

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

MEMOIRE

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

Option : Comptabilité et Audit (CA)

Thème :

L'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière d'une entreprise.

Cas : SONELGAZ



Préparé par :

M^{me} ADRAR Lyna.

M^{me} AZAMOUM Kamilia.

Dirigé par :

M^{me} MOUSSOU Hakima.

Devant le jury composé de:

Présidente: Mme ZIANI.

Examinatrice: Mme HAMITOUCHE.

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

BISMILLAH IR-RAHMAN IR-RAHIM,

- ❖ *Au terme de ce travail, nous tenons à remercier vivement le bon **Dieu** tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.*
- ❖ *Nous exprimons notre profonde gratitude à notre l'encadreur Madame **MOUSSOU HAKIMA**, pour sa disponibilité ses conseils judicieux et son accompagnent précieux tout au long de ce travail.*
- ❖ *Nos remerciements vont également à l'ensemble du personnel de l'entreprise **SONELGAZ** et plus particulièrement à notre responsable de stage Mme **BOUSAIDE L.**, pour son accueil chaleureux et son soutien tout au long de notre séjour.*
- ❖ *Nous remercions également les membres du **jury**, qui nous font l'honneur d'évaluer ce travail, pour le temps qu'ils ont bien voulu y consacrer.*
- ❖ *Enfin, nos remerciements s'adressent à l'ensemble du corps enseignant de la faculté **SEGC**, pour leur accompagnement tout a long de notre parcours universitaire.*

Merci.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

- ❖ *À mes chers parents, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices et leur soutien constant tout au long de mon parcours.*
- ❖ *A mes frères, pour leur encouragement et leur présence bienveillants.*
- ❖ *A mes amis proches, pour leur soutien moral et leurs mots d'encouragement dans les moments de doute.*
- ❖ *Et à tous ceux qui ont cru en moi et m'ont inspiré à donner le meilleur de moi-même.*

LYNA.

Je dédie ce modeste travail :

- ❖ *À mes parents **ALI** et **ZAHIA**, pour tous leurs sacrifices, leurs amours, leurs tendresses, leurs soutiens et leurs prières tout au long de la réalisation de Ce travail.*
- ❖ *À mes chères sœurs et mon frère et à tout ma famille **AZAMOUM**.*
- ❖ *A mes amis et ma chère binôme **LYNA** et sa famille.*
- ❖ *A tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce travail de près ou de loin et tous ceux que j'aime et qui m'aiment.*

KAMILIA.

Liste des abréviations

ROI	Taux de R endement des C apitaux I nvestis
ROE	Taux de R entabilité F inancière
EVA	Valeur A ajouté É conomique
FRN	Fond de R oulement N et
BFR	B esoin en F ond R oulement
TN	T résorerie N ette
VE	Valeur E xploitation
VR	Valeur R éalisable
VD	Valeur D isponible
DCT	D ette à C ourt T erme
DMLT	D ette à L ong et à M oyen T erme
CP	C apitaux P ropres
DDB	D irection de D istribution B ejaia
BT	B asse T ension
MT	M oyenne T ension
HT	H aute T ension
BP	B asse P ression
MP	M oyenne P ression
HP	H aute P ression
GWT	G igawattheure
SNG-PROD	S ynthetic N atural G as P roduction

MTH	Million de Thermies
DP	Distribution Moyenne et Basse Tension
MDA	Million Dinar Algérien
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfiés

Sommaire

Remerciement

Dedicaces

Liste des abréviations I

Sommaire..... III

Introduction générale 1

**CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE SUR LA GESTION BUDGETAIRE ET LA
PERFORMANCE FINANCIERE 3**

Introduction.....3

Section 1 : Notions de base sur la gestion budgétaire 3

Section 2 : quelques concepts relatifs à la notion de performance financière 8

Conclusion 15

**CHAPITRE 2 : ESSAI D'ANALYSE DE L'IMPACT DE LA GESTION
BUDGETAIRE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE AU SIEN DE
L'ENTREPRISE « SONELGAZ » 16**

Introduction.....16

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil..... 16

Section 2 : Contribution de la gestion budgétaire à la performance financière au sien de
SONELGAZ 25

Conclusion 41

Conclusion générale..... 42

Annexes..... 43

Références bibliographies 55

Liste des tableaux, figures et schémas 56

La table de matière58

Résumé 61

Introduction générale

L'entreprise est une organisation économique qui mobilise différentes ressources humaines, matérielles, financières et intellectuelles pour produire et fournir des biens ou des services. Elle évolue dans un environnement instable, marqué par des incertitudes économiques, des contraintes réglementaires et une concurrence de plus en plus forte. Pour assurer sa survie, sa rentabilité et sa croissance, l'entreprise doit gérer efficacement ses ressources, maîtriser ses coûts, et améliorer sa performance.

Parmi les outils de gestion les plus importants, la gestion budgétaire occupe une place centrale. Elle permet d'anticiper les besoins financiers, de planifier les activités futures, et de fixer des objectifs clairs en matière de dépenses, de recettes et d'investissements. Ces prévisions budgétaires servent de repères pour guider les actions de l'entreprise et évaluer ses résultats.

La performance financière, qui reflète la capacité de l'entreprise à générer des résultats positifs, est un indicateur clé de sa santé économique. Elle est mesurée à travers différents ratios financiers et repose sur la comparaison entre les prévisions budgétaires et les résultats réels. Une gestion budgétaire efficace permet de détecter rapidement les écarts, d'en analyser les causes et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Dans ce contexte, il devient essentiel d'étudier la gestion budgétaire comme levier d'amélioration continue de la performance financière, et mais aussi comme outil stratégique pour assurer la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise. Notre objectif à travers ce travail est de mieux comprendre les mécanismes de la gestion budgétaire et d'analyser son impact sur la performance financière au sein de l'entreprise SONEGAS.

A partir de cet objectif, nous posons la problématique suivante :

Dans quelle mesure la gestion budgétaire influence-t-elle la performance financière de SONEGAS ?

Cette problématique principale soulève plusieurs questions secondaires :

- Qu'est-ce que la gestion budgétaire et quel est son rôle dans une entreprise ?
- Quels sont les indicateurs de performance financière les plus influencés par la gestion budgétaire ?

- Comment la gestion budgétaire est-elle organisée et appliquée au sein de SONELGAZ ?

Hypothèses de recherche :

Pour répondre à cette problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

- **H1** : Une planification budgétaire rigoureuse permet une meilleure allocation des ressources et améliore la rentabilité de l'entreprise.
- **H2** : L'amélioration des pratiques budgétaires a un effet positif sur les indicateurs financiers, notamment la trésorerie et la solvabilité.
- **H3** : L'optimisation des processus budgétaires renforcer la stabilité financière de SONELGAZ.

Méthodologie

Pour tester ces hypothèses, notre démarche de recherche repose sur deux étapes :

1. Une étude théorique, basée sur une revue de la littérature (ouvrage, articles, mémoire) afin de mieux cerner les concepts liés à la gestion budgétaire et à la performance financière.
2. Une étude pratique, réalisée à travers un stage au sein de l'entreprise SONELGAZ, direction de Bejaia, pour observer concrètement l'application de la gestion budgétaire

Structure du travail

Ce mémoire est divisé en deux chapitres :

- Le premier chapitre présente le cadre théorique relative à la gestion budgétaire et à la performance financière.
- Le deuxième chapitre, est consacré à l'étude de cas, portant sur la mise en œuvre de la gestion budgétaire son impact sur la performance financière de direction SONELGAZ Bejaia.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE SUR LA GESTION BUDGETAIRE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE

La gestion budgétaire et la performance financière sont des leviers essentiels pour toute organisation, quel que soit son domaine d'activité. Dans un monde où la concurrence augmente et les moyens manquent, savoir planifier, gérer et voir comment on utilise l'argent devient une clé essentielle pour le résultat.

Donc la gestion du budget ne se borne plus à un simple acte de prévision ; elle est reliée à un système plus large de régulation financière ayant pour but de garantir une bonne répartition des ressources avec ce que l'on a voulu atteindre. Par ailleurs, la performance financière permet de juger ce qui rend bien, la capacité à payer et l'efficacité des actions faites en donnant des nombres clé à la décision. Ce chapitre est subdivisé en deux sections ; la première portera sur les notions de base relatives à la gestion budgétaire ; et la deuxième se focalisera sur la performance financière.

Section 1 : Notions de base sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un ensemble de mesures visant à établir des prévisions chiffrées, afin de substantier ses points forts et se prévenir des différentes difficultés inhérentes en sein de son environnement.

1.1.Définition de la gestion budgétaire

Il existe plusieurs définitions de la gestion budgétaire qui diffèrent selon les auteurs, pour notre travail nous retenons celles qui suivent. Selon Forget. (2005), La gestion budgétaire est « l'ensemble des techniques mise en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés ».¹

De même, pour Doriath. (2000), la gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés, appelés budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».² En effet, la gestion budgétaire est un outil essentiel

¹ Forget J. (2005), « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, P.09

² Doriath B. (2000), « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, P.01

pour planifier, contrôler et ajuster les activités financières d'une entreprise, garantissant ainsi une utilisation efficace des ressources.

1.2. Les objectifs de la gestion budgétaire

Les objectifs de la gestion budgétaire sont les suivants : ³

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

1.3. Le rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire joue des rôles importants au sein de l'entreprise :

- Etablir les objectifs ;
- Evaluer la performance de l'entreprise ;
- Informer les différents niveaux hiérarchie, afin d'évaluer leurs emplacements par rapport aux objectifs ;
- Rechercher des causes des écarts constatés ;
- Identifier et mise en œuvre des actions correctives nécessaires.

1.4. Les étapes de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire apparaît comme un processus en trois (03) étapes, à savoir :

1.4.1. La prévision

³ Brookson S. (2001), « Gérer un budget », édition MANAGO pratique, Paris, P.09.

La prévision est la première étape de la démarche de la gestion budgétaire, il s'agit de définir des objectifs stratégiques qui se base sur des données historiques pour fournir un plan global du budget dans le futur. Il est important de ne négliger aucun facteur dans le calcul du budget futur. Par exemple le prix et la quantité d'articles à vendre, coût d'achat de matières premières.

1.4.2. La budgétisation

La budgétisation se définit comme étant « la phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plan des objectifs et des moyens ».⁴

1.4.2.1.Définition d'un budget

Selon Bouquin. (1992), le budget est défini comme « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les buts à long terme de l'organisation ».⁵ En effet, Le budget est un document qui transforme les plans en argent - l'argent qu'il faudra dépenser pour que les activités que vous avez planifiées puissent être réalisées (dépenses) et l'argent qu'il faudra obtenir pour couvrir les frais engendrés par la réalisation des activités (revenu).

1.4.2.2.Les typologies des budgets

Il existe plusieurs types de budget à savoir le budget de vente, le budget production, le budget approvisionnement ainsi que le budget d'investissement.

- Le budget des ventes : Le budget des ventes est un élément essentiel de la gestion d'entreprise. Il consiste à déterminer les ressources d'une entreprise et à évaluer les ventes futures

Le budget des ventes est issu de la variation du programme grâce à une prévision des prix par une :⁶

- Informations provenant des services comptables et commerciaux ;
- Étude de la concurrence ;
- Analyse des prix : prix psychologique, élasticité de la demande par rapport aux prix ;
- Connaissance des coûts.

⁴ Clerg D. (1984), « Gestion budgétaire », édition Eyrolles, Paris, P.86.

⁵ Bouquin H. (1992), « les maitrise des budgets dans l'entreprise », édition edicef, P.09.

⁶ Doriath B. (2000), « contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, P.05.

- **Le budget de productions :** Le programme de production a pour objectif de définir pour l'exercice budgétaire et dans des conditions optimales les rythmes de production, compte tenu des prévisions de ventes et des contraintes de gestion des stocks.⁷
- **Le budget d'approvisionnements :** Le budget d'approvisionnement permet de s'assurer que les matières premières consommées seront achetées en quantités voulues, le moment voulu, et ce, au moindre coût.
- **Le budget d'investissements :** L'investissement désigne en économie une dépense destinée à augmenter la richesse de la personne qui l'engage. Il s'agit d'une dépense immédiate ayant pour but d'obtenir un effet positif quantifiable à long terme. L'investissement se définit aussi comme l'affectation de ressources à un projet dans l'espoir d'en retirer des profits futurs. C'est un détour de production.
- **Le budget de trésorerie :** Le budget consiste à traduire en terme monétaire, les charges et les produits générés par les différents programmes. L'établissement du budget de trésorerie permet à l'entreprise d'anticiper les éventuels déséquilibres de trésorerie susceptibles d'affecter sa solvabilité et prévoir les moyens de financement par lesquels elle pourra faire face à ses besoins de financement.

1.4.3. Le contrôle budgétaire

D'après Langlois et al. (2008), le contrôle budgétaire est une « procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité, cette procédure consiste à : 8

- Dégager des écarts entre les valeurs réalisation et celles budgétées ou préétablies ;
- Déterminer les causes des écarts ;
- Mise en œuvre par chaque responsable du centre responsabilité ».

1.4.3.1. Analyse des écarts

L'analyse des écarts budgétaires est une approche systématique permettant de comprendre la différence entre les prévisions financières ou le budget et ce qui a été réellement dépensé ou gagné. Il s'agit essentiellement d'une comparaison entre deux séries de chiffres : le montant budgétaire et le montant réel. Selon Forget. (2005) l'écart se définit comme étant : « La différence entre une norme de référence et une grandeur calculée à partir de données réellement constatées. »⁹ La mesure de l'écart se fait selon la formule suivante :

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

⁷ Idem p.11

⁸ Langlois G. Bonnier C. Bringer M. (2008), « contrôle de gestion », Berti édition, Alger, P.299

⁹ Forget J. (2005), « Gestion budgétaire Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Édition d'Organisation, Paris, P.30

1.4.3.2. La mise en œuvre du calcul des écarts

Consiste à appliquer des formules précises pour mesurer les différences entre les données prévues et les données réelles. Cette étape est souvent réalisée par les contrôleurs de gestion, qui se basent sur des documents comptables.

- **Ecart sur le chiffre d'affaires** : C'est la différence entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévu. En fin de période, il convient de d'étudier l'écart sur chiffre d'affaires de la manière suivante :

$$\text{Ecart sur chiffre d'affaires} = \text{Chiffre d'affaires réel} - \text{Chiffre d'affaires prévu.}$$

- **Ecart sur achat** : L'écart sur achat, également appelé écart sur coût d'achat, représente la différence entre le coût d'achat réel d'un produit ou d'un service et son coût d'achat préétabli ou budgété.

$$\text{Ecart sur achat} = \text{Achats réels} - \text{Achats prévus}$$

- **Ecart sur ventes** : L'écart des ventes est la différence entre les ventes réelles et les ventes budgétisées. Cet écart est utilisé pour mesurer la performance d'une fonction de vente et/ou pour analyser les résultats commerciaux afin de mieux comprendre les conditions du marché.

$$\text{Ecart sur ventes} = \text{Ventes réelles} - \text{Ventes prévues}$$

- **Ecart sur résultats** : L'écart sur le résultat est la différence entre le résultat réel et le résultat prévisionnel de référence.

$$\text{Ecart sur résultat} = \text{Résultat réel} - \text{Résultat préétablie}$$

1.5. Limites de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire présente certaines limites, à savoir : ¹⁰

- La Construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modelés passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;

¹⁰ Doriath B. (2000), « contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, P.03.

- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables ».
- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de Pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

Section 2 : quelques concepts relatifs à la notion de performance financière

La performance financière d'une entreprise représente le niveau d'atteinte des objectifs financiers de ladite société et les moyens employés pour y parvenir. C'est un concept subjectif qui permet de mesurer à quel point une entreprise utilise efficacement son capital pour générer des revenus sur son principal modèle économique.

2.1. Définition de la performance financière

La performance financière est définie comme étant « la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante et de la création de valeurs pour l'actionnaire. Elle vise bien évidemment à assurer la stabilité du financement l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits »¹¹. Au final, la performance financière d'une entreprise fait référence à sa capacité à créer de la valeur à partir des ressources financières dont elle dispose, telles que la trésorerie, les fonds propres et la dette. Elle est généralement mesurée par la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs financiers sur une période déterminée, en utilisant ses ressources de manière efficace.

2.2. L'importance de la performance financière

La performance financière est cruciale pour plusieurs raisons, à savoir :¹²

- **Attractivité pour les Investisseurs** : Une performance financière solide attire les investisseurs, ce qui peut augmenter le financement et le capital de l'entreprise.

¹¹ Tegue Nekam, A. (2022), « Les déterminants de la performance financière des entreprises en contexte de crise ; cas de la COVID-19 », Sciences de Gestion, mémoire de master, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, Belgique, P.09

¹² Theophile E. (2024), « guide complet sur la performance financière », in, <https://bloginfluant.fr/performance-financiere/>

- **Capacité de Prêt** : Les institutions financières évaluent la performance financière pour déterminer la solvabilité et la capacité de l'entreprise à rembourser les prêts.
- **Gestion Interne** : Les gestionnaires utilisent les mesures de performance financière pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles.
- **Confiance des Parties Prenantes** : Une bonne performance financière renforce la confiance des clients, des fournisseurs et des employés.

2.3. Méthodes d'appréciation de la performance financière

La performance financière d'une entreprise peut être appréciée à travers différentes méthodes qui permettent de juger sa rentabilité, sa solidité et sa capacité à faire face à ses engagements. Ces méthodes reposent sur l'examen de plusieurs éléments clés, comme les indicateurs financiers, l'équilibre financier et les ratios.

2.3.1. Appréciation par des indicateurs financiers

Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme ».

Donc, un indicateur précise l'objectif sur un aspect donné. Il décrit le type de mesure (nombre, ratio, pourcentage) ainsi que les différents éléments qui seront considérés dans le calcul ou le suivi (la cible, le coût, etc. Dans le domaine financier, les indicateurs de performance sont des outils essentiels pour évaluer la santé financière d'une entreprise, prendre des décisions éclairées et suivre sa performance au fil du temps. Ces indicateurs permettent aux dirigeants, aux investisseurs et aux parties prenantes de comprendre comment une entreprise gère ses ressources, génère des bénéfices et crée de la valeur. Pour être efficace, un bon indicateur doit répondre à plusieurs qualités :¹³

- **Pertinent** : concerne les enjeux appropriés, ceux qui sont en accord avec la stratégie de l'entreprise ;
- **Accessible** : il est essentiel que l'accès aux informations et leur traitement puissent être effectués à un coût raisonnable ;
- **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible à temps ;
- **Lisible** : il est essentiel qu'il soit facile que possible à comprendre et interprété ;

¹³ Hider F. Idjenane L. (2023/2024) « Impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise », mémoire de master, comptabilité et audit, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, P.55

- **Contrôlable** : il est essentiel qu'il reflète une véritable capacité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent ;
- **Finalisé** : un objectif doit lui être attaché.

La performance est mesurée grâce à des indicateurs financiers dans le but est de donner une image et de mesurer la santé financière de l'entreprise, il existe plusieurs indicateurs financiers qui sont :

2.3.1.1. Le taux de Rendement des Capitaux Investis (ROI)

Le taux de rendement des capitaux investis, également appelé return on investment (ROI) est le rapport entre la variation du résultat et celle des capitaux investis.

$$\text{Taux de rendement des capitaux investis (ROI)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux investis}} \times 100$$

2.3.1.2. Le taux de Rentabilité Financière (ROE)

Le taux de rentabilité financière, également appelé return on equity (ROE) permet de mesurer la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir des capitaux propres investis par les actionnaires.

$$\text{Taux de la rentabilité financière (ROE)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux Propres}} \times 100$$

2.3.1.3. La Valeur Ajoutée Économique (EVA)

La valeur ajoutée économique, appelé également economic value added (EVA), mesure la richesse créée par une entreprise après avoir couvert le coût total de ses capitaux investis.:

$$\text{Valeur Ajouté Économique} = \text{Bénéfice} - (\text{Totale actif} \times \text{Taux du coût de capital})$$

Tableau n° 1: Significations des indicateurs financiers

Indicateur	Cas > 0	Cas < 0	Cas =0
Taux de Rendement des Capitaux Investis (ROI)	Cela montre que l'investissement est rentable et génère des gains.	Cela montre que l'investissement génère des pertes.	Cela indique que l'investissement couvre à peine ses coûts
Taux de la Rentabilité Financière (ROE)	Cela indique que l'entreprise crée de la valeur et rémunère bien les actionnaires	Cela indique que l'entreprise détruit de la valeur pour les actionnaires.	Cela indique que l'entreprise ne rapporte aucun gain aux actionnaires
Valeur Ajoutée Économique (EVA)	Cela indique que crée de la performance économique	Cela montre que l'entreprise détruit de la valeur économique	Cela indique que l'entreprise ne crée ni ne détruit de valeur.

Source : Réalisé par nos soins a partir de notre propre recherche

2.3.2. Appréciation par des indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier est réalisé lorsque l'entreprise est solvable c'est-à-dire lorsqu'elle est en mesure de régler ses dettes à l'échéance sans recourir au découvert bancaire. Pour mesurer cet équilibre, le calcul de trois indicateurs ci-dessous est indispensable à savoir : le fonds de roulement net, le besoin en fonds roulement et la trésorerie nette.

2.3.2.1. Le Fonds de Roulement net (FRN)

Le fonds de roulement net est un indicateur d'équilibre financier statique. Il représente l'excédent des capitaux permanents sur la valeur des investissements nets (Valeurs Immobilisées). Pour permettre la formulation et le calcul du fonds de roulement net, le bilan doit être organisé en grandes masses regroupant les éléments de l'actif et du passif sur la base d'un critère de durée. Le FRN peut être calculé par deux méthodes différentes « par le haut du bilan » et « par le bas du bilan ».

- Par la hauteur du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actifs Fixes}$$

- Par le bas du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Actifs Circulants} - \text{Dettes à Court Terme}$$

Tableau n° 2 : Interprétation du Fonds du Roulement Net

Situation	Interprétation
FRN > 0	Cela signifie que l'entreprise a pu ou a dû réunir des capitaux permanents d'un montant assez élevé pour lui permettre de financer de façon stable, à la fois l'intégralité de ses immobilisations et un volant de liquidités excédentaires qui lui permettent de faire face à des risques divers à court terme.
FRN < 0	Signifie au contraire, que l'entreprise a dû effectuer des dettes à court terme au financement d'un besoin long autrement dit des actifs stables. Des risques d'insolvabilité sont probables
FRNG = 0	Cet ajustement implique une harmonisation totale de la structure des ressources et celle des emplois

Source : Réalisé par nos soins a partir de notre propre recherche

2.3.2.2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement reflète la capacité de l'entreprise à générer les ressources nécessaires au financement de son cycle d'exploitation sans recourir au financement interne.

$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs Réalisables}) - (\text{Dettes à Court Terme} - \text{concours bancaires})$

Tableau n° 3 : Interprétation du besoin en fond roulements

Situation	Interprétation
BFR > 0	Cela signifie que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, qui veut dire que les emplois circulant sont supérieurs aux ressources circulantes.
BFR < 0	Cela signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitations, dans ce cas les ressources cycliques, qui veut dire que les (DCT) sont supérieurs aux emplois cycliques (VE +VR)
BFR = 0	Cette situation signifie que les dettes à court terme arrivent juste à financer les emplois cycliques.

Source : Réalisé par nos soins a partir de notre propre recherche

Le FRF doit être positif afin d'assurer un volant de sécurité pour l'entreprise. Il permet de faire face, par exemple, à des difficultés de recouvrement des créances. Car, le FRF négatif traduit des difficultés et une augmentation du risque financier.

2.3.2.3. La Trésorerie Nette (TN)

La trésorerie est définie comme étant l'excédent (TR positive), ou l'insuffisance (TR négative) des ressources longues disponibles après financements née de l'activité.¹⁴

Donc, La trésorerie résume les données essentielles qui conditionnent l'équilibre financier de l'entreprise par l'ajustement entre liquidités des éléments d'actif et l'exigibilité des éléments du passif.

1^{ère} méthode : Différence entre la trésorerie de l'actif et la trésorerie de passif.

$$TN = \text{Trésorerie d'Actif} - \text{Trésorerie de Passif}$$

2^{ème} méthode : La trésorerie est la différence entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement.

$$TR = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

Tableau n° 4 : Interprétation la Trésorerie Nette

Situation	Interprétation
TN > 0	Une trésorerie nette positive désigne la situation financière d'une entreprise lorsqu'elle dispose de plus de liquidités disponibles ces dettes à court terme.
TN < 0	Cela signifie que l'entreprise a moins d'argent disponible qu'elle n'a de dettes à payes ou d'engagement financier à honorer.
TN = 0	Une trésorerie nette est nulle cela fait référence à une situation ou les recettes et les dépenses d'une entreprise sont équilibrées de sorte qu'il n'y a ni excédent ni déficit de trésorerie, cela signifie que le solde total de trésorerie disponible est égal à zéro.

Source : Réalisé par nos soins a partir de notre propre recherche

2.3.3. Appréciation par des ratios de la structure financière

Les ratios de structure financière visent à mesurer l'importance des dettes par rapport aux autres sources de financement des activités de l'entreprise, ils permettent donc aux créanciers

¹⁴ Hamoudi K, 2007, « le diagnostic financier », Edition 4 SALEM, Alger, p87.

de mesurer le risque encouru. Il donne aussi aux actionnaires une idée sur leur part dans le financement utilisé par l'entreprise.

2.3.3.1. Ratio de financements permanents

Le ratio de financement permanent prend en compte d'un certain équilibre dicté par la nécessité de financer les actifs à long terme par les ressources stables. Il doit dans la majorité des cas être supérieur à 1, dans le cas contraire le fonds de roulement ne pourrait être financé convenablement.

2.3.3.2. Ratio de financements propres

Ce ratio exprime jusqu'à quel degré l'entreprise peut couvrir son actif circulant par ses fonds propres. Il reflète en outre l'autonomie financière dans le financement de l'actif immobilisé il doit être $> 0,5$.

2.3.3.3. Ratio d'endettement financier

Le ratio de l'endettement est un indicateur qui permet d'analyser de façon précise la structure des capitaux permanents, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés.

Tableau n° 5 : signification des ratios de structure financière

Ratio	Formule de calcul	Signification
Ratio de financements permanents	$\frac{\text{capitaux permanent}}{\text{actif fixes}} \geq 1$	L'entreprise assure le financement de ses actifs fixes par des ressources stable.
Ratio de financements propres	$\frac{\text{capitaux propre}}{\text{actif fixes}} \geq 0.5$	L'entreprise présente une autonomie financière satisfaisante.
Ratio d'endettement financier	$\frac{\text{total des dettes}}{\text{total d'actif}} \leq 0.5$	L'endettement reste limité, traduisant un faible niveau de risque financier.

Source : Réalisé par nos soins à partir de notre propre recherche

2.5. Le lien entre la performance financière et la gestion budgétaire

Maximiser la performance financière est un objectif fondamental pour toute entreprise, et une gestion budgétaire efficace joue un rôle crucial dans la réalisation de cet objectif. En effet, la gestion budgétaire constitue un outil stratégique qui contribue directement à la croissance de l'entreprise.

Elle permet de planifier, contrôler et optimiser les dépenses et les revenus, garantissant ainsi une utilisation efficiente des ressources financières. Par conséquent, elle facilite l'atteinte des objectifs financiers en réduisant les coûts, en augmentant les revenus et en améliorant la rentabilité globale de l'entreprise.

La gestion budgétaire est également essentielle pour prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de financement. Elle établit un lien direct entre les objectifs financiers de l'entreprise et les actions concrètes mises en œuvre pour les atteindre. Grâce à ce processus, l'entreprise peut anticiper ses résultats financiers, surveiller de près ses performances, identifier les écarts éventuels, et mettre en place des mesures correctives en temps utile.

De plus, une gestion budgétaire rigoureuse permet de mesurer et de piloter efficacement la performance financière. Elle offre une vision claire de la situation économique de l'entreprise et facilite la prise de décisions stratégiques, en alignant les ressources disponibles avec les priorités organisationnelles.

En somme, la gestion budgétaire n'est pas seulement un outil de prévision, mais un levier fondamental de performance, car elle permet à l'entreprise de mieux contrôler ses coûts, d'optimiser ses ressources, et de garantir la réalisation de ses objectifs financiers.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'examiner les concepts fondamentaux liés à la gestion budgétaire et à la performance financière. Il a mis en évidence le rôle stratégique du budget comme outil de prévision, de coordination et de contrôle au sein des organisations, ainsi que l'importance des indicateurs financiers dans l'évaluation de la performance.

CHAPITRE 2 : ESSAI D'ANALYSE DE L'IMPACT DE LA GESTION BUDGETAIRE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE AU SIEN DE L'ENTREPRISE « SONELGAZ »

Après avoir présenté les fondements théoriques de la gestion budgétaire et de la performance financière, il est essentiel de passer à l'analyse pratique afin de mieux comprendre comment ces concepts sont appliqués sur le terrain. L'étude de cas permet en effet de confronter la théorie à la réalité, d'identifier les pratiques mises en œuvre au sein d'une entreprise et d'évaluer leur efficacité.

Dans ce chapitre, nous porterons notre attention sur la société SONELGAZ, acteur majeur du secteur énergétique en Algérie. À travers cette étude, nous chercherons à analyser comment la gestion budgétaire est organisée au sein de l'entreprise, quels sont les outils utilisés, et dans quelle mesure cette gestion contribue à améliorer la performance financière.

Nous examinerons également les difficultés rencontrées, les pratiques budgétaires adoptées, ainsi que les résultats obtenus en termes de rentabilité, de trésorerie et de gestion des ressources. Ce travail vise ainsi à mettre en lumière le rôle stratégique que joue la gestion budgétaire dans la maîtrise des coûts, la prise de décision, et la réalisation des objectifs financiers. Ce chapitre s'articule autour de deux sections. La première section présente la société SONELGAZ, son organisation, ses missions et son contexte budgétaire. La deuxième partie est consacrée à l'analyse des pratiques budgétaires au sein de SONELGAZ et à leur impact sur sa performance financière.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Sonelgaz est une société algérienne d'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, coût et délai.

1.1. Aperçu historique sur Sonelgaz

En 1947, Électricité et Gaz d'Algérie (EGA) 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'Electricité 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 :

- KAHRIF : travaux d'électricité ;
- KHRAKIB : montage des infrastructures et installation d'électricité (lignes et postes haute tension)
- KANAGAZ : réalisation des canalisations de transport et de distribution du gaz ;
- INERGA : les travaux de génie civil ;
- ETTERKIB : le montage industriel ;
- AMC : fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.

En **1991**, Sonelgaz devient l'Etablissement 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.

Durant les années **2004** et **2006**, Sonelgaz devient holding ou groupes d'entreprises :

En **2004**, la création du groupe industriel, qui procède à la filialisation des activités suivantes :

- SPE : Sonelgaz Production Électricité ;
- GRTE : Gestionnaire Réseau Transport Électricité ;
- GRTG : Gestionnaire Réseau Transport Gaz.

En **2006**, Sonelgaz procède à la filialisation de l'activité de distribution de l'Électricité et du, Gaz comme suit :

- SDA : Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger ;
- SDC : Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz de Centre ;
- SDO : Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Ouest ;
- SDE : Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Est.

En plus de ces filiales qu'on dit métiers de base de Sonelgaz, on trouve d'autres filiales telles que les filiales métiers périphériques qui sont d'activités annexes, tel que la Maintenance et Prestation Véhicules (MPV), le gardiennage, la réparation de transformateurs, etc.

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 concession 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. Sonelgaz est une société par actions SPA qui dispose d'un capital social de **64.000.000.000** DA. L'effectif total de la DD BEJAIA est de **843** Agents au **31/12/2021**.

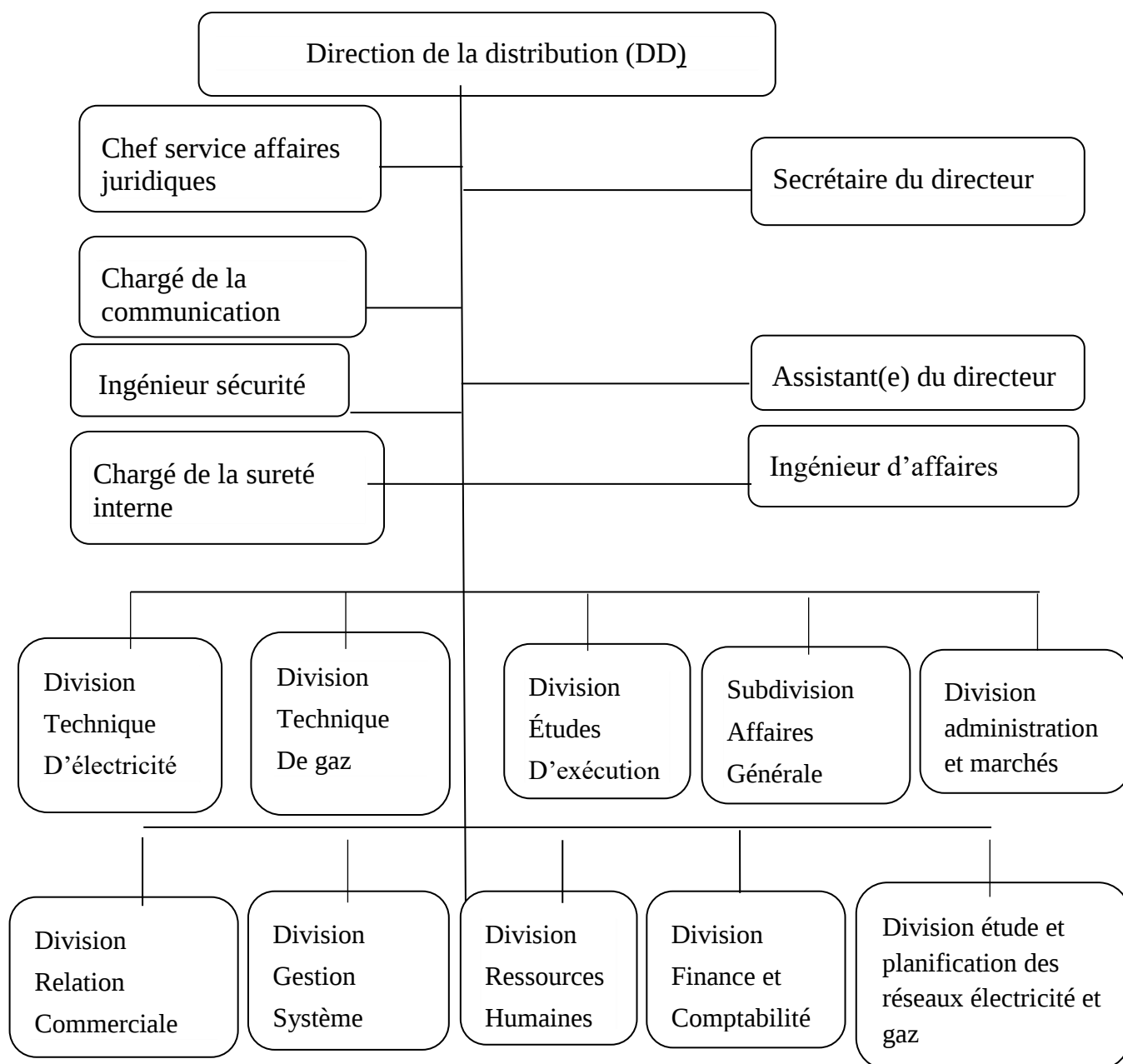
1.2.2. Les attributions de direction de distribution

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale en matière de prestations rendues aux clients, développement des ventes, recouvrements des créances ;
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et le contrôle de l'application ;
- Satisfaire aux meilleures conditions par rapport aux coûts et délais de la demande de raccordement des clients MT/BT et MP/BP et des installations annexes ;
- Élaborer et mettre en œuvre le développement de la construction et la maintenance et l'exploitation des ouvrages ;
- Établir les programmes des travaux qui se rapportent à ses missions tout en assurant la maîtrise d'œuvre ;
- Assurer la représentation de Sonelgaz au niveau local.

1.2.3. Présentation de l'organigramme de l'entreprise

La Sonelgaz a mis en place plusieurs services auxquels les fonctions spécifiques leur 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.

Schéma n° 1: L'organigramme général de l'entreprise



Source : Document interne de DD Bejaia

1.2.3.1. Le directeur de distribution

Le directeur de distribution a pour mission mettre en :

- Veiller au bon fonctionnement de l'entreprise et coordonne les différents services ;
- Assurer la représentation de Sonelgaz au niveau local ;
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et le contrôle de son application.

1.2.3.2. Secrétaire du directeur

Il joue un rôle important dans chaque entreprise. Il assiste quotidiennement son directeur dans des affaires courantes, il est responsable de la réception, de la transmission, de l'enregistrement et de l'envoi du courrier et des appels téléphoniques de la direction.

1.2.3.3. Assistant du directeur

Assiste le directeur dans la prise en charge des réponses aux doléances et certains dossiers importants et l'accueil des clients.

1.2.3.4. Ingénieur des affaires

Son rôle est le suivi des affaires de clients notamment importants relevant du privé et du secteur étatique (agriculteurs-hydraulique –investisseurs-logements, etc).

1.2.3.5. Service des affaires juridiques

Il est chargé de :

- Priser en charge des problèmes à caractère juridique ;
- Représenter Sonelgaz par la délégation du directeur régional devant les institutions juridiques et prend ses mesures dans l'intérêt de Sonelgaz et suit l'exécution des décisions de justice ;
- Formaliser et contrôler les dossiers importants ;
- Examiner et traiter les demandes d'indemnisation de toutes natures ;
- Diffuser l'information à caractère juridique en tant que besoins ;
- Participer à la rédaction des cahiers de charge, des contrats et à la commission des marchés.

1.2.3.6. Chargé de la communication

Il est chargé de :

- Conçoit et organise l'information destinée aux publics et à la clientèle en utilisant les supports appropriés (dépliants, les affiches, presse, radio locale...etc.), en s'appuyant sur la politique arrêtée par l'entreprise ;
- Participer avec la direction régionale aux manifestations commerciales ;
- Proposer des thèmes sur la publicité et l'information de la clientèle sur la base d'observation locale ;
- Entretien et des relations étroites avec les médias (Télévision, radio, Presse, etc.).

1.2.3.7. Ingénieur de sécurité

Il est chargé de :

- Élaborer des plans de visite et développer des actions de sensibilisation ;
- Visiter les chantiers (travaux neufs et installations existantes) ;
- Préparer des simulations d'incidents gaz et électricité avec la région ;
- Mettre en œuvre toutes les directives et réglementations liées à la sécurité ;
- Diffuser les rapports d'incidents de tous types
- Élaborer des plans d'action annuels ;
- Participer à la prévision des équipements de sécurité.

1.2.3.8. Chargé de la sureté interne

La tâche principale est de surveiller en permanence tous les aspects de la sécurité, des services techniques de l'électricité et du gaz et des services commerciaux au sein du secteur de la distribution.

1.2.3.9. Division Technique Électricité DTE

Elle est chargée de concevoir les études, l'exploitation et la maintenance du réseau électrique et le suivi de la qualité et de la continuité de service, et s'appuie également sur les structures suivantes :

- Le Service contrôle d'exploitation ;
- Le service développement réseaux électricité ;
- Le service travaux sous tension ;
- Le service maintenance électricité ;
- Le service télé conduite.

1.2.3.10. Division Technique de Gaz DTG

Elle est chargée de concevoir les études, l'exploitation et la maintenance du gaz dans le cadre de suivre la qualité et de la continuité de service, et s'appuie également sur les structures suivantes :

- La conception des études de développement des réseaux ;
- L'établissement des plans de développement retenus à court et moyen terme ;
- La maintenance des équipements, appareils et appareillages divers ;
- Veiller à une exploitation optimale des réseaux dans le cadre de règles et objectifs de qualité et continuité de service.

1.2.3.11. Division Études d'Exécution Travaux DEET

Cette division et composé de :

- Étude technique de raccordement électricité et gaz ;
- Service de gestion de l'investissement ;
- Service pour la programmation des réalisations.

1.2.3.12. Subdivision affaires générales

Elle est chargée de :

- Approvisionnement en matières et fournitures de bureau ;
- Gestion immobiliers entretien des locaux ;
- Gestion des loyers, téléphones, courriers et voyage ;
- Gestion des crédits ;
- Moyens et parc auto.

1.2.3.13. Division administration et marchés

Elle est chargée de :

- La consultation des dossiers de raccordement d'électricité et du gaz.
- L'appel d'offre aux entreprises qui travaillent avec Sonelgaz.

1.2.3.14. Division relations commerciales

Elle est chargée de :

- Reçoit les demandes de raccordement en Électricité et en Gaz ;
- Établir, saisir et distribuer les factures/mémoire de consommation (FSM/FRM) aux différents clients ;
- Mise en service des affaires de raccordement d'électricité et gaz. ;
- Recouvrement des créances auprès de la clientèle ;
- Établissement des contrats d'abonnement avec les clients MT /MP, BT/BP et suivre leur relève et facturation ;
- Suivre les règlements et virements CCP et BNA ;
- Assurer l'égalité de traitement entre les clients et traitement des réclamations émanant des clients.

1.2.3.15. Division gestion des systèmes informatiques

Elle est chargée de :

- Gestion du groupe de facturation BT/BP, en respectant le calendrier de reporting et de facturation ;

- Vieller à la maintenance des systèmes et développer les applications propres à la direction ;
- Facturation des clients MT/MP, en utilisant les nouvelles versions ;
- Promotion du système au niveau de la gestion du centre informatique et de la gestion de la distribution.
- Gérer l'ensemble du matériel informatique et périphérique affecté à la direction.

1.2.3.16. Division ressources humaines

Elle est chargée de :

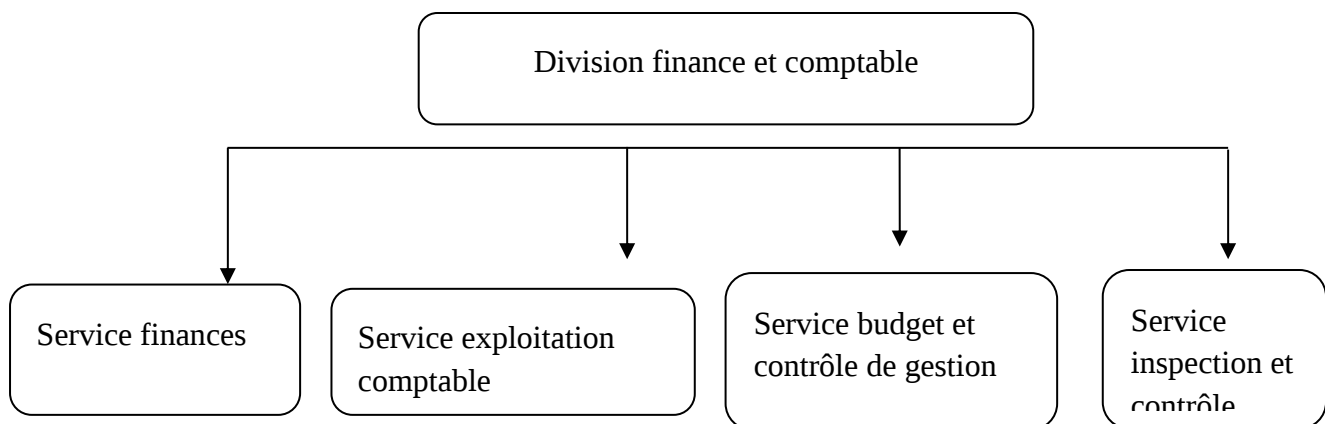
- Assurer la gestion du personnel (recrutement, dossier des travailleurs, formation, paie...) ;
- Assurer la gestion de la ressource humaine ;
- Conseiller, informer les lignes hiérarchiques et employées sur les différents aspects relatifs au développement des emplois et des ressources humaines.

1.2.3.17. Division finance et comptabilité

Elle est chargée de :

- De comptabilisation de tout le mouvement (achat, facturation, encaissement et décaissement ;
- De valider les encaissements de GTC (gestion de la trésorerie client)
- D'assurer le contrôle, la comptabilisation des opérations comptable ;
- D'assurer l'activité fiscale décentralisée ;
- D'élaborer le budget annuel de la DD et son suivi ;
- De réaliser le tableau de bord mensuel, états de synthèse et le bilan de la DD ;
- De rapprochement des comptes.

Schéma n° 2: Organigramme division finance et comptable



Source : document de la DDB

Les Attributions et missions de chaque service de la division finance et comptabilité

- **Service finances :** Il est chargé de :

- Établir la prévision de trésorerie et le suivi des accreditifs ;
- Paiement des factures fournisseurs et autres opérations ;
- Rapprochement des comptes financiers ;
- Suivi des opérations des flux financiers ;
- Assurer les relations avec les institutions financières
- Traitement des journées comptables
 - **Service exploitation comptable** : le service d'exploitation comptable a pour missions :
 - Comptabilisation et contrôle de l'ensemble des opérations ayant trait aux caisses et journaux divers ;
 - Comptabilisation des opérations de la trésorerie (paiement des factures, impôts et taxes, charge sociale, etc.) ;
 - Traitement et comptabilisation des factures fournisseurs et filiales ;
 - Établissement des travaux de fin d'année (amortissement, provision, rapprochement des Comptes de dettes et de créances) ;
 - Rapprochement du fichier central par rapport à l'inventaire physique ;
 - Établissement des états synthèses (bilan, échanges inter unités) ;
 - Suivi et mise à jour du fichier tableau de bord.
 - **Service budget et contrôle de gestion** : ce service est chargé de :
 - D'assurer le suivi de la réalisation des objectifs par l'établissement des tableaux de bord mensuel, trimestriel, semestriel et les bilans annuels ;
 - D'assurer le suivi des engagements et les dépenses des opérations sur les crédits d'investissement par l'établissement des visas d'engagement et le rapprochement des dépenses par rapport aux états comptables ;
 - D'assurer le suivi des paramètres de gestion ;
 - De Préparer de la révision budgétaire de l'exercice en cours ;
 - D'élaborer du budget annuel de la direction (PMTE) plan moyen terme des entreprises.
 - **Service inspection et contrôle** : ce service est chargé :
 - D'élaborer d'un programme de contrôle au niveau des services validés par la hiérarchie.
 - D'effectuer des contrôles périodiques des activités de la direction et établi un rapport avec les recommandations

Section 2 : Contribution de la gestion budgétaire à la performance financière au sien de SONELGAZ

La gestion budgétaire constitue un outil clé du pilotage financier au sein de la Direction de Distribution de Bejaia (DDB). Elle permet une meilleure allocation des ressources, un contrôle rigoureux des coûts et une amélioration de la performance financière. Fondée sur des prévisions, des objectifs stratégiques et un suivi régulier, cette démarche repose sur l'analyse des performances passées et l'ajustement des actions en fonction des écarts constatés. L'étude vise à évaluer l'impact de ce système budgétaire sur les résultats financiers de la DDB, en mettant en lumière les méthodes utilisées, leur efficacité et les pistes d'amélioration possibles

2.1. Élaboration des budgets au sein de la DDB

L'élaboration des budgets constitue une étape cruciale du processus de gestion budgétaire. Elle repose sur l'analyse des performance passées, identification des tendances du marché et la définition d'objectifs réalistes. Pour l'élaboration d'un budget, il faut suivi les trois étapes suivantes : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

2.1.1. Prévision

L'entreprise SONELGAZ établit des prévisions sur trois (03) ans à partir de l'analyse des réalisations de l'année passée, et des demandes futures en électricité et en gaz. Elle prend en compte des orientations de l'Etat, cela permet de préparer un budget adapté aux besoins de chaque direction.

2.1.1.1. Prévision d'apport client et nombre de client

La prévision d'apport client correspond au nombre de nouveaux clients que l'entreprise SONELGAZ s'attend à gagner sur une période donnée, ce qui permet ensuite d'estimer le nombre total de clients prévus, en tenant compte à la fois des anciens et des nouveaux clients.

- **Taux d'évolution** : permet de mesurer la variation des valeurs entre deux périodes pour savoir s'il y a eu une augmentation ou une diminution, en utilisant la formule suivante :

$$\text{Taux d'évolution prévisionnel} = \left(\frac{\text{prévision de } N - \text{Probable de } N - 1}{\text{Probable de } N - 1} \right) \times 10$$

$$\text{Taux d'évolution total} = \frac{9264,10 - 10814,30}{10814,30} \times 100 = -14,3\%$$

Ce taux signifie que l'apport total prévu des clients va diminuer de 14,3% entre 2024 et 2025, malgré l'augmentation du nombre des clients prévus. Cela veut dire que chaque client va rapporter moins qu'avant, et cette situation pourrait avoir un effet négatif sur la performance financière de l'entreprise.

La même méthode de calcul a été suivie pour l'ensemble des taux présentés dans les autres tableaux.

Tableau n° 6 : Apport et nombre de client prévisionnel d'électricité

Unité : Nbre

Intitulé	Réalisation 2023	Probable* 2024	Prévisions			Évolution 2025/2024 (%)
			2025	2026	2027	
Apport client						
Basse tension	15530,90	10789,80	9238,60	9325,40	9412,20	-14,4
Moyenne tension	27,30	24,50	25,50	24,50	24,50	4,1
Haute tension	-	-	-	1	-	-
Total Apport des clients	15558,20	10814,30	9264,10	9350,90	9436,70	-14,3
Nombre de client						
Basse tension	268049	278839	288077	297403	306815	3,3
Moyenne tension	1 240	165	1 289	1 314	1 338	681,2
Haute tension	1	1	1	2	2	0,0
Total nombre des clients	269290,10	279005,00	289367,00	298719,00	308155,00	3,7

*Le probable : c'est l'objectif de l'année en cours à atteindre

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

- **Basse Tension (BT) :** La basse tension est utilisée pour alimenter les ménages et petits commerces. Elle est inférieure ou égale à 1000 volts. C'est la forme de distribution la plus répandue chez Sonelgaz, car elle concerne la majorité des clients.
- **Moyenne Tension (MT) :** La moyenne tension est utilisée pour fournir de l'électricité aux entreprises moyennes, collectivités ou zones industrielles. Elle se situe entre 1000 et 30000 volts. Chez Sonelgaz, ces clients sont moins nombreux mais leur consommation est plus importante.
- **Haute Tension (HT) :** La haute tension sert à alimenter de très grandes entreprises industrielles qui consomment énormément d'électricité (ex. : cimenteries, aciéries). Elle est supérieure à 30000 volts. Ces clients sont très rares, mais stratégiques pour Sonelgaz.

Le nombre de clients augmente chaque année, surtout en basse et moyenne tension, ce qui signifie que Sonelgaz continue à raccorder de nouveaux foyers et entreprises. En revanche, la valeur totale des projets de raccordement (appelée apport client) baisse, surtout en basse tension. Cela peut indiquer un ralentissement des grands travaux d'extension, ou une priorité donnée à des projets plus simples et moins coûteux.

Tableau n° 7 : Apport et nombre de client prévisionnel gaz

Unité : Nbre

Intitulé	Réalisation 2023	Probable 2024	Prévisions			Évolution 2025/2024 (%)
			2025	2026	2027	
Apport client						
Basse Pression	14127,40	8634	9239	9 326	9 413	7
Moyenne Pression	14	7	8	8	8	14
Haute Pression	-	-	-	1	-	-
Total Apport des clients	14 141,40	8 641	9 247	9335	9421	7
Nombre clients						
Basse Pression	135 132	143 767	153 005	162 331	171 743	6
Moyenne Pression	172	176	186	194	202	6
Haute Pression	8	8	8	8	8	6
Total nombre des client	135 312	143 951	153199	162533	171953	6

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

- **Basse pression :** C'est une pression faible, utilisée surtout pour alimenter les logements individuels. Elle est adaptée aux petits besoins en gaz, comme pour la cuisine ou le chauffage domestique.
- **Moyenne pression :** C'est une pression intermédiaire, utilisée pour des immeubles, des quartiers ou des petites entreprises. Elle permet de distribuer le gaz à un plus grand nombre d'abonnés qu'en basse pression.
- **Haute pression :** C'est une pression élevée, utilisée pour transporter le gaz sur de longues distances ou pour alimenter les grandes industries. Elle sert surtout dans les réseaux de transport, pas directement pour les clients.

Augmentation des prévisions de nombre de clients constante et attendue sur les trois années, principalement en basse et moyenne pression. Cela reflète la volonté de SONEGGAZ

de poursuivre l'élargissement de réseau et le raccordement de nouveaux clients, avec des hausses prévues de l'ordre de 6% par an.

Bien que les prévision apport client 2024, affichent une légère hausse par rapport au probable 2024, elles restent globalement inférieures aux réalisation 2023. Entre 2026 et 2027, les prévisions montrent une tendance stable voire légèrement croissante, mais sans retour aux niveaux de 2023. Cela pourrait indiquer une priorisation de projets plus modestes ou une stratégie d'optimisation des investissements.

2.1.1.2.Prévision des achats, ventes, pertes

La prévision d'achat, Vente, Perte regroupe plusieurs méthodes qui permettent à l'entreprise de mieux se préparer pour l'avenir. D'abord, la prévention des achats sert à anticiper les besoins en produits et en utilisant des méthodes pour estimer la consommation future. Ensuite, les prévisions des ventes permettent d'estimer les ventes à venir en se basant sur les chiffres de ventes des années précédentes.

Enfin, provisionner une perte signifie mettre de côté une partie du bénéfice pour faire face à des dépenses possibles dans le futur, même si on ne connaît pas encore exactement leur montant ou leur date. Cela aide l'entreprise à éviter les mauvaises surprises et à mieux gérer ses finances.

Tableau n° 8 : Achats et ventes, prévisionnels d'électricité

Unité : GWh

Intitulé	Réalisation 2023	Probable 2024	Prévisions			Evolution 2024/2025 (%)
			2025	2026	2027	
Achats						
Achats électricité SNG-PROD	1314,00	1365,00	1413,00	1480,00	1418,32	3,5
Ventes :						
Basse Tension	704	727	746	774	680	2,6
Moyenne Tension	487	515	543	579	618	5,4
Haute Tension	9	14	4	7	17	-71,4
Total des ventes	1 200,00	1256,00	1293,00	1360,00	1315,00	2,9
Pertes de distribution	123	123	124	127	120	0,8
Taux de pertes de distribution (%)	9,36	9,01	8,78	8,58	8,48	-2.61

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

Les prévisions des achats indiquent une augmentation progressive au fil des trois années. Cela reflète une anticipation d'une hausse continue de la demande en énergie sur le réseau local. Les prévisions des ventes d'électricité aux clients progressent plus rapidement que les achats. Cela peut être le signe d'une meilleure performance commerciale ou d'une amélioration de la qualité du service offert. Les prévisions des pertes techniques sur le réseau de distribution sont en diminution constante dans les prévisions. Cela traduit un effort pour renforcer l'efficacité du réseau à travers des améliorations techniques et infrastructurelles.

Tableau n° 9 : Achats et ventes, prévisionnels gaz

Unité : 10⁶m³

Intitulé	Réalisation 2023	Probable 2024	Prévisions			
			2025	2026	2027	Évolution 2024/2025 (%)
Achats						
Gaz Naturel	220	218	229	145	260	5
Ventes						
Ventes totales à la clientèle	354	355	369	286,00	402,00	4
Basse Pression	187	187	196	109	222	5
Moyenne Pression	27	27	28	31	33	4
Haute Pression	140	141	145	146	147	3
Pertes de distribution	6,00	4,20	5,00	5,00	5,00	25
Taux de pertes de distribution (%)	2,73	1,83	2,18	3,45	1,92	19

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

Les prévisions des achats font apparaître une variation irrégulière, avec une légère hausse à court terme, suivie d'une baisse, puis remonter plu tard. Cette fluctuation pourrait refléter une adaptation stratégique aux besoins du marché ou à l'optimisation des coûts d'approvisionnement. Les ventes de gaz naturel montrent une tendance globalement positive, malgré une baisse prévue à moyen terme. Cela veut dire que l'entreprise s'attend à avoir plus de clients ou à vendre plus de gaz dans le futur. Les pertes de distribution évoluent de manière contrastée : après une amélioration significative, une remontée temporaire est anticipée avant un retour à la baisse. Cette évolution traduit des efforts continus en matière de modernisation du réseau et de maîtrise des fuites, bien que certains défis restent à surmonter à court terme.

Sachant que, le chiffre d'affaires est fixé par la direction général, on ne le fait pas de prévision.

Après élaborations des prévisions par les différentes structures de la direction de distribution, et leurs transmissions à la direction général RDC, la validation du budget se concrétise sous la forme d'un contrat appelé Contrat de Gestion. Ce document formalise les engagements et fixe des objectifs de performance précis pour l'ensemble de l'entreprise.

2.1.2. La budgétisation

La budgétisation est la phase durant laquelle le budget est préparé à partir des prévisions. Elle consiste à planifier l'ensemble des ressources financières (recettes) et des besoins (dépenses) pour une période donnée, généralement une année. Cette étape permet de fixer les priorités, répartir les moyens disponibles et établir les objectifs à atteindre.

Tableau n° 10 : La budgétisation apport et nombre de client électricité et gaz

Unité : Nbre

Désignation	Objectif 2024
Électricité	
Apport des clients	9263
Basse tension	9239
Moyen tension	25
Haute tension	-
Total nombre des clients	289367
Basse tension	288077
Moyen tension	1289
Haute tension	1
GAZ	
Apport des clients	9247
Basse tension	9239
Moyen tension	8
Haute tension	-
Total nombre des clients	153 199
Basse tension	153 005
Moyen tension	186
Haute tension	8

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

Tableau n° 11 : La budgétisation achats, et ventes d'électricité et gaz

Unité : MTH

Désignation	Objectif 2024
Électricité	
Achats électricité	1416 ,91
Distribution (MT/BT)	1412,71
Clients HT	4,20
Ventes électricité	1292,60
Distribution (MT/BT)	1288,4
Haute tension	4,20
Pertes de distribution	124,32
Taux de pertes de distribution (%)	6,16
GAZ	
Achats GAZ	3491,46
Distribution (MP/BP)	2138,36
Client HP	1353,1
Ventes gaz	3448,69
Distribution (DP)	2095,59
Haute Pression	1353,69
Pertes de distribution	42,77
Taux de pertes de distribution (%)	1,4

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

Tableau n° 12 : La budgétisation de chiffres d'affaires électricité et gaz

Unité : MDA

Désignation	Objectif 2024
Électricité	
Chiffre d'affaires BT	3 331,08
Chiffre d'affaires HTA	2 100,09
Chiffre d'affaires HTB	10,77
Total	5 441,94
Gaz	
Chiffre d'affaires BP	717,58
Chiffre d'affaires MP	105,21
Chiffre d'affaires HP	285,5
Total	1 108,30

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

Il est important de préciser que les tableaux utilisés dans cette analyse proviennent du contrat de gestion élaboré par la Direction Générale. Ces documents ne sont donc pas issus de l'entreprise d'accueil, mais constituent des supports institutionnels que nous avons exploités dans le cadre de notre étude, et ces objectifs sont fixés à partir des prévisions proposées pour chaque paramètre par sa structure.

2.1.3. Contrôle budgétaire

Il s'agit la dernière étape de la gestion budgétaire, au cours de cette étape, on met en œuvre ce qui a été prévu dans le budget, puis on évalue la réalisation en comparants les objectifs fixés aux résultats atteints.

- **Taux de réalisation** : permet de mesurer le niveau d'atteinte d'un objectif, en comparant ce qui a été réalisé avec ce qui était prévu. En utilisant la formule suivante :

$$\text{Taux de réalisation} = \left(\frac{\text{Réalisation de l'année } N}{\text{Objectif de l'année } N} \right) \times 100$$

$$\text{Taux de réalisation total nouveaux clients électricité} = \frac{20898}{9264} \times 100 = 225.60\% \approx 226\%$$

- **Écart** : c'est la différence entre les réalisations et objectifs.

$$\text{Écart} = \text{Réalisation} - \text{Objectif}$$

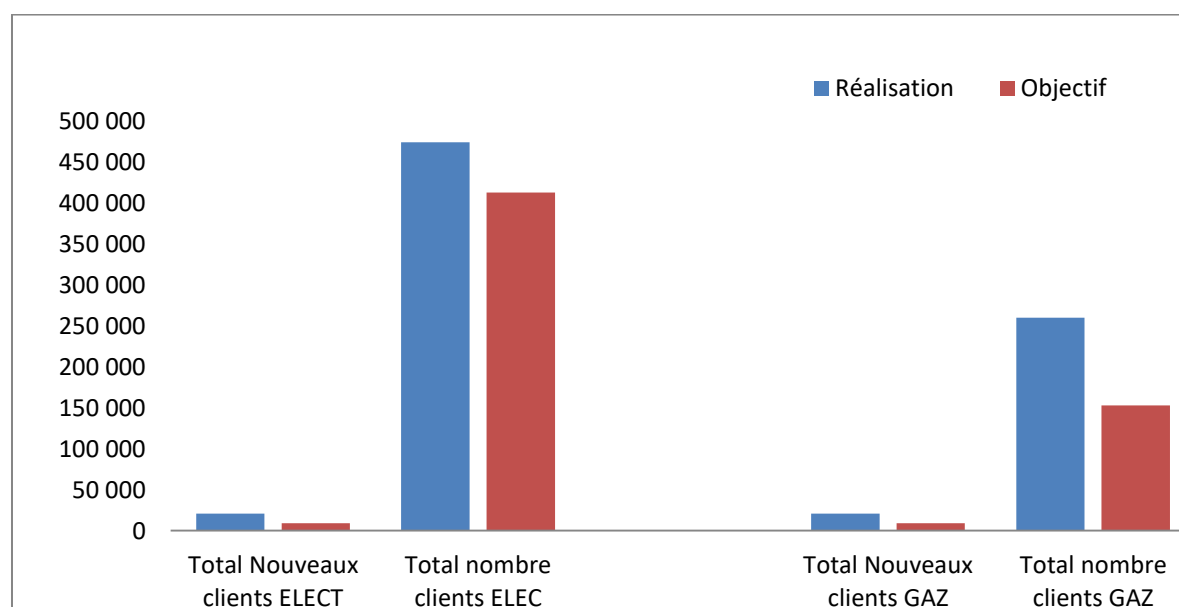
$$\text{Écart de totale nouveaux clients électricité} = 20898 - 9264 = +11634$$

Tableau n° 13: Réalisation apport et nombre de client électricité et gaz

Désignation	Réalisation 2024	Objectif 2024	Ecart	Taux réalisation (%)
Electricité		Unité NBRE		
Nouveaux clients				
Basse tension	20 846	9 239	+11607	226
Moyenne tension	52	25	+27	207
Haut tension	-	-	-	-
Total nouveaux clients	20 898	9264	+11634	226
Nombre clients				
Basse tension	472 896	288 077	+184819	164
Moyenne tension	2117	1289	+828	164
Haut tension	1	1	0	100
Total nombre clients	475 014	413 382	+185 647	164
GAZ		Unité NBRE		
Nouveaux clients				
Basse pression	21003	9239	+11764	227
Moyenne pression	11	8	+3	138
Haut pression	-	-	-	-
Total nouveaux clients	21014	9247	+11767	227
Nombre clients				
Basse pression	260021	153005	+107016	170
Moyenne pression	308	186	+122	166
Haut pression	11	8	+3	138
Total nombre clients	260340	153199	+107141	170

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

Figure n°1 : Comparaison entre les réalisations et les objectifs apport et nombre de client électricité et gaz



Source : Réalisée par nos soins à partir des documents interne de DDB

L'entreprise a raccordé environ 20 898 nouveaux clients en électricité, alors que l'objectif était de 9 264 clients, ce qui correspond à un taux de réalisation de 226 %. Cela signifie que l'objectif a été, largement, dépassé. Pour le nombre total de clients en électricité, on compte 475 014 clients au lieu des 413382 prévus, soit 164 % de réalisation. Ces résultats montrent que l'entreprise a très bien réussi à élargir sa clientèle et à développer son réseau électrique.

Concernant le gaz, il y a eu 21 014 nouveaux clients raccordés, alors que l'objectif était de 9 247 clients. Le taux de réalisation est de 227%, ce qui montre un excellent résultat. Le nombre total de clients en gaz est de 260 340, contre 153 199 prévus, soit un taux de 170 %. Cela prouve que l'entreprise a bien développé le service gaz et a su répondre à une forte demande.

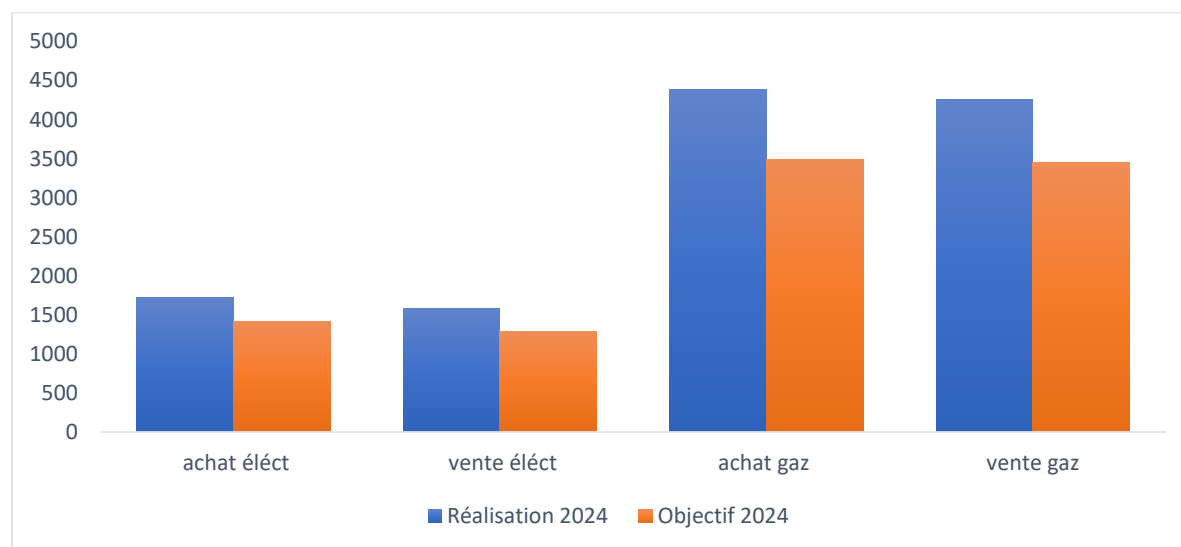
Tableau n° 14: Réalisation achats et ventes électricité et gaz

Unité GWH

Désignation	Réalisation 2024	Objectif 2024	Ecart	Taux réalisation (%)
Électricité				
Achat				
Distribution (basse et moyenne et tension)	1703,99	1412,71	+289,28	121
Client (haute tension)	16,05	4,20	+11,85	382
Total achat net	1720,04	1416,91	+301,13	121
Vente				
Distribution (basse et moyenne et tension)	1566	1288,4	+277.6	121
Client (haute tension)	16,05	4,20	+11.85	382
Total facturé	1582,05	1292,6	+289,45	122
Perte	137,99	124,32	+13.67	111
GAZ				
Achat				
Achat gaz+ GPL	2604,31	2138,36	+465,95	122
Haute pression	1783,71	1353,1	+430,61	132
Total achat Net	4388,02	3491,46	+896,50	126
Vente				
Distribution (basse et moyenne et pression)	2476,82	2095,59	+381,23	118
Haute pression	1783,71	1353,1	+430,61	132
Total facturé	4260,53	3448,69	+811,84	123
Perte	127,49	42,77	+84,72	298

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

Figure n° 2 : Comparaison entre les réalisations et les objectifs achats et ventes électricité et gaz



Source : Réalisée par nos soins à partir des documents interne de DDB

Pour l'électricité, les achats ont dépassé les prévisions avec une réalisation de 1 720,04 Gwh contre un objectif de 1 416,91 Gwh , soit un écart de +301,13 et un taux de réalisation de 121 %. De même, les ventes ont atteint 1 582,05 Gwh au lieu de 1 292,60 Gwh, avec un écart positif de +289,45 et un taux de 122 %, ce qui traduit une bonne performance commerciale. En revanche, les pertes ont également augmenté, atteignant 137,99 GWH contre un objectif de 124,32 Gwh, soit un écart défavorable de +13,67 et un taux de 111 %, ce qui représente un point faible pour la performance de l'entreprise.

Pour le gaz, les achats ont été plus importants que prévu 4 388,02 Mth au lieu de 3 491,46 Mth, à cause d'une hausse de la consommation des usagers. Les ventes ont suivi la même tendance 4 260,53 Mth au lieu de 3 448,69 Mth, ce qui montre une bonne gestion commerciale. Par contre, les pertes sont très élevées 127,49 Mth au lieu de 42,77 Mth, probablement dues à des fuites ou à un défaut de comptage, ce qui représente un point faible à corriger.

Tableau n° 15: Réalisation chiffres d'affaires électricité et gaz

Unité MDA

Désignation	Réalisation 2024	Objectif 2024	Ecart	Taux réalisation (%)
Électricité				
Chiffre d'affaires				
BT	4259,17	3 331,08	+928,04	128
MT	2815,52	2 100,09	+715,43	134
HT	78,27	10,77	+67,5	727
Total CA	7152,96	5 441,94	+1711,02	131
GAZ				
Chiffre d'affaires				
BP	815,94	717,58	+98,36	114
MP	133,72	105,21	+28,51	127
HP	316,49	285,5	+30,99	111
Total CA	1266,15	1108,29	+157,86	114

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

Le chiffre d'affaires total pour l'électricité est de 7 152,96 millions DA, alors que l'objectif était de 5 441,94 millions DA, soit un taux de réalisation de 131 %. Cette hausse s'explique par l'augmentation du nombre de clients raccordés (notamment en BT et MT) et par une bonne performance commerciale. Cela montre que l'entreprise a su vendre plus que prévu, en particulier sur les segments BT et MT.

Pour le gaz, le chiffre d'affaires global atteint 1 266,15 millions DA, contre un objectif de 1 108,30 millions DA, ce qui donne un taux de réalisation de 114 %. Ce résultat positif est dû à la hausse du volume de gaz distribué et à la maîtrise des ventes sur les différents segments (BP, MP, HP). Cela reflète une bonne dynamique de consommation et une gestion efficace des contrats clients.

2.2. Évaluation de la performance financière de l'entreprise SONELGAZ

Après avoir détaillé l'élaboration de la gestion et les pratiques budgétaires mises en place par l'entreprise SONELGAZ, nous allons à présent tenter d'évaluer la performance financière de l'entreprise. Cette évaluation se concentrera sur les exercices 2023 et 2024 afin d'apprécier l'évolution des indicateurs clés de rentabilité et de mesurer l'efficacité des actions de l'entreprise. Cette analyse s'appuiera sur des indicateurs financiers et des indicateurs d'équilibre financier et des ratios de la structure financière.

2.2.1. Mesure de la performance par les indicateurs financiers

Dans cette analyse, nous avons utilisé deux indicateurs principaux : le Taux de Rendement des Capitaux Investis (ROI) et le Taux de la Rentabilité Financière (ROE). Le ROI mesure la rentabilité des investissements réalisés par SONELGAZ, tandis que le ROE mesure la rentabilité des fonds propres. Ces indicateurs nous permettent de connaître l'efficacité de l'entreprise sur les exercices 2023 et 2024.

Tableau n° 16 : Les indicateurs de la performance financiers

Unité DA

Désignation	Formule	2023	2024
Taux de rendement des capitaux investis (ROI)	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux Investis}}$	$\frac{251\,768\,986,21}{4\,285\,415\,334} = \mathbf{0,05}$	$\frac{13\,000\,000\,000}{37\,268\,890\,603} = \mathbf{0,34}$
Taux de la rentabilité financière (ROE)	$\frac{\text{Résultats net}}{\text{Capitaux Propre}}$	$\frac{251\,768\,986,21}{3\,449\,221\,411,2} = \mathbf{0,07}$	$\frac{13\,000\,000\,000}{22\,254\,438\,839} = \mathbf{0,58}$

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

Le ROI est passé de 5% à 34%, ce qui représente une très forte amélioration de la rentabilité des capitaux investis. Cela signifie une meilleure gestion et une performance financière renforcée en 2024. C'est un indicateur très positif pour les investisseurs et les parties prenantes.

Entre 2023 et 2024, l'entreprise a connu une amélioration spectaculaire de sa rentabilité financière. Le ROE est de 58% qui indique une très forte création de valeur pour les actionnaires, ce qui peut attirer les investisseurs. Toutefois, une telle rentabilité mérite aussi une analyse complémentaire de la structure financière pour évaluer la soutenabilité de cette performance.

2.2.2. Mesure de la performance par les indicateurs d'équilibre financier

Avant d'effectuer les calculs des indicateurs de l'équilibre financiers tels que le FRN, BFR et TR, il est primordial de préparer les bilans des grandes masses pour les exercices 2023 et 2024.

Le bilan de grande masse permet de fonder une opinion sur l'équilibre financier et la situation de trésorerie de l'entreprise a un moment donne. En principe, les actifs stables ou durables (immobilisations) doivent être finances par des ressources stables (capitaux propres et dette financière).

Tableau n° 17 : Bilan de grandes masses de l'année 2023 et 2024

Unité DA

Actif	Montant 2023	Montant 2024	Passif	Montant 2023	Montant 2024
Actif fixe	3104512917,7	29725376516	CP	3449221411,2	22254438839
Actif circulant	1180902416,3	7565114087	DMLT	-	6321041746
VE	483642,204	2476331,58	DCT	836193922,872	8715010018
VR	1117229449	7326171443			
VD	63189325 ,08	236466312			
Total	4 285 415 334	37 290 490 603	Total	4 285 415 334	37 290 490 603

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

- **Le fonds de roulement net** : C'est la proportion des ressources durables que l'entreprise consacre au financement de ces actifs circulants.

-FRN par le bas de bilan

$$\text{FRN} = \text{Actifs Circulants} - \text{Dettes à Court Terme}$$

$$\text{FRN (2023)} = 1180902416,3 - 836193922,872 = 344\,708\,793,5 \text{ DA}$$

$$\text{FRN (2024)} = (7565114087 - 8715010018) = - 1\,149\,895\,931 \text{ DA}$$

En 2023, l'entreprise SONEGGAZ, affiche un Fonds de Roulement Net (FRN) positif d'environ 344708493, DA traduisant une situation financière saine où les ressources stables (capitaux permanents) excèdent les besoins liés aux actifs fixes, assurant ainsi une bonne solvabilité et une marge de sécurité pour couvrir les besoins à court terme.

En revanche, en 2024, le FRN devient négatif d'environ -1149895931 DA, signalant une dégradation préoccupante : les dettes à court terme dépassent les actifs circulants ou les actifs fixes excèdent les capitaux permanents. Cette évolution révèle un déséquilibre financier et un risque de liquidité élevé, nécessitant des mesures correctives urgentes pour rétablir la stabilité et assurer le financement de l'exploitation.

- **Besoin en Fonds de Roulement** : est la partie, a un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financé par les dettes liées au cycle d'exploitation.

Besoin en Fonds de Roulement = (Valeur d'Exploitation + Valeur Réalisables) – (Dettes à courts termes sauf concours bancaires)

BFR (2023) = (483642,204+1117229449) -836193922,872= 281 519 168,33

BFR (2024) = (2476331,58 +7 326171443) – (8715010018) = - 1 386 362 243

En 2023, le BFR est positif, ce qui signifie que l'entreprise SONLEGAZ, a besoin de financer son cycle d'exploitation : ses actifs circulants (stocks, créances) sont supérieurs à ses dettes à court terme. Cela montre une bonne activité mais nécessite une trésorerie suffisante.

En revanche, en 2024, le BFR devient négatif, indiquant que les dettes à court terme couvrent plus que les actifs circulants. Cela peut signifier une amélioration du cycle d'exploitation (rotation plus rapide des stocks et créances), mais cela peut aussi signaler une situation de sous-financement ou une dépendance excessive aux dettes à court terme, augmentant le risque de liquidité.

- **La trésorerie nette** : La TR est la résultant de la comparaison du FRNG et de BFR. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance du FRNG après financement du BFR.

TN = FRNG – BFR

$$TN (2023) = 344708493,5 - 63189325,08 = \mathbf{63\ 189\ 325,17}$$

$$TN (2024) = -1149895931 - (-1386362243) = \mathbf{236\ 466\ 312}$$

Le TR positif en 2023 et 2024 indique que l'entreprise SONLEGAZ dispose d'un excédent de liquidités, résultant d'un équilibre favorable entre le FRN et le BFR. En d'autres termes, même si le BFR est élevé en 2023 ou négatif en 2024, la trésorerie reste excédentaire, ce qui signifie que l'entreprise parvient à bien gérer ses flux de trésorerie et à couvrir ses besoins d'exploitation sans difficulté. Cela traduit une bonne gestion de la trésorerie et une capacité à faire face aux obligations à court terme.

2.2.3. Mesure de la performance par des ratios de structure financière

Les ratios de structure comparent des éléments de bilan d'une organisation pour en étudier les moyens, les emplois, le patrimoine, les types de financement (exemple proportion de langue terme par apport au court terme). Ils décrivent ainsi la structure de l'établissement. Le tableau ci – après récapitule l'ensemble des ratios calculé s au sien de SOLNELGAZ.

Tableau n° 18 : les ratios de la structure financière

Ration	Formules	2023	2024	Interprétation
Ratio de financement permanent	$\frac{\text{capitaux permanent}}{\text{actif fixes}}$	1,14	1,1	Le ratio est supérieur à 1, ce qui signifie que les actifs fixes sont bien financés par des ressources stables
Ratio de financement propre	$\frac{\text{capitaux permanent}}{\text{actif fixes}}$	1,14	0,93	Le ratio supérieur à 0,5, ce qui montre que l'entreprise continue de s'appuyer principalement sur ses propres ressources pour financer ses investissements durables.
Ratio d'endettement financière	$\frac{\text{total des dettes}}{\text{total d'actif}}$	0,19	0,33	Le ratio est inférieur à 0,5, ce qui traduit un renforcement du levier financier. Cela peut contribuer à une meilleure rentabilité (effet de levier), mais aussi accroître le risque financier à surveiller.

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents interne de DDB

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons analysé l'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de la DDB Bejaia. Nous avons tout d'abord présenté les prévisions budgétaires et le processus d'élaboration du budget, en mettant en avant les méthodes utilisées et les objectifs fixés. Ensuite, nous avons comparé les résultats prévisionnels aux réalisations effectives, afin d'identifier les écarts et d'évaluer l'efficacité du budget. Enfin, nous avons apprécié la performance financière de la DDB à travers des indicateurs financiers. Cette analyse a permis de souligner l'importance de la gestion budgétaire pour améliorer la performance financière et la compétitivité de l'entreprise.

Conclusion générale

Ce mémoire a mis en évidence l'importance stratégique de la gestion budgétaire dans le pilotage de la performance financière d'une entreprise. Dans un environnement économique de plus en plus instable et incertain, notamment dans un secteur aussi sensible que celui de l'énergie, il est essentiel pour une entreprise comme SONEGGAZ de disposer d'un système budgétaire structuré, rigoureux et fiable. Ce système constitue un levier indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise et accompagner son développement durable.

L'étude réalisée a permis de constater que, lorsqu'elle est bien organisée et intégrée dans le processus de gestion, la gestion budgétaire devient un véritable outil d'aide à la décision. Elle facilite une planification efficace des ressources, permet un suivi rigoureux des réalisations par rapport aux prévisions, et offre une meilleure visibilité sur les résultats financiers. Les données effectuées dans le cadre de ce travail montrent que SONEGGAZ présente une performance financière globalement satisfaisante, témoignant d'une bonne maîtrise de ses équilibres budgétaires.

Trois principaux enseignements ressortent de cette analyse :

- Une planification rationnelle des ressources, fondée sur des prévisions cohérentes et des objectifs réalistes ;
- Des résultats financiers positifs, notamment en matière de rentabilité, de gestion de la trésorerie et de capacité d'autofinancement ;
- Un pilotage budgétaire efficace, permettant une réactivité accrue face aux écarts et une meilleure anticipation des besoins.

Cependant, pour assurer une amélioration continue de cette performance, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Il serait pertinent :

- De renforcer l'utilisation des outils numériques pour automatiser et fiabiliser le processus budgétaire ;
- De promouvoir une meilleure coordination entre les différentes structures fonctionnelles de l'entreprise ;
- D'instaurer une culture d'évaluation permanente, fondée sur des indicateurs de performance clairs et suivis régulièrement.

En définitive, cette étude confirme que la gestion budgétaire, lorsqu'elle est bien conçue et mise en œuvre de manière rigoureuse, représente bien plus qu'un simple outil comptable : elle devient un instrument stratégique, capable de soutenir la stabilité financière de l'entreprise et de guider son développement à long terme.

Annexes

Annexe n°1 : Bilan énergétique prévisionnel d'électricité

intitulé	Réalisation 2023	Probable 2024	Prévision			
			2025	2026	2027	Évolution 2024 /2025
<u>Clientèle:</u>						
Apport des clients:	15 558,20	10 814,30	9 264,10	9 350,90	9 436,70	-14,3%
Électrification Rurale (ER)		1 973,00	1 511,00	1 617,00	1 698,00	-23,4%
Raccordement Clientèle Nouvelles (RCN)	-	13 441,00	11 687,00	11 705,00	11 748,00	-13,0%
Basse Tension	15 530,90	10 789,80	9 238,60	9 325,40	9 412,20	-14,4%
Moyenne Tension	27,30	24,50	25,50	24,50	24,50	4,1%
Haute Tension				1		#DIV/0!
Total clients:	269 290,10	279 005,00	289 367,00	298 719,00	308 155,00	3,7%
Basse Tension	268 049	278 839	288 077	297 403	306 815	3,3%
Moyenne Tension	1 240	165	1 289	1 314	1 338	681,2%
Haute Tension	1	1	1	2	2	0,0%
<u>Achats électricité (BU*) :</u>	1 314,00	1 365,00	1 413,00	1 480,00	1 418,32	3,5%
achats électricité SNG-PROD	1 314	1 365	1 413	1 480	1 418	3,5%
achats électricité SNG-ENR						#DIV/0!
<u>Ventes:</u>						
Ventes totales à la clientèle :						#DIV/0!
Basse Tension	704	727	746	774	680	2,6%
Moyenne Tension	487	515	543	579	618	5,4%
Haute Tension	9	14	4	7	17	-71,4%
Total des ventes à la clientèle (1)	1 200,00	1 256,00	1 293,00	1 360,00	1 315,00	2,9%
<u>Autres facturation d'énergie:</u>						#DIV/0!
Auxiliaires centrales SNG-PROD						#DIV/0!
Auxiliaires centrales SNG-ENR						#DIV/0!
Auxiliaires centrales IPP						#DIV/0!
Auxiliaires poste SNG-TE						#DIV/0!
Pertes Transport						#DIV/0!
Totale des autres facturation d'énergie(2)	-	-	-	-	-	#DIV/0!
Total des ventes (1)+(2)	1 200,00	1 256,00	1 293,00	1 360,00	1 315,00	2,9%
Pertes de distribution	123	123	124	127	120	0,8%
Taux de pertes de distribution	9,36%	9,01%	8,78%	8,58%	8,48%	-2,61%

Annexe n°2 : Bilan énergétique prévisionnel gaz

Intitulé	Unité	Réalisation 2023	Probable 2024	Prévisions			
				2025	2026	2027	Evolution 2025/2024 (%)
Clientèle:							
Apport des clients:		14 141,40	8 641,00	9 247,00	9 335,00	9 421,00	7%
Nouvelles Distribution		-	1 116	1 121	1 132	1 189	0%
Publique							
Raccordement clientèle nouvelle		14 127,40	7 518,00	8 118,00	8 194,00	8 224,00	8%
Basse Pression	Nbre	14 127,40	8 634,00	9 239,00	9 326,00	9 413,00	7%
Moyenne Pression		14	7	8	8	8	14%
Haute Pression		-			1		#DIV/0!
Total clients:		135 312,00	143 951,00	153 199,00	162 533,00	171 953,00	6%
Basse Pression		135 132	143 767	153 005	162 331	171 743	6%
Moyenne Pression		172	176	186	194	202	6%
Haute Pression		8	8	8	8	8	6%
Ventes:							
Ventes totales à la clientèle:		354	355	369	286,00	402,00	4%
Basse Pression		187	187	196	109	222	5%
Moyenne Pression		27	27	28	31	33	4%
Haute Pression		140	141	145	146	147	3%
Achats pour les besoins de la RD (HP+MP+BP)	10 ⁶ m ³	220	218	229	145	260	5%
Gaz Naturel		220	218	229	145	260	5%
Propane							#DIV/0!
Achats pour les IPP		-	-	-	-	-	#DIV/0!
Pertes		6,00	4,00	5,00	5,00	5,00	25%
Taux de pertes	%	2,73%	1,83%	2,18%	3,45%	1,92%	19%

Annexe n°3 : Apports en clients et nombre de clients électricité

Unité : nombre

Désignation	Réalisation 2023			Taux d'évolution 2024 /2025 (%)
		Probable 2024	Prévu 2025	
Apport des clients:	22 226	15 449	9 263	-40,04
ER	-	1 973,00	1 058,00	-46,38
RCN	22 187	13 441,00	8 181,00	-39,13
Basse Tension	22 187	15 414	9 239	-40,06
Moyenne Tension	39	35	25	-28,57
Haute Tension	-			#DIV/0!
Total clients:	384 700	400 149	289 367	-27,65
Basse Tension	382 927	398 341	288 077	-27,68
Moyenne Tension	1 772	1 807	1 289	-28,66
Haute Tension	1	1	1	0

Annexe n°4 : Achats et Ventes, Pertes d'électricité

Unité : GWH

Désignation	Réalisation 2023	Probable 2024	Prévu 2025	Taux d'évolution 2024 /2025
Achats électricité (BU*) :	1 890,04	1 970,24	1 416,91	-28,08
Distribution (MT/BT)	1 877,12	1 950,24	1 412,71	-27,56
Clients HT	12,92	20	4,2	-79
Ventes électricité	1 714,74	1 795,60	1 292,60	-28,01
Distribution (MT/BT)	1 702	1 776	1 288,70	-27,44
Basse Tension	1 006,30	1 039,18	745,88	-28,22
Moyenne Tension	695,53	736,42	542,52	-26,33
Haute tension	12,92	20	4,2	-79
Pertes de distribution	175,29	174,64	124,32	-28,71
Taux de pertes de distribution	9,34	8,95	6,16	-31,17

Annexe n°5 : Chiffre d'affaires électricité

Unité : MDA

Désignation	Réalisation 2023	Probable 2024	Prévu 2025	Taux d'évolutions 2024 /2025
Chiffre d'affaires BT	4 735,70	4 640,96	3 331,08	-28,22
Chiffre d'affaires HTA	2 551,32	2 850,68	2 100,09	-26,33
Chiffre d'affaires HTB	70,05	51,26	10,77	-78,98
Total	7 357,06	7 542,90	5 441,94	-27,85

Annexe n°6 : Apports en clients et nombre de clients gaz

Unité : nombre

Désignation	Réalisation 2023	Probable 2024	Prévu 2025	Taux d'évolution 2024/2025
Apport des clients:	20 203	12 345	9 246	-25,1
DP	0	1 595	1 121	-29,71
RCN	20 182	10 740	8 118	-24,41
Basse Pression	20 182	12 335	9 239	-25,09
Moyenne Pression	21	10	8	-20
Haute Pression	0			0
Total clients:	193 302	205 647	153 199	-25,59
Basse Pression	193 046	205 381	153 005	-25,5
Moyenne Pression	245	255	186	-27,05
Haute Pression	11	11	8	-27,27

Annexe n°7 : Achats & Ventes, Pertes gaz

Unité: Mm³

Désignation	Réalisation 2022	Probable 2023	Prévu 2024	Taux d'évolution 2024/2025
Achats GAZ :	499,98	513,19	373,415	-27,23
Distribution (MP/BP)	298,83	311,27	228,704	-26,52
Clients HP	201,15	201,93	144,718	-28,33
Ventes gaz	506,08	506,97	368,844	-27,24
Distribution (DP)	304,93	305,04	224,126	-26,52
Basse Pression	266,83	266,81	195,783	-26,62
Moyenne Pression	38,09	38,23	28,343	-25,86
Haute Pression	201,15	201,93	144,718	-28,33
Pertes de distribution	-6,1	6,23	4,571	-26,63
Taux de pertes de distribution %	-2,04	2	1,4	-30

Annexe n°8 : Chiffre d'affaires GAZ

Unité : MDA

Désignation	Réalisation 2022	Probable 2023	Prévu 2024	Taux d'évolution 2025 /2025
Chiffre d'affaires BP	950,25	977,91	717,58	-26,62
Chiffre d'affaires MP	160,98	141,91	105,21	-25,86
Chiffre d'affaires HP	388,74	398,37	285,5	-28,33
Total	1 499,96	1 518,19	1 108,30	-26,99

Annexe n°8 : Réalisation apports clients électricité

unité : nombre

		Mois de DEC		Taux d'évolution	CUMUL A DEC		Taux d'évolution	Objectif	
		2 023	2 024	Mois	2 023	2 024	Cumul	2 024	taux réel *
Clients Nouveaux	AO	955	904	5	18 575	20 324	9,42		
	FSM	47	32	32	531	522	1,73		
	BT	1 002	936	7	19 106	20 846	9,11	9 236	226%
	MT	1		100	48	52	7,14	25	207%
	HT		-					-	
	Total	1 003	936	6,64	19 154	20 898	9,10	9 263	226%

Annexe N°9 : Réalisation nouveaux clients électricité

Unité : nombre

			Nombre Abonnés		
	A la fin du mois DEC		Taux Evolution 2023	Objectif 2024	Taux Réal*
	année (2023) (1)	année (2024) (2)			
AO/BT	443 577	459 626	3,62		
FSM/BT	13 178	13 270	0,70		
Basse Tension	456 755	472 896	3,53	288 077	164%
Moyenne Tension	2 073	2 117	2,11	1 289	164%
Haute Tension	1	1	-	1	100%
TOTAL	458 829	475 014	3,53	413 382	115%

** T.E = taux d'évolution

*T. Real= taux de réalisations

Annexe N°10 : Réalisation des achats électricité

Unité : kWh

	Mois DEC		Taux d'évolution	CUMUL A FIN DEC		Taux	Objectif	Taux
	2023	2024	Mois	2023	2024	Cumul	2024	Réalisation
Achats Nets MT/BT Distribution (Kwh)	136 167 270	145 533 447	6,88	1 691 192 137	1 703 994 970	0,76	1 412,71	121%
Achats CLIENTS HT	897 391	2 221 739	147,58	10 978 261	16 053 043	46,23	4	382%
TOTAL Achats Nets (Kwh)	137 064 662	147 755 186	7,80	1 702 170 397	1 720 048 014	1,05	1 416,91	121%

Annexe n°11 : Réalisation des ventes électricité

Unité : kwh

	Mois de DEC	Taux d'évolution.		CUMUL A FIN DEC		Taux d'évolution.	Objectif	Taux de
	2023	2024	Mois	2023	2024	Cumul	2024	réalisations
AO	58 257 027	49 559 369	14,93	806 057 072	801 363 823	0,58		
FSM	12 138 162	9 227 515	23,98	113 082 356	117 880 126	4,24		
BT	70 395 189	58 786 883	16,49	919 139 428	919 243 950	0,01	745,88	123%
M.T	50 576 867	55 323 865	9,39	622 765 903	646 756 764	3,85	542,52	119%
Total Distribution	120 972 056	114 110 749	5,67	541 905 331	1 566 000 714	1,56	1 292,60	121%
CLIENTS HT	897 391	2 221 739	147,58	10 978 261	16 053 043	46,23	4,20	382%
Total Facturé	121 869 447	116 332 488	4,54	155 288 352	1 582 053 757	1,88	1 846,57	86%

Annexe n°12 : Réalisation des pertes électricité

	Mois de DEC		Taux d'évolution	CUMUL A FIN DEC		Taux dévolution	Objectif	Taux Réal*
	2023	2024	Mois	2023	2024	Cumul	2024	
Pertes (Gwh)	15 195 215	31 422 698	106,79	149 286 806	137 994 257	7,56	124,32	111%
%	11,16	21,59	93,48	8,83	8,10	8,26	6,16	131%

Annexe n°13 : Réalisation chiffre d'affaire électricité

Unité : DA

	Mois de DEC		T.E	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif MDA	
	2023	2024	Mois	2023	2024	Cumul	2024	T. Real
BT+MT+HT	510 682176,68	479 984658,52	6,01	7 129 149876,81	7 152 969 965,61	0,33	5 441,94	131%
Basse Tension	311690561,39	261 783944,65	16,01	4 294 511189,12	4 259 171 578,19	0,82	3 331,08	128%
AO	250 448107,77	218 215624,40	12,87	3 710 511011,81	3 655 390443,13	1,49		
FSM	61 242 453,62	43 568 320,25	28,86	584 000 177,31	603 781 135,06	3,39		
Moyenne Tension	193760261,39	209 049380,41	7,89	2 775 425189,59	2 815 520 645,50	1,44	2 001,08	141%
CLIENTS HT	5 231 353,90	9 151 333,46	74,93	59 213 498,10	78 277 741,92	32,20	10,77	727%
TOTAL HT	5 231 353,90	9 151 333,46	74,93	59 213 498,10	78 277 741,92	32,20		

Annexe n°14 : Réalisation des clients nouveaux de gaz

Unité : nombre

		Mois de DEC		T.E.**	CUMUL A DEC		T.E.**	Objectif	Taux Réal*
		2 023	2 024	Mois	2 023	2 024	Cumul	2 024	
Clients Nouveaux	AO	1 198	1 187	0,96	18 896	20 886	10,53		
	FSM	14	9	35,71	124	117	5,65		
	BP	1 212	1 196	1,36	19 020	21 003	10,43	9 239	227%
	MP	1	1	-	14	11	21,43	8	138%
	HP		-					-	
	Total	1 213	1 197	1,36	19 034	21 014	10,41	9 246	227%

Annexe n°15 : réalisations nombre clients de gaz

Unité : nombre

Nombre Abonnés					
	A la fin du mois DEC		Taux Evol** 1/2	Objectif 2 024	Taux Réal*
	année (2023) (1)	année (2024) (2)			
AO/BP	238 033	257 784	8,30		
FSM/BP	2 086	2 237	7,22		
Basse Pression	240 119	260 021	8,29	153 005	170%
Moyenne Pression	296	308	4,28	186	166%
Haute Pression	11	11	-	8	138%
TOTAL	240 425	260 340	8,28	153 199	170%

** T.E = taux d'évolution

*T. Real= taux de réalisations

Annexe N°16 : Réalisation des achats de gaz

Unité : Mth

	Mois de DEC		T.E.**	CUMUL A FIN DEC		T.E.** Cumul	Objectif 2024 Mth	Taux Réal*
	2023	2024		2023	2024			
Achats Bruts	384 802 796	496874 094	29,12	2 517 900 770	2604 310 049	3,43		
Achats GPL								
AchatsGAZ+ GPL (Th)	384 802 796	496874 094	29,12	2 517 900 770	2604 310 049	3,43	2138,36	122%
Achats HP	135 292 776	133287 968	-1,48	1 726 983 449	1783 715 115	3,29	1353,1	132%
AchatsNets (Th)	520 095 572	630 162 062	21,16	4 244 884 219	4 388 025 164	3,37	3491,46	126%

Annexe n°17 : Réalisation des ventes de gaz

Unité : Mth

	Mois de DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E*	Objectif	Taux Réal
	2023	2024	Mois	2023	2024	Cumul	2024 Mth	
AO	158 270 785	144 883 967	8,46	2 036 736 130	2 102 614 019	3,23		
FSM	4 785 037	4 624 081	3,36	70 071 427	66 483 466	5,12		
B.P	163 055 821,57	149 500 48,22	8,31	2 106 807 557	2 169 097 485	2,96	1830,57	118%
M.P	30 703 777	33 509 376	9,14	307 089 995	307 723 805	0,21	265,02	116%
Total Distribution (Th)	193 759 598	183 014 24,54	5,54	2 413 897 552	2 476 821 290,09	2,61	2095,59	118%
HP	135 292 776	133 287 968	1,48	1 726 983 449	1 783 715 115	3,29	1 353,10	132%
Total Facturé (Th)	329 052 374	316 303 92,57	3,87	4 140 881 001	4 260 536 405	2,89	4 926,70	86%

Annexe N°18 : Réalisation des pertes de gaz

Unité : Mth

	Mois de DEC		taux d'évolution	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif	Taux Réal*
	2023	2024	Mois	2023	2024	Cumul	2024	
Pertes (Th)	191043 197	313856 669	64,29	104003 218	127488 759	22,58	42,77	298%
%	50,35	36,83	- 26,85	95,87	95,10	- 0,80		
taux perte	49,65	63,17	27,23	4,13	4,90	18,51	1,40	350%

Annexe n°19 : Réalisation de chiffre d'affaire ce gaz

Unité : DA

	Mois de DEC		T.E**.	CUMUL A FIN DEC		T.E**.	Objectif	Taux Réal*
	2023	2024	Mois	2023	2024	Cumul	2024 MDA	
BP+MP+HP	100 947 159,14	94 960 315,50	5,93	1 262 913 103,73	1 266 156 061,34	0,26	1 108,30	114%
Basse Pression	58 974 411,92	53 188 019,13	9,81	79 397 380,85	81 594 261,12	2,77	717,58	114%
AO	56 944 758,85	51 222 713,97	10,05	76 344 896,77	78 692 083,24	3,07		
FSM	20 296 53,07	19 653 05,16	3,17	30 526 418,08	29 021 428,88	4,93		
Moyenne Pression	13 650 684,70	13 958 609,17	2,26	138 539 239,74	133 723 430,92	3,48	105,01	127%
Haute Pression	28 322 062,51	27 813 687,20	1,79	330 398 483,14	316 490 369,30		285,50	111%

Annexe n°20 : BILAN 2023

Unité : DA

ACTIF	2023	P1SSIF	2023
Valeurs immobilisés	3104512918,00	Capitaux propre	3449221411
Valeurs Incorporelles	72000,00	Fonds Social ou	00
Terrains	2997999,36	Fonds Personnel	
Equipements de Production	2451251682	Réserves légales	00
Equipements Sociaux	9204951,252	Subvention	
Investissements en cours	639752684,9	d'Investissement	944203919,8
créances d'Investissement	1233600	Ecart de	453838815,1
		Réévaluation	2008666250
		Comptes de Liaison	00
		Inter unités Résultat	42512426,15
		en Instance	
		d'Affectation	
		provisions pour pertes et charges	
Valeurs d'exploitations	483642,204	Dettes long et moyen terme	00
Marchandises	00	Dettes à court terme	836193922,9
Matières et	00	Dettes	132483148,4
Fournitures	00	d'Investissement	0,00
Produits semi-ouvrés	00	Dettes de Stocks	90948972,78
Produits et Travaux en cours	00	Détenition pour	0,00
Produits Finis	483642,204	Compte	49342332
Stock à L'extérieur		Dettes Envers les associés	563419461
		Dettes d'Exploitation	8,652
		Avances Commerciales	
		Comptes Crédeurs	
		De L'actif	
Valeurs réalisables	1117229449		
Créances d'investissement	28109910,42		
Créances de Stocks	00		
Créances sur Associés	00		
Avances pour	8221739,34		
Comptes Avances	8646341,628		
d'Exploitation	1072251458		
Créances sur Clients	00		
Compte débiteurs du passif			
Valeurs disponibles	63189325,08		
Disponibilités	63189325,08		
TOTAL ACTIF	4285415334	TOTAL PASSIF	4285415334

Annexe n°21 : BILAN 2024

Unité : DA

ACTIF	2024	P1SSIF	2024
Actif non courant		Capitaux propres	
Ecart d'acquisition		Capital non appelé	
Immobilisation incorporelle		Primes et réserves consolidées	
Frais de développement immobilisables		Ecart de réévaluation	00
Logiciels informatiques et assimilés	0	Résultats net	13000000000
Autres immobilisations incorporelles	130909,092	Autres capitaux propres-rapport à nouveau	00
Immobilisations corporelles	0	Compte de liaison	9254438839
Terrains	30793869	Total capitaux propres	22254438839
Agencements et aménagements de terrains	1162592,95	Passif non courants	
Constructions (bâtiments et ouvrages)	365288539	Emprunts et dettes financières	303783505,4
Installations techniques, matériel et outillage	23251486659	Autres dettes non courants	00
Autres immobilisations corporelles	2364302932	Provisions et produits comptabilisés d'avance	6017258240
Immobilisation en cours	3712177442	Total passif non courants	6321041746
Immobilisation financière	0	Passif courants	
Titres mises en équivalences-entreprise associées	0	Fournisseurs et comptes rattachés	1889085183
Titre participations et créances rattachés	0	Impôts	414728843,4
Autres titres immobilisés	0	Dettes sur sociétés du groupe associé	00
Prêts et autres actifs financiers non courant	33573,432	Autres dettes	6411195991
Comptes de liaison	0	Trésorerie passif	00
Total actifs non courant	29725376516	TOTAL PASSIF COURANT	8715010018
Actif courant			
Stocks et encours	2476331,58		
Créances et emplois assimilés	0		
Clients	7006000709		
Créances sur sociétés du groupe et associés	0		
Autres débiteurs	84352781,6		
Impôts	235817953		
Autres actifs courants	0		
Disponibilités et assimilés	0		
Placements et autres actifs financiers courants	0		
Trésorerie	236466312		
Total actif courant	7565114087		
Total générale actif	37290490603	TOTAL PASSIF	37290490603

Références bibliographies

▪ Ouvrages

- FORGET J. (2005), « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris.
- DORIATH B. (2000), « contrôle de gestion », édition Dunod, Paris.
- BROOKSON S. (2001), « Gérer un budget », édition MANAGO pratique, paris.
- CLERG D. (1984), « Gestion budgétaire », édition Eyrolles, Paris.
- BOUQUIN H. (1992), « les maitrise des budgets dans l'entreprise », édition edicef.
- DORIATH B. (2000), « contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris.
- Langlois G, Bonnier C, BRINGER M, (2008), « contrôle de gestion », Berti édition, Alger.
- FORGET J. (2005), « Gestion budgétaire Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Éditions d'Organisation, Paris.
- DORIATH B. (2000), « contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris.
- THEOPHILE E. (2024), « guide complet sur la performance financière », in, <https://bloginfluent.fr/performance-financiere/>
- HAMOUDI K, 2007, « le diagnostic financier », Edition 4 SALEM, Alger.
- BOUYAKOUB F, 2000, « L'entreprise et le financement bancaire », Edition Casbah, Algérie.

• Thèses et mémoire

- HIDER F. IDJENANE L. (2023/2024) « Impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise », comptabilité et audit, université Abderrahmane Mira, Bejaïa, p55
- Tegue Nekam, Arnaud (2022), « Les déterminants de la performance financière des entreprises en contexte de crise ; cas de la COVID-19 », Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, in. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:36082>

• Sites internet

- THEOPHILE E. (2024), « guide complet sur la performance financière », in, <https://bloginfluent.fr/performance-financiere/>.

Liste des tableaux, figures et schémas

Désignation	Titre	Page
Liste des tableaux		
Tableaux n°1	Résumé des significations des indicateurs financiers	11
Tableaux n°2	Interprétation du fonds du roulement net global	12
Tableaux n°3	Interprétation du besoin en fond roulements	12
Tableaux n°4	Interprétation la trésorerie nette	13
Tableaux n°5	Signification des ratios de structure financière	14
Tableaux n°6	Apport et nombre de client prévisionnel d'électricité	26
Tableaux n°7	Apport et nombre de client prévisionnel gaz	27
Tableaux n°8	Achats et ventes prévisionnels d'électricité	28
Tableaux n°9	Achats et ventes, prévisionnels gaz	29
Tableaux n°10	Budgétisation apport et nombre de client électricité et gaz	30
Tableaux n°11	Budgétisation achats, ventes, pertes d'électricité et gaz	31
Tableaux n°12	Budgétisation de chiffres d'affaires électricité et gaz	31
Tableaux n°13	Réalisation apport et nombre de client électricité et gaz	33
Tableaux n°14	Réalisation achats, ventes, pertes, électricité et gaz	34
Tableaux n°15	Réalisation chiffres d'affaires électricité et gaz	36
Tableaux n°16	Indicateurs de la performance financières	37
Tableaux n°17	Bilan de grandes masses de l'année 2023 et 2024	38
Tableaux n°18	Ratios de structure financière	40
Listes des figures		
Figure n°1	Comparaison entre les réalisations et les objectifs apports et nombre de client électricité et gaz	33

Figure n°2	Comparaison entre les réalisations et les objectifs achats et ventes électricité et gaz	35
Liste des schémas		
Schéma n° 1	Organigramme général de l'entreprise SONALGEZ	19
Schéma n° 2	Organigramme division finance et comptable	23

Table de matière

Remerciement

Dedicaces

Liste des abréviations.....I

Sommaire III

Introduction générale..... 1

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE SUR LA GESTION BUDGETAIRE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE 3

Introduction.....3

Section 1 : Notions de base sur la gestion budgétaire 3

1.1. Définition de la gestion budgétaire 3

1.2. Les objectifs de la gestion budgétaire 4

1.3. Le rôle de la gestion budgétaire 4

1.4. Les étapes de la gestion budgétaire 4

1.4.1. La prévision 4

1.4.2. La budgétisation..... 5

1.4.2.1. Définition d'un budget..... 5

1.4.2.2. Les typologies des budgets 5

1.4.3. Le contrôle budgétaire 6

1.4.3.1. Analyse des écarts 6

1.4.3.2. La mise en œuvre du calcul des écarts 7

1.5. Limites de la gestion budgétaire..... 7

Section 2 : quelques concepts relatifs à la notion de performance financière 8

2.1. Définition de la performance financière..... 8

2.2. L'importance de la performance financière 8

2.3. Méthodes d'appréciation de la performance financière 9

2.3.1. Appréciation par des indicateurs financiers 9

2.3.1.1. Le taux de Rendement des Capitaux Investis (ROI)	10
2.3.1.2. Le taux de Rentabilité Financière (ROE)	10
2.3.1.3. La Valeur Ajoutée Économique (EVA)	10
2.3.2. Appréciation par des indicateurs de l'équilibre financier	11
2.3.2.1. Le Fonds de Roulement net (FRN)	11
2.3.2.2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	12
2.3.2.3. La Trésorerie Nette (TN).....	13
2.3.3. Appréciation par des ratios de la structure financière.....	13
Conclusion.....	15
CHAPITRE 2 : ESSAI D'ANALYSE DE L'IMPACT DE LA GESTION BUDGETAIRE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE AU SIEN DE L'ENTREPRISE « SONELGAZ »	16
Introduction	16
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	16
1.1. Aperçu historique sur Sonelgaz.....	16
1.2. Présentation de l'unité d'accueil	18
1.2.1. Présentation de la concession de distribution de Bejaia	18
1.2.2. Les attributions de direction de distribution	18
1.2.3. Présentation de l'organigramme de l'entreprise	18
Section 2 : Contribution de la gestion budgétaire à la performance financière au sien de SONELGAZ.....	25
2.1. Élaboration des budgets au sein de la DDB	25
2.1.1. Prévision.....	25
2.1.1.1. Prévision d'apport client et nombre de client.....	25
2.1.1.2. Prévision des achats, ventes, pertes	28
2.1.2. La budgétisation.....	30
2.1.3. Contrôle budgétaire.....	32

2.2. Évaluation de la performance financière de l'entreprise SONELGAZ.....	36
2.2.1. Mesure de la performance par les indicateurs financiers	37
2.2.2. Mesure de la performance par les indicateurs d'équilibre financier	37
2.2.3. Mesure de la performance par des ratios de structure financière.....	40
Conclusion.....	41
Conclusion générale	42
Annexes	43
Références bibliographies	55
Liste des tableaux, figures et schémas	56
<i>Résumé</i>	61

Résumé

Notre travail a pour objet d'étudier l'impact de la gestion budgétaire sur la performance financière de l'entreprise. Pour ce faire, une étude de cas a été réalisée au sein de la direction distribution de Bejaia. Les résultats de notre étude montrent que la gestion budgétaire joue un rôle important dans l'amélioration de la performance financière. Elle permet un meilleur contrôle des dépenses et une utilisation plus efficace des ressources et aide à atteindre les objectifs fixés, notre étude confirme donc que la gestion budgétaire est un outil essentiel pour une bonne gestion financière.

Mots clés : Budget, gestion budgétaire, objectif, réalisation, contrôle, performance financière, SONEGAS.

Abstract

Our work aims to study the impact of budget management on a company's financial performance. To this end, a case study was conducted within the Bejaïa distribution department. The results show that budget management plays a key role in improving financial performance. It enables better control of expenses, more efficient use of resources, and facilitates the achievement of set objectives. Thus, our study confirms that budget management is a key tool for ensuring sound financial management.

Keywords: budget, budget management, objectives, achievement, control, financial performance, SONEGAS.

ملخص

يهدف هذا العمل إلى دراسة تأثير إدارة الميزانية على الأداء المالي للمؤسسة. لتحقيق ذلك، تم إجراء دراسة حالة على مستوى مديرية التوزيع ببجاية. أظهرت النتائج أن إدارة الميزانية تلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء المالي، حيث تتيح رقابة أفضل على النفقات، واستعمالاً أكثر كفاءة للموارد، وتساعد على تحقيق الأهداف المحددة. وبالتالي، تؤكد دراستنا أن إدارة الميزانية تُعد أداة أساسية لضمان إدارة مالية ناجحة.

الكلمات المفتاحية : الميزانية، إدارة الميزانية، الهدف، الإنجاز، الرقابة، الأداء المالي، سونلغاز.