éd. ECONOMICA).

Paris.

Marie-Noëlle Désiré-Luciani, D. H. (2013). *Le grand livre du contrôle de gestion.* Paris.

Sponem.S (2006). *controle budgétaire: recherche de l'efficience ou recherche de légitime?*

Tunisie.

Séminaire. (s.d.). *initiation au contrôle de gestion et comptabilité analytique. .*

Mémoire :

BOURDJIOUA Nihad, SEKHRIOU Nassima « La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion », mémoire fin de cycle, FE, 2018.

Autres documents :

Cours « contrôle de gestion et le tableau de bord ».

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau N°1 : le volume physique.	18
Tableau N°2 : le chiffre d'affaire	18
Tableau N°3 : Autre produits	19
Tableau N°4 : Budget des charges d'exploitation	20
Tableau N°5 : Structure des charges	21
Tableau N°6 : budget des approvisionnements	22
Tableau N°7 : Budget de trésorerie	23
Tableau N°8 : Comparatif des réalisations par rapport au volume physique.	25
Tableau N°9 : Comparatif des réalisations aux prévisions de CA	26
Tableau N°10 : Réalisation du budget des autres produits	28
Tableau N°11 : Réalisation des charges d'exploitation	29
Tableau N°12 : Réalisation du budget des approvisionnements	30
Tableau N°13 : Réalisation du budget de trésorerie	31
Tableau N°14 : Récapitulatif de la réalisation du budget des produits et charges.	33

Liste des figures

Figure 1: Structure de la BMT	13
Figure 2: L'organigramme de la BMT	17
Figure 3: Evolution du chiffre d'affaires par prestation.	27

Liste des schémas

Schéma N°1 : le processus du contrôle budgétaire	4
---	---

Table des matières

Dédicace

Remerciement

Introduction Générale	1
Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuels du contrôle budgétaire	
Introduction.....	3
Section 01 : présentation de contrôle budgétaire.....	3
1.1 Historique de contrôle budgétaire :.....	3
1.2 Définition du contrôle budgétaire :.....	3
1.3 Le rôle du contrôle budgétaire :	5
1.4 Les principes du contrôle budgétaire :.....	5
1.5 Les étapes du contrôle budgétaire :	5
1.6 Utilités et limites du contrôle budgétaire :.....	6
1.6.1 Utilités du contrôle budgétaire :.....	6
1.7 Limite du contrôle budgétaire :.....	6
1.8 Les avantages de contrôle budgétaire	6
1.9 Les qualités d'un bon contrôle budgétaire :	7
Section 2 : Les outils de contrôle budgétaire.....	7
2.1 Le tableau de bord :	7
2.2 BENCHMARKING :.....	7
2.3 LE REPORTING:	8
2.4 Les réunions du suivi budgétaire	8
Section 03 : Analyse des écarts	8
3.1 Définition d'un écart :.....	8
3.2 Les principes de base pour l'analyse des écarts :	8
3.3 Méthode de contrôle par les écarts :	9
3.4 L'interprétation des écarts et les actions correctives :	11
3.4.1 L'interprétation des écarts :	11
3.4.2 L'analyse des écarts :	11
3.4.3 Les actions correctives :.....	11
3.4.4 Le suivi des réalisations :	12
Conclusion.....	12
Chapitre 2 : contrôle budgétaire et couts de la BMT	
Introduction :.....	13

Table des matières

Section 01 : Présentation de la BMT	13
1.1 Historique de BMT :.....	13
1.2 Présentation de BMT Spa :.....	14
1.3 Situation géographique :.....	14
1.4 Les objectifs de BMT Spa :	14
1.5 Les différentes structures de BMT :	15
1.5.1 Direction Générale :.....	15
1.5.2 Direction des Ressources Humaines et Moyens :	15
1.5.3 Direction des Finances et Comptabilité :	15
1.5.4 Direction Marketing :.....	15
1.5.5 Direction des Opérations :	15
1.5.6 Direction Technique :	16
Section 02 : élaboration des budgets	18
2.1 présentation du Budget :	18
2.2 méthode d'élaboration du budget :.....	17
2.3 Le budget de vente :.....	17
2.4. Le budget prévisionnel des charges d'exploitation :	20
2.5. Le budget prévisionnel des approvisionnements :	22
Section 03 : Lien entre les couts opérationnels et le contrôle budgétaire.....	24
3.1 Les objectifs du contrôle budgétaire :.....	24
3.2 La méthode d'application du contrôle budgétaire :	25
3.3 Le suivi et le contrôle budgétaire au sein de BMT spa :	25
3.3.1 Tarif EVP :	25
3.3.2 Budget des autres produits :	27
3.3.3 Budget des charges d'exploitation :	28
3.3.4 Budget des approvisionnements :	30
3.3.5 Budget de trésorerie :	31
3.3.6 Budgets des produits et charges et résultat prévisionnel :	33
Conclusion.....	34
Conclusion Générale.....	35
Bibliographie.....	39

Résumé :

Le contrôle budgétaire est un langage financier et comptable qui aide les dirigeants à maîtriser les coûts et la gestion de l'entreprise pour un pilotage et une prise de décision plus efficace en utilisant plusieurs outils tels que la gestion budgétaire. Notre travail est basé sur l'étude du contrôle budgétaire au sein de l'entreprise BMT de Bejaïa, en analysant l'élaboration des budgets à partir des objectifs fixés pour l'année 2024, puis étudié les écarts entre prévision et réalisation. L'identification et l'interprétation de ces écarts permettent d'améliorer la performance et de soutenir une prise de décision plus efficace.

Mots clés : Contrôle budgétaire, écart, gestion budgétaire, BMT, réalisation, prévision

Abstract:

Budgetary control is a financial and accounting language that helps managers control costs and manage their business for more effective management and decision-making using several tools, such as budget management. Our work is based on a study of budgetary control within the Bejaia-based BMT Company, analyzing budget development based on objectives set for 2024, and then examining the gaps between forecast and actual results. Identifying and interpreting these gaps, helps improve performance and support more effective decision-making.

Keywords: budgetary control, variance, budgetary management, BMT, actual results, forecast

ملخص:

تعتبر الرقابة الميزانية لغة مالية ومحاسبية تساعد المدراء على ضبط التكاليف وإدارة أعمالهم بما يضمن إدارةً وصنع قراراتٍ أكثر فعاليةً باستخدام أدواتٍ متعددة مثل إدارة الميزانية. يستند عملنا إلى دراسةٍ للرقابة على الميزانية داخل شركة في بجاية، وتحليل تطوير الميزانية بناءً على الأهداف المحددة لعام 2024، ثم دراسة الفجوات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية. يُساعد تحديد هذه الفجوات وتفسيرها على تحسين الأداء ودعم اتخاذ قراراتٍ أكثر فعاليةً.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الميزانية، الفروقات، تسيير الميزانية، النتائج الفعلية، التوقعات.