

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences Économiques, Commerciales et des sciences de Gestion
Département des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et Comptabilité

Option : Finance D'entreprise

Thème

**La pratique de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise
publique**

Cas ; Entreprise SONELGAZ (Bejaia)

Réalisé par :

LOUIBA Idira

KAHOUL Amine

Encadré par :

M^r OUGHLISSI Mohand Akli

Année universitaire 2024/2025

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail,

À ma mère :

Tu m'as donnée la vie, la tendresse, et le courage pour réussir, tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte, en témoignage je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée,

À mon père :

L'épaule solide, l'œil attentif compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect, que dieu te préserve et te procure santé et longue vie,

À ma petite sœur Hidayat pour son appui et son encouragement ;

À mon fiancé Aymen, qui ma soutenue et épaulée durant tout mon cursus ;

À toute ma famille pour leur soutien moral et leur encouragement permanent et je remercie en particulier ma tante « LAHLOU Djaouida » qui m'a toujours soutenu de près ou de loin tout au long de mes études,

À tous mes copines qui ont été là dans les meilleurs et dans les pires moments : Licia, Hanane ... et tous mes amis sans exception ;

Je tiens aussi à remercier madame Ben abdelmoumen Nassima et monsieur Oughlissi pour leur encouragement et pour la qualité de leurs conseils qui ont contribué à l'alimentation de ma réflexion.

IDIRA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail,

À mes parents :

Qui ont été mes piliers, mon inspiration et ma motivation tout au long de ce parcours. À mon père, pour son soutien inébranlable, mon guide et ma source de force. Et à ma mère pour sa lumière, son amour inconditionnel et sa patience infinie. Que Dieu les protège et les bénisse.

À mes sœurs, Manel et Imen, qui ont été mes complices, mes confidentes et mes meilleures amies. Votre présence a été un réconfort constant ;

À mon petit neveu eden, Avoir un neveu est plus beau cadeau qu'une sœur puisse vous faire, tu as apporté beaucoup de bonheur et de joie à notre famille ;

À mon meilleur ami Zakaria, une aide précieuse qui a su donner des conseils tout autant efficaces qu'optimal,

À mon binôme, avec qui j'ai partagé ce voyage académique. Merci pour notre collaboration fructueuse et notre soutien mutuel ;

Je tiens aussi à remercier madame Ben abdelmoumen Nassima et monsieur Oughlissi pour leur encouragement et pour la qualité de leurs conseils qui ont contribué à l'alimentation de ma réflexion.

Amine

Remerciements

Nous voudrions tout d'abord remercier le bon dieu, le miséricordieux, le plus généreux qui nous a éclairé notre chemin et nous a donné de la force et la volonté qui nous a offert afin de réaliser ce modeste travail.

Au terme de ce travail nous tenons à exprimer notre gratitude et nos remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à cette réalisation.

Nous tenons tout d'abord à remercier Monsieur Oughlissi pour ses conseils, son accompagnement et pour son entière disponibilité durant la réalisation de ce mémoire, qui nous a accordé l'assurance de suivre notre travail de ce mémoire, c'est donc avec reconnaissance que nous lui présentons nos remerciements les plus sincère.

Nous remercions également M^{me} Nassima pour ses orientations, son encadrement tout au long du stage que nous avons effectué au sein de la direction de distribution de Bejaia (DDB).

Nos vifs remerciements à Monsieur le directeur de « SONELGAZ » et à tout le personnel qui ont contribué de près ou de loin et à tous les agents de notre lieu de stage.

Nous adressons ainsi nos respectueux remerciements s'adressent également aux membres de jury pour l'intérêt qu'ils ont apporté à notre mémoire.

Liste des abréviations

MAX : Maximisé

CA : chiffre d'affaire

MOD : main-d'œuvre directe

EGA : électricité et gaz d'Algérie

SAE : société algérienne de l'électricité et du gaz

SPE : SONELGAZ production électricité

GRTE : gestionnaire réseau transport électricité

GRTG : gestionnaire réseau transport gaz

SPA : société par action

MT : moyenne tension

MP : moyen de pretions

BT : basse de tension

BP : basse de pression

DD : la direction de distribution

DDB : la direction de distribution de Bejaia

Elec : électricité

DP : distribution publique

CCP : compte courant postal

BNA : banque national algerienne

DFC : division finance et comptabilité

TCR : tableau de compte de résultat

AO : abonnés ordinaire

PP : programme propre

PQLS : programme des quartiers et lotissements sociaux

ER : l'électricité rurale

RCN : raccordement clientèles nouvelles

Gwt : giga water

SDC : société de distribution du centre

STEG : société technique électricité et gaz

Liste des figures

Figure 1 : L'organigramme général de l'entreprise.....	23
Figure 2 : Division relation commerciale.....	24
Figure 3 : apport abonnés électricité	28
Figure 4 : Nombre de client électricité.....	29
Figure 5 : Vente électricité	30
Figure 6 : représentation graphique des achats, ventes et taux de perte Électricité	33
Figure 7 : Chiffre d'affaire électricité	34
Figure 8 : Apport abonnés gaz	36
Figure 9 : Nombre de client gaz	37
Figure 10 : Pertes gaz en %	40
Figure 11 : représentation graphique des achats, ventes et taux de perte gaz	41
Figure 12 : Les objectifs de volumes de travaux électricité	44
Figure 13 : Les objectifs de volumes de travaux Gaz.....	46

Liste des schémas

Schéma 1 : Un aperçu sur la gestion budgétaire	10
Schéma 2 : La budgétisation	11
Schéma 3 : La gestion budgétaire.....	12
Schéma 4 : Processus de la gestion Budgétaire.....	15
Schéma 5 : Le contrôle Budgétaire	16
Schéma 6 : Présentation de l'écart sur le résultat.....	18

Liste des tableaux

Tableau 1 : Apport des Clients elec.....	27
Tableau 2 : Nombre Clients elec	28
Tableau 3 : Achats électricité pour la clientèle	29
Tableau 4 : Ventes électricité	30
Tableau 5 : Taux réalisation en vente électricité :.....	31
Tableau 6 : Pertes et taux de pertes électricité	31
Tableau 7 : achats, ventes et taux de perte Électricité.....	32
Tableau 8 : Chiffre d'affaires elec.....	34
Tableau 9 : Apport des clients gaz	35
Tableau 10 : Taux de réalisation nombre client.....	36
Tableau 11 : Achat gaz (en millions de m ³).....	37
Tableau 12 : des répartitions des ventes (Gaz).....	38
Tableau 13 : Taux réalisation en vente gaz.....	38
Tableau 14 : Pertes et taux de pertes électricité.....	39
Tableau 15 : Achats, ventes et taux de perte gaz.....	40
Tableau 16 : Chiffre d'affaires gaz.....	41
Tableau 17 : investissement travaux Électricité.....	42
Tableau 18 : investissement physique électricité.....	43
Tableau 19 : Travaux Gaz.....	44
Tableau 20 : Investissement physique gaz.....	45

Sommaire

Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des schémas	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	02
Chapitre I : La gestion budgétaire au sein d'une entreprise.....	06
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.....	06
Section 02 : Généralité sur la gestion budgétaire.....	09
Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de SONALGAZ BEJAIA	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SONALGAZ.....	21
Section 02 : gestion budgétaire au sein de la direction de distribution de Bejaia.....	27
Conclusion générale.....	47
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est une entité économique autonome qui évolue dans un environnement complexe et en perpétuel changement. Elle mobilise des ressources variées – humaines, matérielles, financières et informationnelles – afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et assurer sa pérennité. Dans un contexte marqué par une concurrence accrue et des incertitudes économiques, la nécessité de maîtriser la gestion interne devient primordiale. Parmi les outils de pilotage stratégique, le contrôle de gestion joue un rôle clé en permettant aux dirigeants de suivre et d'optimiser la performance organisationnelle.

Le contrôle de gestion est un processus indispensable qui vise à aider les dirigeants et les opérationnels à atteindre leurs objectifs grâce à la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation. Il repose sur plusieurs instruments, notamment la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et l'analyse des écarts, qui permettent d'assurer une coordination efficace des activités et d'améliorer la prise de décision. Au sein de ce dispositif, la gestion budgétaire se distingue comme un élément central du pilotage de la performance. Elle permet de fixer des objectifs financiers à court terme et de mesurer les écarts entre prévisions et réalisations afin d'apporter des actions correctives appropriées.

Fayol H. Disait : "Gérer une entreprise, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler". Prévoir, c'est à la fois évaluer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir. Les entreprises, considérées comme des systèmes ouverts et adaptatifs, reposent sur la capacité des dirigeants à développer des outils de contrôle et de pilotage afin d'assurer une gestion efficace des activités. Dans ce cadre, la gestion budgétaire est un outil fondamental qui permet d'orienter l'action de l'entreprise et d'assurer une meilleure allocation des ressources

La gestion budgétaire consiste ainsi à planifier et allouer les ressources financières de manière optimale pour garantir la réalisation des objectifs stratégiques. Elle repose sur la mise en place d'un ensemble de budgets qui servent d'outils de référence pour l'évaluation des performances. Grâce à cette approche, les dirigeants peuvent anticiper les besoins futurs, identifier les écarts et ajuster les stratégies en conséquence. Ce système de pilotage est d'autant plus pertinent dans un environnement instable, où la capacité d'adaptation constitue un facteur clé de succès.

Introduction générale

Ainsi, notre recherche porte sur la pratique de la gestion budgétaire au sein de l'entreprise, avec une étude de cas appliquée à SONELGAZ de Béjaïa. Cette étude vise à analyser les mécanismes mis en place pour la gestion budgétaire, leur impact sur le pilotage des activités et les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre.

Problématique et objectifs de recherche

Face à l'importance de la gestion budgétaire dans le pilotage des entreprises, nous nous interrogeons sur la manière dont elle est pratiquée au sein de SONELGAZ de Béjaïa. Ainsi, notre problématique s'énonce comme suit :

"Comment le processus de gestion budgétaire s'applique au sein de la direction de distribution de Bejaia (Sonelgaz) ?"

Afin de répondre à cette question, nous avons décomposé notre réflexion en plusieurs axes :

1. Quels sont les principes fondamentaux et les outils de la gestion budgétaire ?
2. Comment SONELGAZ Béjaïa met-elle en place et suit-elle son budget ?

Motifs du choix du sujet

Le choix de ce sujet repose sur plusieurs motivations. Tout d'abord, la gestion budgétaire constitue un axe essentiel du contrôle de gestion, permettant aux entreprises de planifier et d'optimiser leurs ressources. Ensuite, notre intérêt pour cette thématique réside dans sa pertinence par rapport à notre spécialité en finance d'entreprise, ainsi que dans l'opportunité de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain. Enfin, notre stage réalisé au sein de SONELGAZ de Béjaïa nous a permis d'observer directement les pratiques en matière de gestion budgétaire, renforçant ainsi notre intérêt pour cette recherche

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une approche basée sur l'analyse documentaire et l'observation de terrain. Nous avons consulté divers documents académiques et professionnels relatifs à la gestion budgétaire, tout en complétant notre recherche par des entretiens et des observations réalisées lors de notre stage au sein de SONELGAZ de Béjaïa. Cette approche nous permettra de confronter les principes théoriques aux réalités pratiques rencontrées dans l'entreprise

Introduction générale

Structure du travail

Notre étude est structurée en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé La gestion budgétaire au sein de l'entreprise publique, ce chapitre est consacré aux fondements théoriques de la gestion budgétaire, ainsi que les mécanismes du contrôle budgétaire

Le second chapitre intitulé Pratique de la gestion budgétaire au sein de SONELGAZ Bejaïa, ce second chapitre sera centré sur l'étude de cas de SONELGAZ Bejaia. Nous y présenterons l'entreprise, sa structure budgétaire, les outils et processus adoptés pour la gestion budgétaire, ainsi que les limites et défis rencontrés dans sa mise en œuvre.

Chapitre I : La gestion budgétaire
Au sein des entreprises publiques

Chapitre I : Cadre théorique du contrôle de gestion

Introduction

La gestion d'une entreprise repose sur l'anticipation, la direction, l'organisation et le contrôle. La maîtrise financière joue un rôle clé en tant qu'outil de pilotage dans le processus de planification et de projection. Son objectif est d'aider l'entreprise à exploiter ses opportunités tout en se préparant aux éventuelles difficultés. Cette démarche inclut la définition d'objectifs à atteindre ainsi que les moyens nécessaires pour y parvenir. Elle se décline sur le long terme à travers la stratégie globale, sur le moyen terme avec le plan opérationnel, et sur le court terme à travers l'élaboration des budgets.

Dans ce chapitre, nous aborderons d'abord les aspects généraux de la gestion budgétaire, avant d'examiner sa mise en œuvre en tant qu'outil essentiel du contrôle de gestion.

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion

Avant de définir le concept de contrôle de gestion dans sa globalité, il convient de distinguer les deux notions fondamentales qui le composent : le contrôle et la gestion.

1.1. Notion sur le contrôle de gestion

- Le contrôle peut être compris comme l'action de maîtriser une situation, en la dirigeant dans un sens déterminé. Il s'agit donc d'une démarche visant à vérifier, ajuster et orienter les actions pour garantir leur conformité aux objectifs fixés.
- La gestion, quant à elle, consiste en l'utilisation optimale des ressources mises à disposition d'un responsable dans le but d'atteindre les objectifs définis par l'organisation. Elle implique l'organisation, la planification et la coordination des moyens afin de produire des résultats efficaces et durables.

Le contrôle de gestion est une notion évolutive, qui a connu plusieurs définitions au fil du temps, reflétant l'évolution des techniques, des pratiques et des contextes économiques.

L'une des définitions les plus reconnues est celle de **Robert N. Anthony**, considéré comme l'un des pionniers dans ce domaine. Il définit le contrôle de gestion comme :

« Un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies de manière efficace et efficiente. » (**Cité par Langlois et Bonnier, 2005, p. 13**)

1.2 Les instruments du contrôle de gestion

Pour garantir la compétitivité et l'efficacité de l'entité. Le contrôleur de gestion dispose de plusieurs instruments pour mettre en place un système de contrôle qui facilite la prise de décisions et optimise les performances organisationnelles, tout en perfectionnant le système budgétaire. On retrouve parmi ses principaux instruments :

- La comptabilité générale

Parmi ses fonctionnalités objectives on trouve :

- Fournir une image fidèle de la situation financière et des performances de l'entreprise.
- Élaboration de documents financiers tel 'que le bilan, compte de résultat, annexe
- Analyser les écarts budgétaires pour l'amélioration continue.
- Généralement annuelle, avec des rapports périodiques trimestriels ou semestriels
- Préparation des états financiers, surveillance de la conformité

- La comptabilité analytique

Parmi ses fonctionnalités objectives comme :

- Analyser et contrôler la gestion interne par segment (activité, département, projet).
- Élaboration de rapports internes détaillés sur les coûts, profits et performances par activité.
- Vérifier la conformité légale et fiscale des opérations.
- Plus flexible, peut être mensuelle, trimestrielle, ou par projet
- Planification budgétaire, analyse de la rentabilité par produit ou service, contrôle des coûts.

- La gestion budgétaire

Elle consiste à :

- Établir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action
- Communication de la stratégie
- Délégation d'autorité pour prise de décision
- Allocation de ressources et approbation des investissements
- Coordination inter services
- Gestion des coûts et des services centraux
- Prévision des résultats
- Mesure et contrôle des performances

Le tableau de bord

Elle consiste à :

- Synthétise des informations spécifiques à un gestionnaire : c'est un instrument de gestion, et non de supervision au sens strict du terme.
- Initie le responsable à analyser ses résultats, tout en lui permettant de diriger ses propres initiatives afin d'optimiser les indicateurs de gestion basés sur les signaux clés.
- Privilégier des informations opérationnelles au lieu de données financières : des informations quantitatives et qualitatives, chiffrées ou non, qui concernent l'entreprise et son contexte.

- Le reporting

Elle consiste à :

- Focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs qui ont été attribués aux responsables.
- Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques.
- Permet de contrôler si les buts délégués sont réalisés et d'apprécier la performance des gestionnaires.

- Le système d'information

Elle consiste à :

- Centralise les données interne (comptables, RH, production...) externe (marché, réglementation...)
- Automatise la saisie et le traitement des données pour fiabilité et rapidité.
- Permet un suivi en temps réel de l'activité, des écarts budgétaires et de la rentabilité.
- Appuie l'élaboration des budgets prévisionnels.
- Compare les réalisations avec les prévisions budgétaires.

Section 02 : Notions sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est l'outil de contrôle le plus couramment utilisé dans les entreprises, et elle constitue un élément crucial pour leur expansion et leur stabilité dans un contexte économique en perpétuel changement.

Dans cette section, nous allons examiner l'importance de la gestion budgétaire pour les entreprises, le processus d'élaboration d'un budget ainsi que ses différentes catégories, tout en soulignant leur impact essentiel sur la gestion financière.

2.1 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est une procédure qui regroupe la direction et chaque chef de service, visant à coordonner la stratégie financière avec la stratégie générale de l'entreprise. Cela se matérialise par des plans et des budgets qui représentent les fondements du contrôle de gestion.

L'objectif de la gestion budgétaire est d'établir, sur la base des projections concernant l'activité de l'entreprise, des programmes d'action sous forme de budgets pour une période spécifique, afin de pouvoir les superviser en les comparant avec les résultats obtenus.

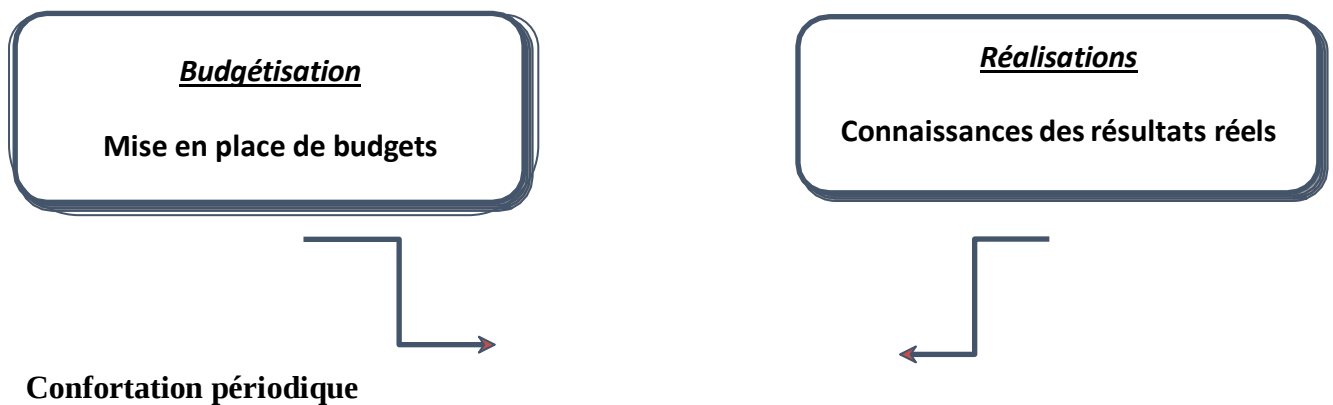
Plusieurs définitions ont été accordées à la gestion budgétaire par les différents auteurs notamment celle donnée par

- ✓ **J. Lochard (1998)** la gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».
- ✓ Selon Béatrice, Grand Guillot F, la gestion budgétaire « suppose la définition d'objectifs, une structure englobant l'ensemble des activités de l'entreprise, la participation et l'engagement des responsables des centres de responsabilité et la mise en place d'un contrôle budgétaire ».
- ✓ Pour **B. DORIATH (2002)**, la gestion budgétaire « traduit au niveau de chaque centre de responsabilité, les objectifs en plans d'actions à court terme et exprime les moyens. Nécessaires à leur réalisation, il s'agit donc d'élaborer, chaque année, des budgets qui sont l'expression monétaire mois par mois ».

À partir de ces différentes définitions, on peut établir une synthèse comme suit :

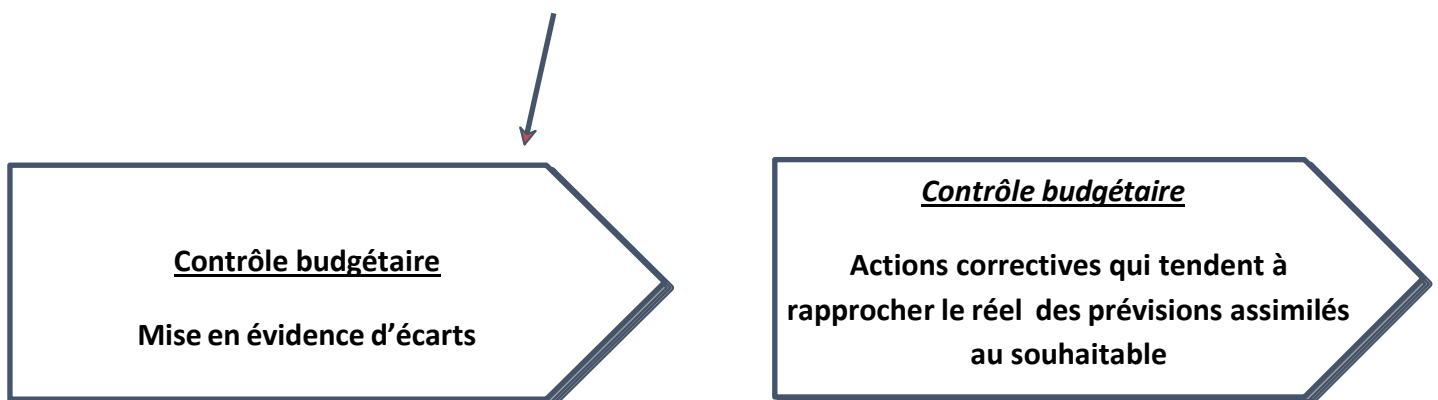
La gestion budgétaire inclut différentes opérations visant à anticiper des chiffres (budget), à identifier les divergences entre ces prévisions et les résultats réalisés, ainsi qu'à rassembler les moyens nécessaires pour réaliser les buts définis sur une période spécifique.

Schéma 1 : Un aperçu sur la gestion budgétaire



Source : Alazard C et Sépari S. (2010), p22

La première étape consiste en la budgétisation, c'est-à-dire la mise en place des budgets prévisionnels. Ces derniers servent de repères pour l'action future. Ensuite, on procède à la



collecte des résultats réels, ce qui permet d'avoir une vision concrète des performances effectivement réalisées.

Ces écarts constituent une source précieuse d'analyse dans le cadre du contrôle budgétaire, qui ne se limite pas à un simple constat, mais s'inscrit dans une logique dynamique. En effet, des actions correctives sont ensuite mises en œuvre afin de réduire les écarts et de réaligner les résultats sur les objectifs fixés.

2.2. Les objectifs de la gestion budgétaire

L'essentiel de la gestion budgétaire peut être résumé ainsi :

- ✓ Établir une planification globale des ressources et des dépenses de l'entreprise.
- ✓ Surveiller l'évolution de l'activité et des finances.
- ✓ Garantir une certaine stabilité à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le bénéfice grâce au contrôle entre les résultats réels et les prévisions.
- ✓ Faciliter le suivi et le contrôle budgétaire.

« L'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise » (*Norbert Guedj, 2000, p246*)²²

2.3. Le processus de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire englobe diverses phases pour garantir une gestion financière efficace et stratégique.

Cette analyse nous amène à explorer les différentes procédures en trois étapes principales :

A. La prévision

La gestion budgétaire, qui représente une phase initiale, implique l'élaboration d'objectifs stratégiques globaux pour l'entreprise et la définition des ressources nécessaires sur plusieurs mois ou années. Elle prend en considération l'historique de l'entreprise ainsi que les changements dans son environnement interne et externe.

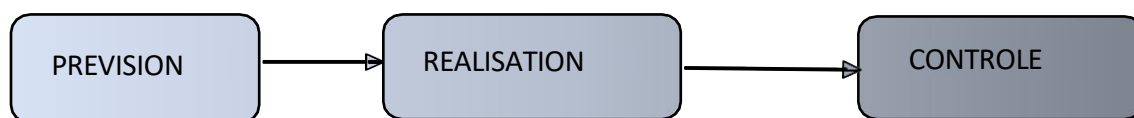
Avant d'initier le processus budgétaire, il est indispensable d'identifier « les éléments essentiels qui constituent la structure de ce système stratégique de l'organisation, la connaissance de l'environnement et de ses transformations ainsi que la détermination des facteurs clés influençant l'activité des divers processus de l'organisation » (*PIGE B, LARDY P, 2003, p64*).

B. La budgétisation

La budgétisation est une démarche stratégique qui oriente les choix financiers annuels dans les plans d'action, ainsi que les ressources nécessaires pour leur réalisation au sein des différents départements de l'entreprise (*Bolleker, 2007*).

Comme il le montre le schéma 02 suivant :

Schéma 2 : La budgétisation

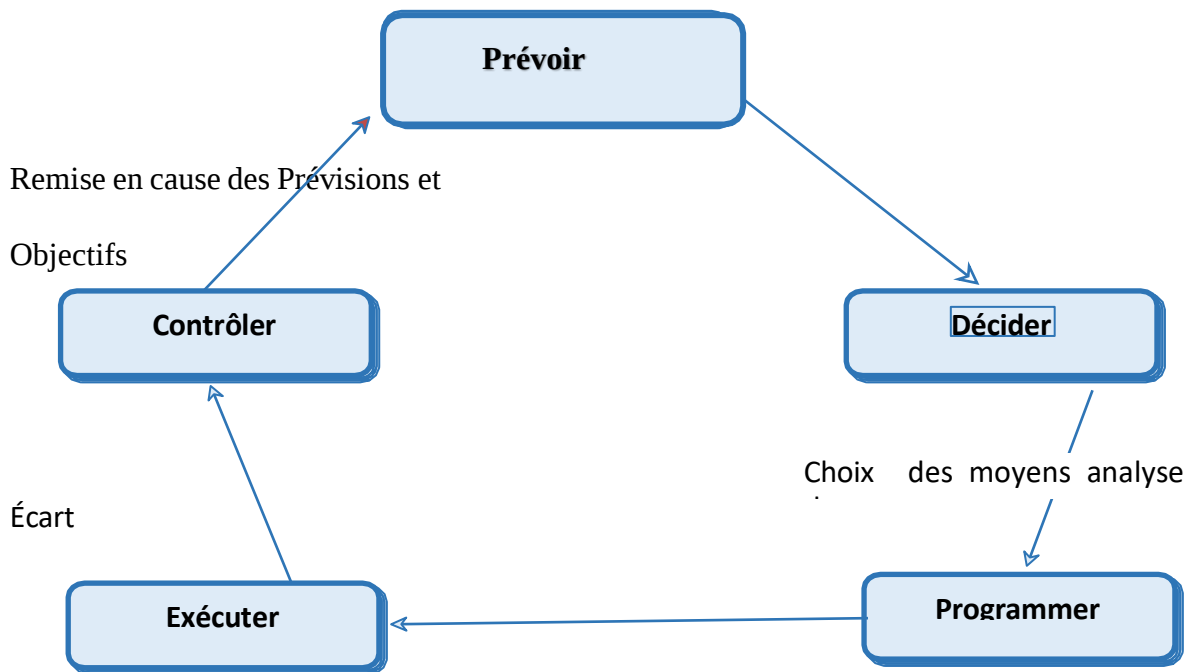


Source : Doraith B, « contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod, Paris 2008,

Ce schémas illustre les trois étapes clés du processus de budgétisation : la prévision, la réalisation et le contrôle. Il met en évidence l'importance d'une planification, suivie

D'une exécution efficace et d'un contrôle régulier. Ces étapes permettent d'assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les résultats obtenus

Schéma 3 : La gestion budgétaire



Ces schémas met en évidence les différentes étapes du processus de gestion budgétaire, allant de la prévision à l'exécution. Il souligne l'importance de la décision, de la programmation, puis du contrôle pour ajuster les écarts. Ce cycle permet une remise en cause continue des prévisions pour une meilleure performance.

2.4 Application de la gestion budgétaire

2.4.1 La différence entre la gestion budgétaire (entreprise publique et entreprise privé)

A. Entreprise publique :

- La gestion budgétaire est encadrée par des règles strictes imposées par l'État ou la tutelle administrative.
- Le processus budgétaire suit souvent un calendrier rigide avec des étapes formalisées (préparation, validation, exécution, contrôle).
- Les budgets sont généralement votés ou approuvés par un conseil d'administration ou une autorité publique.

- L'allocation des ressources est souvent dictée par des objectifs sociaux, politiques ou d'intérêt général, pas uniquement économiques.
- Les dépenses doivent être justifiées selon des critères administratifs (crédits ouverts, autorisations de programme).

B. Entreprise privé :

- La gestion budgétaire est plus souple et adaptée aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Le budget est un outil de pilotage de la performance, orienté vers la maximisation du profit et la compétitivité.
- L'élaboration du budget repose sur des prévisions économiques, commerciales et financières.
- L'entreprise ajuste son budget en fonction de l'environnement (marché, concurrence, conjoncture).
- Les responsables ont plus d'autonomie pour adapter les budgets en cours d'année (révisions budgétaires, arbitrages rapides).
- Le contrôle budgétaire est interne, focalisé sur les écarts entre prévisions et réalisations pour corriger les actions.

2.5.-Typologie du budget

Un budget est l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme.

Il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise.

Les budgets financiers sont l'expression monétaire des attentes de la direction, concernant le chiffre d'affaire, la situation financière et les flux monétaires. Alors que les comptes annuels concernent habituellement les exercices passés, on peut aussi établir des comptes pour les exercices futurs (ex : un compte de résultat prévisionnel, un bilan prévisionnel et un tableau de flux de trésorerie prévisionnel) A l'appui des budgets financiers.

2.6. Élaboration des budgets

Tout processus budgétaire nécessite de suivre un raisonnement fonctionnel. Lorsque on opère dans une économie de marché et que soit le principe d'organisation qui régit l'architecture des budgets, il semble indispensable de commencer par définir des ventes, puis d'en déduire la production et les approvisionnements à réaliser ainsi que les frais de structure

et les dépenses d'investissements à engager. Ces divers éléments connus plusieurs documents de synthèse permettant de cerner le budget d'ensemble pourront être établis.

2.6.1. Le budget des ventes (prévisions)

La construction du budget des ventes se réalise en 2 phases :

- ❖ Une phase de prévision.
- ❖ L'autre phase la budgétisation.

2.6.2. Le budget des investissements

La décision d'investir relève habituellement de projets qui portent sur plusieurs années et qui engagent l'avenir de l'entreprise sur la longue période.

Élaborer dans le cadre d'un système budgétaire, un budget des investissements consiste donc essentiellement à traduire en termes financiers (à budgétiser) les tranches d'investissements des différents projets prévues pour l'année à venir.

Le budget global annuel des investissements se subdivise en deux budgets partiels :

- ✓ Le budget des investissements proprement dit.
- ✓ Le budget de financement.

A. Le budget des investissements proprement dit

Il permet de détailler mois par mois pour les investissements retenus :

- ✓ Les dates d'engagement des dépenses donnant lieu le plus souvent au versement d'acomptes. Le renoncement éventuel à un engagement entraîne une indemnité. Tout retard peut compromettre l'organisation du projet.
- ✓ Les dates de règlements en fonction des accords passés. Elles permettent de prévoir la trésorerie en conséquence.
- ✓ Les dates de réception des investissements à partir desquelles l'entreprise peut disposer des investissements et donc les exploiter

B. Le budget de financement

Il est nécessaire de budgétiser les ressources à dégager (internes ou externes) pour couvrir les prévisions de décaissement tout en respectant l'équilibre financier.

2.7. Le contrôle budgétaire comme outils de la gestion budgétaire

Le contrôle budgétaire constitue la phase finale du processus budgétaire. Il offre aux responsables des renseignements sur le niveau d'exécution des plans et budgets

antérieurement définis, dans le but de garantir l'atteinte des buts établis. De plus, l'élaboration des budgets peut donner lieu à des différences par rapport aux anticipations, ce qui requiert une étude détaillée dans le but de déterminer les raisons de ces disparités et d'adopter en retour des actions correctrices appropriées.

« Le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Il permet de dégager des écarts, d'en rechercher les causes et de proposer des solutions permettant de résorber ces écarts » (*HUTIN Hervé, 2010, p820*)

Le contrôle budgétaire représente la raison principale de toute la procédure budgétaire, étant une confrontation périodique entre ce qui a été préétabli et ce qui a été réalisé afin de mettre en évidence les écarts qui nécessitent des corrections.

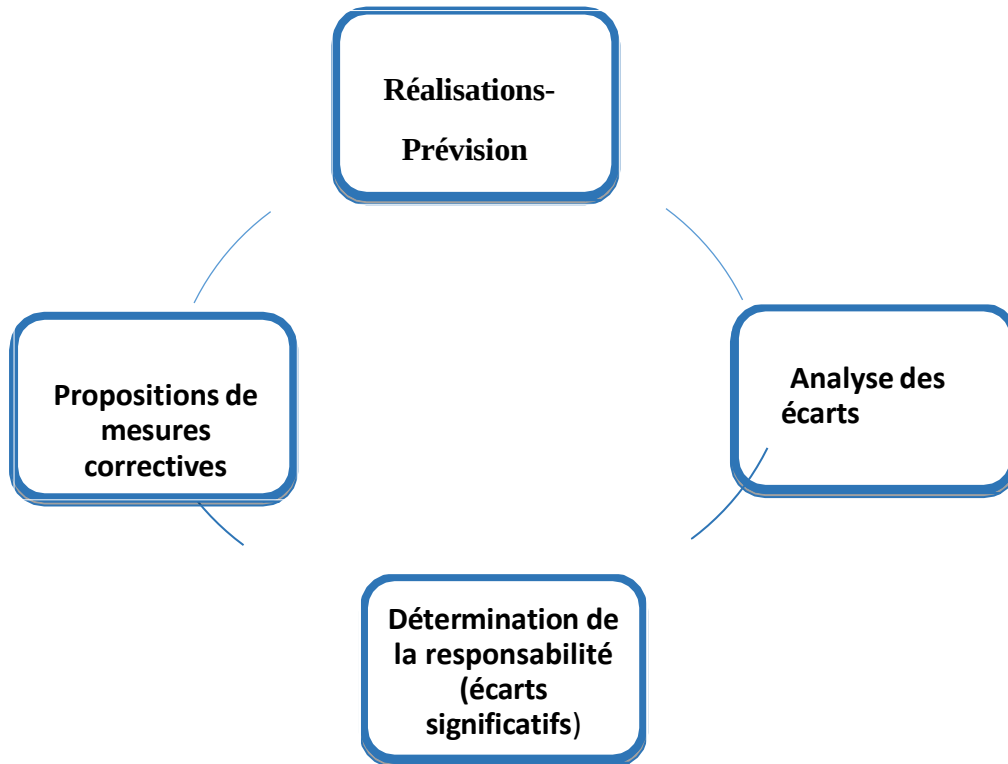
Schéma 4 : Processus de la gestion Budgétaire



Source : B. Doriath (2008), p 01

Ce schéma présente les principales étapes du processus de gestion budgétaire : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. Il met en évidence la logique séquentielle de la démarche, allant de l'anticipation des besoins à la vérification de leur réalisation. Cette approche permet d'assurer un pilotage rigoureux des ressources de l'entreprise.

Schéma 5 : Le contrôle Budgétaire



Source : Hutin, H (2002), p. 687

Ce schéma illustre le processus de contrôle budgétaire en mettant en évidence les étapes clés, allant de la comparaison entre réalisation et prévisions à l'analyse des écarts. Il permet d'identifier les responsabilités et proposer des mesures correctives. Ce cycle vise à améliorer la performance financière en assurant un suivi rigoureux des budgets.

2.8. Élaboration des écarts

Le contrôle budgétaire permet de calculer et analyser les écarts :

2.8.1 Définition d'un écart

Le contrôle budgétaire se fonde sur l'examen des différences entre les objectifs planifiés et les résultats obtenus. Cette évaluation implique d'analyser les écarts entre les prévisions et les données réelles. Il est envisageable d'appliquer cette analyse des écarts à chaque élément et aspect du compte de résultat, ce qui permet d'identifier la nature et le montant des variations par rapport au budget pour chaque composante du compte de résultat.

Selon **C. COSSUS** « Un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée

qui est en général la valeur réelle, et la valeur de référence qui peut être une valeur budgétée standard ou prévisionnelle de cette même donnée ».²⁷

$$\text{ECART} = \text{REALISATION} - \text{PREVISION}$$

2.8.2 Calcul et analyse des écarts

Le contrôle budgétaire se fonde sur l'examen des différences entre les objectifs planifiés et les résultats obtenus. Cette évaluation implique d'analyser les écarts entre les prévisions et les données réelles. Il est envisageable d'appliquer cette analyse des écarts à chaque élément et aspect du compte de résultat, ce qui permet d'identifier la nature et le montant des variations par rapport au budget pour chaque composante du compte de résultat.

2.8.2. Analyse des écarts

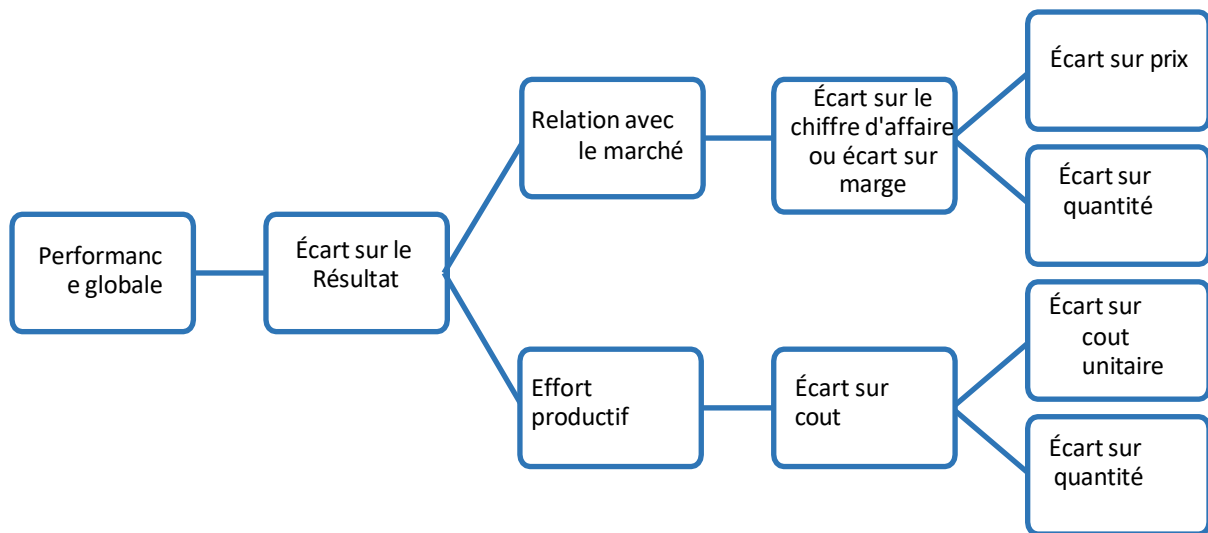
L'analyse des écarts vise à examiner les différences observées entre les données prévues et réelles afin de comprendre leurs origines, évaluer leur impact, déterminer les responsabilités et informer les parties prenantes pour qu'elles puissent prendre des mesures correctives nécessaires.

A. L'analyse de l'écart sur le résultat

Selon **Doriath B** et **Goujet C**. L'écart sur résultat est défini comme « différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. L'écart de résultat mesure la déviation de la performance globale, à court terme ».²⁹

L'Écart Sur Résultat = Le Résultat Réel - Le Résultat Préétabli	
Le chiffre d'affaires réel – le coût réel	Le chiffre d'affaires préétabli – le coût préétabli

Schéma 6 : Présentation de l'écart sur le résultat



Source : DORIATH.B et GOUJET.C (2007), P 202

Ce schéma met en évidence les différentes composantes de l'écart sur le résultat, en distinguant les écarts liés au chiffre d'affaires, aux coûts et à la productivité. Il permet d'analyser de manière détaillée les causes de la variation des performances. Cet outil est essentiel pour orienter les décisions correctives en contrôle de gestion.

B. L'analyse de l'écart sur chiffre d'affaires

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

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

$$E/CA = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires budgété (prévu)}$$

Cette formule permet d'évaluer la performance commerciale en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés. Un écart positif indique une surperformance, tandis qu'un écart négatif signale un sous-atteinte des objectifs. Cette analyse est essentielle pour ajuster les prévisions et améliorer la prise de décision.

Conclusion :

En somme, la gestion budgétaire représente un pilier fondamental du contrôle de gestion, notamment dans le contexte des entreprises publiques où les exigences de performance, de transparence et de responsabilité sont accrues. En tant qu'instrument prévisionnel et de régulation, elle permet d'articuler les objectifs stratégiques avec les moyens mobilisés, tout en assurant un suivi rigoureux des écarts entre les prévisions et les réalisations. Elle constitue ainsi un outil d'aide à la décision incontournable, favorisant une allocation optimale des ressources publiques. Dès lors, la gestion budgétaire ne peut être dissociée du contrôle de gestion, dont elle est à la fois un vecteur opérationnel et un instrument stratégique au service de la performance publique.

Chapitre II : La pratique de la gestion Budgétaire au sein de la DDB de Bejaia (Sonalgaz)

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Introduction

Afin d'approfondir notre compréhension de la gestion budgétaire, nous avons réalisé un stage pratique au niveau de la direction distribution de Bejaïa (SONELGAZ) de Bejaia. Cette expérience nous a appris à élaborer un contrat budgétaire et un tableau de bord.

Ce chapitre sera divisé en deux sections, la première portera sur la présentation de l'organisme d'accueil, et la deuxième portera sur la pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB SONELGAZ de Bejaia.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Sonalgaz est une société Algérienne de l'Électricité et du Gaz, occupe une place importante dans l'économie nationale, sa mission initiale est de fournir des énergies électriques et gazières tout en respectant les meilleures conditions : qualité, cout et délai.

1.1. Historique

En 1947, EGA (Électricité et Gaz d'Algérie) a été créé dans le cadre des lois françaises de la nationalisation, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de distribution de l'Électricité et du Gaz.

En 1969, l'ordonnance N°69-59 dans le journal officiel de la 10/08/1969 annonce la dissolution de l'EGA et la création de la société nationale de l'Électricité et du Gaz Sonelgaz, à ce moment c'est déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de 6000 agents.

En 1983, la restructuration des entreprises nationales a engendré au niveau de la Sonelgaz la naissance de six filiales tel que :

En 1991, Sonelgaz devient l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), et en 1995, elle jouit de son autonomie financière annoncée par le décret N°95-250 du 17/09/1995.

En 2002, la création de la société par actions (SPA) comme un groupe industriel et considéré Comme une maison mère.

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

1.2. Présentation de l'unité d'accueil

La société de distribution d'Électricité et du Gaz d'Est et un regroupement de filiales qui ont pour objectif la distribution de l'Électricité et du Gaz à travers 19 concessions de distribution parmi lesquelles figure la concession de distribution de Bejaia (CDB).

1.2.1. Présentation de la direction de distribution de Bejaia

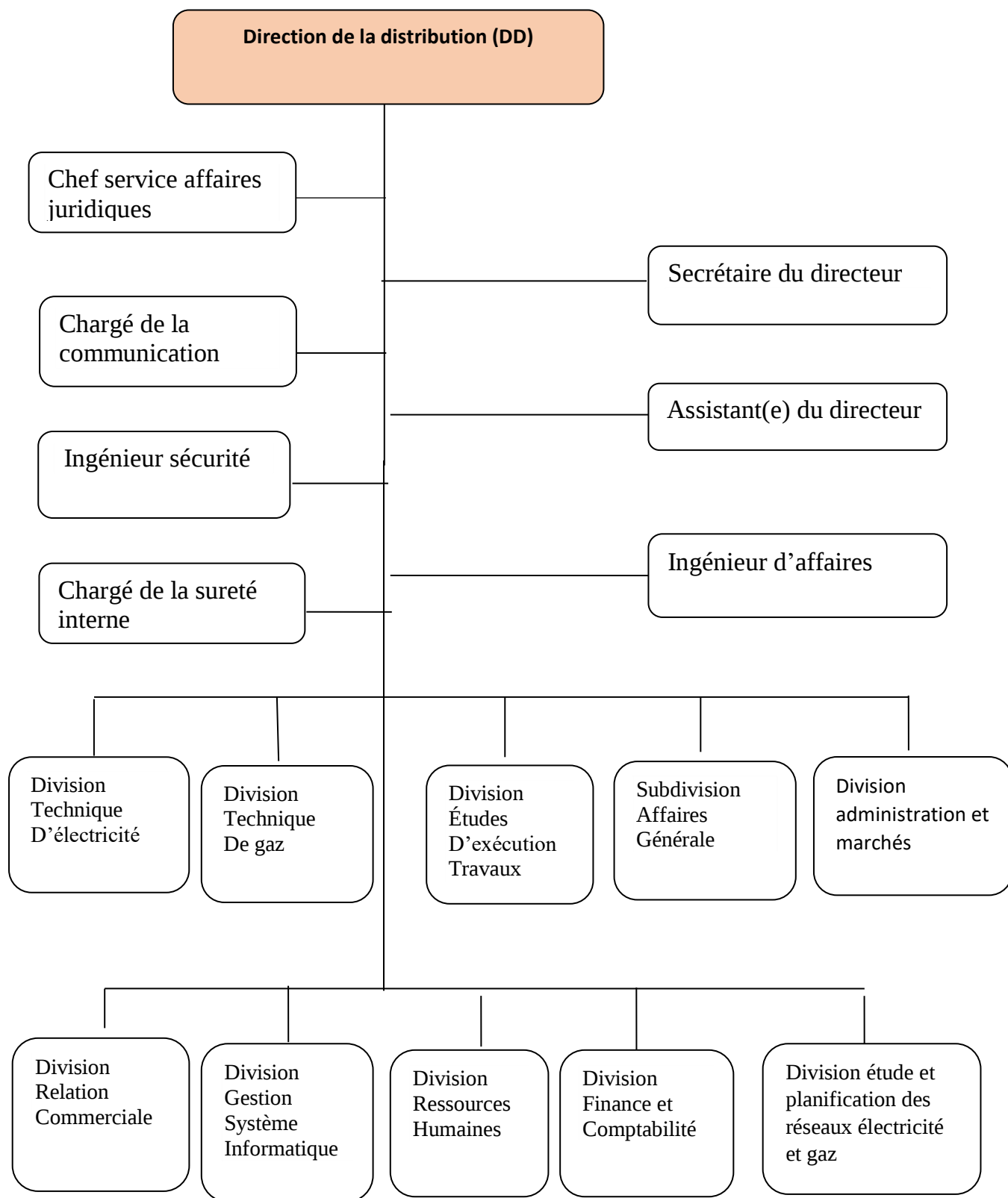
La concession de distribution de Bejaia a été créée en 1976, celle-ci est rattachée à la région EST de Constantine. Elle est chargée de la distribution d'électricité et du gaz, dans le but de la satisfaction des besoins de la clientèle.

1.2.2. Présentation de l'organigramme de l'entreprise

La Sonelgaz a mis en place plusieurs services auxquels les fonctions spécifiques leurs sont attribuées, pour être en mesure de répondre à chaque besoin exprimé tout en veillant à mettre en relation directe entreprise et client. C'est ainsi que la direction de Bejaia a dressé l'organigramme suivant.

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Figure 1 : L'organigramme général de l'entreprise



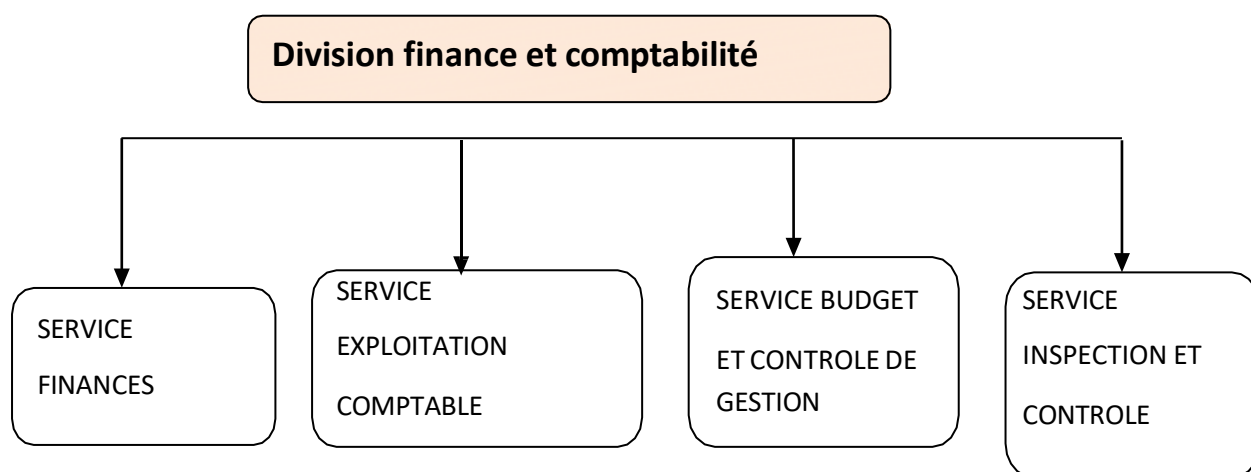
Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Source : document interne de DD Bejaia

Au sein de la DDB, la gestion budgétaire est un plan d'action arrêté par la direction aussi bien au niveau des objectifs d'activités qui lui sont assignés que des moyens qui lui sont reconnus.

Cette dernière adopte un système budgétaire qui se base sur l'historique des années passées et l'année en cours, en étudiant les taux d'évolution ainsi que les projets projetés pour l'année prochaine.

Figure 2 : Organigramme division finance et comptabilité



Source : document interne de la CDB.

En mois de septembre, la DDB doit faxer les prévisions budgétaires validées par le directeur général à la direction générale, cette dernière procèdera à la consolidation des prévisions budgétaires des 19 directions de distributions, qui se traduit en budget prévisionnel de la direction générale de Constantine et ensuite sera exposé pour négociation au niveau groupe.

Et en mois de février, la SDE va adresser un contrat de gestion pour chaque unité, sur lequel seront fixés les objectifs de gestion de l'année en cours.

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

1.3. Les principaux indicateurs de performance au niveau de la DDB

- Le maintenir au taux de perte
- Recouvrement des créances
- Fiabiliser la modernisation des réseaux électriques et gazières

Notre étude de cas se fera sur le budget commercial et le budget investissement.

1.4. Le budget prévisionnel de la sonelgaz (DDB)

Il est constitué de :

- Budget énergétique électricité et gaz
- Budget investissement physique électricité et gaz
- Valorisation et financement
- Budget trésorerie
- Tableaux de compte résultat prévisionnel

1.5. Identification et choix d'indicateurs

Le directeur de la distribution a pour but la réalisation des différents objectifs fixés dans le contrat de gestion par l'analyse des tableaux de bord préparés chaque mois par les responsables de différentes divisions.

Chaque activité contient plusieurs indicateurs dont les indicateurs de l'activité commerciale qui est le but de notre thème

1.5.1 Taux de perte

C'est l'énergie achetée non vendue (non commercialisée), il existe deux types de perte : pertes techniques (agression des réseaux...) et pertes de gestion (fraude, mauvaise gestion...) il est calculé comme suite :

$$\text{PERTE GWH} = \text{Achat GWH} - \text{Vente GWH}$$

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

$$\text{Taux de perte} = \frac{\text{PERTES (GWH)}}{\text{ACHATS (GWH)}} \times 100$$

➤ **Achat** : C'est l'énergie achetée en matière d'Électricité et Gaz par la DDB, dans le but de satisfaire les besoins de sa clientèle (HT/HP, MT/MP, BT/BP).

➤ **Vente** : C'est l'énergie achetée en matière d'Électricité et Gaz par la DDB, calculé sur la base des index affichés sur les compteurs des clients.

1.5.2 Le chiffre d'affaire

Il représente l'ensemble des ventes d'électricités et gaz effectuées par la concession de distribution de Bejaia au cours d'une période.

1.5.3 Taux de rendement

Il mesure le rendement de l'énergie gaz achetée commercialisée de celle non vendue, il est exprimé en pourcentage.

$$\text{Taux de rendement} = 100 - \text{taux de perte}$$

La DDB distribue cette énergie selon la nature de tension vendue :

- Les clients basse tension (BT) sont : abonnés ordinaire (AO) comme les ménages et les administrations, leurs consommations doivent être inférieures ou égales à 50 KWh.
- Les clients moyenne tension (MT) comme : les entreprises, les hôpitaux, universités...etc. Leurs consommations doivent être supérieures à 50 KWh.

Pour calculer le taux de réalisation (2021/ 2022), on utilise la formule suivante :

$$\text{Taux de réalisation} = (\text{Réalisation de l'année N} / \text{Prévisions}) \times 100$$

Pour calculer l'évolution (2021 /2022), on utilise la formule suivante :

$$\text{Taux d'évolution} = (\text{prévisions2022} - \text{probable2021}) / \text{probable 2021}$$

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Section 2 : La gestion budgétaire au sein de la direction de distribution de Bejaia

2.1. Élaboration du budget commercial (Budget des ventes)

Pour suivre l'activité commerciale de l'électricité, cette direction suit certains objectifs chaque année :

➤ **Accroissement des clients** en 2022, il est attendu un apport en abonnés nouveaux de 10220 abonnés repartit en :

- Basse tension (BT) 10195 Clients prévenant de RCN ;
- Moyenne tension (MT) 25 clients ;
- Haute tension (HT) 0 client.

L'objectif en Nombre de clients (totale) électricité pour l'année 2022 est de 264555 clients, dont :

- Basse tensions (BT) 263292 clients ;
- Moyenne tensions (MT) 1263 clients ;
- Haute tensions (HT) 01client.
- Vente : la prévision 2022 des ventes totale d'électricité est : 1168.6 GWH

Le tableau 1 suivant présente la répartition des apport abonnés électricité

Il est attendu en 2022 un apport en abonnés nouveaux de :

10220

Tableau 1 : Apport des Clients électricité

Clients	2021	2022	Prévu 2022	T. Réal (%)	Evol 22/21%
Clients BT	10022	15530	10196	152%	55%

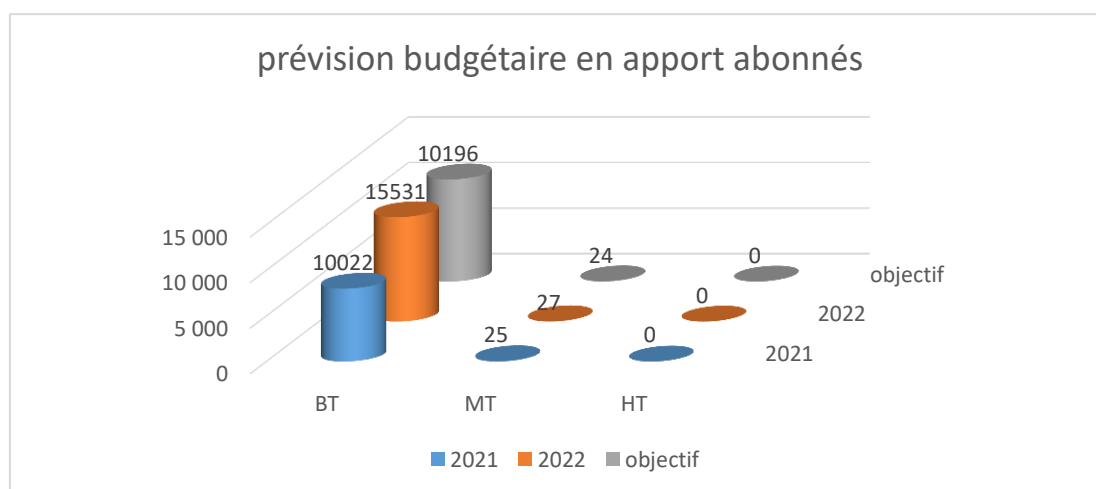
Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

clients MT	25	27	24	111%	-5%
clients HT	0	0	0	-	-
TOTAL	10047	15558	10220	152%	55%

Source : document interne de DDB

À partir du tableau N°01 et la représentation graphique N°03 nous remarquons que la DDB a enregistré une évolution en nombre de client soit 55%

Figure 2 : apport abonnés électricité



Source : établi par nous-même d'après les documents interne de la DDB

Par rapport à l'année précédente et un taux de réalisation de 152% par rapport à l'objectif fixé suite à la création du nouveau pôle urbain (IGHZER OUZARIF).

Le tableau 2 suivant présente la répartition de nombre clients électricité

Pour l'exercice 2022 les clients de la direction de distribution seront de 264555 abonnés.

Tableau 2 : Nombre Clients électricité

	2021	2022	Prévu 2022	T. Réal (%)	Evol 22/21%
Clients BT	253796	268049	263292	102%	6%
clients MT	1232	1240	1 263	98%	1%
clients HT	1	1	1	-	-

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

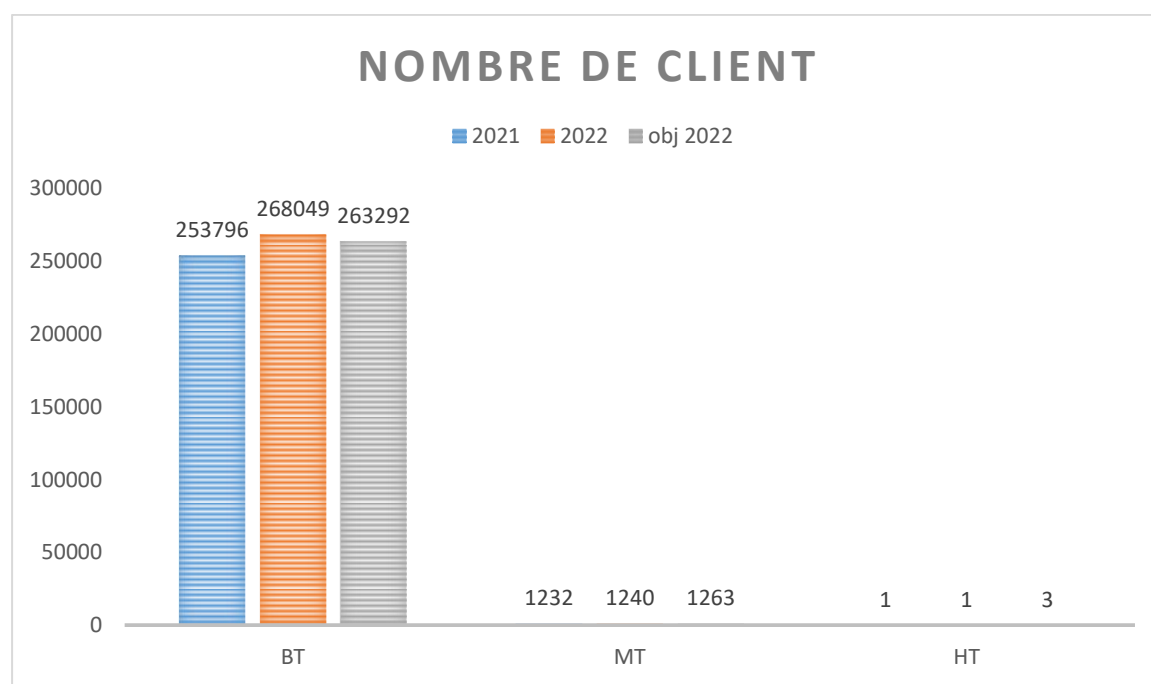
TOTAL	255 028	269 290	264555	102 %	6 %
--------------	----------------	----------------	---------------	--------------	------------

Source : Document interne de la DDB

Pour le nombre de clients, les prévisions 2022 ont augmenté par rapport au probable 2021 et au réalisé 2020, suite aux prévisions du parc logement (Sidi Boudrahem et ighzer ouzarif) ainsi que le lancement du programme zone d'ombres.

Après élaboration des réalisations 2022, on a constaté que l'objectif a été atteint

Figure 3 : Nombre de client électricité



Source : réaliser par nous même

Le tableau 3 suivant présente la répartition des achats électricité :

Tableau 3 : Achats électricité pour la clientèle

Achats pour Clients (BT & HTA)	2021	2022	Prévu 22	TR (%)	TE (%)
DD BEJAIA	1265.63	1313.98	1290.8	102%	4%

Nous constatons dans ce tableau une évolution des achats en 2022 par rapport à l'année 2021, donc l'entreprise a atteint l'objectif fixé.

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Leurs objectifs sont en évolution suite aux programmes d'État, élargissement du parc logement, la création des nouveaux pôles et la mise en service des DP réparti sur plusieurs communes.

Le tableau 4 suivant présente la répartition des ventes (Électricité)

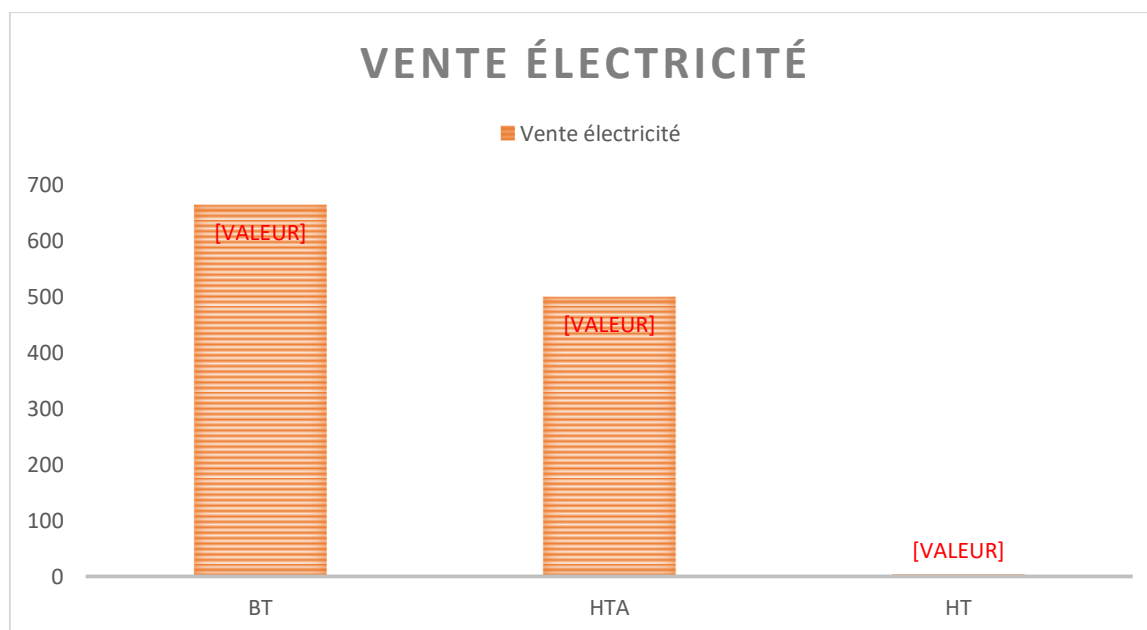
Les prévisions des ventes d'électricité sont de **1 168.6 GWh** elles sont réparties comme suit

Tableau 4 : Ventes électricité

BEJAIA	Ventes électricité
BT	664.33
HTA	500.27
HT	4
TOTAL	1 168.6

Source : document interne de DDB

Figure 4 : Vente électricité



Source : réaliser par nous même

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Pour les ventes électricité, leurs objectifs est en évolution suite aux programmes d'État, élargissement du parc logement, la création des nouveaux pôles et la mise en service des DP réparti sur plusieurs communes.

L'objectif des ventes est atteint, suite à la surveillance de la qualité de la facturation (index réel).

- Pilotage quotidien des ventes.
- Contrôle par sondage pour chaque groupe.

Le tableau 5 suivant présente la répartition des taux de réalisation en vente d'électricité :

Tableau 5 Taux réalisation en vente électricité :

Ventes électricité	2021	2022	Prévu 2022	T. Réal (%)	Evol 22/21 %
Basse Tension	658.81	704.41	664.33	106%	7%
Moyenne Tension	470.39	486.87	500.27	97%	4%
Total (MT-+ BT)	1129.20	1191.28	1164.60	102%	5%
Haute Tension	4.53	9.04	5.00	#DIV/0!	100%
TOTAL (HT+MT+BT)	1 619,61	1 714,74	1 663,71	103%	6%

Source : Document interne de la DDB

Globalement, les réalisations en ventes représentent 103% de l'objectif, en amélioration de 6% par rapport à 2021.

Par niveau de tension de tension : Les ventes BT ont augmenté de 7% par rapport a 2021 et ont enregistré un taux de réalisation de 106%.

Les ventes HTA ont augmenté de 04% par rapport à 2021 et ont enregistré un taux de réalisation de 97%.

Le tableau 6 suivant présente la répartition des pertes et taux de pertes électricité :

Tableau 6 Pertes et taux de pertes électricité

Région	Taux de Pertes (%)					
	2021	2022	objectif	Écart	T,R	T, E

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

				21/20	(%)	%
DD	10,78%	9,34%	9,8	-1,44	95%	-13%
BEJAIA						

Source : Document interne de la DDB

Durant l'exercice 2022, l'application des orientations stratégiques de la société et la concrétisation de la feuille de route visant l'amélioration de la performance de l'ensemble des concessions de distribution et d'assurer sa pérennité, a donné lieu à des résultats jugés satisfaisants.

Le tableau 7 suivant présente la répartition des achats, ventes, taux de pertes électricité :

Tableau 7 : achats, ventes et taux de perte Électricité

Le tableau suivant représente achat, ventes et taux de perte électricité

CONCESSION	<u>BEJAIA</u>			
	Réalisé	Probable	Prévu	TE
Année	2020	2021	2022	%
ACHATS (BT+HTA)	1 202.28	1224	1 291.13	2,83
TOTAL DES VENTES A LA CLIENTELE	1063.3	1 122.79	1 168.09	4,03
VENTES BT	605.44	638.88	664.33	3,98
VENTES HTA	455.93	481.11	500.27	3,98
VENTES HTB	1.922	2.8	5	25,00
Pertes de distribution	201,29	193,72	180,76	-6,69
Taux de pertes de distribution	11,72	10,80	9,80	-9,26

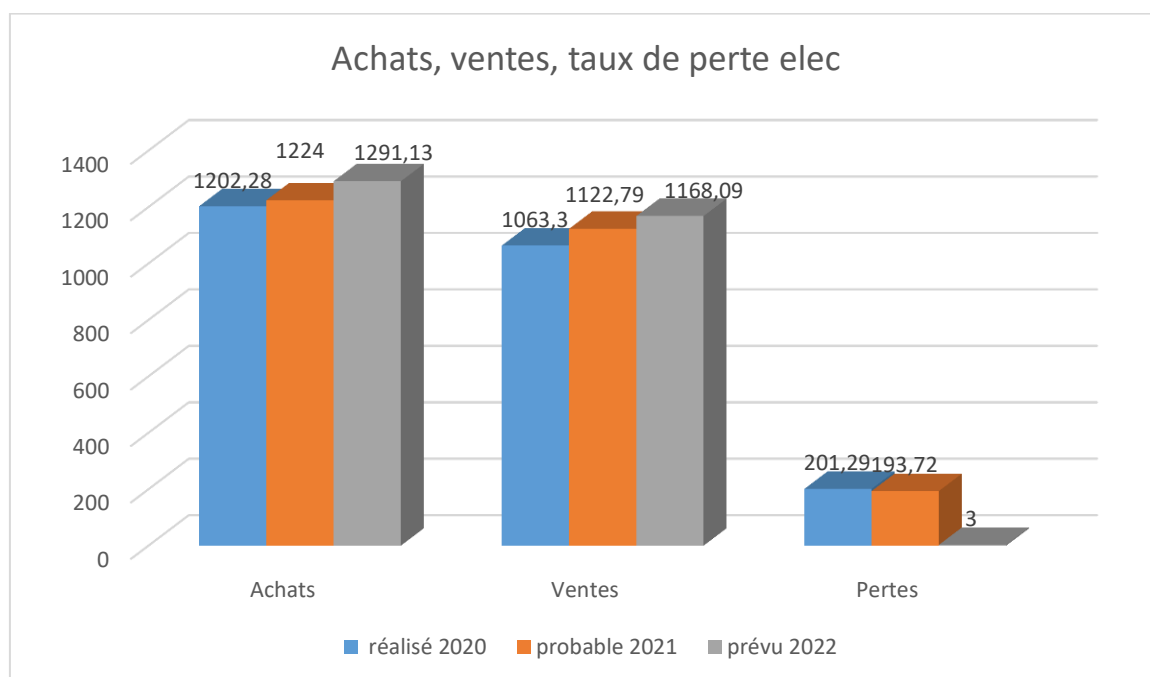
Source : Document interne de la DDB

Nous constatons dans ce tableau une évolution des achats et ventes en 2022 par rapport à l'année 2021, donc l'entreprise a atteint l'objectif fixé.

Vu que les pertes d'énergie constituent une préoccupation majeure de la société elles impactent lourdement sur les résultats et devraient par conséquent retenir une attention particulière de la part des gestionnaires à tous les niveaux, il est donc attendu pour ce paramètre une diminution par rapport à la réalisation de l'exercice 2021 soit un taux de perte global de 9.80% qui correspond à une valeur physique 180.76 GwH.

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Figure 5 : représentation graphique des achats, ventes et taux de perte Électricité



Source : réaliser par nous même

Les prévisions de taux de perte de 2022 sont inférieures par rapport aux réalisations 2021

Cela grâce à la mise en place des plans d'action commerciale pour la maitrise de ce paramètre comme :

- Lutte contre les fraudes et le vol d'énergie et procéder au dépôt de plainte systématique.
- Assurer une meilleure relève.
- La sécurisation des comptages électronique.
- Coupure systématique après le dépassement des délais réglementaire des créances

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Le tableau 8 suivant présente la répartition du chiffre d'affaire électricité

Tableau 8 : Chiffre d'affaires électricité

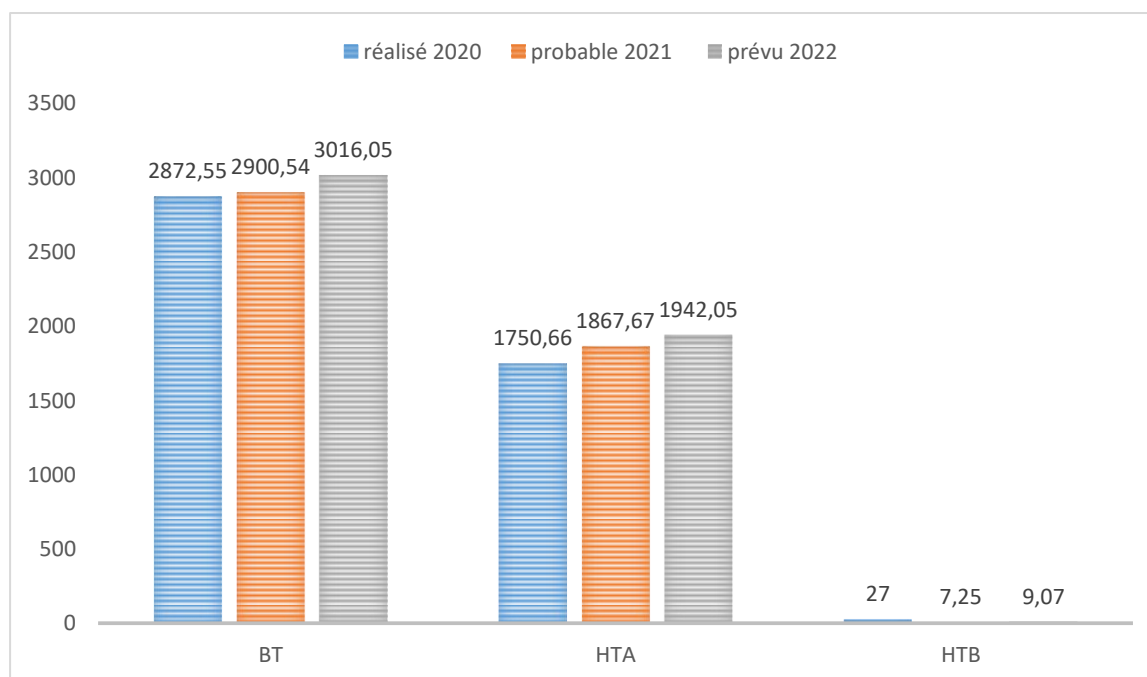
	Chiffre d'affaires		
BEJAIA	Réalisé 2020	Probable 2021	Prévu 2022
BT	2872.55	2900.54	3016.05
HTA	1750.66	1867.67	1942.05
HTB	27.76	7.25	9.07
TOTAL	4650.97	4775.46	4967.17

Source : document interne de DDB

Le chiffre d'affaire est en évolution, car il a une répercussion physique des ventes plus le nombre d'abonnés.

Figure 6 : Chiffre d'affaire électricité

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)



Source : réaliser par nous même

La mise en service de plusieurs DP réparti sur les communes de la wilaya de Béjaïa, ainsi que le programme zone d'ombres qui a été lancé en 2022.

2-Le suivi de l'activité commerciale Gaz

Pour suivre l'activité commerciale du Gaz, cette direction suit certains objectifs chaque année :

➤ **Accroissement des clients** en 2022, il est attendu un apport en abonnés nouveaux de 8085 abonnés repartit en :

- Basse pression (BP) 8070 Clients prévenant de RCN ;
- Moyenne pression (MP) 14 clients ;
- Haute pression (HP) 01 client.

L'objectif en Nombre de clients (totale) gaz pour l'année 2022 est de 128990 clients, dont :

- Basse pression 128808 clients ;
- Mayen pression 173 clients ;

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

- Haute pression 9 clients.

➤ **Vente** la prévision 2022 des ventes totales de gaz est : 390.71 MTH

Le tableau 9 suivant présente les prévisions budgétaire gaz

Il est prévu pour **2022**, un apport en abonnés nouveaux de :

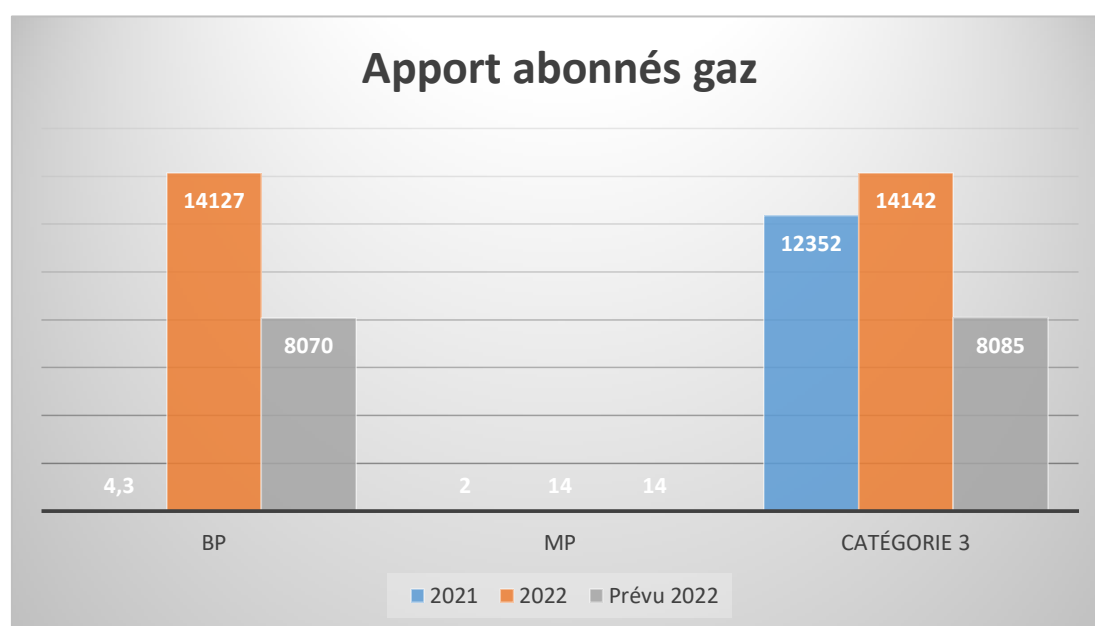
8085

Tableau 9 : Apport des clients gaz

Client	2021	2022	Prévu 2022	T. Réal (%)	Evol 22/21%
BP	12351	14127	8070	175%	14%
MP	2	14	14	100%	950%
HP	0	0	1	-	-
TOTAL	12352	14142	8085	175%	14%

Source : document interne de DDB

Figure 7 : Apport abonnés gaz



Source : réaliser par nous même

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

À partir du tableau N°11 nous remarquons que la DDB a enregistré une évolution en nombre de client soit 14% par rapport à l'année précédente et un taux de réalisation de 175% par rapport à l'objectif fixé suite à la création du nouveau pôle urbain (IGHZER OUZARIF).

Le tableau 10 suivant présente la répartition de nombre client gaz

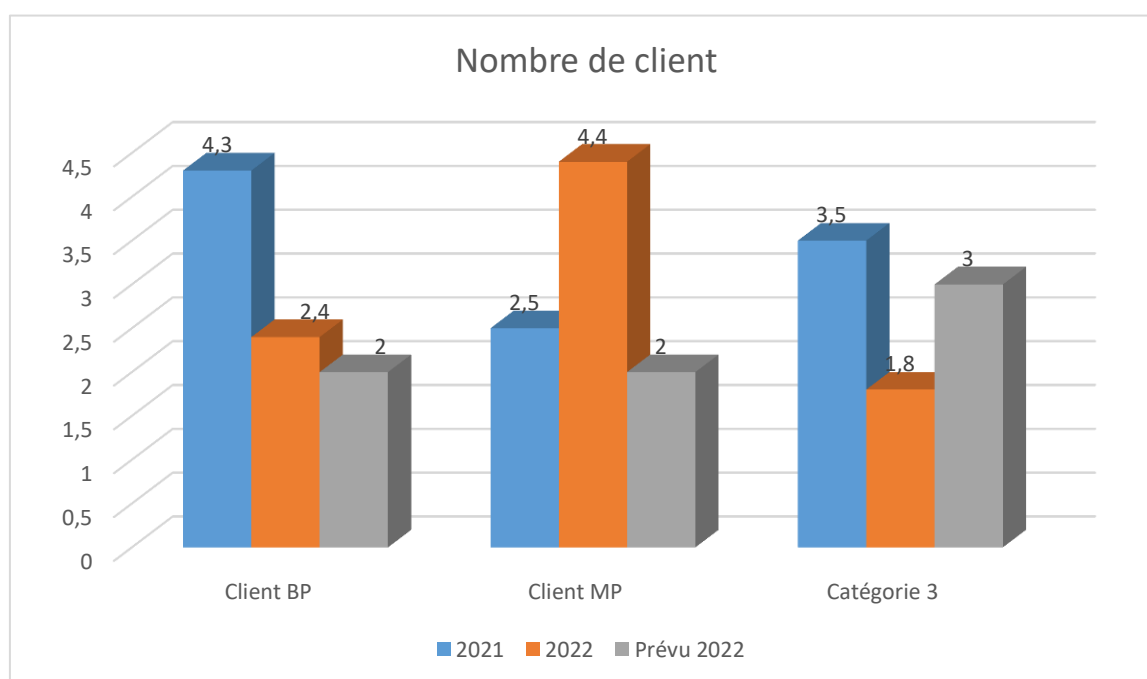
Pour l'exercice 2022 les clients de la direction de distribution seront de **128990** abonnés :

Tableau 10 : Nombre client gaz

	2021	2022	Prévu 2022	T. Réal (%)	Evol 22/21%
Client BP	121675	135132	128808	105%	11%
clients MP	159	172	172	100%	8%
clients HP	8	7	9	85%	8%
TOTAL	121843	135311	128989	105%	11%

Source : document interne de DDB

Figure 8 : Nombre de client gaz



Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Source : réaliser par nous même

Pour le nombre de clients gaz, les prévisions 2022 ont augmenté par rapport au probable 2021 et au réalisé 2020, suite aux prévisions du parc logement (sidi boudherhem et ighzer ouzarif) ainsi que le lancement du programme zone d'ombres.

Après élaboration des réalisations 2022, on a constaté que l'objectif a été atteint.

Le tableau 11 suivant présente la répartition des achats gaz. Les achats gaz de la DD s'élèvent à 345 million de m³ soit un taux de réalisation de 87% et un taux d'évolution de -5% par rapport à 2021 :

Tableau 11 : Achat gaz (en millions de m³)

Achats Gaz (en M ⁶ m ³)	2021	2022	Prévu	22/21	Taux Réal
			2022	(%)	(%)
Achats (BP+MP)	199	207	224	4%	92%
ACHATS HP	165	139	171	-16%	82%
TOTAL Achats	364	346	395	-5%	87%

Nous constatons dans ce tableau une évolution des achats gaz en 2022 par rapport à l'année 2021, donc l'entreprise a atteint l'objectif fixé.

Leurs objectifs sont en évolution suite aux programmes d'État, élargissement du parc logement, la création des nouveaux pôles et la mise en service des DP réparti sur plusieurs communes.

Le tableau 12 suivant présente la répartition des ventes gaz, les prévisions 2022 des ventes de gaz sont de 390,71 Mm³ elles sont réparties comme suit :

Tableau 12 : des répartitions des ventes (Gaz)

BEJAIA	VENTES GAZ Mm ³
BP	182,14
MP	37,66
HP	170,91
TOTAL	390,71

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Source : document interne de DDB

Pour les ventes Gaz, leurs objectifs est en évolution suite aux programmes d'État, élargissement du parc logement, la création des nouveaux pôles et la mise en service des DP réparti sur plusieurs communes.

L'objectif des ventes est atteint, suite à la surveillance de la qualité de la facturation (index réel).

- Pilotage quotidien des ventes.
- Contrôle par sondage pour chaque groupe.

Tableau 13 : Taux réalisation en vente gaz

Ventes Gaz en Mth	2021	2022	Prévu 2022	Taux Réel (%)	22/21 (%)
Basse Pression	1562.58	1742.69	1721.3	101%	12%
Moyenne Pression	263.79	248.79	356	70%	-6%
Haute Pression	1560.50	1310.63	1615	81%	-16%
TOTAL (HP+MP+BP)	3387	3302	3692	89%	-3%

Source : Document interne de la DDB

Globalement, les ventes gaz s'élèvent à 3302 Mth, soit un taux de réalisation de l'objectif de 89% et une régression par rapport à 2021 avec -3%

Par niveau de pression : Les ventes BP ont augmenté de 12% par rapport à 2021 et ont enregistré un taux de réalisation de 101%.

Les ventes HP régressé de -6% par rapport à 2021 et ont enregistré un taux de réalisation de 70%.

Le tableau 14 suivant présente la répartition des pertes et taux de perte gaz :

Tableau 14 Pertes et taux de pertes gaz

Pertes en (%)	2021	2022	Prévu 2022	Taux Réel (%)	22/21 (%)

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

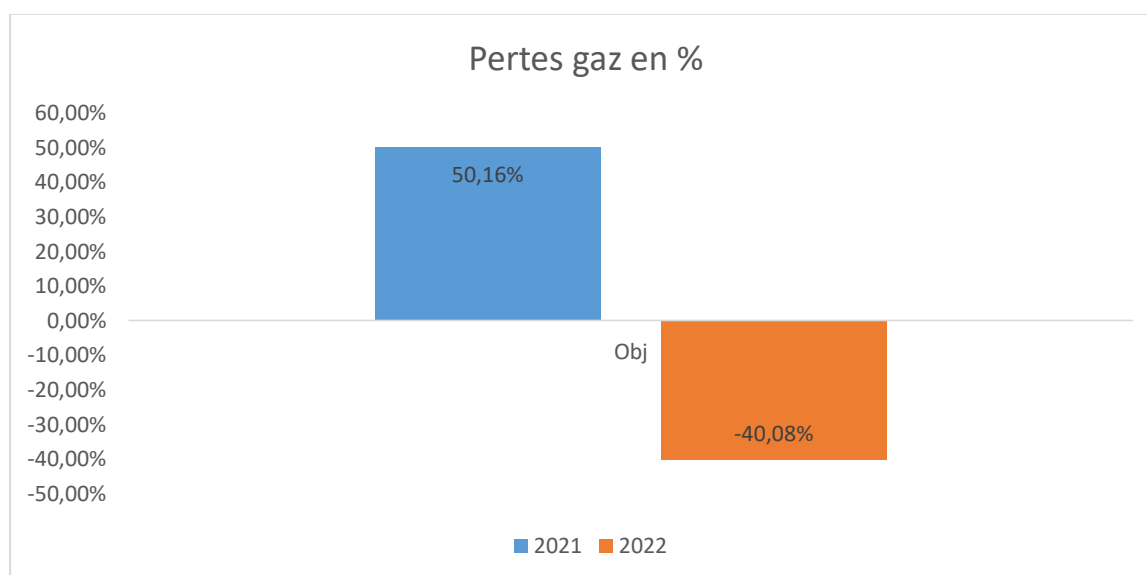
Total	50.16	- 40.08	42.47	-94%	-180%
--------------	-------	---------	-------	------	-------

Source : Document interne de la DDB

Les actions engagées durant les exercices précédents ont été poursuivies avec toute rigueur voulue pour prétendre atteindre les objectifs fixés en matière de taux de pertes, il s'agit principalement de :

- Suivre de près l'évolution de l'activité commerciale eu regard des objectifs fixés.
- Piloter efficacement les unités décentralisées.
- Appuyer son suivi sur des indicateurs participants directement à l'amélioration des performances de nos DD et agences commerciales.

Figure 10 Pertes gaz en %



Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Durant l'exercice 2022, l'application des orientations stratégiques de la société et la concrétisation de la feuille de route visant l'amélioration de la performance de l'ensemble des concessions de distribution et d'assurer sa pérennité, a donné lieu à des résultats jugés satisfaisants.

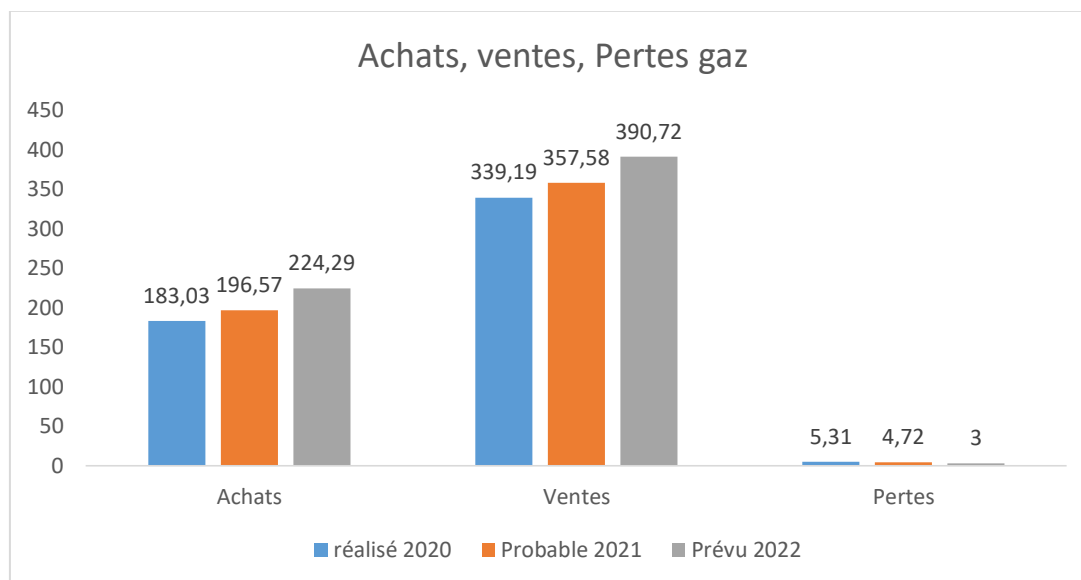
Le tableau 15 suivant présente la répartition des achats, ventes et taux de perte gaz :

Tableau 15 : Achats, ventes et taux de perte gaz

CONCESSION	BEJAIA			
	Réalisé	Probable	Prévu	TE
Année	2020	2021	2022	%
ACHATS (BP+MP)	183.03	196.57	224.29	14,11
TOTAL DES VENTES A LA CLIENTELE	339.19	357.58	390.72	9,27
VENTES BP	147.27	158.98	182.14	14,57
VENTES MP	30.45	32.87	37.66	14,57
VENTES HP	161.47	165.73	170.91	3,12
Pertes de distribution	5.31	4.72	4.49	-4,91
Taux de pertes de distribution	63.77	68.32	68.6	0,41

Source : Document interne de la DDB

Figure 11 : représentation graphique des achats, ventes et taux de perte gaz



Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Source : réaliser par nous même

Nous constatons dans ce tableau une évolution des achats et ventes en 2022 par rapport à l'année 2021, donc l'entreprise a atteint l'objectif fixé.

Vu que les pertes d'énergie constituent une préoccupation majeure de la société elles impactent lourdement sur les résultats et devraient par conséquent retenir une attention particulière de la part des gestionnaires à tous les niveaux

Le tableau 16 suivant présente la répartition de chiffre d'affaire :

Tableau 16 : Chiffre d'affaires gaz			
	Chiffre d'affaires		
BEJAIA	Réalisé 2020	Probable 2021	Prévu 2022
BP	514,14	581,43	666,16
MP	119,76	118,08	135,29
HP	303,39	332,46	342,84
TOTAL	937,29	1031,97	1144,29

Source : document interne de DDB

Le chiffre d'affaire gaz est en évolution, car il a une répercussion physique des ventes plus le nombre d'abonnés. La mise en service de plusieurs DP réparti sur les communes de la wilaya de Béjaïa, ainsi que le programme zone d'ombres qui a été lancé en 2022.

2. Budget investissements

Dans cette section, nous nous intéresserons à l'étude du budget d'investissement, nous essayerons de donner les procédures d'élaboration du budget d'investissement au sein de la DDB. Ce dernier consiste en la confrontation périodique des réalisations avec les objectifs fixés.

Le tableau 17 suivant présente l'investissement travaux électricité :

Tableau 17 : Investissement travaux Électricité

Les objectifs de volumes de travaux à réaliser pour 2022 sont :

BEJAIA	Réseau Km
--------	-----------

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

<u>ELECTRICITE</u>	
- ER	0,00
- RCN	90,00
- Programme propre	90,68
- PQLS ELEC	0,00
- Zone ombre	40.00
Total Électricité	220.68

Il est attendu en 2022 une réalisation physique de 220.68 KM répartie sur plusieurs programmes à savoir le RCN 90 KM, pour une prise en charge des déficient programme notamment programme agricoles ainsi que le nouveau parc industriel et des investisseurs.

Programme propre un objectif de 90.68 km et pour ce qui est du programme ER, PQLS ELEC (Programme d'état) ils sont achevés a 100%.

Un nouveau programme a été créé en 2022 qui concerne l'alimentation en énergie électrique des zones retirées (zone ombre)

Le tableau 18 suivant présente l'investissement physique électricité :

Tableau 18 : investissement physique électricité

Les réalisations physiques du programme d'investissement Électricité ont atteint **258.45 Km** pour un objectif de **126.48 Km**, représentant un

Taux de réalisation de **204%**, contre **127.30 Km** réalisé en 2021 soit une évolution de 91%, réparti comme suit :

Réalisations	REALISATIONS		Objectif	EVOL. %	Tx Réal
physiques km	2021	2022	2022	22/21	%
Électricité	127.30	258.45	126.48	91%	204%
Programme de l'État	0.769	2.298	0.00	382%	/

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

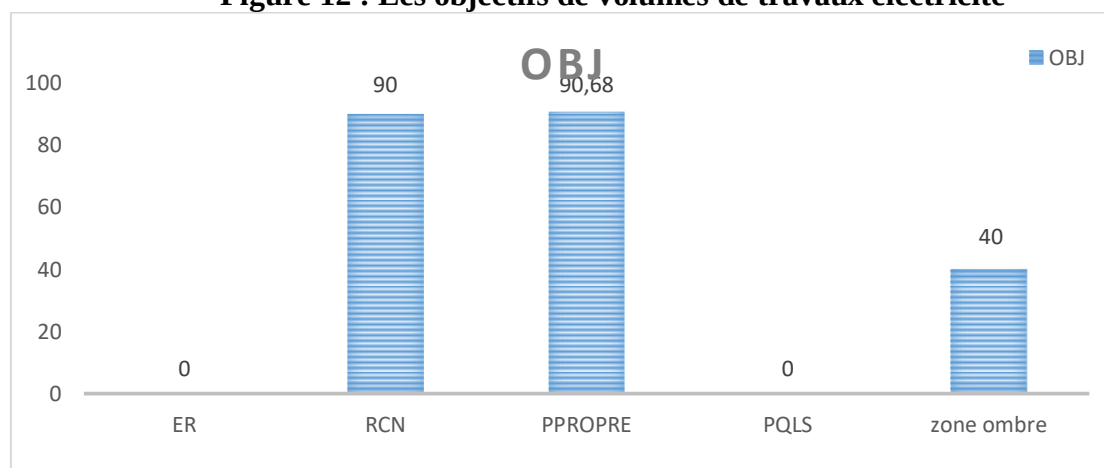
ER	0.691	2.298	0.00	382%	/
QLS Électricité	0.078	0.00	0.00	/	/
RCN ELEC	79.57	185.61	90.00	108%	295%
Programme Propre	37.52	71.23	90.68	90%	112%
Zones d'ombre	13.81	0.00	40.00	---	/

Source : Document interne de la DDB

À noter que l'évolution importante dans le RCN est due à la prise en charge par les collectivités locales (Wilayas) sur le FCCL les affaires inscrites initialement sur les programmes publics, le parc logements et avec un dépassement de l'objectif assigné notamment pour le programme ER et RCN

Pour les zones d'ombre qui affichent des réalisations, Un nouveau programme a été créé en 2022 qui concerne l'alimentation en énergie électrique des zones retirées (zone ombre)

Figure 12 : Les objectifs de volumes de travaux électricité



Source : fait par nous même

Le tableau 19 suivant présente l'investissement travaux gaz :

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

Tableau 19 : Investissement travaux Gaz

Les objectifs de volumes de travaux à réaliser pour 2022 sont :

BEJAIA	Réseau Km
<u>GAZ :</u>	
- DP	101,78
- RCN	83,13
- Programme propre	9,40
- PQLS GAZ	180,16
Zones d'ombres	25,00
Total Gaz	399,47

Source : Document interne de la DDB

L'objectif attendu en 2022 en investissement gaz est de 399.47 KM dont le volume le plus important est alloué au programme de l'État à savoir PQLS, DP GAZ respectivement d'une consistance de 180,16 et 101,78 ceci en vue de rattraper le déficit enregistré en alimentation de gaz naturel (le taux de pénétration).

Le tableau 20 suivant présente investissement physique gaz :

Tableau 20 : investissement physique gaz

Les réalisations physiques globales du programme d'investissement Gaz ont atteint **328.40 Km** pour un objectif 2022 de **279.63 Km**, soit un taux de réalisation de 117 % contre **206.111 km** réalisé en 2021 soit une évolution de **59 %**.

Les Consistances physiques réalisées par programme sont :

Réalisations	REALISATIONS		Objectif	EVOL. %	Tx Réal
physiques km	2021	2022	2022	22/21	%
GAZ	206.111	328.40	279.63	59%	117%
Programme de l'Etat	155.51	262.37	281.94	69%	133%
DP	107.34	72.47	101.78	-32%	102%

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)

QLS GAZ	48.18	189.90	180,16	294%	151%
RCN GAZ	67,9	84,784	83,13	25%	102%
Programme Propre	4,39	9,55	9,4	118%	102%
Zones d'ombre			25		0%

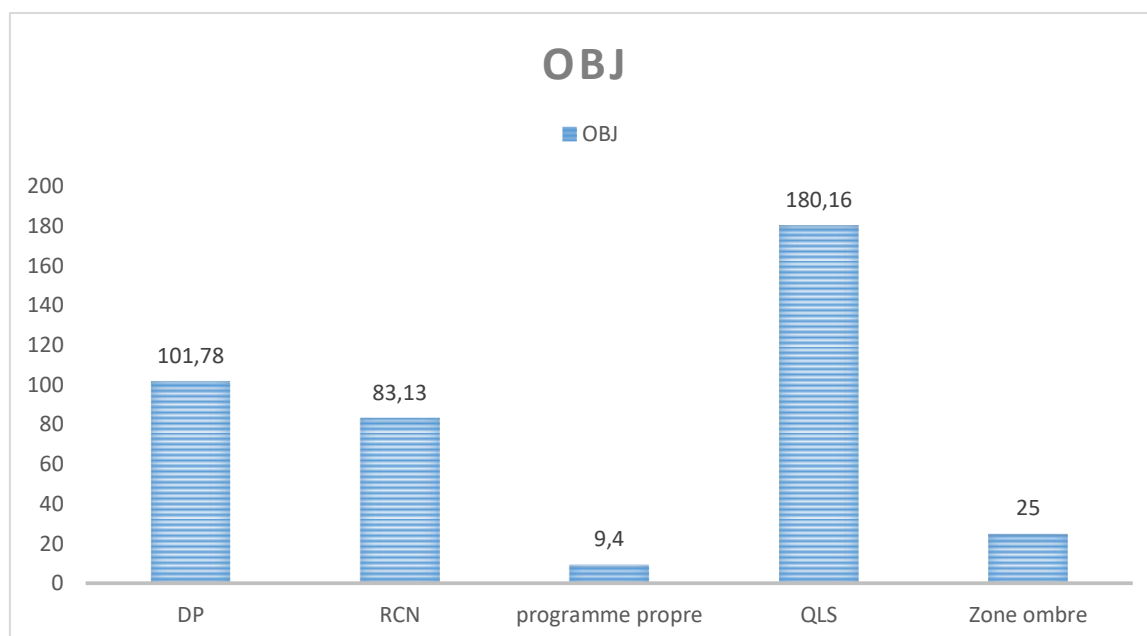
Source : Document interne de la DDB

Durant l'exercice 2022, Une réalisation globale de 117 % de l'objectif fixé avec une évolution de 59% par rapport à l'exercice précédent.

Le dépassement des objectifs 2022 est dû essentiellement aux réalisations des projets dans le cadre DP, RCN et PP.

Figure 13 : Les objectifs de volumes de travaux Gaz

Chapitre II : La pratique de la gestion budgétaire au sein de la DDB de bejaia (sonalgaz)



Source : réaliser par nous même

3. Budget financier

Au plan financier, le montant accordé au titre de l'investissement pour l'exercice **2022**

Est fixé à : (voir annexes)

INVESTISSEMENTS	2 267 047 KDA
------------------------	----------------------

Nous avons pu constater que la gestion budgétaire permet à la fois d'atteindre les objectifs de l'entreprise et ne pas laisser surprendre par des dévires éventuels toutefois, nous avons pu ressortir et constater certaines différences entre la gestion budgétaire dans son cadre théorique et celui pratiqué au sein de la direction de distribution de Bejaia (DDB).

Conclusion générale

Conclusion générale

De nos jours, les entreprises opèrent dans un contexte instable et perturbé, ce qui peut rendre la préparation budgétaire dépassée.

Pour garantir sa durabilité, une entreprise se doit de s'appuyer sur un système de contrôle de gestion particulièrement performant. Pour atteindre cet objectif, le contrôle de gestion dispose d'instruments clés tels que la comptabilité analytique, l'élaboration de budgets et le tableau de bord.

La gestion budgétaire est une approche de gestion à court terme qui englobe tous les éléments de l'activité de l'entreprise dans un cadre unifié de prévisions numériques : les budgets.

Habituellement, les réalisations sont comparées aux prévisions, ce qui met en lumière les disparités nécessitant des mesures correctives.

Tout au long de notre travail, nous avons essayé de montrer l'importance et l'intérêt de la gestion budgétaire ainsi d'adopté des éléments de réponses que nous jugeons essentielles et efficaces, notamment répondre à la problématique initiale.

À travers le stage que nous avons effectué au sein de la DDB et qui a constitué une occasion pour mettre en pratique les connaissances théoriques acquises pendant notre cursus universitaire. Nous avons constaté l'importance de la mise en place de la gestion budgétaire dans l'entreprise ainsi que le rôle et l'importance de son intégration dans le pilotage de cette dernière.

Au sein de la direction de distribution de Bejaia (DDB), la gestion budgétaire s'effectue en trois phases qui sont : prévision, budgétisation et contrôle.

Pour ce qui concerne les prévisions, La DDB se base sur l'historique des années passées et l'année en cours pour la réalisation des projets pour la construction des différents budgets tels que : budget des ventes, approvisionnements, investissements et frais généraux.

Comme la DD de Bejaia est l'une des 19 DD qui appartient à la filiale (SDE) ; cette dernière fait l'objectif d'une centralisation des activités et la réalisation du budget de trésorerie ainsi les documents de synthèses.

La mission du contrôle budgétaire au sein de la DDB, est la mesure du degré de réalisation des budgets ainsi le dégagement des écarts obtenu de la différence entre les réalisations et les prévisions.

Conclusion générale

Après le dégagement des écarts, les responsables budgétaires de la direction procèdent à une analyse de tous les écarts par le biais des réunions systématiques de chaque mois avec la direction générale, et l'application des actions correctives.

Vue l'importance du système budgétaire au sein de la DDB, aujourd'hui on cherche des outils qui peuvent l'améliorer en espérant un système de contrôle budgétaire meilleur dans le futur.

Il est probable que toutes les questions que nous avons soulevées n'ont pas reçu de réponses concluantes. Modestement, nous avons tenté d'établir une évaluation des lacunes du système budgétaire, et également de soumettre des suggestions pour sa restructuration et son amélioration.

Cependant, cette étude peut ouvrir la voie à des approfondissements éventuels en quête des meilleures alternatives susceptibles d'améliorer le système budgétaire et de le considérer comme un indice de mesure digne de confiance. C'est pourquoi on peut qualifier la recherche dans ce secteur d'ouverte.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que ce mémoire nous a procuré de multiples enrichissements personnels que nous saurons exploiter dans notre carrière professionnelle.

Conclusion générale

Bibliographie

- Jean-Pierre GRANDE, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE : contrôle de gestion, 2014, P 13.
- Hervé HUTIN, « toute la finance d'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2002, P : 387.
- CRLIER B et RUPRICH-ROBERT C, op.cit, p92
- Châari Z, Leclère D, « L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants », P12
- Dorith, B. (2008), OP. CIPR 143
- Charles. M. J & Louis. M. J. (2000), « L'essentiel Du Contrôle De Gestion », 2ème Edition, D'organisation, Paris, P 17.
- Lucash C, « système d'information pour le management » édition Davis, 1986, P.86
- FEBREP., et al, « Management e contrôle de gestion, Manuel et application », édition Dunod, Paris, 2014, P 36
- JEAN LOCHARD, « Gestion budgétaire, outil de pilotage des managers », édition d'organisation, Paris, 1998.⁴² Béatrice, Grand Guillot F
- L'essentiel du contrôle de gestion », Ed Lextenso, Paris, 2009, P58
- BRIGITTE DORIATH, CHRISTIAN GOUJET, « Gestion prévisionnelle, et mesure de la performance », 3ème édition, DUNOD, Paris, 2007, P2.
- Les principes de la gestion budgétaire, (*Selon Gervais 2000*)
- MICHEL G ; contrôle de gestion ; Edition Economica ; 1988 ; p. 128.
- Contrôle de gestion et le tableau de bord, P. 8. Disponible sur le site : www.doc.etudiant.fr.
- YVES de Rongé, CERRADA Karine, « Contrôle de gestion », Pearson, éducation France, Paris, 2009, P1
- Doriath B et Goujet C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Op. Cit, P.199
- COSSUS C, « Écart et contrôle budgétaire », édition Vuibert, Paris, 1989, P21.
- ALAZARD (Claude) et SEPARI (Sabine), Op.cit., pages 369
- Doriath, B. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches* (5ème éd.). Paris : Dunod.
- Forget, J. (2005). *Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*. Paris : Édition d'organisation.
- Guy, D., & Larue, D. (2005). *Contrôle de gestion*. France : LEXIS NEXIS SA.
- Lochard, J. (1998). *La gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers*. Paris : Édition d'Organisation.
- Mykita, P., & Tuszyński, J. (2002). *Contrôle de gestion prévision et gestion budgétaire : mesure et analyse de la Performance*. Paris : Foucher.

Annexes

PREVISIONS ENERGETIQUES ELECTRICITE

CONCESSION	<u>BEJAIA</u>			
	Réalisé	Probable	Prévu	TE
Année	2020	2021	2022	%
APPORT EN ABONNES	6609	8982	10220	13,78
Electricification Rurale (ER)		0	164	#DIV/0!
Raccordement Clientèle Nouvelles (RCN)	6584	8959	10032	11,98
Basse Tension	6584	8959	10196	13,81
Moyenne Tension	25	24	25	2,94
Haute Tension	0	0	0	#DIV/0!
TOTAL CLIENTS	245 353	254 335	264 555	4,02
NBR CLIENTS BT	244 137	253 096	263 292	4,03
NBR CLIENTS HTA	1215	1238	1263	1,98
NBR CLIENTS HTB	1	1	1	0,00
ACHATS (BT+HTA)	1202.28	1 255.8	1291.13	2,83
TOTAL DES VENTES A LA CLIENTELE	1063.3	1 122.79	1 168.09	4,03
VENTES BT	605.44	638.88	664.33	3,98
VENTES HTA	455.931	481.11	500.27	3,98
VENTES HTB	1.92	3	4	25,00
Pertes de distribution	140.90	135.60	126.53	-6,69
Taux de pertes de distribution	8.20	7.56	6.86	-9,26
Pertes de gestion BT (Gwh)	68.77	60.27	49.06	-18,59
Taux de pertes BT (%)	7.14	6.03	4.82	-20,22

PREVISIONS ENERGETIQUES GAZ

CONCESSION	<u>BEJAIA</u>			
	Réalisé	Probable	Prévu	TE
Année	2020	2021	2022	%
APPORT EN ABONNES	11984	11113	8085	-27,24
Nouvelle DP (NDP)	-	0	924	#DIV/0!
Raccordement Clientèle Nouvelles (RCN)	11978	11113	7146	-35,70
Basse Pression	11978	11113	8070	-27,38
Moyenne Pression	5	0	15	#DIV/0!
Haute Pression	1	0	1	#DIV/0!
TOTAL CLIENTS	109 792	120 904	128 989	6,69
NBR CLIENTS BP	109626	120738	128808	6,68
NBR CLIENTS MP	158	158	172	9,33
NBR CLIENTS HP	8	8	9	8,33
ACHATS (BP+MP)	183.03	196.57	224.29	14,11
TOTAL DES VENTES A LA CLIENTELE	339.19	357.58	390.72	9,27
VENTES BP	147.27	158.98	182.14	14,57
VENTES MP	30.45	32.87	37.66	14,57
VENTES HP	161.47	165.73	170.91	3,12
Pertes de distribution	5.3	4.72	4.49	-4,91
Taux de pertes de distribution	67.97	68.32	68.6	0,41

PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS 2022

DD	CA	LIBELLE	Prévu 2022
BEJAIA	22	Réseaux de Télécommunication	119 700
	43	Extension Renforcement Réseau de Distribution	396728
	52	Extension Renforcement Réseau de Distribution Gaz	45500
	61	Electrification Rurale	22400
	62	Raccordement de la Clientèle	43400
	QLS ELEC	Nouvelle en Electricité	0
	Zone d'ombre Elec		0
	63	Raccordement de la Clientèle	151781
	QLS GAZ	Nouvelle en Gaz	440034
	Zone d'ombre Gaz		14700
	64	Distribution Publique Gaz	273350
	71	Remplacement Electricité	73130
	72	Remplacement Gaz	33600
	81	EQUIP MOB MAT BUREAU	778
	84	ACQUI OUTILLAGE	4822
	85	EQUIP DIVERS	2080
	91	Infrastructures Technico-Administratives et	0
	93	Aménagement Divers	5880
TOTAL			1586933

TABLEAU DES COMPTES ET RESULTATS MDA

	Probable 2021	Prévu 2022	Tx EVOL
Chiffre d'affaires	6156.24	6470.50	5%
Variation Stocks produits finis et encours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	6156.24	6470.50	5%
Achats consommés	4008.82	4481.67	12%
Services extérieurs et autres consommations	1479.45	1524.30	3%
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	5488.27	6005.97	9%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	670.075	464.53	-30%
charges de personnel	848.84	867.08	2%
impôts, taxes et versements assimilés	111.39	122.02	10%
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-292.26	-524.56	79%
Autres produits opérationnels	197.86	217.65	10%
Autres charges opérationnelles	11.55	11.55	0%
Dotations aux amortissements et aux provisions	1088.86	1149.18	6%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	128.06	128.06	0%
V- RESULTAT OPERATIONNEL	-1066.74	-1339.58	26%
Produits financiers			
Charges financières			
VI- RESULTAT FINANCIER			
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	-1066.74	-1339.58	26%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	6782.16	6816.21	5%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	7548.91	8155.79	8%
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-1066.74	-1339.58	26%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-1066.74	-1339.58	26%

Budget de trésorerie 2022 (MDA)				
I- Trésorerie d'exploitation	Probable 2021		2022	
	Montant HT	Montant TVA	Montant HT	Montant TVA
<u>1- Recettes d'exploitation :</u>				
Solde de Trésorerie Initial				
Ventes Electricité à la clientèle:				
Ventes élec à la clientèle Basse Tension (BT)	2900.54	261.05	2996.80	269.71
Ventes élec à la clientèle Moyenne Tension (HTA)	1867.67	168.09	1929.65	173.67
Ventes élec à la clientèle Haute Tension (HTB)	7.25	0,65	8.76	0.79
Ventes Gaz:	581.43	586.66	652.03	657.90
Ventes Gaz à la clientèle BP	118.08	119.147	132.42	133.609
Ventes Gaz à la clientèle MP	332.46	335.45	341.12	344.18
Ventes Gaz à la clientèle HP	316.02	60.05	357.35	67.9
Travaux prestations remboursables (TPR)	6123.44	1531.09	6418.13	1647.76
Total Recettes	2900.54	261.05	2996.80	269.71
<u>2- Dépenses d'exploitation:</u>				
<u>Les Achats:</u>	3976.64		4402.86	
Achats Gaz à Sonatrach SDx	365.78		398.92	
Achats Gaz à Sonatrach (IPP)				
Achats électricité chez SPE/SKTM	3573.19		3963.58	
Achats électricité chez IPP				
Quantités achetées chez Sonelgaz				
Pertes de transport				
Consommations élec (centrales électrique et auxiliaires postes)				
Achats consommés Hors groupe Sonelgaz				
Achats consommés(Prestations et Travaux) Inter groupe Sonelgaz	3.5		3.5	

Achats consommés (Prestations et Travaux)	34.16		34.16	
Hors groupe Sonelgaz				
Autres Consommations			2.68	
<u>Les Services:</u>				
Services transit Elec	1873.87		901.87	
Services transit Gaz (SPE, SKTM)				
Services transit Gaz (SDx)	152.85		168.245	
Services transit Gaz (IPP)				
Services Inter groupe Sonelgaz	159.37		161.646	
Services Hors groupe Sonelgaz	281.62	57.25	285.06	57.88
Prestations MM				
Charges de personnel	793.24		867.07	
Impôts & taxes	839.59		121.135	
Autres Charges opérationnels	11.55		11.55	
Charges Financières				
Remboursements d'Emprunts (Sonelgaz & Institutions financières)				
Dividendes versés aux actionnaires				
Dépôt à terme (DAT-placement financier)				
Solde de TVA à payer				
Total Dépenses d'exploitation	7088.73	432.877	6919.440	337.423
Solde de Trésorerie d'exploitation	-965.29		-501.32	
II- Trésorerie d'Investissement		2011.163		1471.29
<u>1-Ressources des investissements :</u>				
Dotation Etat	498.98	94.81	551.84	104.85
Participation Client	614.25	116.71	126.87	24.11
Mobilisation dette	897.94	-	792.59	-
Autofinancement				

<u>2-Emplois (dépenses des investissements) :</u>				
Programme des investissements	1093.81	207.823	1471.29	279.55
Solde de Trésorerie d'investissement	-	(170.608)	-	(150.59)
Solde de trésorerie	(965.29)		(501.31)	
Agios sur Découvert				
Solde de Trésorerie Final	(965.293)		(501.32)	

Table des matières

Thème	1
.....	1
Liste des figures	6
Liste des schémas	7
Liste des tableaux	8
Introduction générale.....	1
Chapitre I : La gestion budgétaire	5
Au sein des entreprises publiques	5
Introduction	6
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion	6
- La comptabilité générale	7
- La comptabilité analytique	7
- La gestion budgétaire	7
- Le reporting.....	8
- Le système d'information	8
Section 02 : Notions sur la gestion budgétaire	9
2.1 La gestion budgétaire.....	9
2.2. Les objectifs de la gestion budgétaire	10
2.3. Le processus de la gestion budgétaire	11
2.4 Application de la gestion budgétaire	12
2.4.1 La différence entre la gestion budgétaire (entreprise publique et entreprise privé).....	12
2.5.-Typologie du budget.....	13
2.6. Élaboration des budgets	13
2.6.2. Le budget des investissements	14
2.7. Le contrôle budgétaire comme outils de la gestion budgétaire.....	14
2.8. Élaboration des écarts.....	16
2.8.1 Définition d'un écart	16
2.8.2 Calcul et analyse des écarts	17
Chapitre II : La pratique de la gestion.....	20
Budgétaire au sein de la DDB de Bejaia (Sonalgaz)	20
Introduction	21

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	21
1.1. Historique	21
1.2. Présentation de l'unité d'accueil	22
1.3. Les principaux indicateurs de performance au niveau de la DDB	25
1.4. Le budget prévisionnel de la sonelgaz (DDB)	25
1.5. Identification et choix d'indicateurs	25
1.5.1 Taux de perte	25
1.5.2 Le chiffre d'affaire	26
1.5.3 Taux de rendement	26
Section 2 : La gestion budgétaire au sein de la direction de distribution de Bejaia	27
2.1. Élaboration du budget commercial (Budget des ventes).....	27
2-Le suivi de l'activité commerciale Gaz.....	35
2. Budget investissements	42
3. Budget financier	47
Conclusion générale	48
Annexes	50
Résumé	

Résumé

Ce mémoire examine les pratiques de la gestion budgétaire dans les entreprises publiques à travers une étude de cas approfondie de la DDB de SONELGAZ Béjaïa. Il met en lumière le rôle stratégique du budget comme levier d'optimisation des ressources, de performance organisationnelle et de pilotage décisionnel. L'approche méthodologique croise analyse théorique et investigation empirique.

Mots clés : DDB : Direction de distribution de Bejaia

Abstract

This thesis investigates budget management practices in public enterprises through an in-depth case study of SONELGAZ Béjaïa's Distribution Department. It highlights the strategic role of budgeting as a lever for resource optimization, organizational performance, and managerial decision-making. The research combines theoretical analysis with empirical inquiry.

ملخص

يتناول هذا البحث ممارسات التسيير الميزانياتي في المؤسسات العمومية من خلال دراسة حالة معمقة لمديرية توزيع وقد اعتمدت. سونلغاز ببجاية، مبرزاً الدور الاستراتيجي للميزانية كأداة لتحسين الأداء، وترشيد الموارد، ودعم اتخاذ القرار. الدراسة على مقارنة تجمع بين التحليل النظري والتحقيق الميداني.