



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

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

Spécialité : Finance d'Entreprise

Thème :

L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'activité de l'entreprise

- Une analyse à travers la gestion budgétaire -

Cas de: L'Organe Conjoint Sonatrach - First Calgary Petroleum

(L'OC SH-FCP)

Présenté par :

BRIK Haithem

DJILALI BOUZINA Abdelhamid

Dirigé par : SALMI SAMYA

Membres de jury :

Président : OUALIKENE Selim, Professeur

UMMTO

Examineur : AMOKRANE Hakima, Maitre Assistante Classe A

UMMTO

Rapporteur : SALMI SAMYA, Maitre Assistante Classe A

UMMTO

Promotion 2020/2021

Remerciements

Nous remercions tout d'abord et avant tout le bon Dieu de nous avoir donné le courage, la force, la patience et la volonté suffisante pour accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à nos parents pour leur soutien, leur patience et leurs encouragements tout au long de notre parcours universitaire. Qu'ils trouvent dans ces mots les meilleures expressions de remerciements et de respect.

Nous tenons à remercier sincèrement notre directrice de recherche, Mme SALMI, Samya pour son encadrement, sa patience, son savoir partagé, sa disponibilité et surtout pour sa confiance, ses remarques et ses conseils qui nous a permis d'avancer sur ce travail et grâce auxquels ce mémoire a pu aboutir.

Nous exprimons notre sincère reconnaissance et plus vifs remerciements à Mme KOUDACH responsable de notre spécialité, pour ses conseils, ses encouragements et ses orientations.

Nous remercions également les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail et pour toutes leurs remarques et critiques ainsi que le personnel et les enseignants de l'université MOULOUD Mammeri, surtout les enseignants de la faculté des sciences économiques, commerciale et de gestion.

Nos remerciements vont également à les Co-directeurs Généraux de l'OC SH-FCP et les directeurs de Direction de finance, à notre promoteur de stage et le responsable de service budget Mr MECHALI Moussa, et à l'ensemble du personnel de la Direction Finance pour leurs aide, leur conseils ainsi leurs éclaircissements.

Ainsi un grand remerciement pour tous les personnels de l'OC SH-FCP, en particulier Mr MALOUM Amirouche, ayant par de nombreuses discussions, contribué à certaines idées citées dans ce mémoire.

Enfin, nous remercions toute personne qui nous a aidés de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire.



Dédicace

Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir appris, protégé, guidé tout au long de ma vie.

En toute modestie et en toute reconnaissance, je dédie tous mes efforts traduits dans ce mémoire :

À mes très chers parents,

Mon père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Aucune dédicaces ne saurait exprime l'affection et l'amour que j'ai pour vous, Je prie le bon dieu de les garder en bonne santé pour une longue vie, et m'aide à être toujours leur fierté.

À mes chers sœurs, AMIRA et IMANE pour leurs encouragements permanents, et leurs soutien morale.

À mes chers frères, BALIGH et ALLA pour leurs appuis et leurs encouragements.

À la mémoire de mes grands- parents, le destin ne nous a pas laissé le temps pour jouir de ce bonheur ensemble et de vous exprimer tout mon respect. Puisse Dieu tout puissant vous accorde sa clémence, sa miséricorde et vous accueille dans son vaste paradis.

À mon cher binôme et ami ABDELHAMID et sa famille.

À tous mes chers amis qui m'ont toujours encouragé et à qui je souhaite plus de succès.

À tous ceux qui me sont chers, là où ils pourraient se trouver.

À tous ceux que j'aime et ceux qui m'aiment.

Que Dieu continue à leurs accorder bénédiction et longévité.

Haithem 

Dédicace

Avec l'aide du bon Dieu, le tout puissant, ce travail est achevé, je tiens à le dédier :

À mes chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout l'amour, la tendresse et le soutien que vous me portez depuis mon enfance et pour toutes vos prières tout au long de mes études. Que dieu vous accorde santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

À mes chers sœurs et frères, pour leurs encouragements permanentes et leurs soutien morale, je vous souhaite un avenir plein de joie et de bonheur, de réussite et de sérénité que dieu vous garde et vous protège.

À mes grands-mères, qui m'ont accompagné par ses prières et invocations, qu'Allah vous accorde une longue vie pleine de santé et de bonheur.

À la mémoire de mes grands-pères, j'aurais tant aimé que vous soyez présents, que Dieu ait vos âmes dans son vaste paradis.

À mes nièces, Ines, Sarah, Amel, Yassmin et mon petit neveu Rayan.

À mes tantes, oncles, cousins et cousines, veuillez accepter l'expression de ma profonde gratitude pour votre encouragement et affection et que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux et le fruit de votre soutien infaillible.

À toute ma grande famille sans exception.

À mon binôme Haithem et sa famille, avec qui j'ai partagé de belles années d'études.

À mes amis de toujours, qui se reconnaissent eux-mêmes sans citer de noms.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, Je vous remercie grandement, qu'Allah vous protège.

Abdelhamid 

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Quelques définitions de la gestion budgétaire	06
Tableau N°02 : Impact sur le plan économique des pandémies précédentes.....	50
Tableau N°03 : Statistique du nombre de cas confirmés, de guéris et de décès, liés au coronavirus (COVID-19) en Algérie	62
Tableau N°04 : Les délais contractuels en matière budgétaire	117
Tableau N°05 : MLE & CAFC - Total Investissements et Exploitation (CAPEX&OPEX) – KUSD	120
Tableau N°06 : Prévion de la clôture (PC) de 2020 pour OPEX – KUSD	122
Tableau N°07 : Impact financier de la pandémie Covid-19.....	124

Liste des figures

Figure N°01 : Les outils de pilotage de contrôle de gestion	05
Figure N°02 : La démarche budgétaire	12
Figure N°03 : Présentation des différents budgets	18
Figure N°04 : Étapes de l'évolution de la pandémie de Coronavirus	47
Figure N°05 : Synthèse sur l'évolution récente du marché mondial du pétrole	82
Figure N°06 : Situation géographique de la direction HMD	94
Figure N°07 : Situation géographique du CPF et base de vie MLE	95
Figure N°08 : Organigramme global de l'OC-SH-FCP	96
Figure N°09 : Organigramme de département des ressources humaines.....	97
Figure N°10 : Organigramme de direction finance.....	98
Figure N°11 : Organigramme de département hygiène, sécurité et environnement.....	100
Figure N°12 : Organigramme de département approvisionnement et contrat	101
Figure N°13 : Organigramme de direction technique	102
Figure N°14 : Cadre général pour un plan de préparation et d'intervention efficace.....	105

Liste des graphiques

Graphique N°01 : L'impact de la pandémie sur l'économie mondiale (Prévision de l'évolution annuelle de PIB réel en décembre 2020, en %)	52
Graphique N°02 : Pourcentage d'entreprises (%) par type d'ajustement sur l'emploi	59
Graphique N°03 : Wilayas les plus contaminées de COVID-19 en Algérie	63
Graphique N°04 : L'impact sur l'organisation et le mode de travail en %	70
Graphique N°05 : L'importance du nombre de licenciements du personnel en %	70
Graphique N°06 : Les risques par nature en %	70
Graphique N°07 : Les conséquences les plus importantes en %	71
Graphique N°08 : Les solutions les plus prisées en %	72
Graphique N°09 : La baisse de CA enregistrée en trois mois de crise (mars à mai) en %	72
Graphique N°10 : La baisse probable du CA à la fin de 2020 en %	73
Graphique N°11 : La demande mondiale de pétrole au cours de la période 2019-2020 (millions de barils/jour)	77
Graphique N°12 : L'offre mondiale de pétrole en 2020 (millions de barils/jour)	79
Graphique N°13 : Prix mensuel moyen du panier du pétrole brut de l'OPEP Décembre 2019 – Décembre 2020 (dollar/baril)	80
Graphique N°14 : Les prix et les quotas de production de pétrole ont chuté simultanément	85

Liste des abréviations

AIE : Agence Internationale de l'Énergie.

APS : Algérie Presse Service.

BCE : Banque Centrale Européenne.

BM : Banque Mondiale.

CA : Chiffre d'Affaires.

CAFC : Central Area Field Complex.

CAPEX : Capital Expenditure.

CDG : Conseil de Gestion.

CHU : Centre Hospitalo-Universitaire.

Co-DG's : Co-directeurs Généraux.

COV-BPS : COVID-19 Business Pulse Survey.

COVID-19 : Coronavirus Disease 2019.

CPF : Central Processing Facility.

DOS : Direction des Œuvres Sociales SONATRACH.

DZD : Dinar algérien.

E/CA : Écart sur Chiffre d'Affaires.

E/M : Écart sur marge.

ENI : Enti Nazionale Idrocarburi.

ENI SLT : Département de la Santé ENI.

E/P : Écart sur prix.

EPC : Équipements de Protection Collective.

Liste des abréviations

EPH : Etablissement Public Hospitalier.

EPI : Équipements de Protection Individuel.

E/Q : Écart sur quantité.

FCP :First Calgary Petroleums.

FMI : Fonds Monétaire International.

GATMA : Groupe Algérien de Transport Maritime.

GES : Gaz à Effet de Serre.

GL : Grand Livre.

GNL : Gaz Naturel Liquéfié.

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié.

HMD : HASSI-MESSAOUD.

HSE : Département chargé de l'Hygiène, Sécurité et Environnement.

HTT : Hôtellerie, tourisme et thermalisme.

IATA : Association Internationale du Transport Aérien.

IDA : Association internationale de développement.

IPE : International Petroluem Exchange.

LOG : Département de la Logistique à MLE.

Mbj : Millions de barils par jour.

MENA : Afrique du Nord et le Moyen-Orient.

MERS : Syndrome Respiratoire du Moyen-Orient.

MG : Département des Moyens Généraux à HMD.

Liste des abréviations

MLE : Menzel Ledjmet Est.

MP : Marge prévue.

MPE : Micro et Petites Entreprises.

MR : Marge réelle.

NAFTAL : Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers.

NYMEX : New York Mercantile Exchange.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

OC SH-FCP : Organe Conjoint SONATRACH – FCP.

OMS : Organisation Mondiale de la Santé.

OMT : Organisation Mondiale de Tourisme.

ONS : Office National des Statistiques.

OPAEP : Organisation des Pays Arabes Exportateurs de Pétrole.

OPEP : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole.

OPEX : Operating Expenses.

PCG : Plan Comptable Général.

PCT : Postes de Commandement Tactique.

PDG : Président-Directeur Général.

PIB : Produit intérieur brut.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

PNB : Produit national brut.

PP : Prix de vente prévisionnel.

Liste des abréviations

PR : Prix de vente réel.

QP : Quantité prévisionnel vendus.

QR : Quantité réellement vendus.

RH : Ressources Humaines.

RT-PCR : Transcription Inverse suivie d'une Réaction en Chaîne de la Polymérase.

SEMEP : Service d'Epidémiologie et de Médecine Préventive.

SIE : Département de la Sûreté Interne de l'Etablissement.

SIMEX : Singapore International Monetary Exchange.

SNAV : Syndicat National des Agences de Voyages.

SNTF : Société Nationale des Transports Ferroviaires.

SONATRACH : Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.

SRAS : Syndrome Respiratoire Aigu Sévère.

SRAS-CoV-2 : Syndrome Respiratoire Aigu Sévère de CoronaVirus 2.

TEP : Tonne Equivalent Pétrole.

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

USD : Dollar American.

WTI : West Texas Intermediate.

Sommaire

Introduction générale	A
------------------------------------	---

Chapitre I : Présentation du cadre théorique de la gestion budgétaire

Introduction du chapitre I.....	1
Section 01 : L'approche théorique de la gestion budgétaire.....	2
Section 02 : Le budget et le processus budgétaire	14
Section 03 : Le contrôle budgétaire.....	27
Conclusion du chapitre I	40

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Introduction du chapitre II	41
Section 01 : Impact de la pandémie de COVID-19 sur l'économie mondiale	43
Section 02 : Impact de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises	56
Section 03 : Impact de la pandémie de COVID-19 sur le secteur pétrolier	74
Conclusion du chapitre II.....	88

Chapitre III : L'impact de la crise sanitaire sur l'activité de L'OC SH-FCP

Introduction du chapitre III.....	89
Section 01 : Présentation de L'OC SH-FCP	90
Section 02 : L'OC SH-FCP face à la pandémie	104
Section 03 : Impact de la crise sanitaire sur le budget de L'OC SH-FCP	115
Conclusion de chapitre III.....	126

Conclusion générale	127
----------------------------------	-----

Bibliographie	130
----------------------------	-----

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction
Générale

Introduction générale

Le monde a vécu plusieurs pandémies qui ont suscité des crises sanitaires dont les effets sont plus ou moins dommageables pour les nations, aussi bien sur le plan humain que sur le plan économique et social.

De ce fait, les épidémies et/ou les pandémies sont une partie intégrante et prenante de l'histoire de l'humanité et il semblerait même que cela rentre dans le court naturel des choses et obéit à une certaine harmonie et à un ordre biologique bien établi et ce, nonobstant le fait que cela engendre bien entendu des victimes.

Pour la première fois depuis l'année 1918, l'humanité est confrontée à la pandémie la plus grave depuis la grippe espagnole de 1918-1919. Le nouveau "Coronavirus", désigné sous l'acronyme anglais COVID-19 (CoronaVirus Infectious Disease 2019) a été déclenchée à Wuhan capital de la province du Hubei dans la Chine centrale en Décembre 2019. Il s'agit d'une maladie infectieuse due au virus SARS-CoV-2, il appartient à une importante famille de virus infectant principalement les animaux qui provoque des infections chez l'Homme¹.

La Covid-19 est une maladie respiratoire pouvant être mortelle chez les patients fragilisés par l'âge ou une autre maladie chronique. Elle se transmet par contact rapproché avec des personnes infectées et pourrait aussi être transmise par des patients asymptomatiques mais, les données scientifiques manquent pour en attester avec certitude².

Le plus inquiétant, c'est que le virus pathogène a rendu très difficiles les interactions humaines normales, contraignant des millions de gens à rester chez eux et à ne s'aventurer dehors que pour des motifs impérieux³.

Le 30 janvier 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a déclaré que la flambée du nouveau coronavirus (Covid-19) constitue une urgence de santé publique internationale.

La pandémie s'est rapidement aggravée dans un certain nombre de pays et l'OMS a qualifié durant la deuxième semaine de mars l'épidémie du Covid-19 comme pandémie et ce, après avoir constaté le nombre houleux de cas atteints par le virus et le grand nombre de pays touchés tout en exprimant sa profonde préoccupation en raison des niveaux alarmants de propagation et de

¹Disponible sur : <https://www.santepubliquefrance.fr/dossiers/coronavirus-covid-19> ; (consulté le 25/11/2021).

²Disponible sur : <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-covid-19-18585/> ; (consulté le 25/11/2021).

³Christian, Tybring-Gjedde. *Les conséquences économiques de la pandémie de Covid-19*. Projet de rapport spécial pour la commission de l'économie et de la sécurité de l'AP-OTAN, Norvège, 13 mai 2020, p. 01.

Introduction générale

gravité, et les niveaux alarmants d'inaction dans le monde, ce qui constitue une crise sanitaire d'envergure mondiale¹.

Le nouveau coronavirus Covid-19 a poursuivi sa propagation dans tous les pays du monde touchant, ainsi plus de 260 millions de personnes engendrant plus de 5.2 millions de décès jusqu'au nos jours².

La crise sanitaire que nous vivons actuellement interpelle le monde entier. Celle-ci a soudainement modifié et continue de modifier nos modes de vie.

Durant toute cette période de la pandémie du covid-19, les gouvernements des pays à travers le monde se sont retrouvés devant deux choix : la perte des vies humaines ou l'effondrement de l'économie. La décision était difficile étant donné qu'il s'agissait d'une crise socio-économique où la continuité des activités devait être assurée tandis que le danger de la propagation du virus persiste.

Cependant, ce qui s'avère inédit dans cette crise c'est qu'elle n'est pas due à des causes économiques bien que l'économie mondiale ait manifesté, ces derniers mois, des signes de ralentissement. La forte propagation de la maladie causée par la Covid-19 a été la cause de l'arrêt de l'activité économique en Chine puis en Asie et enfin dans le reste du monde. Afin de limiter l'aggravation de la crise sanitaire, la majorité des pays ont adopté des mesures drastiques telles que le confinement des populations, la mise en quarantaine des villes touchées et la fermeture des frontières terrestres et aériennes.

Selon la Banque mondiale (2020), la pandémie de la Covid-19 est entrain de déstabiliser l'économie mondiale et conduirait celle-ci à une récession du fait de la baisse d'activité observée en Chine (au cours du premier trimestre 2020) et qui devrait impacter d'autres pays frappés par la pandémie, notamment les USA et la zone Euro. Nous avons assisté également à la baisse des prix des matières premières (surtout les cours du pétrole et ceux des métaux industriels) et à une forte volatilité des marchés boursiers mondiaux causées par les incertitudes concernant la durée et les effets de cette pandémie, sans compter les dépréciations des monnaies des économies émergentes

¹RAMDANE, Abdelmadjid. *Conséquences de la crise sanitaire sur le tourisme mondial*. Revue Algérienne de Développement Économique, Volume 08 (N°01), 2021, Algérie : Université Kasdi Marbah Ouargla. p. 312.

²Disponible sur : https://www.ledevoir.com/documents/special/20-03_covid19-carte-dynamique/index.html; (consulté le 26/11/2021).

Introduction générale

et en développement ainsi que les sorties de capitaux de ces économies (autres que la Chine) dépassant celles observées au pire moment de la crise financière de 2008¹.

L'impact économique de la Covid-19 se caractérise par un double choc qui se manifeste tant par rapport à l'offre (arrêt des entreprises, effondrement des chaînes de production et de logistique), mais également par rapport à la demande (freinage de la consommation et de l'investissement). Ensuite, l'ensemble des secteurs productifs sont touchés à cause des mesures de confinements imposées par les autorités afin de contenir la transmission du virus : ces mesures provoquent une baisse drastique de la demande sur les principaux produits manufacturiers et aussi sur les services, ce qui a déclenché un ralentissement planétaire de l'activité économique.

Cependant, la crise de Covid-19 a imposé aux entreprises plusieurs défis. Le changement incontrôlable qui a impacté en peu de temps les cinq continents a fait sortir plusieurs organisations de la zone de confort vers des zones trop risquées.

Aujourd'hui, les entreprises connaissent de grandes difficultés avec l'effondrement de la chaîne de production et l'annulation ou la renégociation des contrats qui en ont résulté tant sur le plan opérationnel que financier. Les entreprises qui fournissent des biens ou services jugés non essentiels ressentent ces effets encore plus à mesure que la crise progresse, car elles sont incapables d'opérer pour maintenir leurs flux de trésorerie et respecter leurs engagements. Certes, la pandémie de COVID-19 a intégré la majorité des entreprises dans de nouvelles zones de turbulence en imposant un changement urgent dans la chaîne d'exploitation et de production².

Pour le cas de l'Algérie, la crise sanitaire a provoqué une nouvelle réalité économique avec des conséquences sociales perceptibles et cela par l'augmentation du taux de chômage (suite à la fermeture brutale de plusieurs entreprises économiques et plusieurs commerces) et la réduction des revenus pour certains secteurs. Une telle évolution a affecté d'une manière significative les comportements de consommation des individus. Mise à part la fonction publique qui a continué d'assurer un service minimum, seuls les secteurs des produits alimentaires et pharmaceutiques ont poursuivi leurs activités.

¹ KIBALA KUMA, Jonas. *L'économie mondiale face à la pandémie de la Covid-19 : état des lieux, analyses et perspectives*, HAL-02888395, Juillet 2020, p. 01-02.

² Fadil, S., & Benazzi, L. *Les retombées de la crise économique de COVID-19 sur les entreprises*. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Maroc, 2020, p. 377.

Introduction générale

La crise de Covid-19 a frappé de plein fouet les entreprises algériennes qui se sont retrouvées soudainement dans une situation inédite tant par l'ampleur que par la gravité et font face à une épreuve difficile dans laquelle elles sont obligées de montrer une résilience forte pour contrer les chocs induits par la crise actuelle. Leurs efforts sont orientés à l'évaluation et la limitation de l'impact de cette crise.

L'un des secteurs le plus touché par la crise est le secteur pétrolier lequel a connu une baisse brusque des prix du pétrole et ce, jusqu'à 20 dollars le baril en avril 2020. Alors que le prix du baril de Brent se situait au-dessus des 100 dollars entre 2011 et 2013, il avait déjà connu une forte baisse fin 2014 pour s'établir autour des 35 dollars début 2016. Après un pic autour des 80 dollars fin 2018¹.

Nous sommes face à une situation inédite dans l'histoire, une crise économique amplifiée par une crise sanitaire dévastatrice, un choc d'offre pétrolière portée par les pétroles de schistes américains, d'une part. Un choc de demande pétrolière qui a baissé de 20% suite à l'arrêt de l'activité économique dans le monde causé par cette pandémie, d'autre part.

L'Algérie a subi la pandémie de Covid-19 avec des effets néfastes. La baisse drastique des prix du pétrole, provoquée par le ralentissement de l'activité économique mondiale, perturbe considérablement l'équilibre financier et augmente l'instabilité économique. La structure économique et financière est très liée au secteur des hydrocarbures. Le défi consiste en la gestion des répercussions des fluctuations du marché pétrolier mondial sur l'économie à court et à moyen terme. A long terme, la pandémie de covid-19 accentue l'incertitude sur le sens de l'évolution du marché mondial des hydrocarbures².

La crise sanitaire a fragilisé de nombreuses pratiques managériales y compris le budget, qui un outil de gestion central des contrôleurs de gestion, n'a pas échappé à cette situation, cette crise est déclarée au moment où la plupart des entreprises commençaient juste à exécuter leur budget pour 2020.

¹ HEYER, Eric., HUBERT, Paul. *L'Impact de la baisse du prix du pétrole lié à la crise de la Covid-19 sur les entreprises et ménages français*. Revue de l'OFCE 168, Avril 2020, p. 139.

² KACI, Said. *L'effet de la pandémie de covid-19 sur l'activité économique en algérie*. Les Cahiers du Cread. Volume 36 (N°03), 2020, Algérie : Université de Bejaia, p. 109.

Problématique de recherche :

Certes, ce qui singularise la pandémie du COVID-19, c'est l'incertitude radicale en termes de perspectives de sorties qui échappent à toute modélisation, ainsi, dans l'absolu d'éclairer les différents recoins de cette introduction, Notre étude est cernée et développée autour de la problématique suivante :

« Quel est l'impact de la crise sanitaire du COVID 19 sur l'activité de L'OC SH-FCP ? »

De la problématique principale découlent les sous-questions suivantes :

- Quels sont les retombées de la crise sanitaire du COVID-19 sur l'économie mondiale et nationale ?
- Comment les entreprises sont-elles subies contre la crise de Coronavirus ?
- Comment se reflète la pandémie de Corona sur le secteur pétrolier ?
- Comment l'OC SH-FCP a riposté face à cette pandémie ?

Objet de l'étude :

La construction de notre objet de recherche est un élément clé du processus d'investigation. Elle constitue le fondement sur lequel nous appuyons tout au long de ce travail de recherche.

L'objet de notre étude est donc d'aborder et de clarifier l'impact de la crise sanitaire sur l'activité de l'OC SH-FCP en analysant son budget.

Intérêt et importance du sujet :

Cette recherche vise à :

- Donner un aperçu sur la pandémie du Coronavirus et les mesures prises pour limiter sa propagation.
- D'autre part le manque des travaux universitaires concernant ce sujet dans notre pays.
- Lever le voile sur les répercussions de Corona 19 au niveau de l'économie mondial et national.

Introduction générale

- Montrer la vulnérabilité de l'environnement des entreprises aux menaces extérieures et aux développements soudains.
- Mettre en évidence les répercussions majeures du Coronavirus sur les prix mondiaux du pétrole.
- Servir comme une source de documentation pour les autres chercheurs qui viendront après nous, et procurer des informations qui peuvent se révéler comme un départ pour des recherches ultérieures dans le domaine à cause du manque des travaux universitaires concernant ce sujet dans notre pays.

Le choix du sujet :

Le choix du sujet traité dans cette recherche a été motivé par le fait que :

- Le sujet est l'un des sujets les plus importants qui occupent actuellement le monde, c'est un sujet riche, intéressant et important, ce qui nous permet d'améliorer nos connaissances dans notre domaine d'étude.
- Un sujet qui n'a pas été traité dans notre faculté ce qui nous donne l'occasion de faire un travail original et d'alimenter le fond documentaire de notre faculté.

Démarche méthodologique :

Pour une meilleure appréhension du sujet qui fait l'objet de notre recherche et vérifier nos hypothèses, nous avons eu l'opportunité d'effectuer notre stage au sein de L'OC SH-FCP, pour pouvoir mener à bien notre travail de recherche et éclairer nos interrogations. Il s'est avéré nécessaire que nous adoptions un ensemble des règles et procédés pour atteindre l'objectif que nous nous sommes fixés. Pour y arriver nous avons fait recours aux méthodes et techniques suivantes :

Une recherche documentaire qui nous a permis de comprendre les différents concepts liés à la gestion budgétaire et plus précisément sur le budget, leurs étapes d'élaboration et le contrôle budgétaire dans le premier chapitre. Ceci est fait par une recherche bibliographique précieuse et la consultation des ouvrages, thèses et les mémoires en finance, contrôle de gestion et en gestion budgétaire ... etc. Et aussi les recherches dans les articles scientifiques, les revues, les sites internet, les sites officiels comme le site de l'OMS, la Banque Mondiale, pour le deuxième

Introduction générale

chapitre afin de déterminer l'impact de la crise sanitaire sur l'économie à travers le mode et sur les entreprises.

Une recherche empirique liée à l'étude d'un cas pratique relatif à l'OC SH-FCP basée sur l'utilisation des documents de l'entreprise notamment, le budget, qui nous ont été fournis par le directeur du département budget afin de recueillir les données, d'analyser les écarts et d'interpréter les résultats dans la période de la crise sanitaire et ressortir leur impact.

Structure de mémoire :

Afin d'étudier et de vérifier les hypothèses et ainsi analyser et répondre à la problématique posée, nous avons élaboré un plan de travail s'articulera sur trois chapitre imbriqués l'un sur l'autre. Notre plan de travail comporte trois chapitres. Chacun est subdivisé en trois sections :

Le premier chapitre porte sur la présentation du cadre théorique de la gestion budgétaire est subdivisé en trois sections. La première traitera les notions de base de la gestion budgétaire. La deuxième sera consacrée sur le budget et le processus budgétaire, et enfin le contrôle budgétaire fera l'objet de la troisième.

Pour le deuxième chapitre, nous allons traiter l'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde, et qui sera subdivisé également en trois sections. La première section nous allons parler sur l'impact de la pandémie de COVID-19 sur l'économie mondiale, ensuite la deuxième section sera consacrée à l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et enfin la troisième section destinée pour étudier l'impact de la crise sanitaire sur le secteur pétrolier.

Enfin, le troisième chapitre est réservé à une étude empirique sur l'impact de la crise sanitaire covid-19 sur l'activité de l'OC SH-FCP. Il comporte trois sections : nous allons faire une présentation générale de l'Organe Conjoint Sonatrach – First Calgary Petroleum LP (L'OC SH-FCP) et ses missions en premier lieu. Ensuite, nous montrerons comment l'association faire face à la pandémie, enfin, nous allons faire une analyse à travers le budget pour ressortir l'impact de la crise sanitaire sur l'OC SH-FCP.

Chapitre 01

*Présentation du cadre théorique
de la gestion budgétaire*

Introduction du chapitre I :

Dans toute entreprise, les dirigeants prennent un certain nombre de décisions pour assurer le bon fonctionnement et la continuité de ses activités. Pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente, elle dispose de plusieurs disciplines et outils qui permettent le suivi de sa stratégie. L'un de ses outils, le contrôle de gestion qui joue un rôle très important comme un système d'aide à la prise de décision.

Le contrôle de gestion fait appel à la gestion budgétaire qui constitue l'un des outils les plus efficaces de pilotage à court terme des processus de l'entreprise, et qui couvre toutes les activités de planification et du contrôle.

De ce fait, la gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un ensemble de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces budgets représentant des programmes d'actions chiffrés, sont appelés à servir d'outils de pilotage, s'ils sont adjoints à un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier. L'objectif de ce système de contrôle est de mettre en évidence les écarts pertinents qui doivent faire l'objet de réflexion sur les causes et initier des actions correctives.

Dans ce premier chapitre nous allons aborder la théorie de la gestion budgétaire qui sera divisé en trois sections, dans la première nous allons cerner les notions de base sur la gestion budgétaire ; ensuite, la deuxième section nous allons parler sur le budget et le processus budgétaire et la troisième section sera consacrée au contrôle budgétaire.

Section 1 : L'approche théorique de la gestion budgétaire

L'entreprise fait recours à l'un des outils d'aide à la gestion des activités afin d'atteindre ces objectifs, ce dernier est la gestion budgétaire. Cet outil, est un ensemble de mesures visant à établir des prévisions chiffrées, pour substantialiser ses points forts et se prévenir des différentes difficultés inhérentes en sein de son environnement.

Dans cette section, nous allons procéder à une étude détaillée de cet outil de gestion, nous allons dans un premier temps situerons la gestion budgétaire dans le management de l'entreprise. Ensuite, nous aborderons les concepts fondamentaux relatifs à la gestion budgétaire.

1.1 Concepts clés de contrôle de gestion :

Gérer une entreprise, c'est utiliser les moyens disponibles, déléguer des responsabilités, motiver les hommes pour atteindre les objectifs fixés. Pour atteindre ses objectifs, le dirigeant utilise le contrôle de gestion comme outil de gestion¹.

1.1.1 Définitions :

Dans ce qui suit, nous allons présenter quelques principales définitions :

1.1.1.1 Définition de contrôle :

Il existe plusieurs définitions du contrôle nous allons proposer ces deux définitions :

Selon **DRUCKER, P** : « le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifie la domination d'une personne par une autre »².

Selon **ALAZARD, C & SEPARI, S** : « le contrôle est un concept qui veut dire : vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser. Il vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ses résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y'a concordance ou divergence »³.

1.1.1.2 Définition de gestion :

Il existe plusieurs définitions, nous pouvons en citer quelques-unes :

¹ ETTIEN, Serges Pacome. *Mise en place d'une gestion budgétaire dans une PME : cas de la société Art 2000*. Rapport de stage en MBA Audit et contrôle de gestion, Université Française d'Abidjan, 2011, p. 09.

² GIRUD, François., ALII. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Paris : Guliano, 2004, p. 21

³ ALAZARD, C., SEPARI, S. *Contrôle de gestion*. Paris : Dunod, 2004, p. 07.

La gestion : « est l'ensemble des activités de planification de direction et de contrôle nécessaires pour que l'entité atteigne ses objectifs »¹.

La gestion « est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers ses objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficacité en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources »².

1.1.1.3 Définition de contrôle de gestion :

Définir le contrôle de gestion est un exercice particulièrement difficile, tant les pratiques au sein des entreprises et les conceptions exposées dans divers ouvrages et articles recouvrent des notions variées. On citera quelques définitions :

Selon **GERVAIS, M** : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »³.

Selon **le Plan Comptable Général (PCG) de 1982** : « le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »⁴.

Nous pouvons définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant :

« Un processus transversal destiné à aider les responsables de service à piloter leurs activités et à agir dans le sens de la stratégie de la firme. Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficacité, de l'efficacité, des synergies, des gains de productivité et de la flexibilité »⁵.

1.1.2 Les outils de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion peut s'articuler autour de trois outils principaux⁶:

¹ MENARD, L., et collaborateurs. *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*. 2^{ème} éd. Paris, 2004, p. 725.

² BAZUREA, F., ALII. *Dictionnaire d'Économie et de science Sociales*. Paris : Editions Berti, 2007, p. 465.

³ GERVAIS, M. *Contrôle de gestion*. Paris : Economica, 2005, p. 12.

⁴ ALAZARD, C., SEPARI, S. *Contrôle de gestion*. Paris : Dunod, 2010, p. 09.

⁵ KOUABRAN, Ahibla Linda Solange. *Mise en place du dispositif d'élaboration de la gestion budgétaire dans le nouveau module PGI / Hypérion : cas de l'ASECNA*. Mémoire de master professionnel en finance d'entreprise - finance de Marchés, Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion, 2013, p. 08.

⁶ KOUABRAN, Ahibla Linda Solange. *Op.cit.*, p. 08-09.

- La comptabilité analytique adaptée aux différentes activités de l'entreprise ;
- Les tableaux de bord par activité et unité de gestion ;
- La gestion prévisionnelle.

1.1.2.1 La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique peut être définie comme un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels peuvent être classés en deux principales catégories :

- La recherche des coûts et coûts de revient ;
- L'aide à la prise de décision.

1.1.2.2 Les tableaux de bord de gestion :

Un tableau de bord, est un ensemble d'indicateurs de gestion présenté de façon synthétique avec une période rapprochée (mois, quinzaine, semaine), permettant aux différents responsables d'unités de gestion, d'anticiper sur les dérapages, les anomalies, et de mener des actions correctives. La dynamique d'un tableau de bord tourne autour de deux fonctions primordiales :

- Faciliter le dialogue entre les opérationnels des différents niveaux ;
- Inciter la prise de décisions.

1.1.2.3 La gestion prévisionnelle :

La gestion prévisionnelle est un processus continu et intégré de préparation des décisions comportant trois phases.

➤ **Le plan stratégique (à long terme) :** dans le cadre duquel sont étudiées les grandes options de l'entreprise, à savoir la définition de la vocation, le choix de ses stratégies de développement (objectifs, méthodes).

➤ **Le plan opérationnel (à moyen terme) :** étape correspondant à la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs.

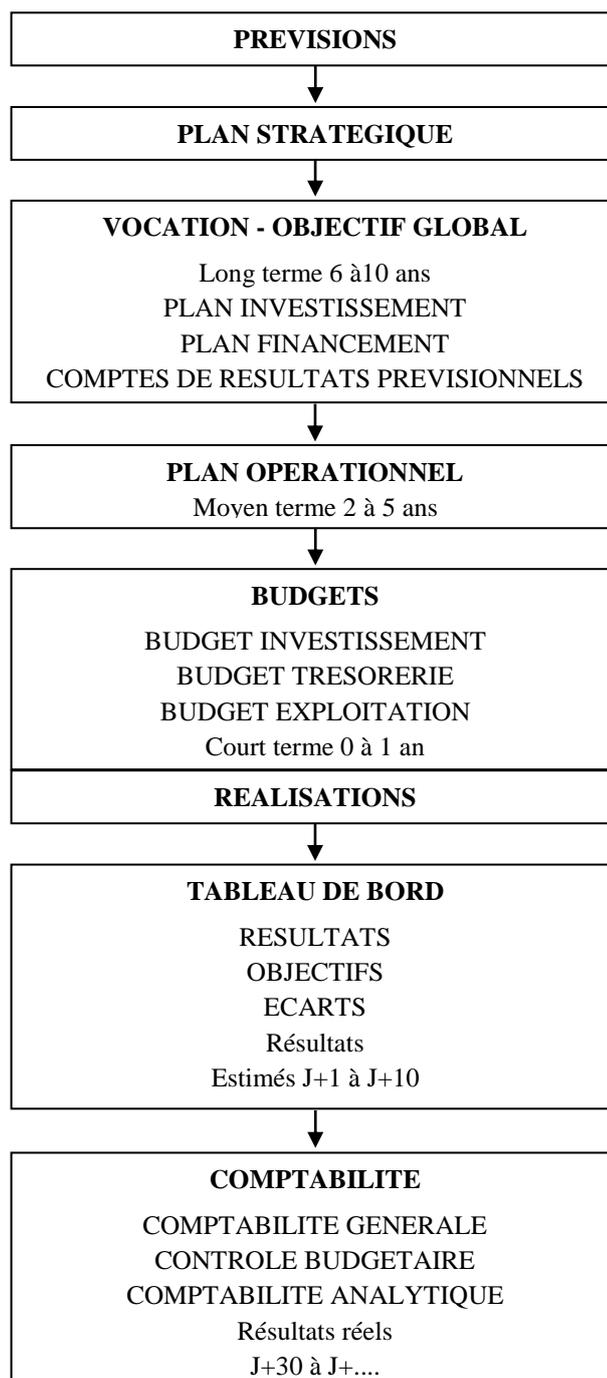
➤ **Le budget (à court terme) :** est la mise au point détaillée de l'année du plan d'opération, et instrument de contrôle de son exécution¹.

Les outils de contrôle de gestion se sont donc diversifiés et couvrent tout à la fois la prévision du futur et l'analyse du passé. Nous emprunterons à **ARDOIN J** une présentation de ces outils suivant leur horizon².

¹ KOUABRAN, Ahibla Linda Solange. *Op.cit.*, p. 08-09.

² ETTIEN, Serges Pacome. *Op.cit.*, p. 11.

Figure N°01 : Les outils de pilotage de contrôle de gestion



Source : ALAZARD, C., SEPARI, S. *Contrôle de gestion*. Paris : DUNOD, 2007, p. 282.

Conformément aux données du Figure N°01, les prévisions s'articulent autour de trois grands axes, à savoir : le plan stratégique (long terme), le plan opérationnel (moyen terme) et enfin les budgets (court terme). Quant aux réalisations, elles sont données par la comptabilité et les tableaux de bord, qui retracent au quotidien les informations permettant l'aboutissement des objectifs planifiés ou budgétés.

La gestion prévisionnelle inclut le plus souvent la planification et la gestion budgétaire¹ :

➤ **La planification** : Elle représente une prévision de l'évolution de l'entreprise en moyen et à long terme réalisée par les responsables en fonction des variations probables de l'environnement et des objectifs qu'ils auront pu définir. La planification a donc l'avantage d'anticiper et de préparer l'entreprise et ses différents composants, à agir efficacement dans le cadre des objectifs fixés. La planification porte sur les objectifs à atteindre et les moyens qui sont nécessaires pour y parvenir. Elle prévoit les plans et les programmes :

- **Les plans** : Les grandes orientations stratégiques sont explicitées sous la forme de plans pluriannuels qui fixent les projections de chiffres d'affaires et de résultats. Ces plans prévoient aussi les principales opérations d'investissements et de financement, et sont découpés sous forme de programmes et de budgets.

- **Les programmes** : Un programme est une prévision d'activité à court terme, précisant dans le détail les niveaux d'activité, de production, et le volume des facteurs utilisés (heure de main-d'œuvre, tonne de matières premières...).

➤ **La gestion budgétaire** : La gestion budgétaire est un fondement de base sur la planification et les prévisions à partir desquelles, les responsables de l'entreprise récupèrent des attributions. Des programmes et des moyens estimés en quantité et en valeur. Nous allons donc faire une étude détaillée de cet outil de gestion.

1.2 Notions de base sur la gestion budgétaire :

1.2.1 Définitions de la gestion budgétaire :

Il existe plusieurs définitions de la gestion budgétaire qui diffèrent selon les auteurs et les économistes, nous pouvons en citer quelques-unes :

Tableau N°01 : Quelques définitions de la gestion budgétaire

AUTEURS	DEFINITIONS
DORIATH BRIGITTE	« un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables » ² .

¹ ETTIEN, Serges Pacome. *Op.cit.*, p. 12-13.

² DORIATH, B. *Contrôle de gestion en 20 fiches*. 5^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2008, p. 01.

FORGET JACK	« La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés » ¹ .
DEPALLENS GEORGES	« une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables » ² .

Source : Réalisé par nous-mêmes.

On peut tirer une définition de synthèse comme suit :

« la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celles-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, pour une période déterminé »³.

1.2.2 Terminologies de la gestion budgétaire :

Vu l'importance des notions sur la gestion budgétaire, il est nécessaire d'éclairer quelques termes pour mieux maîtriser ce concept, notamment⁴ :

- **Budget :** est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limité au court terme.
- **Budgétisation :** définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre.
- **Prévision :** la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.

¹ FORGET, J. *Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*. Paris : Édition d'Organisation, 2005, p. 09.

² DEPALLENS, Georges. *Gestion financière de l'entreprise*. 4^{ème} Éd. Paris : SIREY, 1971, p. 519.

³ KHERRI, Abdenacer. *Cours : Gestion budgétaire*. Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, p. 02.

⁴*Ibid.*, p. 03.

- **Ecart** : l'écart c'est la différence entre la réalisation et la prévision.
- **Contrôle** : une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.
- **Stratégie** : est l'ensemble des décisions permettant à l'entreprise d'atteindre et de maintenir ses objectifs à long terme.
- **Décentralisation** : le découpage de l'entreprise à des centres de responsabilité avec une délégation du pouvoir.
- **Centre de responsabilité** : est un groupe d'acteur de l'organisation regroupé autour d'un responsable auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné¹.

1.2.3 Objectifs de la gestion budgétaire :

Les objectifs de la gestion budgétaire sont² :

- Aider à la planification logique et systématique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme.
- Favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer de la performance des méthodes.
- Faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de service.
- Apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés.
- Aider ou contrôler des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires.
- Créer un cadre d'évaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise.

1.2.4 Les acteurs impliqués dans la gestion budgétaire :

Au sein de l'entreprise, les processus de la gestion budgétaire sont l'affaire de tous les personnels de l'organisme d'un agent simple jusqu'à au premier responsable. Nous essayons d'expliquer le rôle des principaux acteurs dans la gestion budgétaire.

¹ HORNGREN, Charles., ALNOOR, Bhimani., SRIKANT, Datar., GEORGE, Foster. *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*. Paris : Pearson Education, 2006, p. 210.

² BROOKSON, S. *Gérer un budget*. Paris : Edition Mango Pratique, 2001, p. 09.

1.2.4.1 La direction générale :

La direction générale a un rôle plus stratégique (supervision et contrôle) qu'opérationnel dans les processus de la gestion budgétaire et ceci à divers niveaux.

Lors de la phase de l'élaboration du budget, elle intervient en amont et en aval du budget global¹ :

- En amont du dit budget, elle fixe les objectifs pour l'année à venir (en s'assurant de leurs cohérences avec la mission, les intérêts de l'organisation et des Stakeholders), formule des hypothèses et prévisions sur l'environnement de l'entreprise et propose une première approche des politiques qu'elle compte mettre en œuvre au cours de l'année budgétaire ;
- En aval du budget global définitivement élaboré, la direction générale doit procéder à sa validation avant son exécution.

Lors de la phase d'exécution des budgets globaux, elle développe une stratégie de suivi et de contrôle éventuel des acteurs opérationnels ou de trouver des outils de contrôle budgétaire qui ont été mis à sa disposition par le contrôleur de gestion. Son rôle de validation et de supervision se répète lors de la phase des contrôles budgétaires après les différentes analyses du contrôle de gestion.

1.2.4.2 Les contrôleurs de gestion :

Le rôle du contrôleur de gestion est de²:

- Aide la direction dans l'orientation et le suivi de la stratégie qu'elle s'est fixée ;
- Il participe à la définition des objectifs et anticiper le résultat ;
- Etablir le schéma directeur des budgets, et propose des actions correctives en maitre en œuvre ;
- Etablir les prévisions d'activité en termes d'objectifs, de budgets, d'organisation et de moyens ;
- Identifier les écarts significatifs entre la réalisation et les prévisions ;
- Elaborer et adapter les outils d'analyse, les indicateurs et procédures du contrôle de gestion à l'aide de traitements informatiques ;
- Mesure et analyser les écarts sous forme de statistiques, de tableau de bord commentés, de rapports d'activité.

¹ MALOT, Jean-Louis., MATHE, Jean-Charles. *L'Essential du control de gestion*. 2^{ème} Éd, Paris, 2000, p. 87.

² (s.a). *Contrôleur de gestion*. Disponible sur : <https://www.ics-begue.com/metier-controlleur-de-gestion>. (Consulté le 23/10/2021).

1.2.4.3 Le comité budgétaire :

Il est mis en place selon les spécificités recherchées par l'entreprise lors du processus budgétaire. Son rôle est de conduire toutes les procédures budgétaires depuis l'élaboration jusqu'au contrôle budgétaire. Au sein des entreprises, nous avons deux types de comité budgétaire¹ :

- Le comité budgétaire de division qui étudie les propositions budgétaires de tous les chefs d'ateliers ou la division à laquelle il est affecté ;
- Le comité budgétaire de l'entreprise qui assure les travaux budgétaires à travers la synthèse des travaux des comités budgétaires des divisions.

1.2.4.4 Les responsables des services :

Les responsables des services jouent aussi un rôle important dans les processus budgétaires, ils interviennent plus dans la phase de l'élaboration et de l'exécution du budget global. Dans la phase de l'élaboration des budgets, ils sont chargés de quantifier les objectifs de leurs départements, les actions à entreprendre pour les atteindre ainsi que les ressources nécessaires pour les réaliser.

1.2.5 Conditions préalables à l'installation d'une gestion budgétaire efficace :

Pour que la gestion budgétaire soit réellement énergique, des conditions doivent se réunir pour accomplir une activité budgétaire efficace à savoir² :

Une réelle implication et soutien de la direction générale ne manifeste pas un véritable intérêt pour les prévisions budgétaires, il est évident que les différents niveaux de l'organisation n'y accorderont pas plus d'importance. En montrant tout l'intérêt qu'elle porte aux budgets, la direction générale exprime sa volonté de voir chaque direction tout mettre en œuvre pour une gestion rigoureuse et un respect des budgets adoptés. Les budgets doivent être élaborés à partir d'une analyse approfondie de l'environnement interne et externe, ainsi que d'une réflexion sérieuse sur les choix des actions à mener en fonction des orientations de la direction générale. A défaut, les budgets ne pourront jouer leurs rôles dans la maîtrise de la gestion, et les écarts calculés dans le cadre du contrôle budgétaire n'auront pas de réelle signification.

La gestion budgétaire est menée par le personnel des différentes directions. Il est indispensable que ce dernier soit effectivement associé et impliqué dans l'élaboration et le

¹ LIVINGSTONE, John Leslie. *MBA finances : synthèse des meilleurs cours des grandes Business Schools américaines*. Paris : Nouveaux Horizons, 1996, p. 413.

² HEMICI, Farouk., HENOT, Christophe. *Contrôle de gestion*. Paris : Bréal éditions, 2007, p. 72 -73.

suivi des budgets. Cette implication entraîne une responsabilisation et une motivation plus grandes de chacun quant au respect du budget dont il a la responsabilité.

1.2.6 Les différentes phases de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel impliquant une vision anticipée de l'avenir. Elle est définie comme une méthode de gestion, tendant à inscrire dans le cadre d'une planification à long et moyen terme, les actions à entreprendre dans le présent. Sa procédure s'articule nettement autour de trois grandes phases suivantes¹ :

1.2.6.1 La prévision :

C'est prévoir en quelque sorte ou connaître d'avance. On définit la prévision comme une attitude volontariste (politique de choix ou d'un engagement pour l'avenir), scientifique (statistique) et collective face à l'action future.

La prévision est un plan d'activité, permettant d'établir, pour la période considérée, un programme d'action, une norme, en se basant sur de nombreuses simulations, des informations internes et externes. Les tâches des prévisions concernent :

- L'idée à l'élaboration d'objectifs et leur traduction en terme financier ;
- Définition des moyens à engager pour chaque objectif.

1.2.6.2 La budgétisation :

La budgétisation est l'inscription dans les budgets, des données résultantes des prévisions. C'est aussi l'ensemble des recettes et des dépenses d'un budget et la traduction de ces objectifs en terme financier. La budgétisation est liée à l'horizon de planification, à l'objectif visé et aux moyens mis en œuvre.

1.2.6.3 Le contrôle budgétaire :

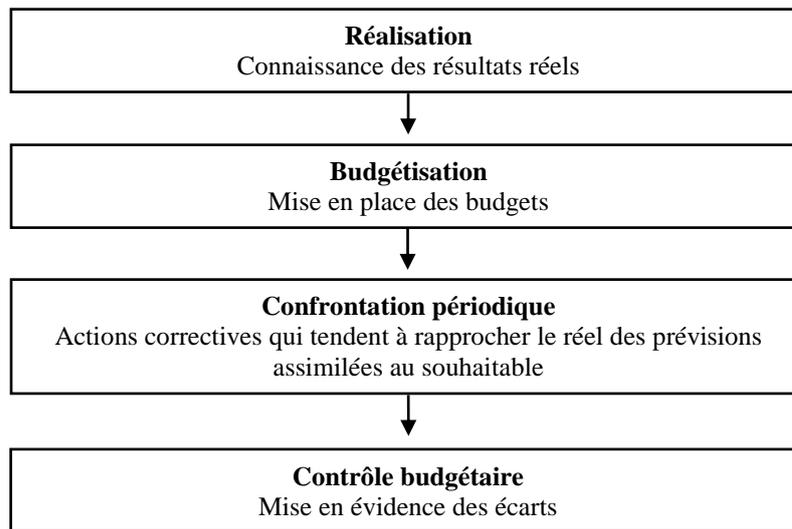
Il constitue la dernière étape de la gestion budgétaire (il est utilisé pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en terme financier). Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et dépenses budgétés. Pour cela il faut être capable de préparer un rapport d'analyse des écarts qui montrera mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines ou à quels projets n'a pas été consacré suffisamment d'argent.

Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyses des écarts et les projections des marges brutes d'autofinancement, il faudra détailler le budget général en budget mensualisé. Il

¹ MEYER, Jean. *Gestion budgétaire*. 8^{ème} Éd. Paris : DUNOD, 1979, p. 22-28.

consiste aussi à un suivi des budgets et une comparaison permanente entre les résultats réels et les prévisions chiffrées, afin de rechercher les causes des écarts et d'informer les différents niveaux hiérarchiques pour prendre les mesures correctives nécessaires et apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Figure N°02 : La démarche budgétaire



Source : ALAZARD, C., SEPARI, S. *Op.cit.*, p. 286.

La démarche budgétaire s'appuie sur la définition des objectifs de l'entreprise qui sont traduits en objectifs opérationnels annuels ; c'est la phase de la prévision budgétaire qui guide les différents centres de responsabilité dans leurs actions. Elle permet ensuite, par la comparaison des réalisations aux prévisions d'expliquer les écarts et de procéder aux mesures correctrices nécessaires c'est la phase de contrôle budgétaire¹.

1.2.7 Intérêt et limites de la gestion budgétaire :

1.2.7.1 Intérêt de la gestion budgétaire :

- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise ;
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ;
- Elle impose la coordination des actions entre les responsables².

¹ MEYER, Jean. *Op.cit.*, p. 22-28.

² DORIATH, Brigitte. *Op.cit.*, p. 03.

1.2.7.2 Limites de la gestion budgétaire :

Parmi les limites de la gestion budgétaire, on peut citer les points suivants¹ :

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsabilités, les contrôles 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 », la gestion budgétaire devient alors source d'inertie et non réactive ;
- 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 ; Une veille financière doit être permanente afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

¹ DORIATH, Brigitte. *Op.cit.*, p. 03.

Section 2 : Le budget et le processus budgétaire

Toute entreprise au début de son activité a besoin d'un budget pour réaliser ces différentes fonctions et atteindre ces objectifs. C'est pour cela que l'entreprise doit acquérir les meilleures méthodes de gestion et de contrôle.

Nous allons parler brièvement dans cette section sur tous ce qui concerne le budget et le processus budgétaire.

2.1 Le budget comme un outil de la gestion budgétaire :

2.1.1 Définition du budget :

Le terme « budget » c'est un mot anglais qui vient d'un mot français « *la bougette* » qui désigne au moyen âge le coffre ou le sac permettant aux voyageurs de porter des marchandises ou les effets personnels¹.

Le budget présent la traduction en unité monétaires, de la mise en œuvre d'un programme, il s'agit d'un ensemble de documents prévisionnels.

2.1.1.1 Les définitions retenues par quelques auteurs :

P. LAUZEL, définit le budget comme « la prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée » l'auteur note que le budget est ainsi « un programme d'actions chiffré »².

SELMER.C confirme en affirmant que « le budget est un plan annuel des activités futures établies sur la base d'hypothèses d'exploitation et exprimées principalement en termes financiers (prévision) »³.

Ces définitions permettant d'aboutir à la conclusion suivante⁴ :

Un budget est l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise.

Le budget général réalise la synthèse des prévisions figurants dans les budgets particuliers d'une organisation. Il reflète les décisions relatives à l'exploitation et au financement. Les décisions d'exploitation concernent l'achat et l'utilisation des ressources

¹ LECLERE, Didier. *Gestion budgétaire*. Paris : Edition Eyrolles, 1994, p. 05.

² LAUZEL, Pierre., TELLER, Robert. *Contrôle de gestion et budgets*. 7^{ème} Éd. Paris : SIREY, 1994, p. 236.

³ SELMER, C. *Construire et défendre son budget : Outils, méthodes et comportement*. Paris: Dunod, 2004, p. 04

⁴ HORNGREN, Charles., ALNOOR, Bhimani., SRIKANT, Datar., GEORGE, Foster. *Op.cit.*, p. 171.

rare. Les décisions de financement sont relatives à l'obtention des capitaux pour financer les acquisitions.

2.1.1.2 À quoi sert le budget ? :

Le budget sert à décrire un plan d'action général et il doit inciter à faire des choix aussi bien au niveau de la préparation du budget qu'au niveau de son suivi. Le budget est d'abord un outil de prévision et de projection dans l'avenir. C'est un des moyens de définition des objectifs ; C'est ensuite un outil de mesure qui permet d'évaluer mois par mois si les réalisations sont conformes aux attentes.

C'est un outil de management, de coordination et d'animation des équipes. Il permet de formaliser la délégation des responsabilités, il responsabilise en impliquant les principaux responsables et en cherchant à obtenir d'eux des engagements sur les résultats qu'ils doivent atteindre. L'implication est obtenue en faisant participer les responsables à l'élaboration du budget. C'est un exercice qui participe au dialogue de gestion dans une organisation.

C'est enfin, un outil d'action, aussi bien au niveau de sa préparation, lorsqu'il s'agit de faire des choix au niveau des objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre, qu'au niveau du suivi mensuel et des réactions aux imprévus¹.

2.1.2 Les rôles du budget :

Le budget apparaît comme l'une des pièces maîtresses du système budgétaire. Il en résulte de nombreuses fonctions clés que joue le budget dans la gestion de l'entreprise. HONORAT, résume les rôles du budget en trois points² :

2.1.2.1 Anticipation :

Pour ne pas se laisser surprendre par certains événements (comme la rupture de stock, le manque de ressources pour financer des besoins, l'incapacité à payer des salaires, de financer la production ou le service proposé) et pour y faire face plus rapidement ;

2.1.2.2 Délégation :

Par une décentralisation pour permettre la participation de tous et aussi un transfert des pouvoirs de décision pour éviter un cumul des tâches afin que celle-ci soient bien exécutées et favoriser une clarté du travail, une bonne communication pour une optimisation des résultats ;

¹ Désiré Marie Noëlle et HIRCH, Daniel., et al. *Le grand livre du contrôle de gestion*. Paris : EYROLLES, 2013, p.145-147.

² HONORAT, Philippe. *Le Budget facile pour les managers : démarches, indicateurs, tableau de bord*. 2^{ème} Éd. Paris : Pearson Education, 2009, p. 20.

2.1.2.3 Contrôle :

Parce que la délégation des tâches appelle un contrôle pour vérifier que ce qui a été exécuté a été fait comme il se doit.

2.1.3 Les objectifs des budgets :

Il existe plusieurs objectifs du budget¹ :

2.1.3.1 Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise :

- Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions, il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeants ;
- Ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes et les opportunités ;
- Ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilité ;
- Ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise.

2.1.3.2 Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation :

- Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité ;
- Ils installent la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyennes mises en œuvre.

2.1.3.3 Les budgets sont des outils de contrôle :

- Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisation et prévisions. Ce qui est désigné par le contrôle budgétaire.

2.1.4 Propriétés des budgets :

Les budgets sont la traduction des objectifs généraux et de la stratégie de l'entreprise en plans d'action concrets à l'horizon d'un an. Il en résulte que :

¹ DORIATH, B., GOUJET, C. *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. 3^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2007, p.105.

2.1.4.1 Les budgets doivent couvrir l'ensemble des activités :

Le budget doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise, et assurer que les diverses fonctions soient en équilibre les unes par rapport aux autres ;

2.1.4.2 Les budgets explicitent le contenu du système d'autorité :

Le découpage des budgets devra reposer sur le système d'autorité (ou la structure) de l'entreprise. Ainsi, le partage de l'autorité s'effectue par services fonctionnels, par division de produits et par zone géographique...etc. Pour cela, le budget devra se calquer dessus, mais en s'adaptant à la structure, il va aussi préciser le contenu et le mode de fondement de celle-ci ;

2.1.4.3 Les budgets doivent être couplés à un système d'incitateurs leur permettant d'avoir un caractère motivant :

Le système budgétaire est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise, et incitatif (les budgets doivent être associés à un système d'incitation adéquat), en relation avec la motivation des responsables ;

2.1.4.4 Les budgets sont des systèmes d'information permettant d'agir :

Les budgets, dans la mesure où ils constituent pour les responsables des guides d'action à court terme, doivent respecter les caractéristiques du système d'information qui fournit de l'information rapidement, et qui adapte périodiquement ses points de repère aux réalités changeantes de l'environnement de façon à avoir toujours une connaissance actuelle de la situation¹.

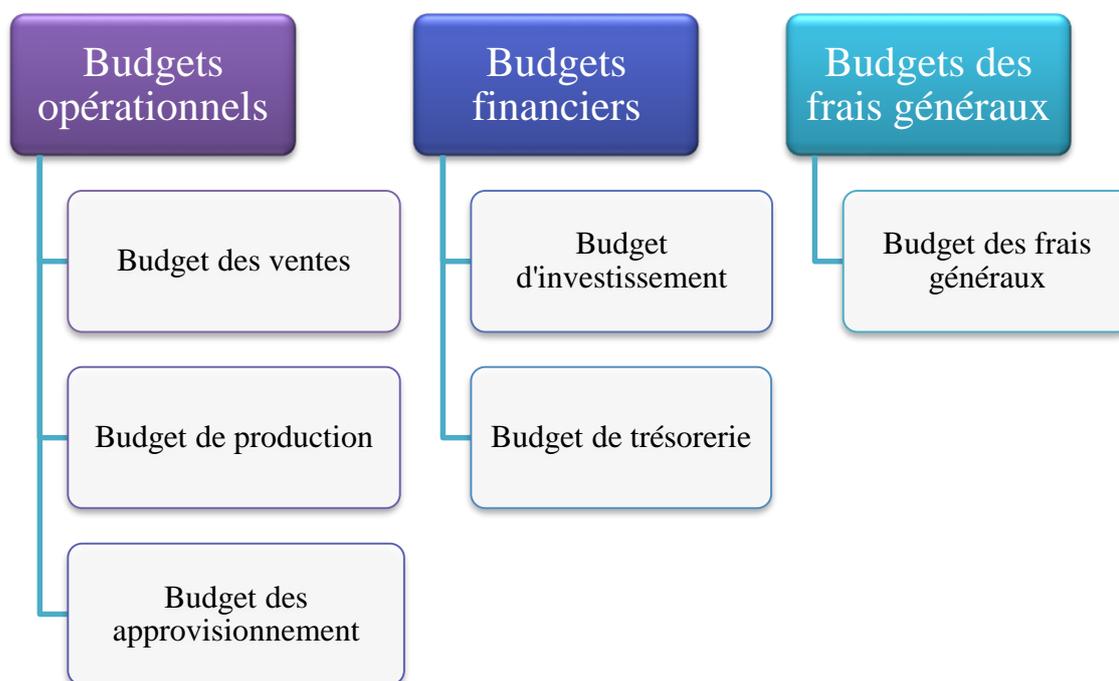
2.1.5 Typologie des budgets :

Le budget général d'une entreprise est subdivisé en budgets particuliers correspondant aux principales fonctions de l'entreprise. On distingue 3 catégories de budgets :

- Les budgets opérationnels ;
- Les budgets financiers ;
- Les budgets des frais généraux.

¹ GERVAIS, M. *Contrôle de gestion par le système budgétaire*. Paris : Vuibert, 1987, p. 20-27.

Figure N°03 : Présentation des différents budgets



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.1.5.1 Les budgets opérationnels :

➤ **Budget des ventes :** le budget des ventes est le premier budget à élaborer, c'est le budget de départ, il permet de constituer les autres budgets, il est déterminant (qui détermine les autres budgets).

Selon **ALAZARD et SEPARI**, « le budget des ventes est le premier budget de la construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme un chiffrage en volume et en valeur dont le but premier est de déterminer les ressources de l'entreprise et dans un deuxième temps d'en déduire les moyens nécessaires aux services commerciaux»¹.

➤ **Budget de production :** le budget de production est établi de manière subséquente par rapport à celui des ventes, de telle sorte qu'il respecte les contraintes.

Selon **Gervais. M**, l'élaboration de budget de production consiste à « élaborer un plan de production à court terme (l'aspect prévisions quantitatives), puis de le valoriser et de le ventiler par unité d'exploitation, par période, afin d'en faciliter le contrôle (l'aspect budgétisation) »².

¹ ALAZARD, C., SEPARI, S. *Op.cit.*, 2007, p. 440.

² GERVAIS, M. *Contrôle de gestion par le système budgétaire. Op.cit.*, p. 353.

Il consiste à déterminer les quantités de production correspondantes aux prévisions de ventes en tenant compte des contraintes liées à l'entreprise (main-d'œuvre, moyens matériels de production, matières premières, politique de stockage, distribution, ...). Le chiffrage des budgets de production s'effectue en coûts standards ou en coûts préétablis de production.

➤ **Budget des approvisionnements** : ce budget est fait, en même temps que le budget de production. Après avoir chiffré le flux des quantités des matières utiles pour alimenter le flux de production il faudra prévoir la répartition des commandes dans le temps, de manière à ne pas entamer dangereusement le stock de sécurité tout en évitant des gonflements qui entament la rentabilité des capitaux¹.

2.1.5.2 Les budgets financiers :

➤ **Budget d'investissement** : dans le cadre d'une procédure budgétaire, l'établissement d'un budget d'investissement consiste à traduire en termes financiers la partie du programme que le plan a prévu de mettre en œuvre pour l'année future.

Il concerne tous les projets d'engagement de dépenses en bien matériel et immatériel dans le siècle d'exploitation qui est supérieur à une année, soit pour l'acquisition du bien constituant le patrimoine de l'entreprise ou d'autre part la recherche de bénéfice futur. Il est composé de la quote-part annuelle des investissements menés sur plusieurs exercices dont le cadre de décision était le plan, ainsi que des projets de moindre importance décidés au cours du processus budgétaire. Autrement dit, il traite les recettes et les dépenses qui concernent l'investissement².

➤ **Budgets de trésorerie** : dans le contexte de la gestion budgétaire, le budget de trésorerie peut être défini comme une méthode analytique de prévision consistant en un découpage dans le temps (mois, trimestre, semestre ou années) des encaissements et des décaissements, c'est-à-dire des entrées et des sorties d'argent sur les charges et les produits générés par les différents budgets étudiés précédemment.

Le budget de trésorerie est élaboré à partir de l'ensemble de budgets : budget d'exploitation, budget d'investissement et de financement. Il traduit en termes d'encaissement et de décaissement l'ensemble de données prévisionnelles et détermine un solde de trésorerie mensuel. Ce budget met en évidence la cohérence de l'ensemble des prévisions et fait apparaître un excédent ou déficit de trésorerie mensuel. La gestion prévisionnelle de la

¹ LAUZEL, Pierre., TELLER, Robert. *Op.cit.*, p. 247.

² DAYAN, A. *Manuel de gestion*. 2^{ème} Éd : Vol.1. Paris : Ellipses, 2004, p. 851.

trésorerie consiste à placer les excédents à court terme, ou à chercher les moyens de financement à court terme en cas d'insuffisance de trésorerie¹.

Le budget de trésorerie synthétise les effets financiers de la mise en œuvre de tous les autres budgets. Son établissement représente souvent « l'épreuve de vérité » pour le gestionnaire. C'est à cette occasion que l'on peut tester le réalisme et la faisabilité des programmes d'activité, L'établissement de ce budget passe par 4 grandes étapes² :

- **Le budget des encaissements** : Ce budget se présente en général comme un tableau dont il figure tous les encaissements de la période relatifs soit à des opérations de la période, soit à des opérations réalisées au cours des périodes antérieures. Les opérations de la période qui donnent lieu à des encaissements ultérieurs constituent des créances qui seront inscrites au bilan prévisionnel.

- **Le budget de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)** : C'est l'entreprise qui assure pour le compte de l'administration fiscale la collecte de la TVA (impôt indirect). Elle facture à ses clients de la TVA sur le montant de son chiffre d'affaires. Périodiquement (en principe tous les mois) l'entreprise établit sa déclaration de chiffre d'affaires et calcule le montant de la TVA à reverser à l'Etat en retranchant la TVA déductible de la TVA facturée : on obtient la TVA due, compte dont le solde est versé au fisc dans le courant du mois suivant.

- **Le budget des décaissements** : Il présente la même structure que les tableaux précédents, en font partie tous les décaissements effectués au cours de la période pour des opérations qui concernent soit la période, soit des périodes antérieures. Les opérations de la période qui ne seront payées qu'au cours des périodes suivantes sont des dettes qui figureront au bilan prévisionnel.

- **Le budget général de trésorerie** : En matière de présentation du tableau de situation de trésorerie pour chaque espace de temps considéré, ce tableau détermine la différence (encaissements – décaissement) et, compte tenu du montant de la trésorerie initiale, calcule le solde de fin de période.

2.1.5.3 Le budget des frais généraux :

Le budget des frais généraux ou de synthèses comprend essentiellement les charges fixes. Les frais généraux recouvrent des postes de dépenses très variable d'une entreprise à l'autre : des frais discrétionnaires (produits ou prestations achetés à l'extérieur : fourniture,

¹ DAYAN, A. *Op.cit.*, p. 851.

² *Ibid.*, p. 851.

frais de déplacement, téléphonie...) et des dépenses globales des fonctions le plus souvent à caractère administratif (comptabilité, service généraux, ressources humaines...)¹.

2.2 Le processus budgétaire :

2.2.1 Les conditions d'élaboration du budget :

L'établissement du budget appelle le respect des conditions résumées comme suit² :

- La participation de tout le service, chacun en ce qui le concerne, à l'élaboration du budget d'ensemble ;
- La définition à chaque niveau de responsabilité des objectifs à atteindre et l'approbation des normes proposées ;
- Le commentaire succinct de chaque hypothèse retenue et des raisons qui en ont motivé le choix ;
- La fixation des normes qui ne soient ni optimistes ni pessimistes qui tiennent compte de l'évolution que l'on devait normalement observer au cours de l'exercice ;
- La mise au point et le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de la construction du budget et la nature des renseignements à fournir par chaque responsable ;
- L'existence d'une équipe de coordination chargée de rassembler les données, de les valoriser et de les présenter ;
- Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles des normes par rapport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'année ;
- Le budget élaboré en fonctions d'objectifs visant la meilleure rentabilité exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser l'étalon et de donner des écarts sans valeurs ;
- A l'expiration des périodes fixées par le calendrier, les écarts entre prévisions et réalisations devront faire l'objet d'analyse et d'explication ;
- L'analyse a pour but de connaître de façon progressive la variation des prix standards et aussi d'apprécier l'importance relative des modifications apportées ;
- L'analyse des budgets sera concertée et préparée en commun : ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle ne sera faite en liaison avec l'échelle N-1 qui apportera sa participation active et qui ne s'imposera pas son point de vue au regard de la politique générale de l'entreprise. Il s'établira une discussion objective à l'échelle N

¹ SELMER, C. *Op.cit.*, p. 110.

² BELAIDI, Younes., CHRIKI, Aziz. *La gestion budgétaire au sein de l'ENIEM*. Mémoire de master académique. Sciences Commerciales, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI, 2015, p. 34-35.

entre le chef de service et son supérieur pour trouver le moyen de restreindre l'écart entre la prévision et l'objectif à atteindre s'il est négatif.

2.2.2 Principes d'élaboration de budget :

GERVAIS préconise globalement six principes de base qui peuvent permettre au système budgétaire d'orienter et de mieux contrôler l'action collective¹ :

2.2.2.1 Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise :

Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Après avoir élaboré un plan stratégique, et des plans à long et moyen terme, le système budgétaire intervient comme un moyen de mise en œuvre à court terme et un moyen de contrôle de ces plans.

2.2.2.2 Principe de la totalité du système budgétaire :

Le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise. En effet, pour que les actions d'une entreprise soient en équilibre les unes par rapport aux autres on ne se contrecarre pas, la définition des missions des différents services est d'une grande importance.

2.2.2.3 Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité :

Le découpage et la présentation des budgets doivent se calquer sur le système d'autorité, c'est-à-dire en fonction de la répartition de l'autorité entre les cadres, car les plans d'actions sont le fait des responsables de l'organisation. Cependant, l'entreprise peut être organisée par services fonctionnels, par produits, par zones géographiques ou par projets. Quel que soit le type de partage de l'autorité, le système budgétaire se calque dessus.

2.2.2.4 Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements :

Ceci revient à dire que l'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires. Ainsi, chaque chef de service doit chercher à atteindre ses objectifs en se souciant en même temps de l'effet de son action sur les autres départements.

¹ GERVAIS, Michel. *Contrôle de gestion*. 7^{ème} Éd. Paris : Economica, 2000, p. 275.

2.2.2.5 Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel :

Les bonnes prévisions, les mécanismes impeccables de contrôle budgétaire et la détermination correcte des objectifs ne suffisent pas pour qu'un système budgétaire soit efficace. Cette dernière trouve sa force dans la bonne politique du personnel qui doit s'impliquer avec motivation dans les réalisations des actions selon la logique budgétaire.

2.2.2.6 Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations :

Chaque fois que des nouvelles informations significatives apparaissent, une révision budgétaire est nécessaire. Ici donc, la moindre modification de l'environnement n'est pas concernée.

2.2.3 Procédure d'élaboration de budget :

Toute procédure d'élaboration budgétaire suit à la fois une logique hiérarchique et une logique fonctionnelle.

2.2.3.1 Logiques hiérarchiques :

Lorsque la délégation de l'autorité est faible dans l'entreprise (cas bien souvent des firmes à dimension), la préparation des budgets se réalise essentiellement en deux étapes¹ :

- La première correspond à un travail préparatoire de chiffrage d'hypothèses réalisé par le responsable comptable et financier (ou le contrôleur de gestion s'il existe) à partir de directives formulées par le chef d'entreprise ;
- Ensuite, une discussion des dites hypothèses est organisée au sein d'un comité de direction afin d'en faire un choix. Ainsi, la détermination des budgets fait-elle l'objet d'un dialogue au sein de la hiérarchie et le cycle budgétaire se décompose en trois phases :

➤ **Phase d'élaboration d'un pré-budget :** il s'agit de :

- Connaître les objectifs de l'entreprise pour l'avenir ;
- Effectuer des études préparatoires ;
- Construire des projets de budget ;
- Choisir le projet qui sera mis en application.

Lorsque la simulation est achevée, plusieurs projets sont généralement admissibles. Il revient alors à la direction générale réunie pour la circonstance en comité budgétaire, de

¹ GERVAIS, Michel. *Contrôle de gestion par le système budgétaire*. Paris : Vuibert, 1994, p.28-32.

choisir celui qui lui semble le meilleur. C'est ce projet qui prend quelque fois le nom de « pré-budget ».

➤ **Phase d'élaboration et discussion des budgets détaillés :** au cours de cette phase, le projet de budget adopté est éclaté en budgets détaillés. Pour ce faire, les centres de responsabilité du haut de la hiérarchie vont procéder à une simulation rapide des conséquences du pré-budget global sur le fonctionnement de leurs activités de façon à fixer aux centres de responsabilité inférieurs un objectif quantifié. Le processus sera ensuite répété jusqu'aux niveaux les plus bas de la hiérarchie et, par ce mouvement descendant, tous les centres de responsabilité vont se retrouver dotés d'objectifs spécifiques et quantifiés et d'hypothèses à retenir pour construire leur budget.

Sur cette base, chaque responsable budgétaire va définir un plan d'action qui lui permette d'atteindre l'objectif fixé, puis il traduira les conséquences financières de ce plan dans un budget. Ainsi déterminé, le budget, accompagné de l'objectif et d'une description du plan d'action correspondant, peut alors remonter progressivement la hiérarchie.

A chaque niveau, le supérieur hiérarchique étudie, évalue les budgets proposés par chacun de ses subordonnés. Une discussion s'engage alors et au terme de cet examen, soit que le supérieur demande au responsable de retravailler certaines hypothèses du plan d'action, soit qu'il approuve le budget proposé sous réserve de son acceptation par la direction générale. Cette phase de négociation budgétaire est relativement longue : elle s'échelonne habituellement sur deux à trois mois.

➤ **Phase de détermination des prévisions définitives :** l'étape deux terminée, il faut maintenant reprendre le pré-budget et y intégrer les modifications des responsables qui ont été acceptées par la hiérarchie et la direction générale. Ce travail consiste à consolider les budgets détaillés, c'est-à-dire à les additionner les uns aux autres en éliminant les cessions internes puis à faire adopter par la direction générale le budget global qui en résulte¹.

2.2.3.2 Logiques fonctionnelles :

Indépendamment de la logique hiérarchique, tout processus budgétaire nécessite de suivre un raisonnement fonctionnel. Lorsqu'on opère dans une économie de marché, et quel que soit le principe d'organisation qui régit l'architecture des budgets, il semble indispensable de commencer par définir, des ventes, puis d'en dire la production et les approvisionnements à réaliser, ainsi que les frais de structure et les dépenses d'investissements à engager. Une fois

¹ GERVAIS, M. *Contrôle de gestion par le système budgétaire. Op.cit (1994).*, p. 30.

ces éléments connus, les documents de synthèses permettant de cerner le budget d'ensemble pourront être établis.

Au moment de la consolidation, les budgets des différents centres de responsabilité sont donc traités selon une séquence obéissant à une logique fonctionnelle. De même, lors de la construction du pré-budget ou des budgets détaillés de niveau hiérarchique élevé, l'agencement des différents éléments aboutissant au document final se fait sur la base d'une approche de ce type. Il faut noter que les outils de prévisions dépendent surtout de la fonction traitée. Pour utiliser concrètement ces outils lors de la détermination d'un budget donné, il faudra donc s'interroger sur le ou les types de fonction couverts, partiellement ou totalement par le budget à réaliser¹.

2.2.4 Le cycle budgétaire annuel :

La procédure budgétaire est une activité cyclique au sein des entreprises. Selon **LECLERE**, définit le cycle budgétaire « sous forme d'une roue dont quelques composantes y afférents ».

2.2.4.1 Note d'orientation :

La note d'orientation générale ou lettre de cadrage budgétaire est un document destiné aux cadres dirigeants responsables des principales fonctions de l'entreprise. Les composantes globales généralement retrouvées dans cette note selon **LECLERE** sont :

- Une analyse de la situation économique d'ensemble ;
- Une anticipation de la valeur de certaines variables auxquelles chaque service devra se référer pour établir ses prévisions budgétaires ;
- Des indicateurs sur la grande orientation stratégique retenue ;
- Un certain nombre d'objectifs cohérents avec l'orientation stratégique².

2.2.4.2 Navettes budgétaires :

La navette budgétaire est le mouvement itératif qui s'observe lors du processus d'élaboration des budgets. En effet, lors du processus budgétaire, l'entité qui a la charge de la formation budgétaire au sein de l'entreprise (en général, le contrôle de gestion ou service budget rattaché de manière fonctionnelle à la direction générale) renvoie les prévisions

¹ GERVAIS, M. *Contrôle de gestion par le système budgétaire. Op.cit* (1994)., p.32.

² LECLERE, Didier. *Op.cit.*, p. 161.

contestées aux responsables qui les ont élaborées afin qu'ils procèdent à leur révision : c'est ce mouvement qui est qualifié de « navette budgétaire »¹.

2.2.5 Exécution budgétaire :

L'exécution budgétaire est la mise en œuvre des activités telles que programmées par le budget de l'entreprise et saisie en terme monétaire, dans les différentes comptabilités, des ressources consommées et des produits réalisés par les centres de responsabilité. Pour cela, tout le réseau budgétaire de l'organisation doit observer certaines règles de gestion financière. Dès l'adoption du budget, il y a lieu de procéder à :

- La ventilation des dotations budgétaires par centre de responsabilité (ou par projet) ;
- La mensualisation des budgets ;
- La définition des délégations à accorder au différents responsables de centre (ou de projet) pour l'exécution de leur budgets (crédits délégués).

L'exécution de tous les budgets se traduit par :

- Des décisions en matière de dépenses et de recettes ;
- Des décaissements et des encaissements.

Le suivi budgétaire est périodique, lorsque chaque responsable budgétaire rend compte à sa hiérarchie des valeurs réalisées de son département par le système de reporting (rapport ou compte rendu mentionnant les écarts significatifs observés et les propositions des mesures de corrections).

Les données budgétaires des différents rapports sont alors centralisées, mensuellement et/ou trimestriellement des réunions de suivi budgétaire se tiennent regroupant autour du contrôleur de gestion des responsables de la hiérarchie. Ainsi l'application des procédures réglementaires par les réseaux budgétaires et la production d'informations rapides et fiables doivent permettre l'exercice du contrôle budgétaire².

¹ MYKITA, P., TUSZYNSKI, J. *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*. Paris : Foucher, 2002, p. 288.

² Ayite, Ayi-Kutu., Alvine, Ayélé-Kynach. *Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE)*. Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012, p. 23-24.

Section 3 : Le contrôle budgétaire

Les budgets devront être assortis d'une procédure de contrôle budgétaire appelé aussi suivi budgétaire qui permet à l'entreprise de comparer ses réalisations aux prévisions. Cette comparaison fait apparaître des différences qu'on appelle écarts, ces derniers doivent être analysés pour que des actions correctives soient décidées pour les périodes à venir.

Nous essaierons de développer dans cette section, la notion du contrôle budgétaire et les concepts qui y sont attachés pour identifier les écarts, les calculer et les interpréter.

3.1 Généralités sur le contrôle budgétaire :

Pour mieux cerner la notion du contrôle budgétaire nous allons exhibés ce qui suit :

3.1.1 Définitions du contrôle budgétaire :

Selon LOUZEL¹, « le contrôle budgétaire fait partie de contrôle de gestion. Il consiste à mettre en évidence et interpréter périodiquement (mois, trimestre, année), les écarts entre les prévisions et les réalisations, en vue d'entreprendre des actions correctives pour atteindre des objectifs déterminés. Le contrôle budgétaire est à la fois, un ensemble de techniques et une fonction de tous les responsables quel que soit leur niveau hiérarchique ».

Selon GERVAISE², le concept de contrôle budgétaire est « une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- Déterminer les écarts et rechercher la (ou les) cause (s) de ces écarts ;
- Informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires ».

Ceci va permettre de :

- Piloter les activités et maîtriser le budget ;
- Gérer à l'avance et par anticipation les écarts constatés ;
- Faire vivre le processus du contrôle comme une pratique utile acceptable et compréhensible par tous.
- Optimiser l'utilisation des ressources.

Donc, le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les

¹ LAUZEL, Pierre. *Contrôle de gestion et budgets*. 3^{ème} Éd. Paris : SIREY, 1980, p. 48-49.

² GERVAIS, M. *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*. Paris: Economica, 1991, p. 30.

causes de ces écarts. Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs. Le contrôle budgétaire informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets, il permet d'évaluer la performance des acteurs et de procéder aux régulations nécessaires.

3.1.2 Principes et rôle du contrôle budgétaire :

3.1.2.1 Principes du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité, Selon **ALAZARD** les principes du contrôle budgétaire peuvent être présentés comme suit¹:

Un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser le fonctionnement à court terme de l'entité.

- La mise en place du budget s'accompagne très souvent d'une décentralisation des responsabilités par la création des centres de responsabilité de nature différente. Chaque responsable est alors jugé sur sa capacité à :

- Respecter la consommation des ressources pour les responsables des centres des coûts ;
- Dégager les surplus financiers pour les responsables de centre de profit, tout en respectant les objectifs du volume.

Pour éviter l'analyse systémique de tous les écarts, on pratique bien souvent une gestion par exception. Un tel principe consiste à ne s'intéresser qu'aux écarts sortant d'un seuil de tolérance préalablement défini. Chaque responsable doit donc préciser, rubrique par rubrique, le niveau de ses seuils.

3.1.2.2 Rôles du contrôle budgétaire :

Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances, il impose à toute entreprise un « code de bonne conduite »² :

- Il oblige à respecter les contraintes et développe un mode de fonctionnement contractuel ;
- Il responsabilise la hiérarchie à tous les niveaux par le jeu de délégations successives ;
- Il oblige à une remise en cause régulière et à l'apprentissage de la négociation dans tous les types de communication ;

¹ ALAZARD, C., SEPARI, S. *Op.cit* (2007), p. 362-363.

² ALAZARD, C., SEPARI, S. *Op.cit* (2007), p. 510.

- Il permet l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions ;
- Il réalise une prévision et établit un programme d'activité.

3.1.3 Utilités et limites du contrôle budgétaire :

3.1.3.1 Utilités du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire présente plusieurs utilités suivantes¹ :

- Il est tout d'abord utile aux opérationnels, car il constitue un guide dans leur action quasi quotidienne ;
- Il permet également aux dirigeants d'obtenir une synthèse de l'activité de l'entreprise et de prendre du recul par rapport aux décisions opérationnelles ;
- Il permet de connaître le sens et l'importance des écarts par rapport aux prévisions dans les domaines essentiels de la gestion, il permet de constater la marche de l'unité par rapport à la route prévue. Il a un rôle d'alerte pour le pilote de l'unité ;
- Il favorise la coordination des différentes fonctions de l'entreprise tout en autorisant une décentralisation des responsabilités ;
- Il permet d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

3.1.3.2 Limites du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire présente plusieurs limites² :

- C'est un contrôle effectué a posteriori qui peut être trop tardif dans un contexte qui exige de la réactivité ;
- Il fournit une expression financière de la performance, qui met de côté les performances qualitatives telles que la qualité, la réactivité, le climat social ;
- Il peut être source de pesanteur dans la mesure où le système d'information permet le calcul d'un nombre important d'écart ;
- Il peut être source de démotivation dès lors que la performance est mal évaluée ou si des acteurs sont rendus responsables d'écart défavorables sur lesquels ils ne peuvent pas agir.

3.1.4 Les conditions d'efficacité et les qualités d'un bon contrôle budgétaire :

Pour un bon contrôle budgétaire des conditions et des qualités sont perçues. Nous les exposerons ci-après :

¹ (s.a). *Cours du contrôle de gestion et le tableau de bord*. École IFID, Tunis, 2012, p. 116. Disponible sur : <http://fsegt.blogspot.com/2019/02/le-controle-de-gestion-et-le-tableau-de.html>, (consulté le 17 août 2021).

² DORIATH, B., GOUJET, C. *Op.cit.*, p. 200.

3.1.4.1 Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire :

Certains préalables doivent être réunis pour la mise en place d'un système de contrôle budgétaire pour assurer la réussite de l'ensemble du système budgétaire. Les conditions essentielles d'efficacité du contrôle budgétaire sont¹:

- Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilités, en particulier en définissant clairement les modalités de cession entre les centres ;
- Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme ;
- Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables.

Sous ces perspectives, les responsables opérationnels pourront percevoir le contrôle budgétaire comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion dans une logique indissociable de performance et de résultat.

3.1.4.2 Les qualités d'un bon contrôle budgétaire :

Le bon contrôle d'une organisation, ou d'un système, est la condition fondamentale de son efficacité et de sa survie. Son objet est de comparer les résultats aux prévisions afin d'agir au mieux dans l'intérêt de l'entreprise. Il repose sur la mise en place d'un système d'information, ce dernier doit avoir les caractéristiques suivantes² :

➤ **La rapidité** : si les responsables opérationnels doivent prendre des décisions à la suite du contrôle budgétaire, les informations nécessaires doivent être fournies rapidement. Afin d'améliorer la disponibilité des informations, il peut s'avérer utile de renoncer à une précision extrême pour recourir à certaines estimations. En effet, une information très précise mais, obtenue tardivement ne permet pas au responsable du suivi budgétaire d'atteindre son objectif ;

➤ **La fiabilité** : la rapidité ne doit pas conduire l'entreprise à la précipitation jusqu'à obtenir des informations immédiatement mais totalement fausses. Les informations doivent être de qualité. Il suffit de trouver un optimum entre rapidité et fiabilité ;

¹ ALAZARD, C., SEPARI, S. *Op.cit* (2007), p. 344.

² (s.a). *Cours du contrôle de gestion et le tableau de bord*. Op.cit., p. 115-116.

➤ **Le cout pondéré** : il faut tenir compte du cout de mise en place de l'organisation, de son cout de fonctionnement pour la saisie et le traitement des données, et du cout consacré à l'élaboration et au suivi du système par les responsables concernés, ce coût doit être raisonnable et pondéré.

3.1.5 Les étapes du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est un processus qui contient divers étapes et supports, ces derniers sont présentés ci-après¹ :

Le contrôle budgétaire passe par trois étapes relative à l'action soit : avant, pendant et après l'action, Cette méthode consiste :

- À comparer les réalisations aux prévisions aux différents échelons jugés convenables ;
- À analyser et à contrôler les écarts constatés ;
- À provoquer les actions correctives qui s'imposent.

3.1.5.1 Le contrôle avant l'action :

Il a pour but d'améliorer la préparation de l'action et est constitué par la démarche prévisionnelle. Il faut vérifier que les hypothèses retenues pour la construction des budgets sont cohérentes avec les objectifs à moyen et à long terme (plan opérationnel et plan stratégique). Il faut aussi envisager les conséquences des décisions budgétaires avant de s'engager dans l'action.

3.1.5.2 Le contrôle pendant l'action :

C'est-à-dire pendant l'exercice budgétaire. Il a pour objectif de repérer rapidement les décalages entre les prévisions et les réalisations de façon à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Pour réaliser ce contrôle, il faut pouvoir fournir, de façon permanente et rapide, aux opérationnels, les informations sur les réalisations.

Avant de mettre en œuvre des actions correctives, on effectue des analyses complémentaires pour expliquer les causes de décalage. La technique de l'analyse des écarts est utilisée pour comprendre l'origine des problèmes.

3.1.5.3 Le contrôle après l'action :

L'objectif n'est plus de corriger les actions mais de présenter un bilan final de la période budgétaire. Ce bilan final permet :

- D'expliquer les écarts ;

¹ HUTIN, Hervé. *Toute la finance d'entreprise*. 2^{ème} Éd. Paris : Édition d'Organisation, 2002, p. 679.

- De mettre à jour les normes techniques et de réfléchir sur la fiabilité des prévisions.

Il peut permettre aussi de mesurer la performance des responsables qui s'inscrit dans le processus d'évaluation de l'entreprise.

3.1.6 Les supports du contrôle budgétaire :

Toutes les informations qui sont collectées et utilisées détermine les écarts par rapport au budget sont mises en forme dans des tableaux de bord et des rapports de contrôle. Elles font également l'objet de débats lors des réunions périodiques et suivi budgétaire.

3.1.6.1 Le tableau de bord du responsable budgétaire :

C'est un instrument qui permet au responsable d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone d'investigation. Il attire son attention sur des points-clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise. En un mot il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme.

3.1.6.2 Les rapports de contrôle :

Le contrôle budgétaire devient périodique lorsque le responsable d'un budget rend compte à sa hiérarchie des performances obtenues dans son département. Ce rapport se présente sous forme standardisée indique :

- Les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes ;
- L'analyse des écarts qui a été faite ;
- Pour chaque variable contrôlée, le résultat obtenu ;
- Les mesures prises afin de réorienter l'action vers la droite ligne de l'objectif.

Le responsable supérieur étudie les informations reçues et de fait les consolides afin d'en auprès de certains responsables budgétaire en fonction des résultats qu'il obtient puis transmet au supérieur jusqu'à parvenir au budget global¹.

3.1.6.3 Les réunions de suivis budgétaires :

Des examens synthétiques des comptes devront se tenir mensuellement afin d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées. A ces réunions, participent autour du contrôleur de gestion, les responsables budgétaires d'un niveau hiérarchique donné et leur supérieur pour rendre compte des écarts constatés puis les actions correctives nécessaires. Ces réunions pourront avoir comme support : information, les

¹ GERVAIS, M. *Contrôle de gestion par le système budgétaire. Op.cit (1987).*, p. 162-163.

rappports de contrôle, un système de tableau de bord informatisé ou un processus plus informel¹.

Le contrôle budgétaire consiste en la confrontation périodique des réalisations avec les budgets, mettant en évidence des écarts qui sont analysés afin d'entreprendre les mesures de la régulation nécessaires. Il permet d'identifier les causes et les responsabilités internes et externes.

3.2 Modalité de contrôle budgétaire : « Analyse des écarts »

Toute procédure de contrôle vise à faire en sorte que les résultats obtenus aillent dans le sens des objectifs souhaités. Sa mise en œuvre s'articule généralement autour de deux phases :

- La perception d'un écart, d'une déviation par rapport aux objectifs ;
- La réaction face à cet écart.

3.2.1 Définition, principes et limites d'élaboration des écarts budgétaires :

3.2.1.1 Définition de l'écart budgétaire :

Le (PCG 1982) définit l'écart comme « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »².

L'écart peut être exprimé en valeur absolue (écart = réalisation – prévision) ou en valeur relative par rapport au référentiel (prévisions)³.

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

3.2.1.2 Principe d'élaboration des écarts :

La mise en évidence d'écarts répond aux besoins de suivi des entités à piloter : elle est par nature contingente, il n'est pas envisageable de définir, de façon exhaustive, tous les écarts possibles. Nous tenons à positionner quelques principes conventionnels de construction des écarts⁴ :

¹ GERVAIS, M. *Contrôle de gestion par le système budgétaire. Op.cit (1987).*, p. 166.

² DORIATH, B. *Op.cit.*, p. 72.

³ HUTIN, Hervé. *Op.cit.*, p. 679.

⁴ ALAZARD, C., SEPARI, S. *Op.cit (2010).*, p. 358-369.

➤ **Principe 1** : un écart est la différence entre la valeur constatée de la donnée étudiée et la valeur de référence de cette même donnée. La valeur constatée est en général la valeur réelle telle qu'elle apparaît dans la comptabilité de gestion. La valeur de référence peut être une valeur budgétée, standard ou prévisionnelle. Dans le cas d'une comparaison de données entre deux exercices successifs, la valeur de référence est celle de l'exercice le plus précoce ;

➤ **Principe 2** : un écart se définit par un signe (+ ou -), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit ;

➤ **Principe 3** : la décomposition d'un écart cherche toujours à isoler l'influence d'une et d'une seule composante par sous-écart calculé : une donnée constituée de « n composantes » oblige à la mise en évidence de « n sous-écarts » ;

➤ **Principe 4** : toute donnée constituée par le produit d'un élément monétaire par un élément qui exprime un volume doit se décomposer en deux écarts (application du principe 3) définis comme suit :

- $\text{Ecart} / \text{prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévu}) \times \text{quantités réelle}$.
- $\text{Ecart} / \text{quantité} = (\text{quantité réelle} - \text{quantité prévu}) \times \text{prix prévu}$.

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

3.2.1.3 Limites d'élaboration des écarts budgétaires :

Selon **DORIATH B** les différentes limites des écarts sont¹ :

- L'analyse des écarts participe au contrôle a posteriori, tardif dans un contexte économique qui exige une forte réactivité.
- L'expression financière des causes des écarts n'est pas toujours traduisible au niveau des postes opérationnels. La communication, qui ne s'adresse qu'aux responsables, n'implique pas l'ensemble des acteurs.
- La seule mesure financière de la performance peut être nuisible aux efforts d'amélioration de la qualité ou de la réactivité.
- L'analyse des écarts ne participe donc que pour une part au système de contrôle de gestion.

¹ DORIATH, B. *Op.cit.*, p. 74.

3.2.2 Analyse des écarts budgétaires :

En cours d'année, les contrôleurs de gestion calculent les écarts existants entre les données prévisionnelles du budget et les données réelles. Ces écarts renseignent les contrôleurs et les managers sur la performance. L'analyse de ces écarts peut-être plus ou moins complexe. Leur décomposition analytique permet d'analyser leurs causes et permet de mettre en place les actions correctives.

3.2.2.1 Calculs des différents écarts :

Le contrôle budgétaire doit permettre à la direction de vérifier si les prévisions de chiffre d'affaires, les budgets et les prévisions de coûts ont été respectés. Des écarts, favorables ou défavorables, seront calculés puis analysés entre les éléments constatés (chiffres d'affaires, marges, coûts) et les éléments prévisionnels et préétablis. L'analyse des écarts est réalisée en mettant en évidence la différence entre le budget exécuté et le budget prévisionnel. Selon **DORIATH B** et **GOUJET C**, « chaque type d'écart correspond à un type de déviation, à une catégorie de phénomènes perturbateurs qui ont pu se produire »¹.

➤ **Ecart sur le résultat global :** Dans le contrôle budgétaire, l'écart de résultat est l'écart de base, il se définit comme la différence entre le résultat réel et le résultat préétabli de référence. Il mesure la déviation de la performance globale à court terme². Il se calcule de la façon suivante :

$$\text{Écart/résultat} = \text{Résultat réel}^* - \text{Résultat préétabli}^{**}$$

Avec :

$$* \text{ Résultat réel} = \text{Chiffre d'affaire réel} - \text{Cout réel}$$

$$** \text{ Résultat préétabli} = \text{Chiffre d'affaire préétabli} - \text{Cout préétabli}$$

➤ **Ecart sur chiffre d'affaires :** L'écart sur chiffre d'affaires passe par le calcul de l'écart observé entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires budgété³. Il se ce calcul de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{Écart/Chiffre d'affaires} &= \text{chiffre d'affaires réel} - \text{chiffre d'affaires prévu} \\ E/CA &= (P_R \times Q_R) - (P_P \times Q_P) \end{aligned}$$

¹ DORIATH, B., GOUJET, C. *Op.cit.*, p. 198.

² *Ibid.*, p. 197.

³ *Ibid.*, p. 211.

Chapitre I : Présentation du cadre théorique de la gestion budgétaire

Les réalisations (chiffre d'affaire) représentent une atteinte par rapport au prévisionnel, c'est dans cette optique qu'une analyse de l'écart est indispensable. Il est constitué en deux compositions :

$$\text{Écart/Prix} = (\text{Prix réel} - \text{Prix prévu}) \times \text{Quantité réelle}$$

$$E/P = (P_R - P_P) \times Q_R$$

$$\text{Écart/Quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévu}) \times \text{prix prévu}$$

$$E/Q = (Q_R - Q_P) \times P_P$$

L'écart sur le chiffre d'affaire est favorable lorsque le chiffre d'affaire réel est supérieur au chiffre d'affaire prévue et il est défavorable dans le cas contraire.

Sachant que :

E/CA : Écart sur chiffre d'affaires.

E/P : Écart sur prix.

E/Q : Écart sur quantité.

PR : Prix de vente réel.

PP : Prix de vente prévisionnel.

QR : Quantité réellement vendus.

QP : Quantité prévisionnel vendus.

➤ **Ecart sur marge** : l'analyse de la marge permet d'apprécier la performance commerciale de l'entreprise, l'écart sur marge est la différence entre la marge sur coût préétabli réelle et la marge sur coût préétabli prévue¹.

$$\text{Écart/Marge} = \text{Marge sur coût préétabli réelle}^* - \text{Marge sur coût préétabli prévue}^{**}$$

Avec :

*Marge réelle = (prix de vente réel – coût de revient réel) x quantité réelle.

**Marge prévue = (prix de vente prévisionnel – coût de revient prévisionnel) x quantité prévue

La marge sur le coût préétabli se compose d'une part à la hausse du volume des ventes (écart quantité) et d'autre part à la baisse du prix (écart sur prix).

$$\text{Écart/Quantité} = (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité prévue}) \times \text{marge prévue}$$

$$E/Q = (Q_R - Q_P) \times M_P$$

¹ DORIATH, B., GOUJET, C. *Op.cit.*, p. 211.

$$\text{Écart/Prix} = (\text{Marge réelle} - \text{Marge prévue}) \times \text{Quantité réelle}$$

$$E/P = (M_R - M_P) \times Q_R$$

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

Sachant que :

E/M : Ecart sur marge

E/Q : Ecart sur quantité.

E/P : Écart sur prix.

QR : Quantité réellement vendus.

QP : Quantité prévisionnel vendus.

MR : Marge réelle.

MP : Marge prévue.

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

Cas des productions réelles : Production réelle = Quantité réelle × Coût unitaire réel

Cas des prévisions : Production prévue = Quantité prévue * Coût unitaire prévu

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

$$\text{Écart / coût de matière globale} = (Q_t \text{ réelle} \times P_x \text{ réel}) - (Q_t \text{ prévisionnelle} \times P_x \text{ prévisionnel})$$

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

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

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

Le signe résultant du calcul d'un écart sur coût matière est à contrario de celui du chiffre d'affaire. Un écart sur coût positif est défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévu, et vice versa pour un écart négatif.

3.2.2.2 L'interprétation des écarts :

« Les écarts n'ont d'autre rôle que de mettre en évidence des phénomènes, mais ils ne sont pas en eux-mêmes porteurs de toutes les explications. », Interpréter et analyser les écarts permet au contrôleur de gestion de donner les différentes causes des résultats favorables ou défavorables, pour identifier l'origine des calculs des écarts afin d'apporter des actions correctives pour améliorer la situation¹.

➤ Si les écarts sont négatifs, ils sont communiqués au personnel afin d'améliorer leur travail, et si ces dépassements sont importants, les personnes qui sont responsables doivent fournir des explications et peuvent même en couvrir des sanctions ;

➤ Si les écarts sont positifs, les responsables encouragent les services concernés avec des rémunérations complémentaires. Exemples :

- Écart sur chiffre d'affaires = CA réel - CA prévu > 0 favorable.
- Écart sur coût des matières = Coût réel - Coût prévu > 0 défavorable.

3.2.2.3 La mise en œuvre des actions correctives :

La mise en œuvre des actions correctives constituent la nature des actions de correction et les caractéristiques d'une bonne action de correction².

➤ **Nature des actions de correction :** l'action corrective peut consister tout d'abord à la révision de la prévision devenue irréaliste ensuite à mettre en œuvre des actions d'amélioration (visant à infléchir le résultat attendu et à influencer les relations ultérieures). Il peut s'agir, enfin de ne rien faire. L'écart est dû à un phénomène accidentel ou ponctuel qui n'a rien à voir avec le processus sous contrôle.

➤ **Caractéristiques d'une bonne action corrective :** les actions correctives permettent de résoudre les problèmes posés. Il s'agit de mettre en œuvre une démarche méthodologique (méthode de résolution de problèmes) s'attachant à identifier la cause première d'une situation réelle afin que la solution retenue mise en œuvre puisse éviter toute réapparition de ce dit problème. Parmi ces actions :

- Réduire des coûts pour une meilleure utilisation, plus rationnelle, des moyens de production (atelier, bureau, magasins, boutique, transport, logiciel, moyen de communication) ;
- Proposer des modifications des procédures, de structure, de réseau d'information ainsi que le traitement de ces informations ;

¹ ARDOIN, L., MICHEL, D. SCHMIDT, J. le contrôle de gestion. Paris : Édition Publi-Union, 1985, p. 130.

² GERVAIS, M. *Contrôle de gestion*. 6^{ème} Éd. Paris : Economica, 1997, p.550/554-555.

- Sélectionner des fournisseurs et modifier les méthodes de travail avec certains d'entre eux ;
- Supprimer les documents inutiles ;
- Promouvoir des hommes et les formés ;
- Créer, modifier, supprimer, développer des produits ou des services.

Une action corrective efficace doit être :

➤ **Rapide** : La vitesse de mise en œuvre de l'action (une fois qu'un écart significatif est apparu) est un élément fondamental de l'efficacité du contrôle, car une action corrective trop tardive peut exercer un effet contraire sur le système sous contrôle. Cependant, la détection et l'interprétation de l'information prennent du temps. Même avec un système d'information très rapide, des délais apparaissent. Il est donc essentiel de connaître et de chercher à réduire la période de temps acceptable entre l'apparition d'un dérèglement et sa correction.

➤ **Adaptée** : L'action corrective doit porter sur la détermination qui exerce l'influence la plus grande sur les résultats et il est nécessaire d'utiliser une force adéquate de correction, sous peine là encore d'aboutir à des résultats opposés et/ou indésirables. La correction ne doit être ni trop forte, ni trop faible. Mais dans une entreprise à structure décentralisée, le contrôle budgétaire ne sera efficace que si les prix de cessions internes sont correctement déterminés.

Conclusion du chapitre I :

Après avoir réalisé ce chapitre, nous constatons que la gestion budgétaire est un outil principal du contrôle de gestion et une nécessité absolue dans l'entreprise,

La gestion budgétaire est une méthode de gestion prévisionnelle, à court terme qui a pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir, elle est fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés. Et qui permet de traduire ces objectifs à des programmes à l'aide de différentes techniques de prévision. Ces programmes sont ensuite chiffrés et présentés sous forme de budgets. Ces derniers sont à la fois des instruments de prévision et de coordination entre les unités décentralisées, leur établissement implique des choix, puis le respect de ceux-ci lors de l'exécution.

La démarche de gestion budgétaire s'achève par un contrôle budgétaire qui permet de comparer périodiquement les prévisions avec les réalisations afin d'analyser les écarts et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Chapitre 02

*L'impact global de la pandémie
sur l'activité des entreprises
à travers le monde*

*« Le meilleur hommage que nous pouvons rendre aux morts de la pandémie est de construire
un monde plus vert, plus intelligent et plus juste. »*

—KRISTALINA GEORGIEVA (Directrice générale du FMI)

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Introduction du chapitre II :

L'année 2020 a démarré avec un contexte sanitaire qui progressivement a ralenti puis a quasiment bloqué des pans entiers de l'économie mondiale, plongeant le monde dans sa pire récession depuis la seconde guerre mondiale (Banque Mondiale, 2020). La crise du COVID-19 qui a frappé le monde entier est d'abord une crise sanitaire mais son impact va bien au-delà du secteur de la santé et les conséquences sont ressenties sur tous les secteurs économiques et sociaux. La forte propagation de la maladie causée par le virus de la corona a été la cause de l'arrêt de l'activité économique en chine puis en Asie et enfin dans le reste du monde.

En réponse à la pandémie, de nombreux gouvernements à travers le monde ont pris des mesures strictes pour prévenir l'épidémie, assurer le bon fonctionnement du système de santé et protéger les plus vulnérables. Toutefois, en raison de l'incertitude et de la vulnérabilité accrue résultant des fermetures d'entreprises, des restrictions de voyage et des mesures de confinement.

Nonobstant ces mesures pour permettre le maintien d'activités économiques et sociales indispensables, le fonctionnement des pays dans ces conditions exceptionnelles a conduit les instances financières nationales, régionales, telle que la Banque Centrale Européenne(BCE), et internationales tel que le Fonds Monétaire International (FMI) à débloquent des fonds et à accorder des prêts. Ceux-ci sont destinés à lutter contre la pandémie, mais surtout à soutenir les entreprises dont l'activité a été ralentie voire arrêtée et les salariés mis au chômage ou au chômage partiel.

En effet, l'impact de la crise sur l'activité des entreprises n'a pas été le même pour toutes. L'effet secteur explique cette différenciation mais aussi d'autres facteurs. Être une grande entreprise, être en position monopolistique, être implantée dans un district industriel ou une économie locale dynamiques, ou encore avoir une clientèle diversifiée sont autant de facteurs leur ayant permis de mieux affronter la conjoncture. Si certaines entreprises ont donc été protégées de la récession, d'autres l'ont subi de plein fouet et ont recouru pour la première fois au chômage partiel afin d'éviter des licenciements.

Pour l'Algérie, Les entreprises algériennes se sont trouvées confrontées à une situation de défis et de risques causée par la pandémie depuis le début du confinement, l'ensemble des unités de production et de commercialisation sont touchées par les mesures préventives prises

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

par les autorités tels que la fermeture des commerces et des lignes de transport, la chose qui a provoqué une baisse importante de la demande sur les produits et les services de première nécessité, ce qui a induit à un ralentissement remarquable de l'activité économique.

Cette crise économique mondiale liée à la pandémie du COVID-19, est marquée par la combinaison d'un choc d'offre et un choc de demande sans précédent, se déroule avec en toile de fond de fortes tensions sur un marché très stratégique pour l'économie mondiale, celui du pétrole. La récession mondiale entraîne sur le marché pétrolier un effondrement de la demande, une crise de surproduction et une quasi-saturation des capacités de stockage.

De même, la baisse des prix des hydrocarbures dans le marché mondial et la propagation du Coronavirus ont considérablement perturbé l'économie algérienne qui reste dépendante au secteur des hydrocarbures. Il a fallu faire face à la fois à la maladie, en mettant en place des mesures de confinement sanitaire qui ont fragilisé davantage la situation socio-économique et aussi aux conséquences du ralentissement de l'économie mondiale et de la demande en hydrocarbures, principale source des recettes en devises du pays.

Dans ce chapitre nous allons aborder l'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde et qui sera divisé en trois sections, dans la première section nous allons parler sur l'impact de la pandémie de COVID-19 sur l'économie mondiale, ensuite la deuxième section sera consacrée à l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et enfin la troisième section destinée pour étudier l'impact de la crise sanitaire sur le secteur pétrolier.

Section 1 : Impact de la pandémie de COVID-19 sur l'économie mondiale

La pandémie de Coronavirus pose maintenant comme une épidémie mondiale, qui a un impact direct sur les transactions humaines, commerciales et politiques internationales, car le déclenchement de l'épidémie a imposé aux pays de prendre un ensemble de mesures de précaution, telles que l'isolement, la quarantaine et la distanciation physique, la fermeture des frontières maritimes et terrestres et la suspension des vols, ce qui a eu un impact négatif sur l'économie mondiale, qui est entrée dans une grave récession et un ralentissement soudain, et donc l'émergence d'une crise économique mondiale inattendue¹.

Dans cette section nous allons commencer par généralités sur la pandémie du COVID-19, ensuite, nous allons parler sur l'impact économique de la crise sanitaire à travers le monde.

1.1 Généralités sur la pandémie de COVID-19 :

Avant d'entamer notre étude sur l'impact de la pandémie de COVID-19 sur l'économie mondiale, il faut tout d'abord bien cerner les concepts utilisés dans notre recherche.

1.1.1 Définitions des concepts utilisés :

1.1.1.1 Définition de l'épidémie et la pandémie :

Avant de cerner le concept de la pandémie il faut d'abord différencier entre le terme « épidémie » et « pandémie » :

➤ Définition de l'épidémie :

L'épidémie est l'apparition et la propagation d'une maladie infectieuse contagieuse qui frappe en même temps et en un même endroit un grand nombre de personnes².

Concernant les maladies touchant des groupes d'animaux, le terme exact est épizootie³.

➤ Définition de la pandémie :

C'est une épidémie se répandant à la fois sur une large zone géographique touchant une proportion importante de la population. Une pandémie est par définition « une flambée épidémique qui touche le monde entier »⁴.

¹ SAIDI, Jamila. *The impact of the Corona pandemic on the global economy and ways to confront it*. 1^{ère} Édition, Université Hassan II Mohammedia de Casablanca, Maroc, 2020, p. 03. Disponible sur : https://democraticac.de/?p=72150#_Toc64668151 ; (consulté le 14/08/2021).

² Disponible sur : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/epidemie> ; (consulté le 13/06/2021).

³ Cathy, Lafon. *Peste, choléra, grippe espagnole... Ces dix grandes pandémies qui ont marqué l'Histoire*. Disponible sur : <https://www.sudouest.fr/sante/peste-cholera-grippe-espagnole-ces-10-grandes-pandemies-qui-ont-marque-l-039-histoire-2029561.php> ; (consulté le 12/06/2021).

⁴ Guide de l'OMS. *Communication en cas de flambée épidémique - Pandémie de grippe*. Décembre 2005, p.01. Disponible sur : http://www.who.int/csr/don/Avian_French.pdf ; (consulté le 14/06/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), une pandémie est une épidémie qui doit respecter les critères suivants :

- Il doit toucher au moins deux continents ;
- Maladie infectieuse causée par un agent pathogène nouveau ou qui ne s'est pas manifesté depuis longtemps ;
- Cet agent se propage facilement et de façon soutenue d'un être humain à un autre de telle sorte que la maladie infectieuse atteint un très grand nombre de personnes dans une zone géographique très étendue.

1.1.1.2 Définition de la crise sanitaire :

C'est un évènement touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de la mortalité ou surmortalité, dans une région donnée ou la planète entière¹.

1.1.2 Historique des grandes pandémies précédentes :

Le 20ème siècle a connu une flambée de pandémies mortelles qui ont marqué l'histoire, notamment « la grippe Espagnole » apparue en 1918. Ainsi, durant le 21ème siècle, l'humanité a attesté des crises pandémiques qui sont : « le coronavirus du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) » en 2002, « le H1N1 ou la grippe aviaire » en 2009 et « Ebola » qui a culminé durant la période 2013-2014. Nous citons ci-dessous les principales pandémies qui ont marqué l'histoire, notamment les pandémies grippales.

1.1.2.1 La grippe espagnole :

Également appelée « pandémie grippale de l'année 1918 », cette pandémie meurtrière originaire de Chine, on lui a attribué le nom de « grippe espagnole » car l'Espagne (non impliquée dans la Première Guerre mondiale) fut le seul pays à publier librement les informations relatives à cette épidémie et aussi doit son nom au roi d'Espagne Alphonse XIII, l'une de ses plus célèbres victimes². La grippe espagnole fait plus de victimes que la Première Guerre mondiale, contaminant plus d'un tiers de la population mondiale. Due à une souche (H1N1, 2) particulièrement virulente et contagieuse qui s'est répandue de mars 1918 à juillet

¹ Disponible sur : <https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/c/crise%20sanitaire> ; (consulté le 12/06/2021).

² HAUGUEL, Vanessa. *Les plus grandes épidémies de l'Histoire*. Disponible sur : <https://www.noovomoi.ca/content/style-de-vie/fr/style-et-maison/infos-pratiques/article.plus-grandes-epidemies-histoire.1.1661474.html> ; (consulté le 24/10/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

1921¹. Bien que les premiers cas dûment répertoriés soient apparus en France et aux États-Unis. Cette pandémie a fait de 20 à 50 millions de morts, elle serait la pandémie la plus mortelle de l'histoire. La grande majorité des victimes de l'épidémie étaient des adolescents en bonne santé, contrairement au fait que l'épidémie cible habituellement les personnes âgées, les enfants et les personnes malades ou vulnérables.

1.1.2.2 Le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS 2003) :

Est la première maladie grave et transmissible à émerger en ce XXI^e siècle. L'épidémie, partie de Chine fin 2002, a éclaté au niveau mondial en 2003 faisant plus de 8000 cas et près de 800 morts. Grâce à une mobilisation internationale sans précédent, motivée par l'alerte mondiale déclenchée le 12 mars 2003 par l'OMS, l'épidémie a pu être endiguée par des mesures d'isolement et de quarantaine. De même, l'agent causal du SRAS, un coronavirus inconnu jusqu'alors, a pu être rapidement identifié².

1.1.2.3 La grippe aviaire 2003 (H5N1) :

Est une maladie virale qui sévit chez les oiseaux, et dont le taux de mortalité est très élevé chez les oiseaux d'élevage (poulet, oies, etc.). Si la plupart des virus aviaires n'infectent pas l'homme, certains sous-types parviennent parfois à franchir la barrière des espèces : c'est le cas du virus H5N1, pathogène pour l'homme et présent en Asie. A l'heure actuelle, la transmission du virus ne se fait que de l'animal à l'homme, mais les autorités sanitaires redoutent une évolution du virus vers une forme transmissible d'homme à homme, porte ouverte à une pandémie. Cette maladie a tué plus de 50 millions d'oiseaux domestiques, et près de 573 cas d'infections humaines dont près de 60% ont été mortels³.

1.1.2.4 Virus Ebola :

La maladie à virus Ebola (auparavant appelée fièvre à virus Ebola) est provoquée par un virus très contagieux. La maladie à virus Ebola a été découverte pour la première fois en 1976 lors de deux épidémies majeures au Soudan et en République démocratique du Congo. Depuis, plus de 20 flambées épidémiques ont apparu en Afrique Centrale. Ce virus tire son

¹ *La grippe espagnole de 1918, la plus grande pandémie de l'histoire*. Disponible sur : <https://ref.fr/articles/culture-et-societe/la-grippe-espagnole-de-1918-la-plus-grande-pandemie-de-lhistoire-de> ; (consulté le 24/10/2021).

² Institut Pasteur. *SRAR*. Disponible sur : <https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/sras> ; (consulté le 26/10/2021).

³ Institut Pasteur. *Grippe aviaire*. Disponible sur : <https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/grippe-aviaire> ; (consulté le 26/10/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

nom d'une rivière coulant dans la République du Congo. Le virus Ebola appartient à la famille des Filoviridae. Dans 40 à 80% des cas, cette maladie est fatale. L'épidémie de 2014 – 2015 (qui a démarré en Afrique de l'Ouest) a touché 28 400 personnes et a été responsable de 11 300 décès, c'est la plus grande épidémie jusqu'à aujourd'hui¹.

1.1.3 Le coronavirus (COVID-19) :

Les coronavirus sont une grande classe de virus qui peuvent provoquer des maladies chez les animaux ou les humains. Il est bien connu que chez l'homme, plusieurs coronavirus peuvent provoquer des infections respiratoires, allant du rhume à des maladies plus graves telles que le syndrome respiratoire du Moyen Orient (MERS) et le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS). Le dernier coronavirus découvert était à l'origine de la maladie à coronavirus de 2019 (COVID-19) qui s'est propagée dans le monde entier. Les premiers coronavirus ont été observés dans les années 1960. Leur nom vient du latin corona, qui signifie « couronne », à cause de la présence de petites particules à sa surface, qui rappellent en effet une couronne².

Le COVID-19 est appelée « Coronavirus Disease 2019 », qui est causée par un virus dans le SRAS-CoV-2 des Coronaviridae. Cette maladie infectieuse est une zoonose dont l'origine est toujours controversée. La maladie est apparue à Wuhan, dans la province du Hubei, en Chine, en décembre 2019. Il s'est propagé rapidement, se propageant d'abord en Chine puis à l'étranger, entraînant une popularité mondiale. COVID-19 est une maladie respiratoire qui peut être mortelle pour les patients d'âge fragile ou d'autres maladies chroniques. Se propager par contact étroit avec des personnes infectées. La maladie peut également se propager par des patients asymptomatiques, mais manque de données scientifiques pour la déterminer³.

1.1.3.1 Étapes de l'évolution de la pandémie de Coronavirus :

L'OMS a fourni des détails sur les stades de développement de la pandémie depuis ses débuts en tant que virus jusqu'à ce qu'elle devienne une pandémie, ce qui montre la différence réelle à travers laquelle nous pouvons distinguer entre une pandémie, une épidémie et une maladie, et ces étapes sont les suivantes :

➤ **Étape 1** : un virus qui infecte les animaux mais ne cause pas d'infection aux humains.

¹ Disponible sur : <https://www.sante-sur-le-net.com/maladies/maladies-virales/virus-ebola/>; (consulté le 27/10/2021).

² KIERZEK, Gérald., BERNARDON, Fanny. *Coronavirus, comment se protéger ? : 50 questions-réponses*. Archipoche, 2020, p. 15.

³ KERN, Julie. *COVID-19 : qu'est-ce que c'est ?* Disponible sur : <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-covid-19-18585/>; (consulté le 18/06/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

- **Étape 2** : un virus animal a conduit à une infection humaine.
- **Étape 3** : le virus a conduit à des cas sporadiques ou à l'infection de petits groupes de la maladie, mais cela ne suffit toujours pas à provoquer une épidémie dans la communauté locale.
- **Étape 4** : le risque d'une épidémie est imminent mais incertaine, la maladie est devenue suffisante pour provoquer une épidémie dans une communauté locale.
- **Étape 5** : l'infection se transmet d'une personne à l'autre et a provoqué des infections dans deux pays différents situés dans une même région selon la répartition des régions approuvées par l'OMS.
- **Étape 6** : l'épidémie est devenue mondiale, et des infections ont été enregistrées dans au moins deux régions différentes, selon la répartition des régions approuvées par l'OMS.

Le concept de Coronavirus dans ses différentes étapes peut être résumé dans la figure suivant:

Figure N°04: Étapes de l'évolution de la pandémie de Coronavirus



Source : Réalisé par nous-mêmes.

1.1.3.2 Mesures de prévention et de précaution contre le COVID-19:

- **Mesures de prévention contre le COVID-19 :**
 - Se laver les mains régulièrement (eau + savon) ou utilisez une solution hydro alcoolique (gel désinfectant...);
 - Tousser ou éternuer dans votre coude, ou dans un mouchoir ;
 - Eviter de se toucher le visage ;
 - Utiliser des mouchoirs à usage unique (et les jeter à la poubelle après l'usage) ;
 - Saluer sans serrer la main, sans embrassades ;
 - Conserver une distance d'au moins 1,5 mètre avec tout interlocuteur ;
 - Portez un masque quand la distance d'un mètre ne peut pas être respectée¹.
- **Mesures de précaution contre le COVID-19 :**

Les principales mesures de précaution contre le COVID-19 sont :

¹ Institut Pasteur. *Maladie COVID-19 (nouveau coronavirus)*. Disponible sur : <https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/maladie-covid-19-nouveau-coronavirus>; (consulté le 25/10/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

- **Le confinement (la quarantaine):** le confinement, c'est quand on enferme quelqu'un pour le protéger, ou protéger les autres. Ainsi, en cas de maladie contagieuse, on confine les malades pour qu'ils ne contaminent pas d'autres personnes. Ou on confine toute la population, pour éviter qu'elle tombe malade. Comme c'est le cas pour la pandémie de COVID-19. Face à cette maladie, de nombreux pays comme la France, l'Italie ou l'Inde ont décidé de confiner leurs habitants pendant plusieurs semaines. Ils leur demandent de rester chez eux, et de ne sortir que si c'est nécessaire¹.
- **Le contrôle ou la fermeture des frontières :** les frontières ferment les unes après les autres pour tenter d'endiguer la pandémie de coronavirus. Après les interdictions de rassemblements et les mesures de confinement, plusieurs Etats ont déjà annoncé le renforcement des contrôles douaniers, voire la fermeture totale de leurs frontières aux étrangers².
- **Le couvre-feu :** interdiction de sortir de chez soi et/ou de circuler par. Il est ordonné par le gouvernement ou tout responsable d'un pays, d'une région ou d'une ville. Aussi, toute assemblée ou réunion est interdite. Tout le monde devait rentrer chez soi dès que l'heure du couvre-feu commence³.

1.1.3.3 Caractéristiques de la pandémie du COVID-19 :

La pandémie de Corona s'est distinguée des autres épidémies et pestes qui ont touché le monde à travers l'histoire par une gamme de caractéristiques que nous avons inspirées en lisant les circonstances actuelles et les conditions que traverse le monde, et nous mentionnerons ci-après les plus importantes de ces caractéristiques :

➤ **Caractéristiques liée au virus :**

- Il se déplace d'une personne à l'autre une fois que les personnes sont plus touchées ou convergent, ou il est transmis de l'objet contaminé à la personne même sans la transmission de l'autre personne.
- Il ne présente pas de symptômes avant un certain temps, où une étude a montré que la période d'incubation du coronavirus peut dépasser 14 jours, ce qui signifie

¹ *C'est quoi, le confinement ?* Disponible sur : <https://www.1jour1actu.com/info-animee/cest-quoi-le-confinement> ; (consulté le 25/10/2021).

² *Coronavirus : cinq minutes pour comprendre la fermeture de frontières.* Disponible sur : <https://www.leparisien.fr/societe/coronavirus-cinq-minutes-pour-comprendre-la-fermeture-de-frontieres-16-03-2020-8281272.php> ; (consulté le 25/10/2021).

³ Disponible sur : <https://www.cnrtl.fr/definition/couvre-feu/> ; (consulté le 25/10/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

qu'une période de quarantaine de deux semaines peut ne pas être suffisante pour confirmer les infections et c'est ce qui l'a fait se propager rapidement.

➤ **Caractéristiques liée à l'impact économique :**

- **Une pandémie mondiale inclusive :** elle a touché plus de 190 pays dans le monde, et c'est l'une des conséquences négatives de la mondialisation qui a fait du monde un village planétaire. Cette pandémie a affecté tous les domaines, y compris la santé, l'économie, le social, la politique et la sécurité. Et ses conséquences économiques, l'effondrement du marché économique international, l'effondrement de la plupart des économies à la suite de l'interdiction et de la quarantaine obligatoire, en plus du monopole des pays pour soutenir leur économie nationale.
- **Confrontation individuelle :** la planification individuelle de chaque Etat pour faire face à l'épidémie, sans aucune intervention humanitaire des organisations spécialisées, ou de grands pays, ou même des pays de l'Union entre eux, comme l'Union européenne, car ils sont également touchés, et cela était évident dans ce qui s'est passé en Italie et en Espagne, ce qui a renforcé le concept de souveraineté de l'État.
- **Changement de concepts et réorganisation des priorités :** le concept de sécurité internationale a décliné face à la sécurité nationale, et des mesures ont été prises dans tous les pays visant à protéger leur sécurité nationale en fermant leurs frontières avec les pays voisins et en faisant venir rapidement ses ressortissants de pays étrangers, ainsi qu'en paralysant le trafic maritime et aérien.
- **La réalité s'est révélée :** elle a montré la faiblesse des systèmes de santé des pays qui glorifiaient les niveaux de progrès technologique et de développement médical, où La plupart d'entre eux n'étaient pas conscients de la gravité de cette pandémie et n'ont pas réussi à intervenir rapidement pour la contenir.

1.1.4 Les pertes économiques causées par les pandémies :

Plusieurs études empiriques à l'égard des coûts économiques des épidémies passées ont été réalisées, pour donner une idée sur les chocs économiques qui en ont découlé, afin de tirer la leçon des conséquences économiques que ces crises sanitaires ont causées et de faciliter la prise de décision vis-à-vis de la crise actuelle.

Le tableau ci-dessous illustre un aperçu des études empiriques qui ont été réalisées sur les coûts macroéconomiques des épidémies passées :

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Tableau N°02 : Impact sur le plan économique des pandémies précédentes

Pandémies	Période	Fatalités	Pertes économiques
La Grippe Espagnole	1918 - 1921	20 à 50 millions de décédés	- Baisse de 6% de la croissance du PIB mondial. - Perte de 8% de la consommation et des dépenses publiques.
SRAS 2003	2002 - 2004	774 personnes de décédés	- Perte de 0,1% du PIB mondial. - Perte de 1% à 2% de la croissance du PIB de la Chine.
Grippe aviaire 2003-19 (H5N1)	En 2004	455 personnes de décédés	- Perte de 0,1% du PIB mondial. - Baisse de 0,4% du PIB en Asie.
Virus Ebola	2014 - 2016	11 323 personnes de décédés	- Baisse de 0,2%, 0,3%, 0,4% de la croissance du PIB en Guinée, Libéria et en Sierra Leone.
COVID-19	Fin 2019 jusqu'à aujourd'hui	Près de 5 millions de personnes de décédés	- Baisse de 4,2% de la croissance du PIB mondial et une récession de 7,5% pour la zone euro en 2020. - Une hausse estimée à 1,8 % de la croissance en Chine. - L'activité économique dans les économies avancées décliné de 7% en 2020.

Source: BOISSAY, F., RUNGCHAROENKITKUL, P. *Macroeconomic effects of COVID-19: an early review*. Avril 2020, p.04. Disponible sur : <https://www.bis.org/publ/bisbull07.pdf> (consulté le 27/10/2021).

1.2 L'impact économique de la pandémie du COVID-19 :

La propagation du coronavirus a paralysé l'économie mondiale, car elle a entravé la production, l'approvisionnement et le transport aérien dans le monde entier, affaibli la demande mondiale, isolé et mis en quarantaine les pays et d'autres sous couvre-feu, et causant de grandes pertes aux secteurs de la finance, aérien, des transports et du tourisme.

1.2.1 Impact macroéconomique de la pandémie du COVID-19 :

1.2.1.1 Une récession économique brutale :

Le choc massif et brutal produit par la pandémie de coronavirus et par les mesures d'arrêt de l'activité prises pour l'enrayer plonge l'économie mondiale dans une grave récession. Face à cette progression du virus, le monde a adopté des mesures drastiques dans le

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

but d'atténuer les pressions sur des systèmes sanitaires déjà sous tension et fragiles ont eu de très graves conséquences sur la croissance économique¹. Selon l'édition semestrielle des Perspectives économiques mondiales parue au mois de juin, « la COVID-19 a engendré une crise planétaire à nulle autre pareille — une crise sanitaire mondiale qui, en plus d'un bilan humain extrêmement lourd, est à l'origine de la pire récession mondiale depuis la Seconde Guerre »².

La pandémie de coronavirus a plongé l'économie mondiale dans la tourmente. Dans ses nouvelles prévisions publiées mardi 1er décembre 2020, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (L'OCDE) envisage une chute du PIB mondial de 4,2 % et une récession de 7,5 % pour la zone euro en 2020. Parmi les pays qui représentent la plus grande part du PIB mondial, la France fait partie des plus affectés, avec une baisse du produit intérieur brut évaluée à 9,1 % en 2020. Mais c'est l'Inde (-9,9 %) et le Royaume-Uni (-11,2%) qui connaissent le plus fort recul. La Chine est la seule grande économie à connaître la croissance en 2020, avec une hausse estimée à 1,8%. L'OCDE s'attend à une reprise économique fragile en 2021 et table sur un rebond à 4,2%, mais ce dernier pourrait être plus fort dans les pays asiatiques qui ont réussi à minimiser la propagation de l'épidémie. Néanmoins, dans de nombreux autres pays, la production économique à la fin de l'année 2021 devrait rester inférieure au niveau de fin 2019³.

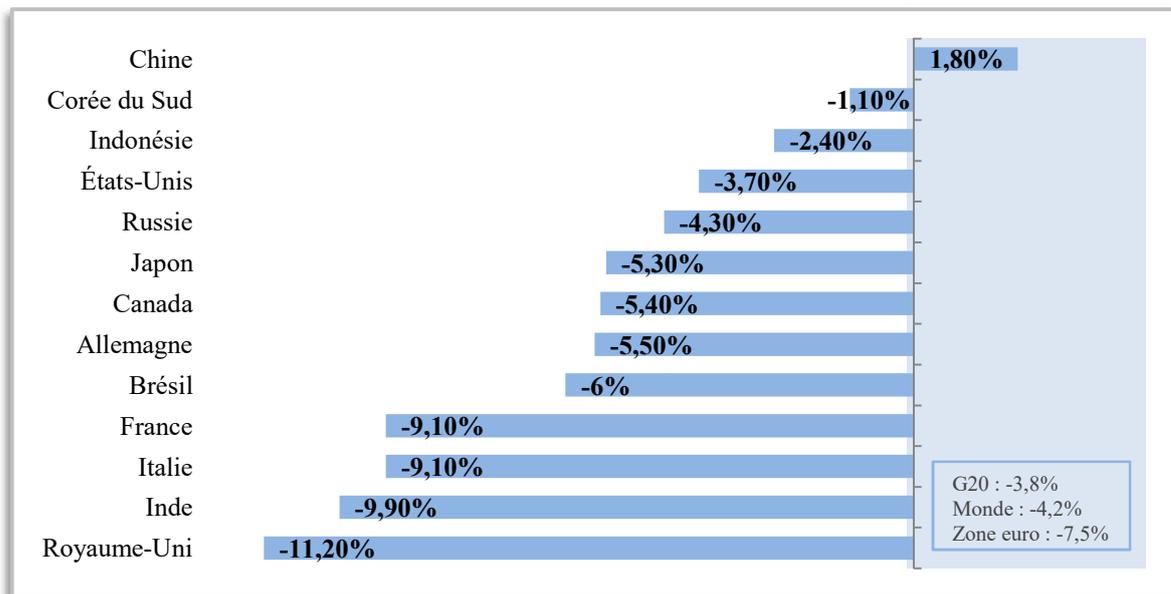
¹ La banque mondiale. *La pandémie de COVID-19 plonge l'économie planétaire dans sa pire récession depuis la Seconde Guerre mondiale*. Disponible sur : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>; (consulté le 27/10/2021).

² BLAKE, Paul., WADHWA, Divyanshi. *Retour sur l'année 2020 : l'onde de choc de la pandémie de COVID-19 en 12 graphiques*. Disponible sur : <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/retour-sur-lannee-2020-londe-de-choc-de-la-pandemie-de-covid-19-en-12-graphiques>; (consulté le 20/08/2021).

³ GAUDIAUT, Tristan. *L'impact de la pandémie sur l'économie mondiale*. Disponible sur : <https://fr.statista.com/infographie/20855/impact-pandemie-coronavirus-sur-economie-mondiale-pib/>; (consulté le 28/10/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Graphique N°01 : L'impact de la pandémie sur l'économie mondiale (Prévision de l'évolution annuelle de PIB réel en décembre 2020, en %)



Source : OCDE. Disponible sur : <https://fr.statista.com/infographie/20855/impact-pandemie-coronavirus-sur-economie-mondiale-pib/>; (consulté le 30/10/2021).

Les perspectives économiques de l'OCDE pour 2020 prévoyaient un taux de croissance stable ou élevé, l'apparition du coronavirus a causé un choc majeur pour l'économie mondiale, l'Organisation mondiale a réduit ses prévisions pour taux de croissance de 2,9% à 1,5%. Les choses peuvent être encore pires pour enregistrer un déficit et un déséquilibre dans les transactions de l'économie mondiale de 2000 milliards de dollars, ce qui signifie l'effondrement total de l'économie mondiale, semblable à la Grande Dépression qui a suivi la crise économique mondiale de 1929 qui a affecté la plupart des pays développés et en développement en raison de l'interdépendance mondiale entre les économies des pays¹.

Les pays les plus durement touchés sont ceux où l'épidémie a été la plus grave et ceux qui se caractérisent par une forte dépendance vis-à-vis du commerce mondial, du tourisme, des exportations de produits de base et des financements extérieurs. Bien que l'ampleur de la crise varie d'une région du monde à l'autre, tous les pays émergents et en développement souffrent de vulnérabilités qui sont accentuées par ces chocs exogènes. En outre, la fermeture

¹SAIDI, Jamila. *Op.cit.*, p. 03.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

des écoles et les difficultés accrues d'accès aux soins de santé primaires auront probablement des effets durables sur le développement du capital humain¹.

1.2.1.2 L'augmentation du nombre de pauvres dans le monde :

Pour la première fois depuis plus de vingt ans, le taux mondial d'extrême pauvreté devrait augmenter en 2020, prévoit la Banque mondiale, en mettant en lumière les conséquences aggravantes de la pandémie de coronavirus (COVID-19) sur la réduction de la pauvreté, déjà freinée par les conflits et le changement climatique. Selon le rapport bisannuel sur la pauvreté et la prospérité partagée publié en Octobre 2020, la pandémie risque d'entraîner entre 88 et 115 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté en 2020 et jusqu'à 150 millions en 2021, en fonction de la gravité de la récession économique. L'extrême pauvreté, dont le seuil est fixé à moins de 1,90 dollar par jour et par personne, devrait ainsi toucher entre 9,1 % et 9,4 % de la population mondiale en 2020, soit un retour en arrière de l'ordre du taux de 9,2 % enregistré en 2017. Sans les bouleversements induits par la pandémie à travers le monde, ce chiffre aurait dû tomber à 7,9 % en 2020².

Une grande partie des « nouveaux pauvres » sera concentrée dans des pays qui connaissent déjà des taux de pauvreté élevés, et 82 % vivront dans des pays à revenu intermédiaire qui verront pour certains un nombre considérable de leurs habitants passer sous le seuil de l'extrême pauvreté, la majorité des « nouveaux pauvres » vivront en Asie du Sud, l'Afrique subsaharienne venant juste après. Selon le dernier Rapport sur la pauvreté et la prospérité partagée, « une grande partie d'entre eux travaillent dans les services, le bâtiment et l'industrie manufacturière, soit autant de secteurs où l'informalité prédomine et où l'activité économique pâtit le plus durement des mesures de confinement et autres restrictions de déplacement »³.

La pandémie et la récession mondiale qui l'accompagne vont faire basculer plus de 1% de la population mondiale dans l'extrême pauvreté, souligne le président du Groupe de la Banque mondiale David MALPASS. Afin de remédier à un recul qui nuit gravement aux progrès du développement et à la réduction de la pauvreté, les pays devront se préparer à une

¹ La banque mondiale. *La pandémie de COVID-19 plonge l'économie planétaire dans sa pire récession depuis la Seconde Guerre mondiale* ; (consulté le 30/10/2021).

² La banque mondiale. *La pandémie de COVID-19 risque d'entraîner 150 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté d'ici 2021*. Disponible sur : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>; (consulté le 05/09/2021).

³BLAKE, Paul., WADHWA, Divyanshi. *Retour sur l'année 2020 : l'onde de choc de la pandémie de COVID-19 en 12 graphiques* ;(consulté le 15/08/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

nouvelle économie dans l'après-COVID, en faisant en sorte d'orienter les capitaux, la main-d'œuvre, les compétences et l'innovation vers de nouveaux secteurs d'activité et de nouvelles entreprises¹.

1.2.2 Impact de la crise sanitaire sur les secteurs économiques :

1.2.2.1 Le transport :

Le COVID-19 a mis l'économie mondiale à rude épreuve. Le transport aérien est sans conteste le secteur le plus touché par la pandémie. Les mesures de confinement et de restriction des déplacements, mises en place pour freiner la propagation du virus, ont porté un coup d'arrêt net et brutal à l'ensemble de l'activité.

Crise sans précédent, en peu de jours, la quasi-totalité des vols a été supprimée, les aéroports fermés, la flotte mondiale immobilisée, des milliers de salariés mis au chômage. Autre conséquence, des compagnies aériennes se retrouvent en faillite alors que d'autres font appel à l'Etat pour survivre².

Début avril, le nombre de vols dans le monde s'est effondré de 80% par rapport à la même période en 2019, selon l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) de nombreuses compagnies aériennes, même les plus solides, sont en grande difficulté. 300 milliards d'euros de pertes, une chute de 55% des revenus en 1an³.

A l'exception de quelques vols de rapatriement et d'une faible activité de fret aérien, les compagnies aériennes ont été contraintes de réduire jusqu'à 90% de leur capacité, de clouer au sol les appareils et mettre en place des plans d'urgence incluant réduction des coûts et suppression de postes.

1.2.2.2 Le tourisme :

Le tourisme est un secteur de grande importance dans les économies mondiales et des nations, il revêt une importance particulière sur le plan macroéconomique du fait de sa participation active qu'il occupe et dans et des recettes qu'il génère. Au niveau mondial, le tourisme constitue aujourd'hui un levier efficace pour réalisation des objectifs de croissance durables, de résorption du chômage et de réduction de la pauvreté. Il vise également à

¹ La banque mondiale. *La pandémie de COVID-19 risque d'entraîner 150 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté d'ici 2021* ; (consulté le 05/09/2021).

² *Impact du COVID-19 sur les compagnies aériennes et constructeurs d'avions*. Disponible sur : <https://www.atlas-mag.net/article/impact-du-covid-19-sur-les-compagnies-aeriennes-et-constructeurs-d-avions> ; (consulté le 10/11/2021).

³ PAVLENKO, Dimitri. *Coronavirus : le secteur aérien touché de plein fouet, les compagnies risquent la faillite*. Disponible sur : <https://www.europe1.fr/economie/coronavirus-le-secteur-aerien-touche-de-plein-fouet-les-compagnies-risquent-la-faillite-3963580>; (consulté le 10/11/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

concrétiser le un développement durable dans ses trois dimensions : économique, social et environnementale¹.

Le tourisme a été mis à genoux par la pandémie du COVID-19 au point de devenir le secteur le plus touché par la crise sanitaire ce qui implique des répercussions majeures dans la mesure où il représente 10% du PIB mondiale. Il s'agit sans aucun doute d'un scénario inquiétant pour les entreprises liées au tourisme. Les prévisions pour le secteur sont en effet alarmantes, d'après le World Travel Council : jusqu'à 50 millions d'emplois pourraient être perdu du cours des prochains mois avec un impact économique massif sur l'Asie, les Etats Unis et l'Europe. Les entreprises les plus touchées sont les compagnies de transport aérien et de croisière avec des dommages nécessitant jusqu'à 12 mois de rétablissement pour un retour au niveau d'avant-crise. L'industrie hôtelière a également subi des pertes notables, bien que globalement inférieures par rapport à d'autres².

Le secteur touristique mondial a perdu plus de 1300 milliard de dollars en 2020 sous l'effet des restrictions de déplacements provoquées par la pandémie COVID-19 a annoncé jeudi 28 janvier 2021 par l'OMT, ce chiffre représente plus de 11 fois la perte enregistrée pendant la crise économique mondiale de 2009 et correspond à une chute de 74% des arrivées de touristes dans le monde par rapport à 2009 indique le communiqué de l'OMT.

L'Asie –pacifique est la région qui a connu la plus forte baisse des arrivées en 2020 (-84% sur un an), car elle a été la première touchée par la pandémie et qu'elle maintient actuellement les plus fortes restrictions sur les voyages. Pour l'Europe, le recul est de 70% sur un an mais le continent a connu la plus forte chute en chiffres absolus avec 500 millions d'arrivées en moins. Le Moyen-Orient et l'Afrique ont connu une baisse de 75% et l'Amérique de 69%³.

¹ RAMDANE, Abdelmadjid. *Conséquences de la crise sanitaire sur le tourisme mondial*. Revue Algérienne de Développement Économique, Volume 08 (N°01), 2021, Algérie : Université Kasdi Marbah Ouargla, p. 313.

² *L'impact du COVID-19 sur le secteur du tourisme*. Disponible sur : <https://www.tinext.com/fr/insights/insights/2020/impact-du-covid-19-sur-le-secteur-du-tourisme>; (consulté le 03/11/2021).

³ CLEMENT, Lesaffre. *Coronavirus : le tourisme mondial a perdu 1.300 milliards de dollars en 2020*. Disponible sur : <https://www.europe1.fr/international/coronavirus-le-tourisme-mondial-a-perdu-1300-milliards-de-dollars-en-2020-4021575>; (consulté le 04/11/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Section 2 : Impact de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises :

Nous vivons aujourd'hui une crise sanitaire aigüe due à une infection sévère : coronavirus qui a touché l'économie et les entreprises mondiales notamment les entreprises algériennes depuis début février 2020. Plusieurs entreprises publiques et privées ont été impactées directement ou indirectement par cette pandémie soit négativement (arrêt total ou partiel du travail, baisse de productivité...) ou positivement : utilisation de nouvelles technologies, réorganisation du travail, nouvelles stratégies, changement d'habitudes, ...). Cette crise pousse les entreprises à réfléchir à de nouvelles stratégies plus adéquates pour s'adapter et anticiper les changements futurs.

Dans cette section nous allons aborder l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises à travers le monde, Ensuite nous allons parler sur l'évolution de Covid-19 en Algérie avant de parler sur l'impact de cette crise sur les entreprises algériennes.

2.1 L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises dans le monde :

2.1.1 L'impact de COVID-19 sur la performance financière des entreprises¹:

Les entreprises du monde entier ont presque toutes été touchées par la pandémie de COVID-19, mais à des degrés divers. Un an après le début de la pandémie, afin de recueillir des informations récentes sur les conséquences de la pandémie pour les entreprises et sur la manière dont elles y font face, la Banque Mondiale a organisé, souvent en partenariat avec les bureaux nationaux de statistiques, des enquêtes visant à prendre le pouls des entreprises. Depuis mai 2020, des enquêtes intitulées COVID-19 Business Pulse Survey (COV-BPS) ont été menées dans plus de 50 pays auprès de plus de 100.000 entreprises du monde entier, en couvrant des pays de toutes tailles et de niveaux de revenus différents².

2.1.1.1 Impact de la pandémie de COVID-19 sur la productivité des entreprises :

La pandémie Coronavirus " COVID-19 " a eu une incidence négative sur les activités de financement des entreprises, notamment le fonds de roulement, la rentabilité, la liquidité et le financement. Toutefois, cet effet varie selon la nature de l'activité de chaque entreprise activant notamment dans le domaine de la construction ou de l'hôtellerie, de la restauration,

¹ ALKUWARI SAAD, *L'impact de la pandémie de Coronavirus sur les entreprises*. Le journal Al Rayaéconomique, le numéro de 25 Août 2020, p. 08.

² NADIR, Mohammed., DJIBRILLA, Issa., AMINUR, Rahman. *Pourquoi les répercussions de la COVID-19 sont-elles différentes pour les entreprises de la région MENA ?* Disponible sur : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/opinion/2021/03/19/why-the-covid-19-impact-on-firms-in-mena-differ-from-other-regions> ; (consulté le 28/08/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

du transport et même du commerce de gros et de détail. Des domaines qui ont été les plus touchés par la pandémie, suivis des activités manufacturières et immobilières, alors que les secteurs les moins touchés sont la santé humaine, les activités sociales, les services de technologies de l'information et de la communication.

Selon une enquête menée par le Bureau des Statistiques Nationales du Royaume-Uni en mai 2020, la plupart des activités économiques ont enregistré une baisse de 20% et plus au cours des deux dernières semaines avant cette enquête.

D'autre part, le Bureau des Statistiques du Royaume-Uni a révélé que 60% des répondants ont indiqué une diminution significative de la productivité des employés pour des raisons liées à la sécurité et à la santé, à l'instabilité de l'emploi, à l'annulation des primes annuelles et des primes d'incitation. La pandémie de Coronavirus a contribué à une réduction du fonds de roulement de la plupart des entreprises en raison de la faible demande des produits et les répercussions des décisions gouvernementales mondiales de fermer la plupart des activités et des marchés économiques et, en conséquence, le fonds de roulement des entreprises a diminué y compris les soldes des stocks, les créances, la trésorerie¹.

2.1.1.2 Impact de la pandémie de COVID-19 sur les revenus et la rentabilité des entreprises :

Cette enquête a également montré que les activités économiques qui ont enregistré une baisse de plus de 50% de leurs revenus étaient de 62% pour l'hôtellerie et les services de restauration, de 42,5% pour la construction, de 37% pour les grossistes et les détaillants, le divertissement et l'immobilier, de 25% pour l'industrie manufacturière, et 7% pour les services de santé et les services sociaux et les services d'information et de communication à l'échelle mondiale.

D'autre part, la rentabilité des entreprises a également été affectée négativement en raison de la forte baisse des revenus due à la baisse de la demande et, par conséquent, les entreprises ont ralenti ou suspendu leurs activités, mis fin aux services de certains de leurs employés, réduit les frais du personnel et soumis les dépenses courantes, en général, au contrôle et à la rationalisation de même que et les directions des entreprises ont également négocié avec les créanciers pour programmer le remboursement des dettes.

Selon une enquête menée par la Banque Centrale Européenne en mai 2020, 15% des PME européennes ont enregistré une forte baisse de leurs bénéfices. De plus, les chefs d'entreprises ont pris des mesures immédiates pour stimuler les ventes, contrôler les dépenses,

¹ SAAD ALKUWARI, *Op.cit.*, p. 08.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

améliorer l'efficacité opérationnelle et profiter des programmes de soutien du gouvernement dans l'espoir de relancer les profits¹.

2.1.1.3 Impact de la pandémie de COVID-19 sur la liquidité et la dette des entreprises :

La liquidité des entreprises a diminué, principalement en raison de la dépression du fonds de roulement et de la rentabilité, ainsi que de la difficulté d'obtenir des facilités financières auprès des banques et des investisseurs. Selon l'enquête menée par la Banque centrale européenne sur les PME en Europe, 18% des PME de la zone euro du monde entier considèrent que leur situation financière due à la pandémie de Coronavirus est un facteur qui entrave leur accès au financement externe d'une part.

D'autre part, cette situation des liquidités a affecté la capacité des entreprises à rembourser leurs dettes et à payer leurs factures de dépenses. Cela a aussi retardé toute dépense en immobilisations ou en investissements au-delà de la fin de la pandémie et, compte tenu de la difficulté d'obtenir des financements externes en raison de la mauvaise performance financière des entreprises et des facilités de crédit limitées, elle a conduit les entreprises à rationaliser leurs dépenses et à profiter des prêts disponibles et des garantis du gouvernement. Par exemple, le gouvernement du Royaume-Uni fournit un soutien financier en raison de la pandémie de Coronavirus en accordant des prêts aux START-UPS allant jusqu'à 25.000 livres sterling avec un taux d'intérêt fixe de 6% par an ainsi que des prêts allant jusqu'à 05 millions de £ aux PME payables jusqu'à un maximum de six ans. Aussi, cette subvention est appliquée dans certains pays comme le Qatar qui représente un soutien financier pour le secteur privé.

Les anticipations suggèrent également que l'aggravation de la dette des entreprises résultant d'une mauvaise performance financière et de perspectives économiques pessimistes pour l'avenir se traduira par l'impossibilité pour de nombreuses entreprises de rembourser leurs dettes, ce qui pourrait les conduire à faire face aux risques de restructuration, d'acquisition de créances ou de faillite. Selon l'enquête de la BCE sur les PME en zone euro et dans le monde, 30% des PME européennes participant à cette enquête avaient de fortes attentes négatives quant à l'impact de la pandémie sur la liquidité et 20% des PME du Moyen-Orient ont déclaré avoir des attentes négatives sur leurs rapports financiers en raison de la pandémie et de la détérioration de la demande².

¹SAAD ALKUWARI, *Op.cit.*, p. 08.

²*Ibid.*, p. 08.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

2.1.2 L'impact de COVID-19 sur les ressources humaines des entreprises :

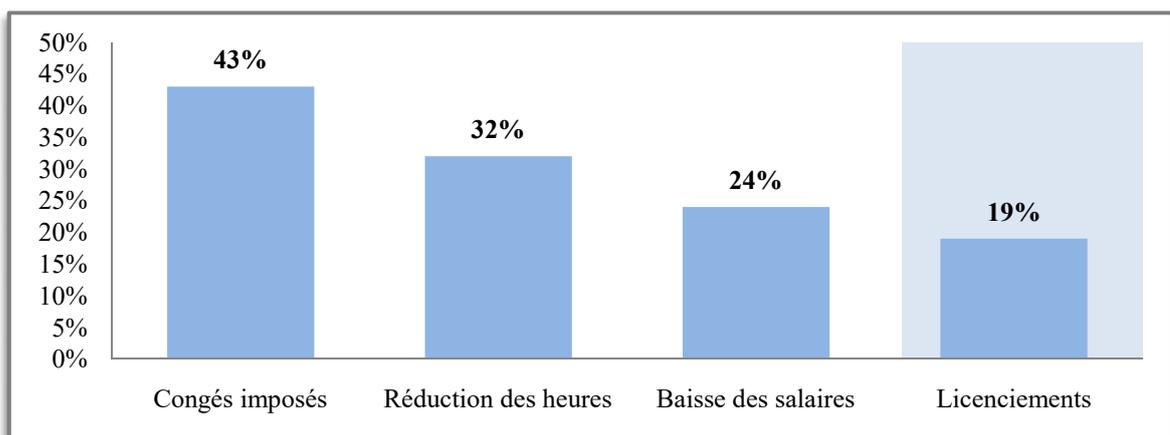
La pandémie de Coronavirus continue d'affecter tous les aspects de nos vies. Elle a eu un impact négatif sur les revenus individuels et familiaux et sur la vie sociale et psychologique des ressources humaines.

2.1.2.1 Un impact profond sur les emplois :

La paralysie de l'activité économique due à la pandémie a durement touché les entreprises et les emplois. Les finances des micros et petites et moyennes entreprises dans le monde en développement, en particulier, sont mises à rude épreuve : plus de la moitié d'entre elles ont des arriérés ou seront confrontées à des retards de paiement à court terme. Afin de mieux cerner l'impact de la COVID-19 sur les entreprises et la manière dont elles y font face, la Banque mondiale et ses partenaires ont procédé à des enquêtes rapides auprès des entreprises, en collaboration avec les pouvoirs publics des pays concernés.

Les données collectées entre mai et août 2020 sont encourageantes : un grand nombre de ces entreprises se sont efforcées de garder leurs employés, avec l'espoir de surmonter ensemble la crise. Plus d'un tiers d'entre elles ont eu davantage recours aux technologies numériques pour s'adapter. Toutefois, il ressort aussi de ce travail d'enquête que la crise a amputé de moitié les recettes des entreprises, obligeant celles-ci à réduire le temps de travail et les salaires, tandis que la plupart des structures, et en particulier les micros et petites entreprises dans les pays à faible revenu, peinent à accéder aux aides publiques¹.

Graphique N°02 : Pourcentage d'entreprises (%) par type d'ajustement sur l'emploi



Source : Enquêtes Pulse Survey COVID-19 de la Banque mondiale auprès des entreprises. Disponible sur : <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/retour-sur-lannee-2020-londe-de-choc-de-la-pandemie-de-covid-19-en-12-graphiques>; (consulté le 11/08/2021).

¹ BLAKE, Paul., WADHWA, Divyanshi. *Retour sur l'année 2020 : l'onde de choc de la pandémie de COVID-19 en 12 graphiques* ;(consulté le 15/08/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

2.1.2.2 Impacts sur le mental des salariés et des dirigeants :

Après plus d'un an de pandémie de COVID-19, les impacts de la crise sanitaire sur le moral et la santé mentale se font ressentir dans toutes les tranches de la population. Entre incertitudes quant à l'avenir, sentiment d'isolement, et anxiété face à une situation qui ne semble pas s'améliorer durablement, les professionnels de santé s'inquiètent d'une hausse des troubles psychologiques et des comportements dangereux. Selon l'OMS, le principal impact psychologique est un taux élevé de stress ou d'anxiété. Mais pour l'organisation, l'évolution de la situation et les mesures prises par les organisations étatiques, en particulier la quarantaine, devraient conduire globalement à une forte hausse des syndromes dépressifs, de la consommation nocive d'alcool et de drogues, et de comportements auto-agressifs ou suicidaires.

En entreprise, salariés et dirigeants ne sont pas épargnés par ces phénomènes, devant subir en plus un bouleversement de leurs habitudes de travail, une crainte d'être contaminés sur leur lieu d'exercice, ou bien la fermeture de leur commerce en fonction des secteurs. D'après le baromètre T5 d'Empreinte Humaine avec Opinion Way sur l'état psychologique des salariés français à la sortie du 2ème confinement (sondage réalisé du 02 au 09 décembre 2020), près de la moitié des salariés français serait en détresse psychologique, dont 20% en détresse élevée.

Les plus jeunes salariés et les femmes seraient les plus durement touchés par ce phénomène, souffrant d'une perte de repères, de l'insécurité économique, et d'une charge mentale en augmentation. Mais dans l'entreprise, les managers aussi subissent la crise : 56% d'entre eux seraient en détresse psychologique, ce qui n'est pas sans inquiéter leurs salariés.

Plutôt bien accepté lors du premier confinement, le télétravail divise de plus en plus. Les premiers à le rejeter aujourd'hui sont les plus jeunes, qui vivent mal ce manque de cadre et d'interactions. Plus largement, 43 % des salariés se sentent invisibles en télétravail et plus de la moitié considèrent que des personnes abusent du système avec le travail à distance. Toujours d'après le baromètre, la crise sanitaire complique également la capacité de suivi psychologique et ne permet pas d'accompagner efficacement salariés et manager. Si la crise s'éternise, le bilan final pourrait donc montrer des impacts bien plus importants que ceux notés durant la pandémie¹.

¹ *Crise de la Covid-19 : quels impacts sur le mental des salariés et des dirigeants ?* Disponible sur : <https://www.preventica.com/dossier-rps-covid-impacts-mental-salaries-dirigeants.php> ; (consulté le 28/08/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

2.1.3 Conditions de travail pendant la pandémie de COVID 19 :

2.1.3.1 Le numérique comme mécanisme d'adaptation :

Même si elle a eu de multiples effets délétères, la pandémie de COVID-19 a également incité les entreprises du monde en développement à se moderniser en tirant parti des technologies numériques. Le recours accru à internet, aux réseaux sociaux, aux applications spécialisées ou aux plateformes numériques fait ainsi partie de la palette d'outils essentiels mobilisés par les entreprises en vue de poursuivre leurs activités, vendre leurs produits ou se procurer des facteurs de production et des matières premières.

Néanmoins, en termes de solutions numériques, les entreprises ont une marge de progression considérable par rapport à leurs pairs. En outre, sur le plan de l'adoption des technologies numériques, affiche des disparités records entre micro/petites entreprises (MPE) et grandes entreprises. Dans de nombreux pays, plusieurs obstacles structurels freinent l'adoption des technologies numériques et l'innovation au sein des entreprises : prépondérance des activités informelles, en particulier parmi les MPE, manque de solutions et de services de paiement numérique, sous-développement et coût de l'infrastructure numérique (en raison notamment du manque de concurrence dans les industries de réseau) et absence de concurrence intérieure et de compétitivité à l'exportation qui limite l'incitation à innover¹.

2.1.3.2 Travail à domicile :

L'utilisation des technologies au moment de la propagation du Covid-19 a contribué à une augmentation des investissements dans ce secteur, à un moment où les marchés financiers ont enregistré une baisse significative, le cours de l'action de la société Zoom ayant augmenté de 40% en février 2020, et les services d'informatique en nuage (Cloud) ont connu une montée en flèche en Chine, en Corée du Sud et dans d'autres pays grâce à la forte demande de technologie de télétravail. Plusieurs grands groupes comme Amazon, Microsoft et Google ont recommandé à leurs employés de travailler à domicile, en particulier dans la région de Seattle, épice de la pandémie de Covid-19 aux États-Unis. Dans ce contexte, les médias dédiés aux employés d'entreprises telles que Slack et Workplace (Facebook) sont importants. Les startups, en particulier, ont eu recours au télétravail à leurs débuts pour économiser sur les coûts de location et d'équipement. Ces technologies qui permettent le maintien du lien social

¹NADIR, Mohammed., DJIBRILLA, Issa., AMINUR, Rahman. *Pourquoi les répercussions de la COVID-19 sont-elles différentes pour les entreprises de la région MENA ?* ; (consulté le 28/08/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

sortiront renforcées de cette crise car l'être humain reste un être social privilégié et n'est pas prêt à vivre séparé des autres¹.

2.2 L'impact de la crise sanitaire sur les activités des entreprises en Algérie :

2.2.1 L'Algérie face à la pandémie :

2.2.1.1 La propagation de la COVID-19 en Algérie :

Ce virus est à l'origine d'une pandémie, déclarée le 11 mars 2020 par l'OMS. En Algérie, elle se propage à partir du 25 février 2020, lorsqu'un ressortissant italien arrivé à Alger le 17 février 2020 et est testé positif pour le SARS-CoV-2. Puis à partir du 1^{er} mars 2020, un foyer de contagion se forme dans la wilaya de Blida, seize membres d'une même famille ont été contaminés par le coronavirus lors d'une fête de mariage à la suite de contacts avec des ressortissants algériens en France. La wilaya de Blida devient l'épicentre de l'épidémie du coronavirus en Algérie. Progressivement, l'épidémie se propage pour toucher toutes les wilayas algériennes. Des cas de COVID-19 sont ensuite détectés, il y avait 367 décès et 2 534 cas confirmés en Algérie au 18 avril 2020².

Tableau N°03 : Statistique du nombre de cas confirmés, de guéris et de décès, liés au coronavirus (COVID-19) en Algérie

Date	Total cas cumulés	Total décès cumulés	Total guérisons cumulées
08/03/2021	114,382	3,016	79,169

Source : Carte épidémiologique : Cas de COVID-19 en Algérie. Disponible sur : <https://covid19.cdta.dz/dashboard/production/index.php>; (consulté le 15/07/2021).

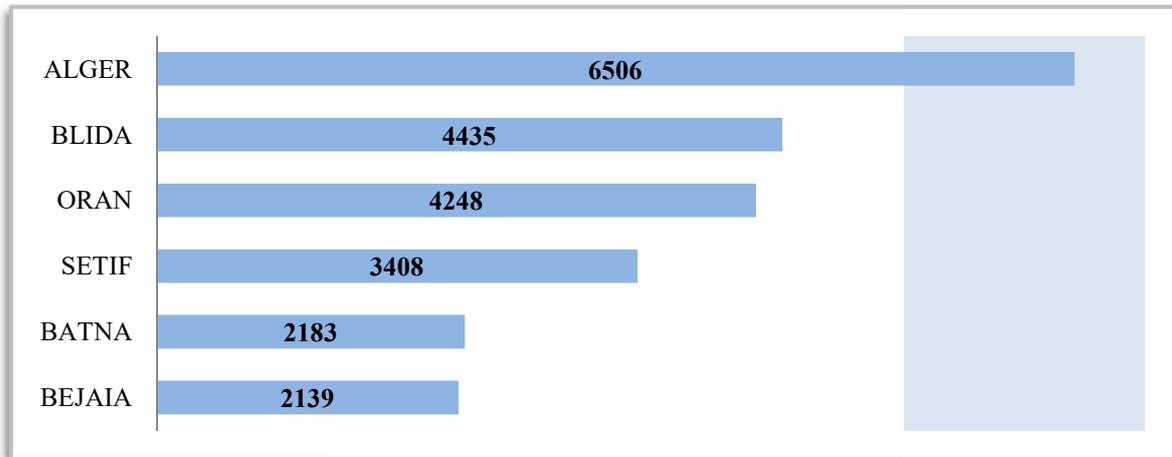
D'après les données du Tableau N°03 ci-dessus, on constate que la propagation de la pandémie de Coronavirus en Algérie a été à un rythme croissant, et cela est dû à la nature de l'épidémie, comme les chercheurs estiment qu'elle se propage selon une séquence mathématique géométrique, ce que l'on a remarqué sur la tendance globale du taux d'infections quotidiennes, alors que le taux de propagation de l'épidémie à travers le pays varie d'un wilaya à l'autre, où les wilayas de Blida et d'Alger enregistrent le plus grand nombre d'infections comme le montre le graphique N°03 ci-dessous ;

¹ Disponible sur : <https://p.dw.com/p/3Z3WV> ; (consulté le 14/07/2021).

² Dr KETFI. *Cours de microbiologie : 4^{ème} année pharmacie*. Faculté de médecine de Sétif, 2019-2020, p. 43.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Graphique N°03 : Wilayas les plus contaminées de COVID-19 en Algérie



Source : Carte épidémiologique : Cas de COVID-19 en Algérie. Disponible sur : <https://covid19.cdta.dz/dashboard/production/index.php> ; (consulté le 15/07/2021).

2.2.1.2 Mesures sanitaires entreprises par les autorités Algérienne :

- **Création d'une commission et d'un comité de suivi :** Une commission nationale de veille et de suivi de l'évolution de l'épidémie du COVID-19 en Algérie, qui regroupe les représentants de plusieurs secteurs, notamment la Santé et la population, l'Industrie pharmaceutique et la Communication et un comité scientifique de suivi de l'évolution de la pandémie du COVID-19 sont créées le 21 mars 2020.
La commission a pour mission de tenir l'opinion publique informée de la situation prévalant dans le pays, la publication des statistiques relatives à la contagion, ainsi que les mesures et précautions prises pour faire face à cette épidémie. Le comité est présidé par le ministre de la santé, et composé de dix autres experts dont des infectiologies et des épidémiologistes.
- **Isolement des ressortissants algériens rapatriés :** Afin d'endiguer la propagation du COVID-19 les autorités algériennes ont imposé depuis le 18 mars un isolement d'une durée de 14 jours aux ressortissants algériens rapatriés dans des centres de confinement avec prise en charge médicale. Quatre établissements du Groupe public Hôtellerie, tourisme et thermalisme (HHT) et plusieurs établissements hôteliers privés ont été mis à la disposition des autorités afin de pouvoir accueillir les 7 515 citoyens rapatriés.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

➤ **Limitation des rassemblements :**

- Interdiction des rassemblements sportifs, culturels, politiques, salons et foires. Ainsi que, les matchs de football ;
- Fermeture de toutes les écoles, les universités, les centres de formation professionnelle, ainsi que tous les établissements d'enseignement ;
- Fermeture de toutes les mosquées et les lieux de culte sur le territoire algérien et la suspension de toutes les prières collectives jusqu'à nouvel ordre ;
- Suspension de tous les moyens de transport en commun publics et privés à l'intérieur des villes et inter-wilaya ainsi que le trafic ferroviaire ;
- Démobilisation de 50 % des employés avec maintien du salaire, la démobilisation des femmes travailleuses ayant des enfants à bas âge ;
- Fermeture des Cafés et restaurants dans les grandes villes.

➤ **Restrictions de voyage :** Dès le 3 février 2020, la compagnie aérienne nationale Air Algérie annonce la suspension de ses vols vers la Chine ;

Début mars, l'Algérie ; suspend progressivement ses vols à destination de l'Italie, plusieurs pays arabes, mais aussi plusieurs autres pays européens. Les lignes maritimes sont aussi suspendues ;

Dès Le 17 mars 2020, la fermeture de toutes les frontières terrestres avec les pays voisins et la suspension immédiate de toutes les liaisons aériennes et maritimes de et vers l'Algérie.

➤ **Confinement sanitaire :** Le 23 mars des mesures restrictives ont été prises, elles prévoyaient entre autres :

- La mise en confinement total de la wilaya de Blida, à domicile, pour une durée de dix jours, renouvelable, avec l'interdiction de circulation de et vers cette wilaya ;
- Le confinement partiel dans la wilaya d'Alger de 19 heures à 7 heures du matin avec interdiction de tout rassemblement de plus de deux personnes ;
- La fermeture des salles de fêtes, de célébrations, de festivités familiales, des cafés, restaurants et magasins, à l'exception de ceux d'alimentation sur l'ensemble du territoire algérien ;
- L'application de la distanciation sociale dans tout établissement et lieu recevant le public et l'interdiction de circulation des taxis à travers tout le territoire national ;
- Le confinement partiel de 19 heures à 7 heures est étendu le 5 Avril à toutes les wilayas d'Algérie, à l'exception de Blida qui reste soumise à un confinement total.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Dans les wilayas d'Alger, Oran, Bejaïa, Sétif, Tizi-Ouzou, Tipaza, Tlemcen, Ain-Defla et Médéa, les horaires du confinement partiel ont été élargis de 15 heures à 7 heures du matin.

- **Campagnes de prévention :** Pour affronter la propagation du coronavirus, de nombreuses wilayas algériennes ont commencé une opération de désinfection des lieux publics, plusieurs moyens ont été déployés, camions pulvérisateurs et pulvérisateurs manuels, de son côté la Direction générale de la Sûreté nationale a eu recours aux camions relevant des Unités de maintien de l'ordre afin de désinfecter des rues et des routes dans les quartiers populaires. Des actions citoyennes louables ont également été déclenchées pour faire face à la pandémie, notamment la mise en place de plusieurs citernes d'eau javellisée ainsi que des opérations de désinfection dans les différentes villes et villages du pays. D'autres parts, des campagnes de sensibilisation contre le Coronavirus ont été organisées ainsi que des affiches de sensibilisation distribuées et placardées dans les espaces publics afin de sensibiliser les citoyens aux risques du COVID-19 et aux moyens d'y faire face¹.

2.2.2 L'impact du coronavirus (COVID-19) sur l'économie Algérienne :

2.2.2.1 A Court terme :

L'Algérie fait face à un choc provoqué à la fois par une baisse de moitié des prix du pétrole, une crise de santé publique et les conséquences des bouleversements économiques à l'échelle mondiale à la suite de l'épidémie de COVID-19. La maladie s'est rapidement propagée dans tout le pays après la fermeture des frontières, les efforts des autorités Algériennes visant à contrôler la propagation du virus ont entraîné de vastes restrictions sur la mobilité de la main d'œuvre, et les consommables de première nécessité.

L'Algérie, très fortement dépendante des importations, subira les conséquences néfastes de cette crise. Le protectionnisme des pays développés sera réactivé et les pays faibles subiront une inflation importée, avec en plus une réduction de leurs exportations. Ce qui touchera inévitablement à la fois les ménages et les entreprises algériennes.

Le Fonds monétaire international (FMI) dans son rapport sur les perspectives économiques mondiales pour le mois d'avril 2020. Selon ce rapport, le produit intérieur brut réel (PIB) de l'Algérie devrait se contracter de 5,2% durant l'année 2020. Les données du FMI montrent également que les indicateurs de l'Algérie sont au rouge pour les deux années suivantes. L'indice des prix à la consommation devrait ainsi augmenter à 3,5% en 2020 puis à

¹COVID-19 En Algérie : Impact & perspectives. Avril 2020, p. 15-22.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

3,7% en 2021, contre 2% en 2019. La balance courante devrait quant à elle diminuer de 18,3% en 2020 et de 17,1% en 2021. Elle avait diminué de 9,6% en 2019¹.

Le FMI prévoit également une hausse du taux de chômage en Algérie. Alors qu'il s'est établi à 11,4% en 2019, le taux de chômage devrait grimper à 15,1% en 2020 avant de descendre légèrement à 13,9% en 2021. Toutefois, à l'issue de cette crise, le FMI prévoit une croissance économique de l'ordre de 6,2% en 2021. La croissance économique de l'Algérie s'était établie à 0,7% en 2019. Sur les deux années à venir, et selon les mêmes données, les indicateurs de notre pays sont hautement critiques (FMI, 2020).

Les prévisions actuelles tablent sur une contraction du PIB de 3%, ce qui correspond à un recul de la consommation et l'investissement privés, ainsi qu'à la chute des investissements publics, qui représentent 44 % de la totalité des investissements. Les mesures visant à endiguer la crise de COVID-19 comme la restriction des déplacements et des rassemblements, auxquelles s'ajoutent les fortes incertitudes économiques, décourageront la consommation et l'investissement privés (Rapport de la Banque Mondiale, 2020)². Par ailleurs, les statistiques publiées par l'Office National des Statistiques (ONS) en mois d'avril 2020 ne peuvent être qu'alarmantes. L'indice brut des prix à la consommation de la ville d'Alger enregistre une hausse de 1,2% en mars 2020 par rapport au mois précédent, soit une variation plus importante que celle observée au même mois de l'année écoulée (+0,9% en mars 2019 par rapport à février 2019). Cette tendance, qui intervient après deux baisses consécutives enregistrées au cours des mois précédents (respectivement -0,1% et -0,6%) est induite, essentiellement, par l'augmentation des prix des biens alimentaires (+2,5%) (ONS, Avril 2020)³.

2.2.2.2 A Long terme :

Les conséquences à long terme sur l'économie algérienne doivent être perçues à travers les bouleversements à venir au niveau mondial. Très dépendante des cours du baril du pétrole, l'avenir de l'économie algérienne est déterminé par les cours à moyen et long terme qui eux

¹BERROUCHE, Zineddine., MAHDAOUI, Hamoudi. *Impacts de la crise sanitaire due au Corona virus sur l'économie mondiale et nationale*. Journal of Economics and Management, Volume 20(N°01),2020, Algérie : Université de Setif1, p. 316.

²*Ibid.*, p. 317.

³Belouti, Nabil., Ait Mokhtar, Omar. *La Crise Sanitaire 2020 : Quel Impact Sur La Dynamique Des Affaires En Algérie ? Enquête De Terrain Portant Sur 305 Entreprises*. Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 14 (N°02), 2020, Algérie, p. 394.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

même sont dépendants d'une multitude de facteurs liés principalement aux tendances de l'offre et de la demande¹.

2.2.3 Étude de l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises algériennes :

Le Groupe de la Banque mondiale, en collaboration avec plusieurs institutions partenaires, a mené des enquêtes sur "le Pouls des entreprises COVID-19 (Covepe)" couvrant plus de 100.000 entreprises de 51 pays, dont l'Algérie, entre avril et août 2020, afin de mieux comprendre l'impact à court terme de la pandémie de COVID-19. L'enquête Covepe Algérie, réalisée au cours de l'été 2020, traduit la gravité du choc de la COVID-19 sur les entreprises algériennes. "Conduite conjointement avec le ministère de l'Industrie et des Mines, l'enquête Covepe a ciblé un échantillon représentatif de 431 entreprises (formelles) entre fin juillet et mi-août 2020", précise la Banque mondiale, dans un bulletin de conjoncture, intitulé *Accélérer le rythme des réformes pour protéger l'économie algérienne*, publié récemment.

Au moment de l'enquête, relève la Banque mondiale, "32% des entreprises étaient partiellement ou entièrement fermées, les entreprises du secteur de la construction et de l'industrie lourde, dans les zones industrielles, et les jeunes entreprises et entreprises à capitaux étrangers étant touchées de manière disproportionnée par les fermetures". Environ 79% des entreprises ont connu une baisse de leurs ventes entre le deuxième trimestre 2019 et le deuxième trimestre 2020, leurs ventes ayant reculé de 56% en moyenne. Outre la baisse de la demande, qui a affecté 74% des entreprises interrogées, 54% des entreprises algériennes étaient confrontées à des problèmes de réduction de la disponibilité des employés, 45% d'entre elles à des difficultés d'approvisionnement en intrants et 39% des entreprises souffraient d'une moindre disponibilité des services financiers.

Selon l'enquête, 52% des entreprises ont mis des employés en congé payé, conformément à la directive du gouvernement, tandis que 25% des entreprises ont mis des employés en congé sans solde, 17% des entreprises ont licencié des employés et 14% des entreprises ont réduit leurs salaires. L'enquête Covepe Algérie a indiqué que si les entreprises algériennes montraient des signes de résilience, elles étaient toutefois confrontées à une incertitude considérable quant à leurs perspectives de recettes à l'avenir.

"Alors que l'entreprise médiane s'attendait à pouvoir fonctionner pendant 20 semaines supplémentaires au moment de l'enquête, 47% des entreprises n'étaient pas en mesure d'indiquer pendant combien de temps elles seraient capables de résister à l'impact négatif du choc", souligne-t-on. "Même si 62% des entreprises ont déclaré disposer de suffisamment de

¹ BERROUCHE, Zineddine., MAHDAOUI, Hamoudi. *Op.cit.*, p. 317.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

liquidités pour soutenir leurs opérations sur une période de trois mois, 15% des entreprises ont indiqué qu'elles ne seraient pas en mesure de poursuivre leurs activités pendant plus d'un mois", ajoute l'enquête.

Bien que le recours aux outils numériques reste limité en Algérie, l'enquête Covepe constate que les entreprises en ont fait un plus grand usage en réponse à la crise. Parmi les entreprises interrogées, 30% ont commencé à utiliser des outils numériques et 26% ont augmenté leur utilisation d'Internet, des réseaux sociaux, des applications spécialisées ou des plateformes numériques afin de soutenir leurs activités commerciales. Le principal objectif cité par les entreprises qui se sont appuyées sur les outils numériques était d'augmenter les ventes (pour 31% des entreprises), de soutenir le marketing (pour 18% des entreprises) ou de soutenir leurs pratiques managériales (pour 17% des entreprises), alors que les outils numériques représentent 16% des ventes de ces entreprises.

En revanche, 44% des entreprises interrogées ont répondu qu'elles ne s'appuyaient sur aucune forme d'outils numériques pour soutenir leurs opérations commerciales. La Banque mondiale a fait remarquer qu'afin de soutenir les entreprises en difficulté pendant la pandémie de COVID-19, différents outils politiques ont été utilisés dans la région de l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient (MENA). En Algérie, les principales mesures de politiques économiques se sont concentrées sur les reports d'impôt, ainsi que les instruments de politique monétaire.

Selon l'enquête Covepe, 40% des entreprises algériennes étaient en faveur des paiements différés sur les loyers et les factures d'énergie, tandis que 24% et 22% des entreprises étaient favorables à des réductions d'impôt et de cotisations sociales, respectivement. Les résultats de l'enquête font ressortir que 8% seulement des entreprises avaient reçu un soutien de l'État et que 59% des entreprises n'étaient pas au courant des politiques de soutien aux activités commerciales.

Pour rappel, en mai dernier un groupe de travail a été installé au niveau du ministère des Finances regroupant des représentants de départements ministériels d'activité économique. Ce groupe est chargé de réaliser un rapport sur l'impact généré par la pandémie la COVID-19 sur la situation économique et financière¹.

¹ RABHI, Meziane. *Selon une enquête de la banque mondiale : Sévère impact de la COVID-19 sur les entreprises algériennes*. Disponible sur : <https://www.liberte-algerie.com/economie/severe-impact-de-la-covid-19-sur-les-entreprises-algeriennes-363454>; (consulté le 25/08/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

2.2.3.1 L'impact du coronavirus (COVID-19) sur les PME algériennes¹ :

Les petites et moyennes entreprises algériennes se sont trouvées confrontées à un changement inattendu et un défi causé par la pandémie de COVID-19, la plupart des PME algériennes ont été durement touchées par cette crise sanitaire et par les mesures de confinement. Selon une enquête* de terrain concernant des entreprises algériennes qui est pour but d'analyser l'impact de la crise sur leur organisation, leurs activités et leur finance.

Cette étude a comme objectif de recueillir et de traiter pendant la crise sanitaire du Coronavirus : des données chiffrées, des avis et des propositions de dirigeants de 305 entreprises. L'objectif est de mettre en relief les effets directs de cette pandémie sur l'activité économique des entreprises. Cette étude s'intéresse à des sujets micro-économiques, notamment au volet d'exploitation et de gestion, affectant plus précisément les PME, qui représentent plus de 90% du tissu économique algérien. Dans ce qui va suivre, l'impact de la crise sur les employés et leur mode d'organisation, l'étude de l'impact sur l'activité globale, ainsi que sur la situation financière.

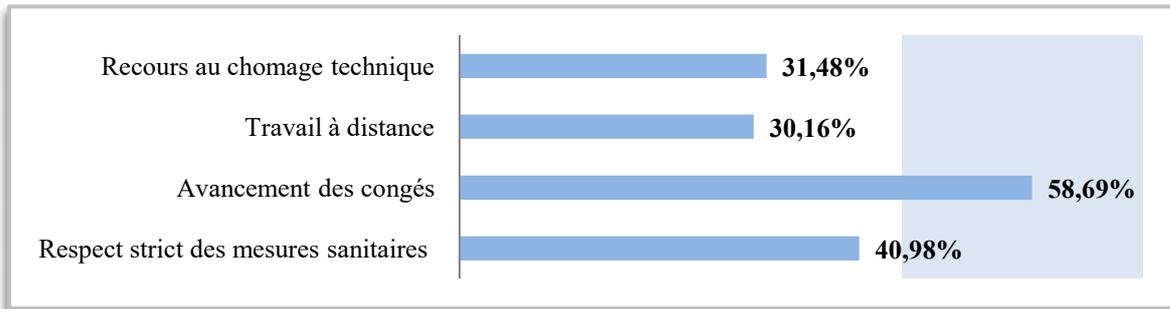
➤ **L'impact de la crise sur les employés et leur mode de travail :** La crise sanitaire a beaucoup affecté l'emploi. Les entreprises ont trouvé beaucoup de difficultés afin de recevoir leur personnel à l'heure par faute de transport et à cause aussi des horaires de confinement. Le réseau commercial s'est vu également affecté par ces nouvelles consignes. Face à des difficultés pareilles, plus de 31.48% des entreprises ont fait recours au chômage technique. D'autres entreprises ont préféré avancer les congés (58.69%) pendant que 30.16% ont choisi comme solution le travail à distance. Ce dernier n'est pas possible pour tous les postes de travail, ce qui fait que ceux qui sont obligés d'être présents n'avaient que le respect des gestes barrières comme solution. Curieusement, il n'y a que 40.98% des entreprises qui avouent avoir strictement respecté les mesures sanitaires (Graphique N°04).

¹ BELOUTI, Nabil., Ait Mokhtar, Omar. *Op.cit.*, p. 398-402.

* Une enquête de terrain concernant des entreprises algériennes mené par BELOUTI Nabil et AIT MOKHTAR Omar.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

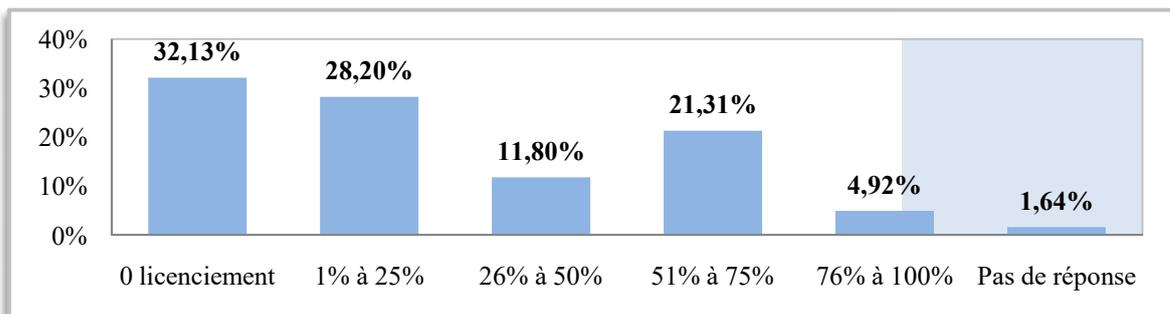
Graphique N°04 : L'impact sur l'organisation et le mode de travail en %



Source : Belouti, Nabil., Ait Mokhtar, Omar. *Op.cit.*, p. 399.

Parmi les répondants ayant entrepris les mesures précédemment exposées, plus de 40 % ont procédé au licenciement de plus de 50% de leur personnel. Seule une poignée d'entreprises représentant un pourcentage de 32.13 % n'ayant pas recouru à la compression de leur effectif (Graphique N°05).

Graphique N°05 : L'importance du nombre de licenciements du personnel en %

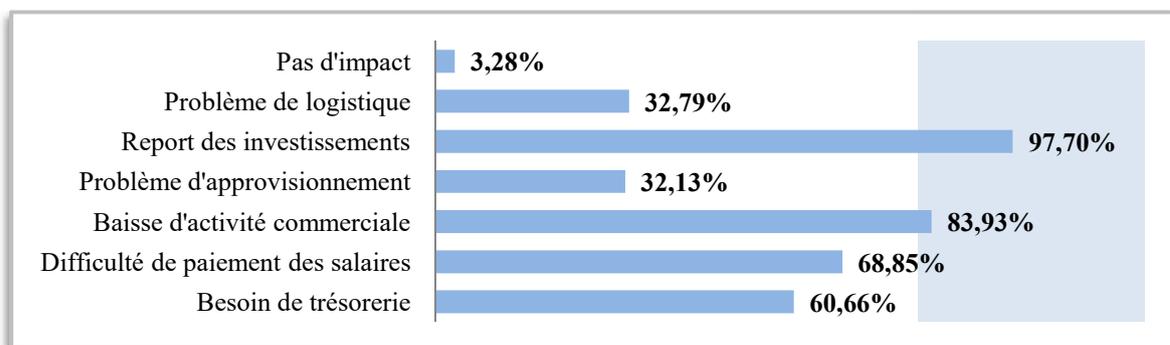


Source : Belouti, Nabil., Ait Mokhtar, Omar. *Op.cit.*, p. 400.

Ces chiffres sont très critiques quand on sait qu'il s'agit des répercussions relatives à seulement trois mois de crise sanitaire.

➤ **L'impact sur l'activité globale** : Selon cette enquête presque 84 % des entreprises ont connu une baisse de leur activité commerciale (Graphique N°06).

Graphique N°06 : Les risques par nature en %



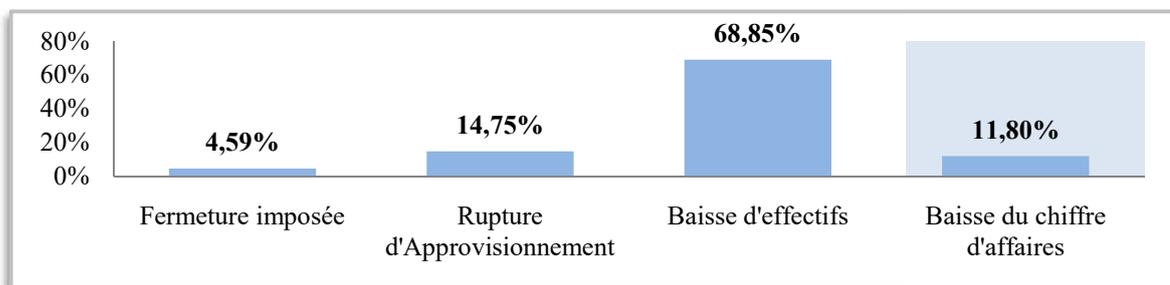
Source : Belouti, Nabil., Ait Mokhtar, Omar. *Op.cit.*, p. 400.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Selon cette enquête un report des investissements entrepris par plus 97.70% des entreprises étudiées. Bien évidemment, la baisse d'activité n'était pas gratuite. Elle a engendré des problèmes de logistiques et d'approvisionnement pour plus de 32% des entreprises. Sans oublier que plus de 60% encourent des problèmes de trésorerie et plus de 68% rencontrent même des difficultés pour payer les salaires.

À l'intérieur de ce climat des affaires très défavorable et désavantageux, à partir de cette enquête les conséquences de cette crise les plus importantes aux yeux des entreprises étudiées. Pour cela, la seule conséquence qu'ils qualifient comme étant la plus importante qui les empêche d'exercer leur activité. Le pourcentage le plus élevé était celui de la baisse d'effectifs dont souffrent actuellement ces entreprises. En effet, plus de 68.85% des entreprises souffrent d'une baisse d'effectif qu'elles considèrent comme la cause principale des autres dysfonctionnements affectant leurs activités. La baisse du chiffre d'affaires n'en est qu'une répercussion (11.80%) classée d'ailleurs en troisième position après la rupture d'approvisionnement (14.75%). Parmi les 305 entreprises, il y a 4.59% ayant subi une fermeture imposée par leur direction générale (Graphique N°07).

Graphique N°07 : Les conséquences les plus importantes en %

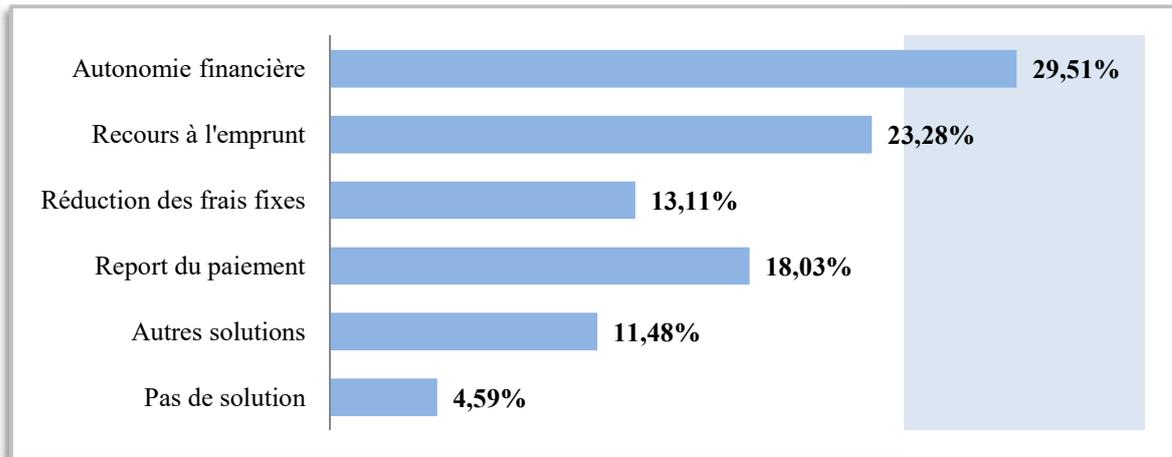


Source : Belouti, Nabil., Ait Mokhtar, Omar. *Op.cit.*, p. 401.

Pour faire face à l'inédite de la crise sanitaire actuelle, il y a les 4.59% d'entreprise qui sont à court de moyens, car c'est le même pourcentage des entreprises ayant connu une fermeture imposée. Sinon, plus de 52 % ont trouvé la solution autour du choix du mode de financement à savoir, 29.51 % avaient la possibilité de s'autofinancer contre 23.28 % ayant fait recours à l'emprunt. Il est très courant dans des situations de difficultés financières que les entreprises s'orientent vers la compression des charges fixes. Ces dernières représentent plus de 13.11 % du total (Graphique N°08).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

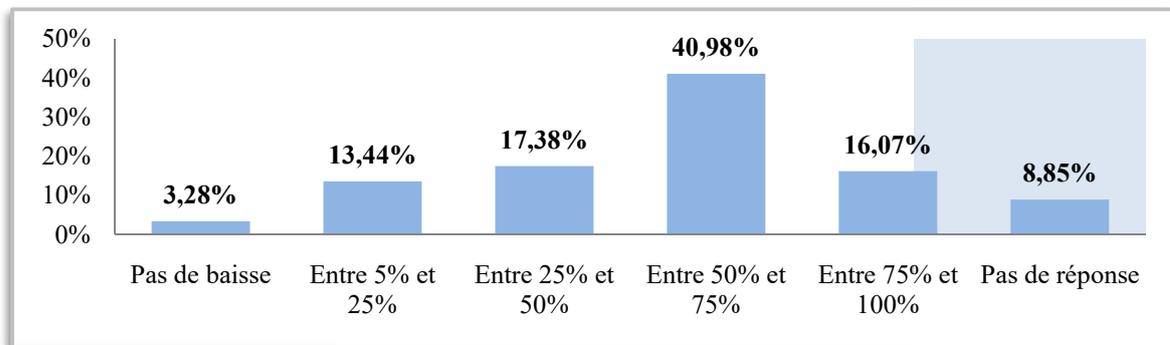
Graphique N°08 : Les solutions les plus prisées en %



Source : Belouti, Nabil., Ait Mokhtar, Omar. *Op.cit.*, p. 401.

➤ **L'impact sur les finances** : la baisse des ventes, le manque d'effectif, les problèmes d'approvisionnement ainsi que les autres difficultés jusque-là soulevées ont été fatals pour les entreprises étudiées durant les trois premiers mois de confinement. En effet, plus de 74,43% des entreprises ont perdu plus de 25% de leur chiffre d'affaires. Pis encore, plus de 57 % ont perdu plus de 50 % de leur seule source de recettes financières (Graphique N°09).

Graphique N°09 : La baisse de CA enregistrée en trois mois de crise (mars à mai) en %

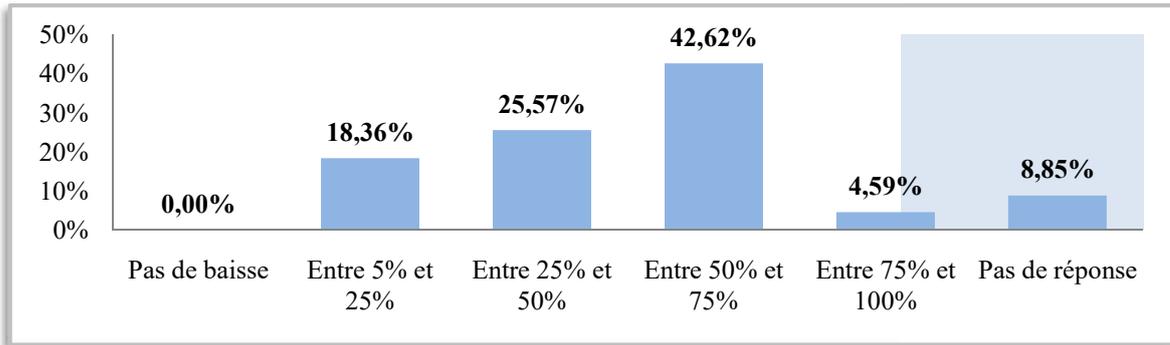


Source : Belouti, Nabil., Ait Mokhtar, Omar. *Op.cit.*, p. 402.

Malgré les quelques manœuvres entreprises par les opérateurs économiques étudiés, plus de 47% de ces derniers pensent subir le risque de perdre plus de 50% de leur chiffre d'affaires annuel de l'année en cours si la crise perdure encore pendant le semestre prochain (Graphique N°10).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Graphique N°10 : La baisse probable du CA à la fin de 2020 en %



Source : Belouti, Nabil., Ait Mokhtar, Omar. *Op.cit.*, p. 402.

Les perspectives pour le deuxième semestre 2020 sont tributaires de l'état d'avancement des mesures engagées par l'État algérien afin de faire face à la crise sanitaire actuelle. Dans le cas d'une amélioration sanitaire éventuelle, les entreprises se trouveront dans l'obligation de faire un effort énorme de sensibilisation de leurs personnels d'abord ainsi que de leurs partenaires afin de reprendre le cours normal des choses. Ce qui est sûr, c'est que ces entreprises averties devront se prendre en charge afin de se préparer à des situations de difficulté qui peuvent surgir dans l'avenir.

Section 3 : Impact de la pandémie de COVID-19 sur le secteur pétrolier :

Le secteur pétrolier est naturellement marqué par la chute de la demande des consommateurs, du transport et de l'industrie, par les mesures de confinement qui empêchent jusqu'aux déplacements locaux, et par le fléchissement des échanges commerciaux. Tout cela s'est produit dans le contexte de la crise actuelle. La récession économique précipitée par la crise de la COVID-19 ainsi que les mesures prises pour freiner sa propagation ont entraîné les prix pétroliers vers leur niveau le plus bas depuis des décennies.

Premièrement, nous allons parler sur le pétrole et ses organisations internationales, deuxièmement, nous allons faire une analyse sur le marché mondial pendant la crise sanitaire de Covid-19, et dernièrement, nous allons traiter l'impact de la crise sanitaire sur le secteur pétrolier en Algérie.

3.1 Le pétrole et ses organisations internationales :

3.1.1 Le concept de pétrole (l'Or noir) :

Le pétrole est sans doute l'une des ressources les plus convoitées au monde au point d'être souvent le nerf de la guerre. C'est lui qui a permis l'émergence des économies industrielles au XXe siècle grâce à sa propriété de contenir beaucoup d'énergie dans un petit volume facilement transportable. Si depuis une trentaine d'années, le pétrole est concurrencé par d'autres sources d'énergie, il demeure pour quelques années encore un produit incontournable de notre quotidien¹. Le pétrole a occupé une grande importance pour tous les pays du monde, en tant que produit stratégique et source d'énergie majeure et indispensable dans toutes les industries, et en tant qu'un produit important dans le commerce international et une source majeure de revenus pour de nombreux pays producteurs et consommateurs.

3.1.2 Les organisations internationales du marché pétrolier :

3.1.2.1 L'OPEP :

L'OPEP (Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole) ou OPEC en anglais a été créée le 14 septembre 1960 par l'Arabie Saoudite, l'Iran, l'Irak, le Koweït et le Venezuela. Il compte aujourd'hui 13 membres qui sont, outre les cinq pays fondateurs, l'Algérie, l'Angola, le Congo, le Gabon, la Guinée Équatoriale, la Libye, le Nigeria et les Émirats Arabes Unis. Ensemble, les pays membres de l'OPEP concentrent près de 40 % de la production mondiale de pétrole. Le siège de l'organisation est situé à Vienne, en Autriche.

¹ *Le marché du pétrole*. Disponible sur : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/secteurs-dactivites/le-prix-de-l-energie/le-prix-du-petrole/le-marche-du-petrole/> ; (consulté le 30/09/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

L'OPEP fonctionne comme un cartel de producteurs qui cherche à réguler le prix du pétrole par un effort coordonné de ses membres dans lequel chacun dispose d'un quota de production. Lors de chaque réunion, ils s'entendent sur la quantité de pétrole exporté et influencent ainsi le prix du marché. Il faut toutefois qu'il y ait unanimité des membres pour qu'une décision de hausse ou de baisse de la production de pétrole soit actée. L'OPEP a joué un rôle prépondérant dans le déclenchement de la crise économique des années 1970 en décidant à la fin de l'année 1973 de diminuer fortement les quantités de pétrole exportées, ce qui a eu pour effet de provoquer un quadruplement du prix du pétrole¹.

Le premier objectif de l'OPEP est l'orientation à la hausse du cours du pétrole et la maîtrise de son cycle de production. L'OPEP dispose d'un système de régulation de la production et du prix de vente au moyen d'un montant total de production (légèrement supérieur à 30 millions de barils de brut par jour)².

3.1.2.2 L'OPAEP :

Une autre organisation est pour sa part uniquement composée de pays arabes : l'OPAEP (Organisation des Pays Arabes Exportateurs de Pétrole) ou OAPEC en anglais. Fondée le 9 janvier 1968, par L'Arabie saoudite, le Koweït et la Libye ; Un accord pour sa création a été signé à Beyrouth. Huit pays arabes les ont rejoints, à savoir les Emirats arabes unis, le Bahreïn, le Qatar, l'Algérie, la Syrie, l'Irak, l'Égypte et la Tunisie. Le siège de l'organisation est situé à Koweït. L'OPAEP conjugue les efforts pour sécuriser l'approvisionnement en pétrole de ses marchés de consommation à des conditions justes et acceptables et à créer des conditions adéquates pour le capital et l'expérience des investisseurs dans l'industrie pétrolière dans les pays membres.

Cette organisation est indépendante de l'OPEP bien que son objectif soit assez similaire, à savoir une coordination des politiques pétrolières grâce à un suivi continu de l'évolution des marchés pétroliers mondiaux, elle élabore des études économiques et techniques spécialisées dans ce domaine et elle s'efforce de faciliter l'échange d'informations et d'expériences et d'offrir des opportunités de formation entre les pays membres³. Précisons que l'OPEP a une notoriété et une influence bien plus forte que l'OPAEP sur la scène internationale. Elle a

¹ *Le marché du pétrole*. Disponible sur : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/secteurs-dactivites/le-prix-de-l-energie/le-prix-du-petrole/le-marche-du-petrole/> ; (consulté le 30/09/2021).

² Disponible sur : <https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/oep-organisation-des-pays-exportateurs-de-petrole> ; (consulté le 30/09/2021).

³ Disponible sur : <https://www.kuna.net.kw/ArticleDetails.aspx?id=2951655&language=fr> ; (consulté le 30/09/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

compté pour environ 41,5% de la production mondiale de pétrole en 2018 contre de l'ordre de 30% dans le cas de l'OPAEP¹.

3.1.2.3 L'AIE :

L'AIE (Agence internationale de l'énergie), est une association de pays consommateurs de pétrole rattachée à l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Cette agence a été créée en 1974 à l'initiative des États-Unis, en réaction à l'embargo pétrolier voulu par l'OPEP en 1973. Cette organisation intergouvernementale compte aujourd'hui 29 membres, tous étant des pays industrialisés, grands consommateurs de produits pétroliers. L'AIE coordonne les politiques énergétiques de ses membres, avec deux objectifs principaux : Elle travaille à la sécurisation de l'approvisionnement en énergie. Ainsi, les pays membres surveillent les marchés pétroliers et s'engagent à partager avec l'AIE les informations dont ils disposent en matière énergétique. Ces mesures servent notamment à faire face aux situations d'urgence concernant les besoins en pétrole et en gaz ;

L'AIE œuvre à concilier développement économique et protection de l'environnement. En 2005, elle a publié un rapport dans lequel elle recommande à ses membres de limiter leur consommation de pétrole et suggère des pistes pour la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES). Enfin, l'AIE cherche à élaborer des compromis entre ses pays membres signataires et non signataires du protocole de Kyoto (accord international sur la réduction des émissions de GES, en vigueur depuis 2005)².

3.1.3 Les prix de référence ou « benchmark »:

Il existe de nombreuses sortes de pétrole qui se différencient selon leurs qualités (viscosité, contenu en soufre...) les rendant plus ou moins faciles à raffiner. Il existe donc autant de qualités et de valeurs de pétrole que de gisements en production.

Les pétroles bruts les plus connus et qui servent majoritairement de référence pour fixer les prix dans le monde sont le West Texas Intermediate (WTI), pour le pétrole produit aux États-Unis, et le Brent, pour celui produit en Mer du Nord. Mais il en existe d'autres comme le Sahara Blend pour le pétrole Algérien, Dubai Fateh pour le pétrole produit dans le golfe persique, le Bonny Light au Nigéria ou le Western Canadian Select pour les pétroles lourds issus des sables bitumineux du Canada.

¹ *Idee reçue* : « L'OPEP est uniquement constituée de pays arabes ». Disponible sur : <https://www.connaissancedesenergies.org/lopep-est-uniquement-constituee-de-pays-arabes-150506> ; (consulté le 30/09/2021).

² *Les institutions mondiales du pétrole et du gaz*. Disponible sur : <https://www.planete-energies.com/fr/medias/decryptages/les-institutions-mondiales-du-petrole-et-du-gaz> ; (consulté le 02/10/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Les prix du pétrole brut sont alors déterminés gisement par gisement, avec une prime ou une décote, à partir du prix d'un pétrole de référence. Si le WTI ou le Brent sont les plus privilégiés, ce n'est pas à cause de leur qualité mais pour leur cotation continue avec de nombreuses échéances de vente ou d'achat à terme sur des marchés liquides. Aujourd'hui, seules les places de New-York et Londres sont en mesure d'offrir ce service. Il existe aussi un autre prix de référence qu'il est important de scruter, c'est le prix du panier des pétroles vendus par les 13 membres de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) et qui va influencer leur intervention sur le marché mondial de pétrole¹.

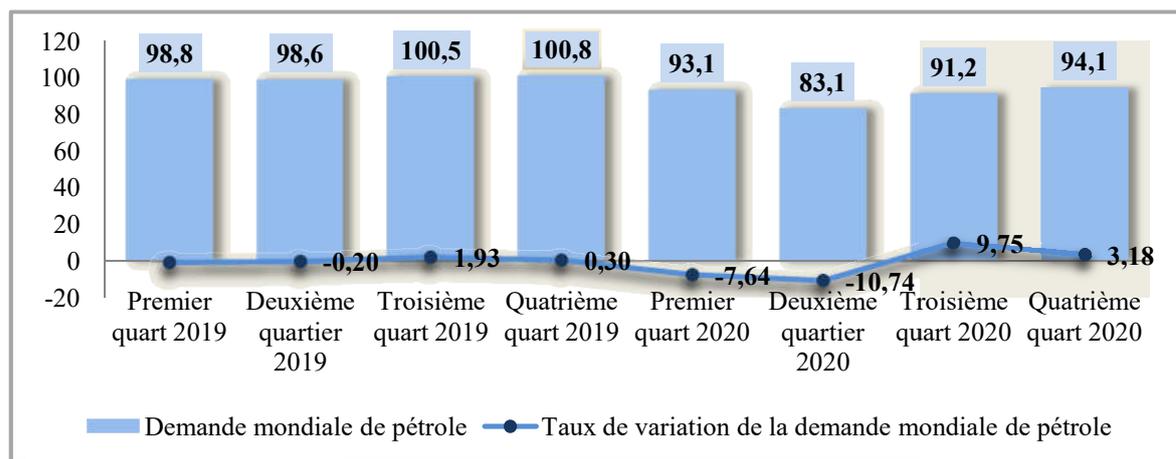
3.2 Le marché mondial du pétrole pendant la pandémie du Coronavirus :

Le marché mondial du pétrole pendant l'apparition du Coronavirus a connu une diminution au niveau de la demande et de l'offre. Nous expliquerons cela en montrant la quantité de demande et d'offre pour l'année 2020 et aussi l'évolution des prix du pétrole dans les circonstances de la crise de Coronavirus².

3.2.1 L'évolution de la demande mondiale du pétrole :

A travers le graphique ci-dessous, nous analyserons l'évolution la demande mondiale de pétrole avant et après les mesures appliquées pour réduire la propagation de la pandémie de Coronavirus, comme suit :

Graphique N°11 : La demande mondiale de pétrole au cours de la période 2019-2020
(Millions de barils/jour)



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des données de l'annexe N°03

¹ *Le marché du pétrole*. Disponible sur : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/secteurs-dactivites/le-prix-de-l-energie/le-prix-du-petrole/le-marche-du-petrole/> ; (consulté le 02/10/2021).

² HAMMOUZERROUKI, Amal. *Analytical study of the Corona's pandemic implications for world oil prices*. The journal of contemporary economic studies. Volume 6 (N°01), 2021, Algeria: Ahmed Ben Yahia El Wancharissi university, Tissemsilt, p. 256-259.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Dans le graphique N°11 ci-dessus, nous constatons que la demande mondiale du pétrole a augmenté tout au long de l'année 2019, et bien que le coronavirus est apparu en Chine à la fin de l'année 2019, cela n'a pas affecté la demande, car le virus ne s'est pas encore propagé en dehors de la Chine et aussi, la mise en œuvre de mesures de précaution était absente dans les pays du monde.

La demande mondiale du pétrole a commencé à baisser au début de l'année 2020 à raison de 93,1 millions de barils/jour au premier trimestre, comparativement à 100,8 mbj au trimestre précédent, soit une baisse de 7,64% en raison des effets négatifs de la pandémie de Coronavirus sur un certain nombre de secteurs économiques consommateurs d'énergie. Il y a lieu de rajouter le fait que la Chine, comme nous l'avons indiqué plus tôt, est considéré comme l'épicentre de l'épidémie et la deuxième plus grande économie du monde et, son entrée en récession après l'apparition du virus a entraîné nécessairement une diminution de sa demande des hydrocarbures.

Au deuxième trimestre 2020, la demande mondiale du pétrole a continué de diminuer de 10,74% par rapport au trimestre précédent, ce qui confirme que la propagation de la pandémie de Coronavirus dans le monde a un rôle majeur dans la baisse de la demande du pétrole en raison de mesures strictes visant à réduire davantage sa propagation, et parmi les mesures prises dans ce contexte, qui permettrait de réduire la consommation et la demande de pétrole nous citons :

- La suspension des vols a entraîné une baisse de la demande de carburant d'aviation.
- Les mises en quarantaine obligatoire des personnes ont entraîné une diminution de consommation de carburant pour les voitures, les bus, les trains...etc. Cela a contribué à réduire la demande de pétrole.

Les données de la figure ci-dessus indiquent que la demande mondiale du pétrole s'est légèrement redressée au troisième trimestre 2020, avec un taux estimé à 9,75% par rapport au trimestre précédent, qui était estimé à 91,2 millions de barils/jour, et a continué de se redresser au quatrième trimestre 2020 de 3,18% par rapport au trimestre précédent, et cette augmentation est attribuée à la levée progressive des mesures visant à réduire la propagation du coronavirus, ainsi qu'à l'annonce de la disponibilité d'un vaccin contre COVID-19¹.

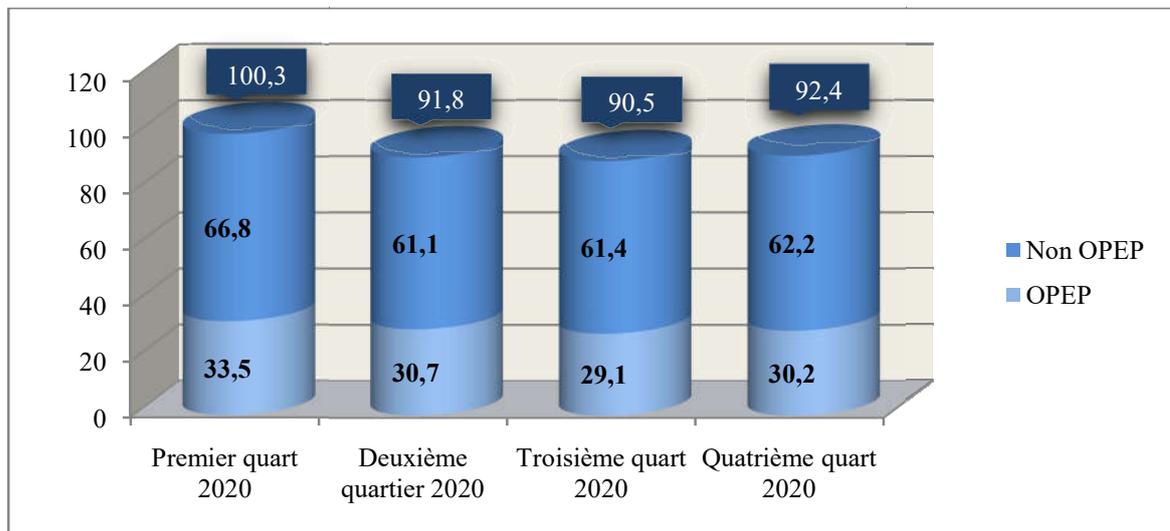
¹ HAMMOUZERROUKI, Amal. *Op.cit.*, p. 256.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

3.2.2 L'évolution de l'offre mondiale de pétrole :

A travers le graphique ci-dessous, nous analyserons l'évolution de l'offre mondiale de pétrole avant et après les mesures appliquées pour réduire la propagation de la pandémie de Coronavirus, comme suit :

Graphique N°12 : L'offre mondiale de pétrole en 2020 (millions de barils/jour)



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des données de l'annexe N°05

D'après les chiffres ci-dessus (Graphique N°12), nous notons que l'offre mondiale de pétrole a enregistré une baisse au deuxième trimestre 2020 par rapport au trimestre précédent de la même année, passant de 100,3 millions de barils/jour au premier trimestre à 91,8 millions de barils/jour au deuxième trimestre, soit une baisse de 8,5%. Cette baisse est due à la baisse de la production des pays de l'OPEP à la suite de la décision de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) de réduire sa production de pétrole d'environ 10 millions de barils par jour après la réunion tenue en mars 2020 en réponse à la pandémie de Corona qui a balayé le monde depuis février 2020.

Au troisième trimestre 2020, l'offre mondiale de pétrole a continué de diminuer, chutant de 1,20% à 90,5 millions de barils / jour, en raison de la diminution du volume de l'offre de pétrole par les pays de l'OPEP à la suite de l'accord annoncé visant à réduire la production en trois étapes. La première est de 10 millions de barils par jour en mai, juin, juillet et août 2020, où les approvisionnements en pétrole des pays de l'OPEP ont diminué au troisième trimestre de 30,7 millions de barils / jour à 29,1 millions de barils / jour.

Quant au quatrième trimestre 2020, l'offre mondiale de pétrole a augmenté à 92,4 millions de barils par jour (bpj) par rapport au trimestre précédent, soit 2,1%, en raison de

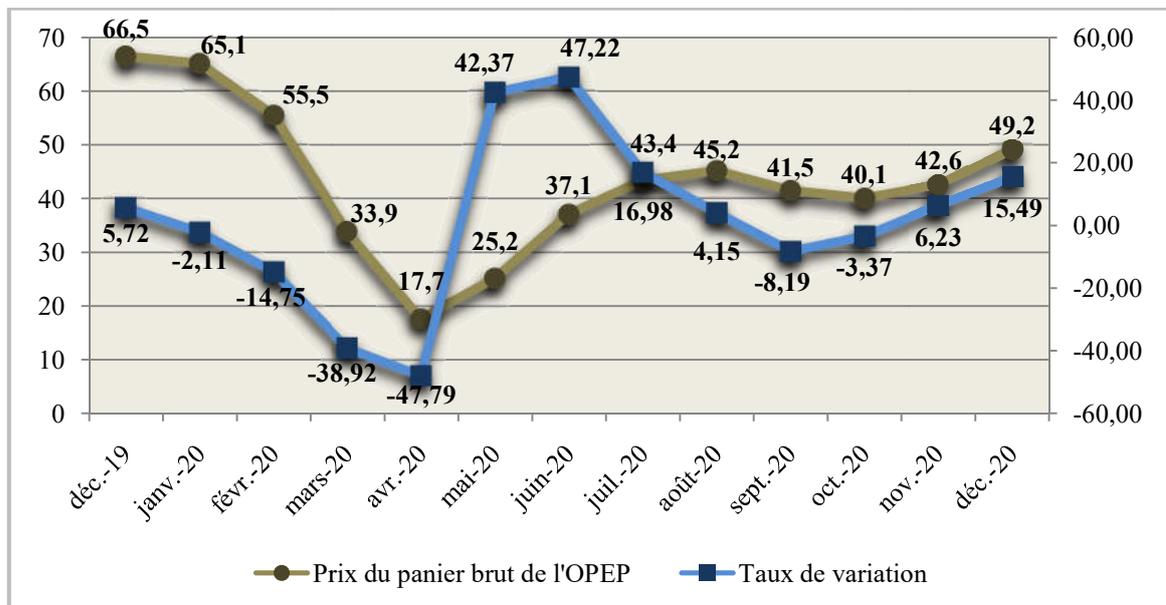
Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

l'augmentation de la demande mondiale de pétrole résultant de l'assouplissement et de l'annulation de certaines des mesures prises pour réduire la propagation de la pandémie et le retour des activités nécessitant de l'énergie, comme les services de transport et le retour des travailleurs au travail, ce qui a contribué à l'augmentation du mouvement de tous types de véhicules et la reprise de l'activité du transport aérien de passagers dans certains pays et la reprise de certains vols internationaux dans le respect des systèmes de protection sanitaire mis en place par les compagnies aériennes¹.

3.2.3 L'évolution des prix du pétrole :

Après avoir abordé la demande et l'offre du pétrole, nous analyserons l'évolution des prix du pétrole dans les circonstances de la crise de Coronavirus comme suit :

Graphique N°13 : Prix mensuel moyen du panier du pétrole brut de l'OPEP pendant la période de décembre 2019 à décembre 2020 (dollar/baril)



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des données de l'annexe N°08

D'après les données de la figure ci-dessus, nous constatons que les prix du pétrole sont tombés à leur plus bas niveau en avril 2020, à 17,7 dollars le baril, ce qui indique que la pandémie de Coronavirus qui s'est propagée en avril 2020 dans le monde entier et les mesures qui lui ont été appliquées, ont eu un impact négatif sur les prix du pétrole en raison de la baisse de la demande pour les raisons mentionnées précédemment.

En janvier 2020, les prix du pétrole ont connu une baisse jusqu'à 65,1 dollars le baril par rapport au mois précédent et à 66,5 dollars le baril, soit une baisse de 2,11%. Ensuite, les

¹ HAMMOUZERROUKI, Amal. *Op.cit.*, p. 257-258.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

prix du pétrole ont continué de baisser en février et en mars de 14,75% et 38,92%, respectivement, à 55,5 dollars le baril en février et à 33,9 dollars le baril en mars. Et en avril 2020, le prix du pétrole a chuté jusqu'à 17,7 dollars le baril en raison de la baisse de la demande, qui a été causée par la forte baisse de la consommation de pétrole à la suite de mesures de précaution visant à réduire la propagation du Coronavirus¹.

Outre le choc lié à la pandémie, la rupture des négociations entre l'OPEP et ses alliés a entraîné ce qui sera probablement une baisse durable des prix du pétrole. Le 5 mars 2020, l'OPEP a proposé une baisse de production de 1,5 millions de barils par jour durant le deuxième trimestre 2020, dont 1 million de barils dans les pays membres de l'OPEP et 0,5 million de barils dans les pays alignés non membres de l'Organisation, essentiellement la Russie. Le lendemain, la Russie a rejeté la proposition, ce qui a incité l'Arabie saoudite — premier exportateur mondial de pétrole — à porter sa production à 12,3 mbj, ce qui représente sa capacité de production maximale. L'Arabie saoudite a également annoncé des réductions de prix sans précédent, de près de 20% sur les marchés clés. Cette décision a entraîné une baisse immédiate de plus de 30% des prix du pétrole, qui ont continué de baisser depuis (Rabah Arezki et Ha Nguyen 2020)².

En mai 2020, les prix du pétrole ont légèrement augmenté à 25,2 dollars le baril, soit une hausse de 42,37%, en raison de la forte demande et de la baisse de production de pétrole au cours de cette période. En septembre 2020, les prix du pétrole ont encore chuté à 41,5 dollars le baril, en raison des effets négatifs de la propagation du coronavirus, comme nous l'avons mentionné précédemment. La même chose s'est produite en octobre 2020, où les prix du pétrole ont continué de baisser à 40,1 dollars le baril, soit une baisse de 8,19 % par rapport au mois précédent.

En novembre et décembre 2020, les prix du pétrole ont augmenté à 42,6 dollars le baril et 49,2 dollars le baril, respectivement, en raison de l'assouplissement des mesures de quarantaine et du retour progressif à la vie normale, ce qui a entraîné une augmentation de la demande mondiale de pétrole³.

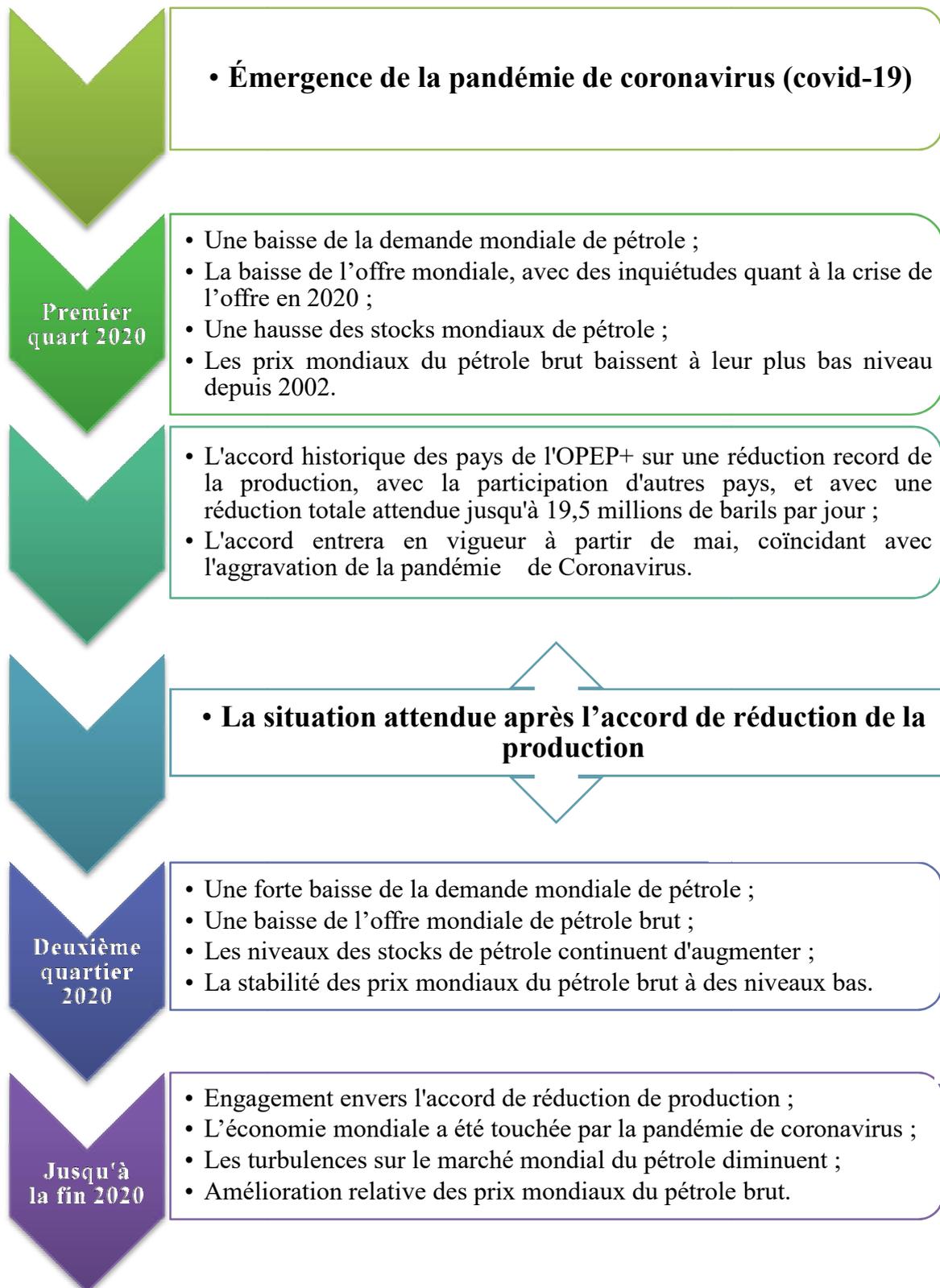
¹ HAMMOUZERROUKI, Amal. *Op.cit.*, p. 258.

² AREZKI, Rabah., NGUYEN, Ha. *Faire face à un double choc : Covid-19 et prix du pétrole*. Disponible sur : <https://www.banquemondiale.org/fr/region/mena/brief/coping-with-a-dual-shock-coronavirus-covid-19-and-oil-prices>; (consulté le 05/10/2021).

³ HAMMOUZERROUKI, Amal. *Op.cit.*, p. 258-259.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Figure N°05 : Synthèse sur l'évolution récente du marché mondial du pétrole



Source : Réalisé par nous-mêmes.

3.3 L'impact de la crise sanitaire sur le secteur pétrolier en Algérie :

L'Algérie fait partie des pays africains les plus affectés économiquement par l'apparition de la COVID-19 et le secteur pétrolier qui représente le principal pourvoyeur de devises étrangères n'a pas échappé à la tempête¹.

L'Algérie comme pays exportateurs des hydrocarbures dont les exportations représentent 92,8% du total a subi suite à cet effondrement une perte de recettes fiscales de 50% et une forte pression sur les devises. Si la pandémie devait se prolonger, l'impact sur les recettes d'exportation serait colossal. La baisse des prix du pétrole a obligé l'OPEP à prendre des mesures drastiques pour stabiliser les prix du pétrole afin de maintenir une relative stabilité de l'économie mondiale (Estrada, 2020). Pour relever le prix, un accord de réduction de la production pétrolière d'environ 10 millions de barils/jour pour permettre au prix du baril de se stabiliser autour de 30 dollars. L'Algérie baissera sa production de 433 000 barils/jour durant l'année 2020, ce qui engendra une perte de recettes d'exportations des hydrocarbures de 16 milliards de dollars. Jusqu'à présent, la demande mondiale de pétrole ne peut pas montrer une reprise jusqu'à ce qu'un vaccin soit mis au point et qu'un dé confinement total soit établi dans les grandes économies du monde.

Par conséquent, le gouvernement algérien a pris des mesures budgétaires afin d'économiser quelques recettes. La loi de finances 2020 s'est tablé sur un baril à 50 dollars, et suite à la crise sanitaire une loi de finances complémentaire promulguée a été tablé sur un prix fiscal de 30 dollars. Au titre de cette loi, le gouvernement algérien a annoncé une baisse de 30 % du budget de fonctionnement (sans toucher aux salaires des fonctionnaires). Le gouvernement a prévu aussi une réduction de la facture des importations de 41 à 31 milliards de dollars et a écarté le recours aux cabinets d'expertise étrangers pour les grands projets qui lui permettra d'économiser 7 milliards de dollars².

3.3.1 La situation de prix de pétrole brut algérien (le Sahara Blend) en 2020 :

Le Sahara Blend est en fait le pétrole brut algérien qui est une cuvée de pétroles bruts produits sur plusieurs champs autour des gisements de Hassi Messaoud. Le Sahara Blend Algérien a pour spécificité, sa légèreté extrême et sa très basse teneur en soufre ce qui le rend

¹Algérie : Ses recettes sur les hydrocarbures gaz et pétrole ont chuté de 39% en 2020. Disponible sur : <https://www.ecomnewsmed.com/2021/07/06/algerie-ses-recettes-sur-les-hydrocarbures-gaz-et-petrole-ont-chute-de-39-en-2020/> ; (consulté le 10/10/2021).

²DATOUSSAID, Aimad., LABIAD, Naima., HAMADI, Abdelkader. *Politique économique en état de crise : quelle réponse innovante face au Covid-19 en Algérie*. Publié sur : Les impacts économiques de la crise pandémique de COVID-19, FSJES, UCD - El Jadida, Maroc, p. 279-280.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

parmi les plus appréciés auprès des raffineries mondiales, particulièrement les raffineurs américains.

La qualité suprême du pétrole algérien lui permet quand il a été raffiné de produire plus de dérivés légers tels que l'essence et le kérosène en comparaison au Brent et au WTI. Le prix du Sahara Blend contribue fortement au prix de référence de l'OPEP appelé aussi le prix OPEP basket¹.

En 2019, le Sahara Blend a été le sixième brut le plus cher, après l'Angolais Girassol (66,11 dollars/baril), le Guinéen équatorial Zafiro (65,74 dollars/baril), le Nigérien Bonny light (65,63 dollars/baril), le Saoudien Arab light (64,96 dollars/baril), et l'Émirati Murban (64,72 dollars/baril)².

Les prix internationaux du pétrole ont fortement chuté à la fin du mois de février 2020, au moment où la pandémie de COVID-19 frappait le monde entier. Les prix du Sahara Blend ont dégringolé de 50,9 dollars EU/baril en février 2020 à 17,9 dollars EU/baril en mars 2020, entraînés, d'une part, par la chute brutale de la demande pétrolière chinoise (représentant 14% de la demande mondiale totale*) et par l'excédent d'offre qui en a résulté, et, d'autre part, par une absence d'accord entre les membres de l'OPEP+ sur les réductions de production. Lors de la réunion extraordinaire de l'OPEP+ tenue en avril 2020, les pays membres ont convenu de réduire la production jusqu'à la fin de 2020. L'Algérie s'est engagée à réduire sa production de pétrole de 200 millions de barils par jour, ce qui s'est traduit entre janvier et novembre 2020 par une baisse de 11,9% en glissement annuel³ (Graphique N°14).

¹ Disponible sur : <https://www.coursdupetrole.com/sahara-blend.htm> ; (consulté le 15/10/2021).

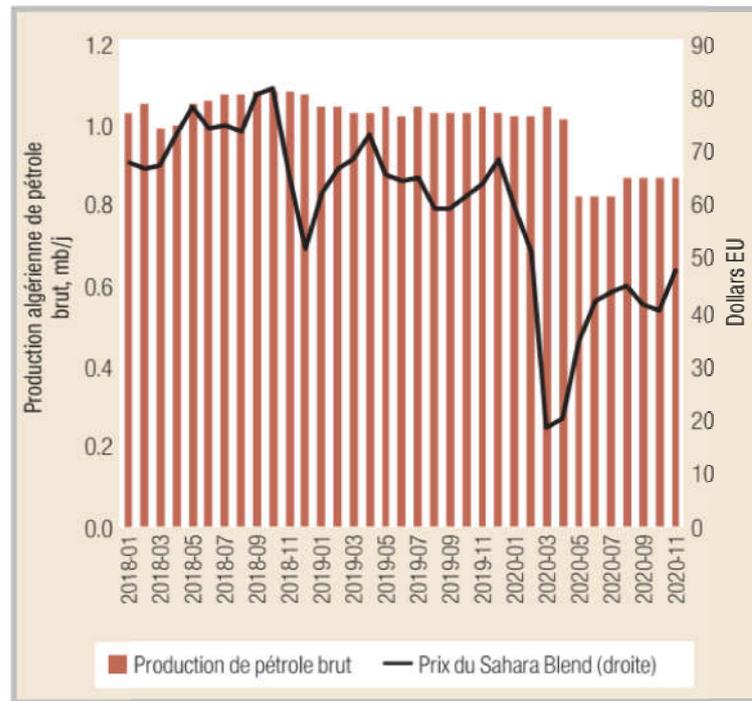
² Algérie: *Le Sahara Blend maintient sa 3e place du brut le plus cher de l'Opep en 2020*. Disponible sur : <https://africanmanager.com/algerie-le-sahara-blend-maintient-sa-3e-place-du-brut-le-plus-cher-de-lopep-en-2020/> ; (consulté le 15/10/2021).

* Selon l'AIE, la demande de pétrole de la Chine s'établissait à 13,7 Mb/j en 2019 et la demande mondiale à 99,8 Mb/j.

³ Groupe de la banque mondiale : Région Moyen-Orient et Afrique du Nord. *Algérie : Note de conjoncture : Traverser la pandémie de COVID-19, engager les réformes structurelles*. Automne 2020, p. 11-12.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Graphique N°14 : Les prix et les quotas de production de pétrole ont chuté simultanément



Source : L'Agence Internationale de l'Énergie (AIE), 2020, pour la production de pétrole et l'OPEP pour les prix du pétrole du Sahara Blend.

Les cours du Sahara Blend, le brut de référence algérien, ont terminé l'année 2020 en hausse de plus de 7 dollars, en s'établissant à 49,99 dollars le baril en décembre 2020 contre 42,59 dollars en novembre 2020, soit une hausse de 7,40 dollars, (+17,4%), selon les chiffres de l'OPEP publiés dans son dernier rapport mensuel.

Avec cette progression, le Sahara Blend a été le 3^{ème} brut le plus cher des 13 bruts de l'OPEP en décembre 2020, après l'Angolais Girassol (51,50 dollars/baril), le Guinéen équatorial Zafiro (50,4 dollars/baril). Cependant, la moyenne annuelle des prix du brut algérien a connu une baisse, en passant de 64,49 dollars/baril en 2019 à 42,12 dollars en 2020 maintenant malgré cela la troisième place du brut le plus cher de la composante du panier de l'OPEP durant l'année précédente, après l'Emirati Murban (42,98 dollars/baril) et l'Angolais Girassol (42,64 dollars/baril)¹.

3.3.2 La situation de groupe SONATRACH en 2020 :

Les entreprises publiques algériennes ont subi d'importantes pertes de revenus en raison de la pandémie de COVID-19, en particulier dans le secteur de l'énergie. Les entreprises du

¹ Algérie presse service. *Pétrole : le Sahara Blend algérien termine 2020 en hausse de 7,40 dollars*. Disponible sur : <https://www.aps.dz/economie/115997-petrole-le-sahara-blend-algerien-terme-2020-en-hausse-de-7-40-dollars>; (consulté le 20/10/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

secteur énergétique ont été confrontées au ralentissement de l'activité économique mondiale et à la réduction des effectifs dans le cadre des mesures prises pour lutter contre la propagation du virus¹.

La compagnie pétrolière nationale (SONATRACH), comme les géants pétroliers mondiaux, a été fortement impactée par la double crise : sanitaire et celle provoquée par la chute brutale des prix du pétrole en 2020². La SONATRACH a réduit de 50% son budget pour 2020 et reporter les projets qui ne revêtent pas un caractère urgent, en raison des retombées de la propagation du nouveau Coronavirus (COVID-19) sur les marchés pétroliers, a affirmé par le PDG du Groupe³.

Le géant pétrolier algérien SONATRACH a réalisé un chiffre d'affaires de 2 855 Milliards de DA contre 4 303 Milliards de DA en 2019, soit une diminution de 34%. Les exportations de l'exercice 2020, exprimées en Milliards US \$, ont atteint 20.07 contre 32.98 en 2019, soit une diminution de 39%. Ce chiffre d'affaires global réalisé comprend la production d'hydrocarbures, les reventes en l'état et les prestations fournies aux tiers⁴.

Les ventes sur le marché national s'élèvent à 275 Milliards de DA, soit une diminution de 10% par rapport à 2019⁵.

La SONATRACH a réduit ses dépenses d'investissement et de fonctionnement de 35%, dont 54% en devises. Elle prévoit de revoir son programme d'investissements en ne retenant que les prioritaires, ceux en particulier nécessaires au maintien du volume de production. Les projets moins prioritaires sont reportés. Dans ce programme, elle prévoit de réduire et de rationaliser ses coûts. Une direction dédiée à la rationalisation des dépenses a été créée à cet effet au sein de SONATRACH. Ces efforts ont permis de réduire de 5 milliards de dollars les transferts de devises. Cela a été rendu possible par un recours plus accru à la production de biens et de services locaux qui a été rendue plus nécessaire avec le départ de la main-d'œuvre étrangère en raison de la COVID-19. Ce qui a entraîné des perturbations dans la réalisation de

¹ Groupe de la banque mondiale : Région Moyen-Orient et Afrique du Nord. *Op.cit.*, p. 12.

² REMOUCHE, Khaled. *Impact de la crise sanitaire et de la chute des prix du pétrole : Sonatrach perd 40% de son chiffre d'affaires*. Disponible sur : <https://www.reporters.dz/impact-de-la-crise-sanitaire-et-de-la-chute-des-prix-du-petrole-sonatrach-perd-40-de-son-chiffre-daffaires/> ; (consulté le 22/10/2021).

³ Algérie presse service. COVID-19 : Sonatrach compte réduire de 50% son budget pour 2020 . Disponible sur : <https://www.aps.dz/economie/103523-covid-19-sonatrach-compte-reduire-de-50-son-budget-pour-2020>; (consulté le 22/10/2021).

⁴ Algérie : le chiffre d'affaires à l'export du géant pétrolier Sonatrach a chuté de 39% en 2020. Disponible sur : <https://www.connaissancedesenergies.org/afp/algerie-le-chiffre-daffaires-llexport-du-geant-petrolier-sonatrach-chute-de-39-en-2020-210630> ; (consulté le 22/10/2021).

⁵ SONATRACH. *RAPPORT ANNUEL 2020*, p. 146.

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

projets en cours de réalisation. SONATRACH s'attelle à réunir les conditions pour le retour de la main-d'œuvre étrangère employée par les sociétés de service. En dépit de toutes ces difficultés, le PDG du Groupe a indiqué que ce plan de réduction des coûts et de rationalisation des dépenses ne touchera pas aux salaires et primes des travailleurs de SONATRACH¹.

La production primaire d'hydrocarbures a atteint 176 millions TEP (tonne équivalent pétrole), en baisse de 6% par rapport à 2019, induite par le respect du quota OPEP+ et la baisse des enlèvements des clients étrangers en gaz naturel. La production commercialisée s'est élevée en 2020 à 140 millions TEP, en baisse de 7% par rapport à 2019, tandis que les exportations ont atteint 81 millions TEP. S'agissant de la production nationale des raffineries, elle a enregistré une augmentation à 28 millions de tonnes en 2020, en hausse de 7% par rapport à 2019, alors que l'importation de certains types d'hydrocarbures a enregistré une baisse de 81% en 2020 (0,9 million de tonne) par rapport à 2019².

La SONATRACH a signalé des recettes d'exportation de 20 milliards de dollars en 2020. C'est 39 % de moins que les revenus de l'année précédente. L'Etat algérien a aussi encaissé 31% d'impôts en moins par rapport à l'année précédente et ses investissements dans le secteur ont reculé de 30 % en glissement annuel pour atteindre 5,7 milliards de dollars³.

Le résultat net de l'Entreprise a connu une diminution de 318 Milliards de DA passant de 338 à 20 Milliards de DA. Cette baisse s'explique essentiellement par la diminution du chiffre d'affaires induit par la paralysie de l'économie mondiale due à la pandémie de la COVID-19⁴.

Malgré ces résultats moroses, SONATRACH a déclaré avoir réalisé un résultat positif, notamment en termes d'exploration, de renouvellement des réserves et de mise en service de nouveaux projets et infrastructures. Une première en une décennie⁵.

¹ REMOUCHE, Khaled. *Impact de la crise sanitaire et de la chute des prix du pétrole : Sonatrach perd 40% de son chiffre d'affaires*. Disponible sur : <https://www.reporters.dz/impact-de-la-crise-sanitaire-et-de-la-chute-des-prix-du-petrole-sonatrach-perd-40-de-son-chiffre-daffaires/> ; (consulté le 22/10/2021).

² SONATRACH. *Hydrocarbures: SONATRACH réalise 20 milliards dollars de chiffre d'affaires à l'export en 2020*. Disponible sur : <https://sonatrach.com/actualites/hydrocarbures-sonatrach-realise-20-milliards-dollars-de-chiffre-daffaires-a-lexport-en-2020/>; (consulté le 23/10/2021).

³ *En 2020, les recettes d'exportations de pétrole et de gaz de l'Algérie ont chuté de 39 %*. Disponible sur : <https://www.agenceecofin.com/trade/0507-89799-en-2020-les-recettes-d-exportations-de-petrole-et-de-gaz-de-l-algerie-ont-chute-de-39>; (consulté le 23/10/2021).

⁴ SONATRACH. *RAPPORT ANNUEL 2020*, p. 146.

⁵ *En 2020, les recettes d'exportations de pétrole et de gaz de l'Algérie ont chuté de 39 %*. Disponible sur : <https://www.agenceecofin.com/trade/0507-89799-en-2020-les-recettes-d-exportations-de-petrole-et-de-gaz-de-l-algerie-ont-chute-de-39>; (consulté le 23/10/2021).

Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises à travers le monde

Conclusion du chapitre II :

En guise de conclusion, le COVID-19 est considéré comme étant l'une des perturbations majeures vécues par le monde entier au cours des dernières décennies, et qui a engendré un fort impact sur les équilibres macroéconomiques mondiaux et en Algérie.

La crise sanitaire a obligé toute la planète au confinement ou presque, a donné un coup d'arrêt sans précédent à tous les secteurs de l'activité humaine et a montré à quel point le monde actuel avec tout son progrès diversifié, ses richesses, ses disparités et ses contradictions est vulnérable.

En effet, plusieurs entreprises ont vu leurs activités diminuer de manière grave et conséquente, ce qui a conduit certaines d'entre elles à cesser temporairement voire de façon permanente leurs activités, d'autres ont subi des pertes énormes du chiffre d'affaires et ont dû licencier une part importante de son personnel employé.

La crise provoquée par la pandémie de COVID-19 a touché tant des secteurs d'activités sanitaire le secteur pétrolier est l'un des secteurs le plus touché.

L'économie algérienne est durement affectée par la chute des prix de pétrole et par la suite la diminution des recettes pétrolières et toutes les réformes n'ont pas abouti à des résultats satisfaisants permettant une relance économique.

Chapitre 03

*L'impact de la crise sanitaire sur
l'activité de L'OC SH-FCP*

Introduction du chapitre III :

Pour mieux entourer notre recherche conceptuelle, nous avons établi un cadre de recherche sur le terrain (étude empirique) dont l'objectif d'apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche.

La pandémie de Coronavirus eu un impact significatif sur l'activité des entreprises, et à la suite de la quarantaine qui a été précédée de mesures préventives, l'activité de plusieurs grandes, moyennes ou petites entreprises a été affecté, avec des impacts différents en fonction de la taille de l'entreprise et de son activité principale.

Dans ce chapitre nous allons faire une présentation générale de l'Organe Conjoint Sonatrach – First Calgary Petroleums LP (L'OC SH-FCP) et ces missions en premier lieu. Ensuite, nous montrerons comment l'association faite face à la pandémie. Enfin, nous allons faire une analyse à travers le budget pour ressortir l'impact de la crise sanitaire sur l'OC SH-FCP.

Section 1 : Présentation de L'OC-SH-FCP :

Dans cette section, nous présenterons une vision globale et historique de l'OC SH-FCP. Un passage pour dire que nous présenterons les éléments constitutifs de l'association avant de présenter le groupement lui-même.

1.1 Présentation des partenaires :

L'entreprise étudiée est un partenariat constitué de :

1.1.1 SONATRACH (SH) :

Acronyme de « Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures » est une entreprise pétrolière et gazière algérienne. Elle est créée le 31 décembre 1963, c'est un acteur majeur de l'industrie pétrolière africaine surnommé la major africaine. SONATRACH, est à la tête des entreprises pétrolières africaines, elle est classée la première, et la douzième au niveau mondiale. En mars 1967, Maurice SINET créa le logo de SONATRACH.

SONATRACH se développe également dans les activités de pétrochimie, de l'électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer et d'exploitation minière. Elle est active dans plusieurs régions du monde, notamment en Afrique ; Mali, Tunisie, Niger, Libye, Égypte, Mauritanie. En Europe ; Espagne, Italie, Portugal, Grande-Bretagne, France. En Amérique latine, Pérou et aux États-Unis d'Amérique.

Le groupe SONATRACH emploie 41 204 salariés et 120 000 avec ses filiales, génère 30% du PNB de l'Algérie. SONATRACH est une compagnie nationale algérienne d'envergure internationale, et la clé de voûte de l'économie algérienne. En ce qui concerne le transport maritime le groupe SONATRACH participe à hauteur de 31 % des parts de marché dans l'exportation du Gaz Naturel Liquéfié (GNL) algérien et à hauteur de 24 % pour le Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) avec sa propre flotte représentée par la filiale Hyproc shipping*.

Elle a pour mission fondamentale la valorisation optimale et sur le long terme des ressources des hydrocarbures en Algérie et à l'international pour contribuer au développement économique et social. Cette mission et tous les objectifs qui en découlent en termes de création de richesses, de réalisation de gains et de profits, vont s'accomplir dans un environnement totalement ouvert à la concurrence dans notre pays comme à l'étranger.

*Hyproc Shipping Company est une entreprise algérienne spécialisée dans le transport maritime d'hydrocarbures. Créée en 1982, son siège social est situé à Oran.

Elle est assurée par le président directeur général qui chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

Après la réorganisation de l'économie nationale au début des années 80, la restauration de la SONATRACH a été engagée et a abouti en 1984 à la création de 17 entreprises, dont quatre d'entre elles industrielles, trois de réalisation et dix de service telles que :

- NAFTAL : Entreprise nationale de distribution de produits pétroliers.
- NAFTEC : Entreprise nationale de raffinage.
- ASMIDAL : Entreprise nationale d'énergie et des produits pétroliers.
- ENIP : Entreprise nationale de pétrochimie.
- ENPC : Entreprise nationale des plastiques et caoutchouc.

1.1.2 FIRST CALGARY PETROLEUM (FCP) :

FCP acronyme de « FIRST CALGARY PETROLEUM » est une entreprise nationale canadienne, son siège est basé à Calgary région situé en Alberta au Canada. Elle est spécialisée dans la production, l'exploration, et l'exploitation de pétrole et de gaz naturel. FCP est implantée en Afrique, et au moyen orient, elle est présente en Algérie depuis 2005, après la signature d'un contrat de partenariat avec SONATRACH.

1.2 Présentation de L'OC-SH-FCP :

L'OC-SH-FCP, Organe Conjoint SONATRACH-FIRST CALGARY PETROLEUM, est une Organisation sans but lucratif constitué par les sociétés SONATRACH et FIRST CALGARY PETROLEUM, conformément aux dispositions de la loi 86/14 du 19 août 1986.

L'organe conjoint SH-FCP ne possède aucun capital et ne détient aucun droit, intérêt, participation ou aucun titre de propriété, ni aucun titre qui pourrait porter sur les matériels, équipements, installations ou autres biens acquis ou utilisés dans le cadre de ses activités en tant qu'opérateur. L'OC-SH-FCP est autorisé à utiliser toutes les installations, les équipements, les biens matériels, les services, le personnel relatifs aux opérations pétrolières pour le compte des parties First Calgary Petroleum (FCP) et SONATRACH (SH, conformément au contrat de création du 13 octobre 2001.

Dans le cadre d'association et en 2001, SONATRACH a signé un contrat pour la Recherche, l'Appréciation et l'Exploitation d'Hydrocarbures sur le Périmètre LEDJMET (Bloc 405b) avec la société canadienne FIRST CALGARY PETROLEUM. Aujourd'hui et après plusieurs découvertes, les deux parties exploitent le champ MLE.



L'organe conjoint est installé à HASSI-MESSAOUD dans la wilaya de OUARGLA, il est l'opérateur du périmètre LEDJMET Bloc 405b, d'une superficie totale de 1.108,08 km², dans le bassin BERKINE sur la base des termes et conditions établies au Contrat pour la recherche, l'appréciation et l'exploitation d'hydrocarbures.

Le 21 novembre 2008, FCP cède ses parts à la société italienne ENI, et devient officiellement à droit italien.

1.2.1 ENTI NAZIONALE IDROCARBURI (ENI) :

L'acronyme de « ENTI NAZIONALE IDROCARBURI » signifie en français; entreprise nationale d'hydrocarbures, c'est une société italienne à capital mixte; Étatique et privé, elle est spécialisée dans l'hydrocarbure, créée en 1953, sous la présidence d'Enrico METTEI.

Elle était privatisée en 1998, 70% de son capital est privé et 30% Étatique. C'est une entreprise de renommée mondiale, elle est présente dans 85 pays à travers le monde avec à peu près 82289 salariés et un chiffre d'affaire qui s'est élevé à 167,9 milliards d'euros en 2017, pour un bénéfice de 10,0 milliards d'euros. ENI, première société italienne par sa capitalisation boursière, est en 2008 le cinquième groupe pétrolier mondial par classement selon les chiffres d'affaires. Derrière Exxon Mobil, BP, Royal Dutch Shell, et Total.

La multinational italienne ENI présente six filiales qui sont : ENIPOWER, INTALGAS, SNAM, DISTRIGAS, SAIPEM, VERSALIS spécialisées dans le domaine pétrolier et gazier. Elles sont implantées dans plusieurs pays à travers le Monde, à l'instar de l'Algérie.

L'OC-SH-FCP, a réalisé dans le périmètre LEDJMET le projet MLE en 2013, et son extension CAFC en 2016, pour l'exploitation des ressources gazières et pétrolières. L'OC-SH-FCP, emploi en 01 janvier 2019, 1762 salariés, dont 30 salariés comme expatriés, qui sont recrutés par la compagnie ENI. Parmi les salariés de ce groupement il y a 1569 salariés contractuels, ou travaillent pour le compte des sociétés de sous-traitance, qui travaillent en partenariat avec SH-FCP 193 salariés sont titulaires.

1.2.2 Le projet de L'OC SH-FCP :

Il est nommé par le projet de MLE, c'est le champ de gaz situé dans la région de MENZEL LEDJMET EST (MLE), c'est un projet commercial conjointement développé par SH et FCP au début, mais il sera cédé après à la société italienne ENI, qui reste sa propriété jusqu'à présent. Le champ MLE se situe au sein du LEDJMET Bloc 405b dans bassin de BERKINE à environ 220 km au sud-est du HASSI-MESSAOUD.

Le projet se compose d'un système de collecte, d'une installation de traitement centrale, d'une infrastructure et de pipeline pour l'expédition du gaz à vendre, du GPL, des condensats et de l'huile. Tous les équipements de MLE sont conçus pour pourvoir tant aux besoins de MLE qu'à ceux de CAFC. Les systèmes de stockage pour l'expédition et la plupart des services et des équipements sont conçus aussi pour les futures installations de la centrale de traitement de l'huile qui est en cours de construction.

Le projet de MLE et toutes les installations associées ont pour objectif la récupération du gaz naturel liquéfié (GNL) et du gaz à vendre. Le projet de MLE comprend en particulier :

- 23 puits de gaz ;
- 6 Collecteurs de gaz ;
- Une installation de traitement centrale (CPF) assurant la compression du gaz à vendre l'élimination du CO₂, l'extraction de GPL, la stabilisation de l'huile et des condensats, le stockage des produits et le système de pompage ;
- Les services associés ;
- 4 canalisations d'expédition du gaz à vendre, des condensats, du GPL et de l'huile, au total 550 km ;
- Les écoulements du gaz riche et pauvre provenant de CAFC.
- La centrale de traitement de gaz à vendre.

L'usine de traitement MLE collecte et traite les fluides extraits des puits de MLE et traite les fluides extraits des puits de CAFC dans le but de produire du gaz, de l'huile, des condensats et des produits du GPL.

Le Champ MLE est composé de 23 puits, chaque puits se trouvant dans des sites distincts. L'usine de gaz MLE et CAFC comprend :

- Les installations des puits.
- Les collecteurs de gaz.
- Pipelines pour le transport du produit jusqu'à l'usine de traitement centrale.
- Les pipelines d'expédition du produit qui se raccordent à d'autres canalisations pour l'acheminement des produits à expédier.

1.2.3 Missions de l'OC-SH-FCP :

Les missions et attributions de l'OC sont :

- Gérer et maintenir le personnel nécessaire ainsi que tous autres biens, services et ressources nécessaires pour la conduite et l'exécution des Opérations Pétrolières.
- Etablir les bases, bureau, logements, entreposage et maintenance et toutes autres installations nécessaires pour la conduite et l'exécution des Opérations Pétrolières.
- Etablir et maintenir tous les systèmes, de planification, financiers, de gestion et tous les autres systèmes nécessaires pour la conduite et l'exécution des Opérations Pétrolières.
- Etablir et maintenir tous les standards, règlements et procédures nécessaires, et particulièrement ceux relatifs à la sécurité, la médecine du travail, et la sécurité du personnel, ainsi que la sécurité des biens et la préservation et protection de l'environnement.
- Etablir et tenir la comptabilité et les finances requises par le contrat, le présent accord et les pratiques pétrolières internationales.
- Signer et exécuter les contrats pour le compte des parties conformément aux dispositions prévues à cet effet dans le présent accord.

1.2.4 Situation géographique de l'OC-SH-FCP :

Figure N°06 : Situation géographique de la direction HMD



Source : Document de l'entreprise.

Figure N°07 : Situation géographique du CPF et base de vie MLE



Source : Document de l'entreprise.

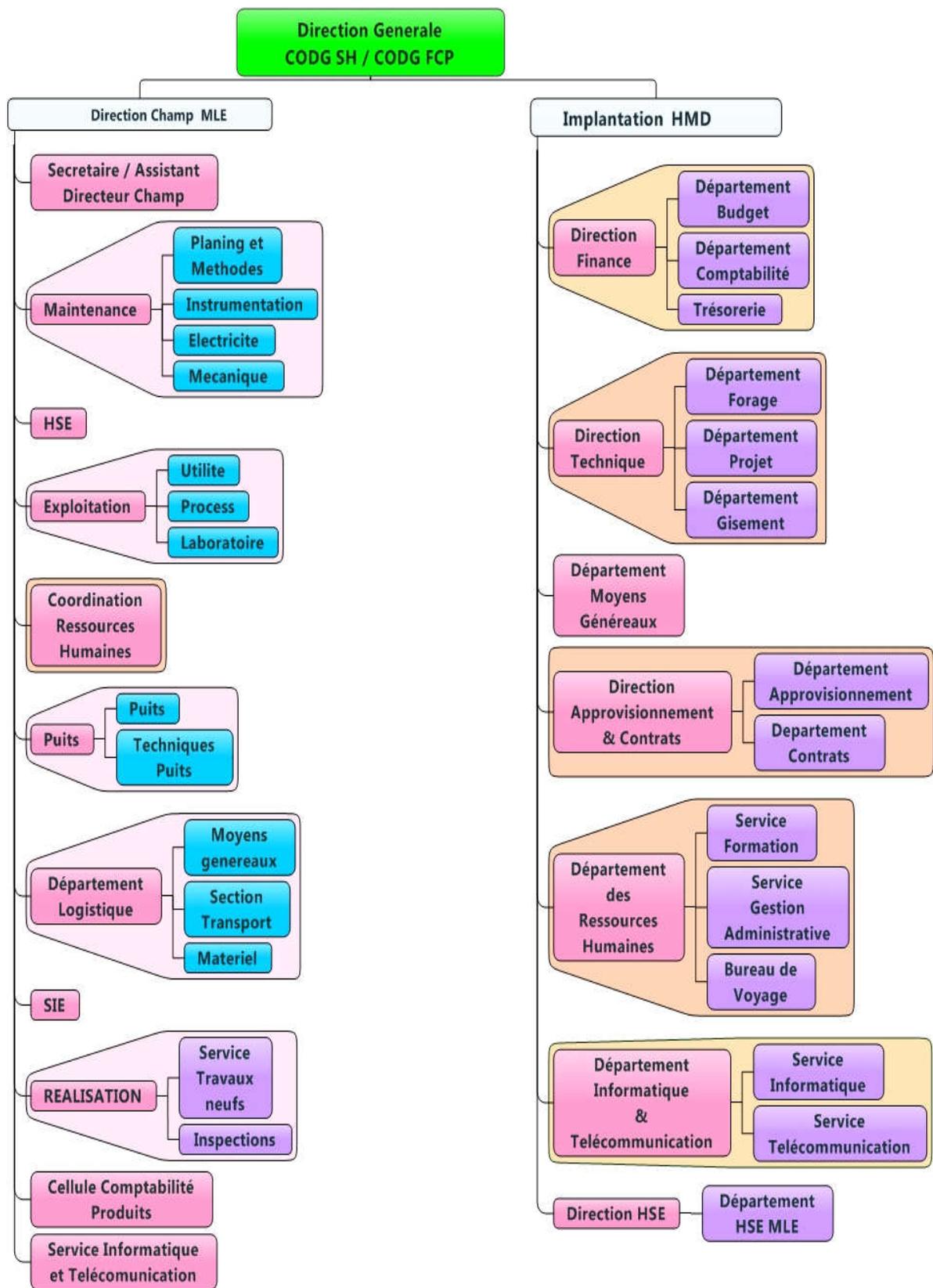
1.2.5 Organisation et organigramme de L'OC-SH-FCP :

La configuration organisationnelle de L'OC-SH-FCP mis en place, répond à une logique satisfaisante aux attentes et natures des activités des deux partenaires. Une direction générale basée à Alger, et une direction centrale, qui est basée à HASSI-MESSAOU, ainsi qu'une direction filiale, au niveau du chantier de champ gazier de la région de MENZEL LEDJMET EST (MLE) à 300 Km, au sud-est du HASSI-MESSAOU.

D'une façon synthétique, la direction centrale de L'OC-SH-FCP, s'est organisée en huit (08) directions et départements en plus d'une direction générale, et ce comme suit :

- Direction générale ;
- Direction finances ;
- Direction technique ;
- Direction approvisionnement et contrats ;
- Département moyens généraux ;
- Département des ressources humaines ;
- Département hygiène, sécurité et environnement ;
- Département Informatique et télécommunication.

Figure N°08 : Organigramme global de l'OC-SH-FCP

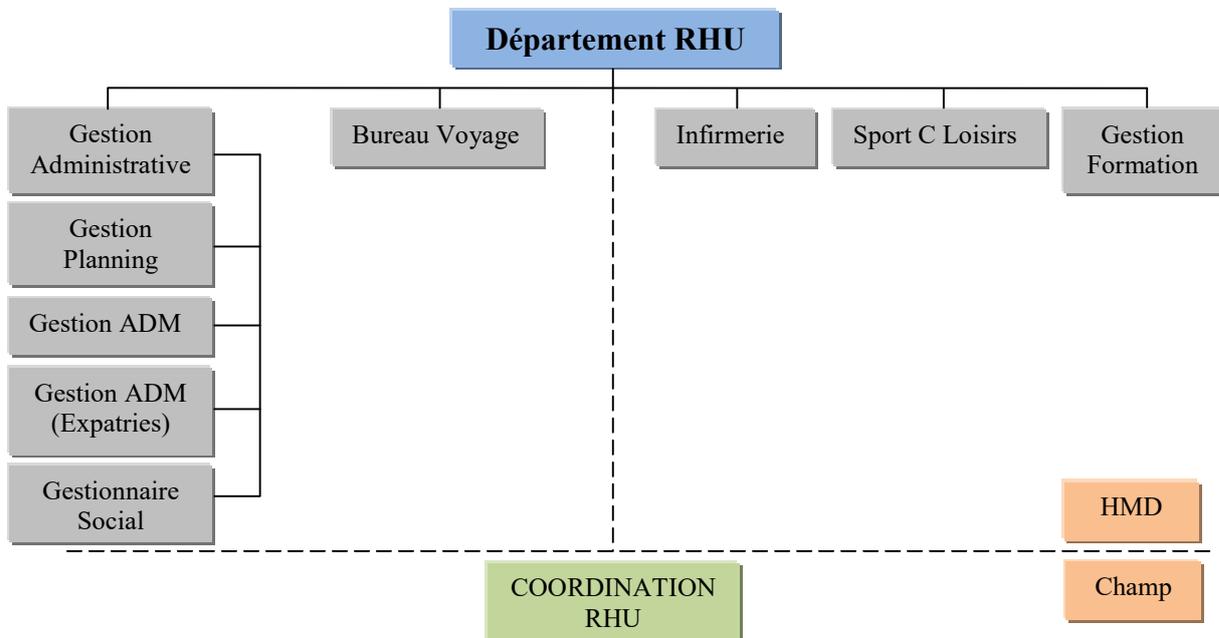


Source : Document de l'entreprise.

1.2.5.1 Le département des ressources humaines :

Le département des ressources humaines (RHU) travaille sur la gestion administrative du personnel et des ressources humaines proprement dit (Figure N°09).

Figure N°09 : Organigramme de département des ressources humaines



Source : Document de l'entreprise.

Il comporte deux services et une partie coordination RHU qui se situe au site MLE qui sert à avoir une équipe qui maintient la communication entre le département et le chantier et un bureau de voyage qui assure le transport pour tout type de département.

- **Missions de chaque service :**

- **Service gestion administrative :**

- Gestion des informations des employés ;
- Gestion des mouvements des employés (conгés, mutations, missions, affectations...).
- Recrutement et retraite.
- Gestion de carrière et du pointage du personnel.
- Gestion du renouvellement de résidence et de laissez passer pour les étrangers.

- **Bureau de voyage :**

- Coordination de voyage national et international.
- Coordination entre les vols entre l'administration HMD et le chantier MLE.

- Assure le transport et l'hébergement hors base de vie.

➤ **Infirmierie :**

- Visite d'embauche.
- Réalisation d'un planning annuel pour les visites médicales du personnel.
- Consultation médicale et visite de soin.
- Premier soin.
- Evacuation du chantier MLE vers les cliniques ou hôpitaux.
- Commande de médicaments.
- Transport de médecin ou la clinique.
- Inspection du CATERING (restaurant, chambres...).

➤ **Sport et Loisirs :**

- Organise l'activité sport dans la base de vie.
- Contrôle et surveillance quotidienne des locaux et de matériels sportifs.
- Préparation et organisation des événements sportifs interne ou externe.
- Surveillances des sportifs pendant les sciences de sport.

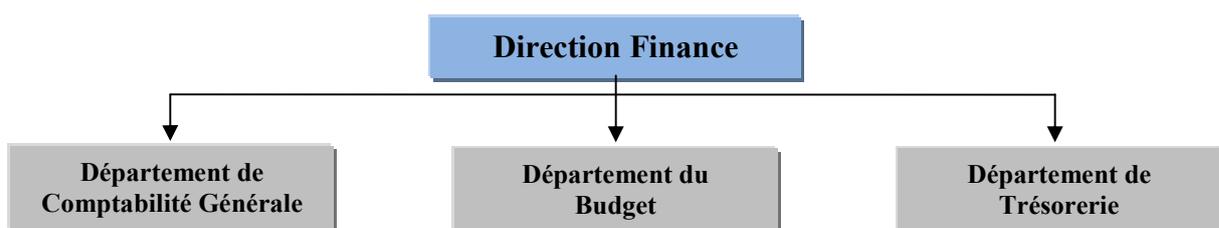
➤ **Service formation :**

- Collecte et étude des besoins de formation du personnel.
- Calcule du budget de formation des études élaborées.
- Consolidation en un plan annuel de formation et sa réalisation.
- Suivi des stages établis au sein de la SH-FCP.

1.2.5.2 Direction Finance :

La direction finance (Figure N°10) a pour but d'identifier et de piloter la valeur économique de l'association. La direction veille à ce que l'organisme possède les fonds et l'expertise financier nécessaire pour poursuivre ses activités. Elle se compose de trois départements :

Figure N°10 : Organigramme de direction finance



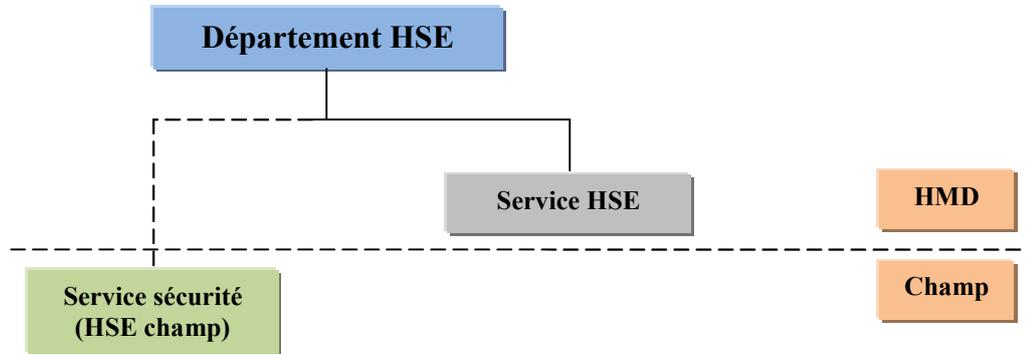
Source : Document de l'entreprise.

- **Missions de chaque département :**
 - **Département de Comptabilité Générale :**
 - **Bureau de l'ordonnancement :**
 - La réception et l'enregistrement de toutes les factures envoyées par les fournisseurs.
 - La transmission de la facture après la vérification de service de comptabilité analytique et du budget à la structure ordonnatrice.
 - La préparation des bordereaux.
 - **Bureau de comptabilité générale :**
 - La vérification de l'en tête de la facture (la date GL, le taux de change appliqué, mode de paiement, ...etc.)
 - La comptabilisation de la facture selon le compte analytique de chaque activité.
 - La comptabilisation et imputation de la facture dans le GL.
 - **Département du budget :**
 - Préparation des provisions (le cout du personnel, les services communs, CAPEX, OPEX).
 - Contrôle des dépenses engagées.
 - Lancement de la ventilation selon deux critères qui sont le nombre d'effectif et la production du mois.
 - Créations de rapports mensuelles et annuelles et transmettre aux parties de l'association.
 - Elaboration du budget de l'association périodiquement et le présenter aux conseil de gestion pour son approbation.
 - **Département de trésorerie :**
 - Règlement des factures fournisseur étranger et locaux.
 - Demande de fond (Cash Call) pour financer les opérations pétrolières aux deux parties de l'association (SONATRACH et ENI).
 - L'envoi du taux de change mensuel ou quotidien utilisé aux services concernés.
 - Le rapprochement bancaire.
 - La fiscalité : Création des attestations d'exonération de la taxe pour les fournisseurs concernés.

1.2.5.3 Département hygiène, sécurité et environnement (HSE) :

Le département hygiène, sécurité et environnement (Figure N°11) est un département qui travaille sur l'hygiène et sécurité des travailleurs, santé et de l'environnement.

Figure N°11 : Organigramme de département hygiène, sécurité et environnement



Source : Document de l'entreprise.

Ce département comporte d'un service HSE sur base et d'un service sécurité sur site MLE qui a lui-même deux services :

- ✓ Service prévention
- ✓ Service intervention

Plusieurs ingénieurs et techniciens spécialisés basée au champ MLE, mais aussi au sein de HMD qui travaillent pour garantir une sécurité totale.

- **Missions de département :**

- **Sécurité du personnel :**

- Organisation de séances de sensibilisation.
- Diminution de tout type de risques.
- Mise à disposition des équipements protections individuel (EPI).
- Surveillance de la vitesse des chauffeurs.
- Solution d'intervention rapide contre les accidents.
- Déploiement d'une politique de conduite.
- Supervision des projets de construction.

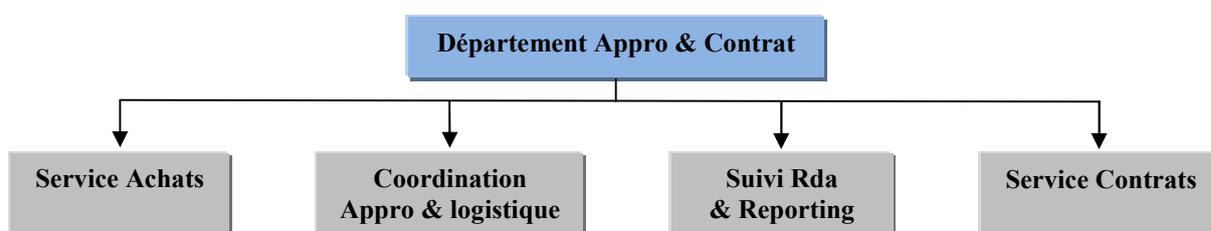
- **Environnement :**

- Applications des réglementations par apport aux normes nationales et internationales, et leur concrétisation dans tous les domaines.

1.2.5.4 Département approvisionnement et contrat :

Le département approvisionnement et contrat (Figure N°12) a pour mission de fournir tous les moyens au besoin de l'association SH-FCP et de ces structures que ce soit matériel ou abstrait.

Figure N°12 : Organigramme de département approvisionnement et contrat



Source : Document de l'entreprise.

Elle se compose principalement de deux services :

- **Service achats** : Principalement, fournir les matérielles et services.
- **Service contrats** : Principalement, fournir les services.

Celle-ci dispose aussi d'autres bureaux reliés directement avec le département :

- Bureau coordination Approvisionnement et logistique.
- Bureau d'archive.
- Bureau de suivi RDA et Reporting.

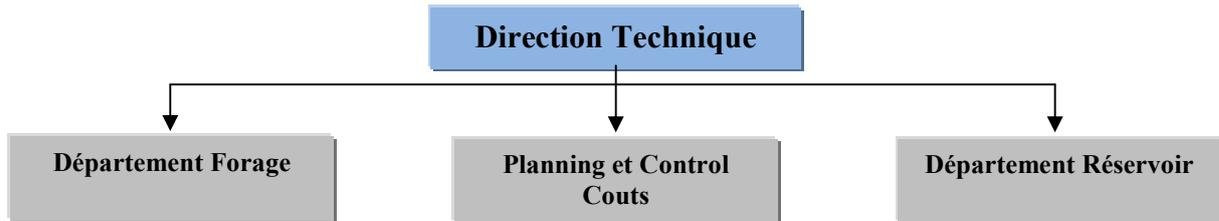
Leur travail se résume à :

- Réception des réquisitions envoyées par les directions de départements de toute l'association.
- Collecte d'informations sur les besoins à acheter.
- Etablissements des stratégies contractuelles pour les contrats.
- Etablissements des cahiers de charges pour les appels d'offres en collaboration avec les directions et les départements de l'OC SH-FCP.
- Lancements des appels d'offres.
- Evaluation technique et commercial des soumissionnaires pendant la phase de l'appel d'offres.
- Etablissements et signatures des contrats...Etc.

1.2.5.5 Direction technique :

La direction technique (Figure N°13) est la partie la plus importante de l'organisme de l'association, elle comporte deux départements importants qui gèrent les projets de réalisations d'extraction des hydrocarbures, les deux départements travaillent en collaborations.

Figure N°13 : Organigramme de direction technique



Source : Document de l'entreprise.

On pourra dire qu'il y a deux parties qui sont gérées par cette direction :

- **Amont :** partie études et mise en place des systèmes d'extraction des hydrocarbures.
- **Aval :** partie production des hydrocarbures.

➤ **Département forage :**

Le département forage a pour mission de réaliser le forage des puits et de leurs maintenances (Workover), elle comporte un seul service et plusieurs ingénieurs et superviseurs qui se sont spécialisée dans ce domaine.

▪ **Service forage et Workover :**

La réalisation des puits est une demande du département gisement, donc un travail très coordonner ce passe entre les différents départements de la direction technique, la réalisation du forage passe par plusieurs parties :

- Etude de la réalisation.
- Choix de l'appareil qui va réaliser le puits.
- Création d'un cahier de charge pour chercher les compagnies de service qui permettent la réalisation du puits.
- Réalisation du puits en travaillant avec le département gisement et la compagnie de service engagé.
- Maintenance des puits déjà réalisés.
- Supervision des rigs.

➤ **Département Réservoir :**

Ce département fourni plusieurs services tel que :

- Sismique.
- Géologie.
- Petro physique.
- Réservoir.
- Production.

Le département réservoir met en place tous les moyens softwares de gisement pour le suivi des hydrocarbures (réservoirs) et rendre fonctionnelles les gisements et ce en commençant par les études et finir par la réalisation et la production :

- Explorations du terrain.
- Etude du terrain en passant par les couches de la terre jusqu'au laboratoire.
- Carottage de la roche.
- Réalisations des puits d'explorations.
- Etudes des réservoirs :
 - Etude technique.
 - Estimation de la quantité de production d'hydrocarbure de chaque type du réservoir.
 - Estimation financières de la réalisation de l'extraction des hydrocarbures.
- Implémentations de nouveaux puits.
- Production donc extractions des hydrocarbures.

Section 2 : L'OC SH-FCP face à la pandémie du Covid-19

Les deux maisons mères SONATRACH et ENI ont développées un plan stratégique pour lutter contre la menace de la pandémie du Covid-19 afin de minimiser les effets sanitaires de la pandémie pour le personnel et de maintenir les opérations de l'entreprise de manière appropriée.

Dans cette section nous allons aborder dans un premier temps le plan de préparation et d'intervention en cas de pandémie du Covid-19, ensuite nous allons mentionner l'impact de la crise sanitaire sur les ressources humaines de l'OC SH-FCP.

2.1 Plan de préparation et d'intervention en cas de pandémie du Covid-19:

L'OC SH-FCP en collaboration avec les autorités sanitaires et les consultants médicaux du siège des partenaires SONATRACH / ENI a mis en place un plan de préparation et d'intervention en cas de pandémie COVID-19 afin de protéger le personnel et de maintenir les services essentiels en fonctionnement en mode normal.

Ce plan pour la pandémie COVID-19 comprend :

- ✓ Préparation et communication ;
- ✓ Surveillance et détection ;
- ✓ Réponse et confinement.

2.1.1 Préparation et communication :

Les activités de préparation avant une pandémie sont la clé d'une riposte efficace à l'urgence. Par conséquent, depuis l'éruption de la pandémie de COVID-19 dans le monde, l'OC SH-FCP a établi un plan de préparation et de réponse à l'urgence afin d'être prêt à faire face au pire des scénarios sur site.

La priorité de l'équipe médicale est de s'assurer que les équipements de protection individuel (EPI) et les produits pharmaceutiques sont disponibles en quantités suffisantes afin de maintenir un niveau le plus élevé que possible de soutien sanitaire en cas d'urgence.

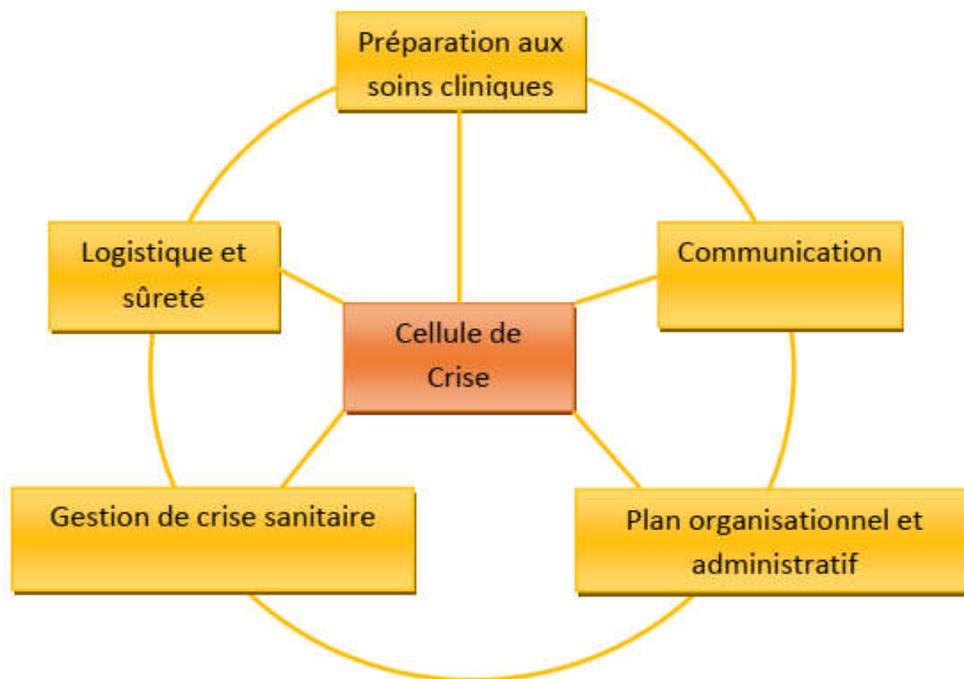
Au moment d'une pandémie, il est important de surveiller la fourniture de quantités adéquates de médicaments spécifiques et de soutien et d'EPI, ainsi que de maintenir et de renforcer les capacités, les infrastructures et les communications.

Globalement, le plan général des activités de préparation devrait inclure les principaux sujets suivants :

- Équipe de gestion de crise (Cellule de Crise),
- Préparation aux soins cliniques,

- Plan organisationnel et administratif,
- Communication,
- Logistique et sûreté,
- Gestion de crise sanitaire.

Figure N°14: Cadre général pour un plan de préparation et d'intervention efficace



Source : Document de l'entreprise.

2.1.1.1 Cellule de Crise :

Afin de favoriser la coordination entre les différentes fonctions impliquées dans toutes les étapes durant une pandémie, et d'activer une réponse efficace sans compromettre la marche courante des opérations, l'OC SH-FCP a mis en place et activé une Cellule de Crise à HMD et une autre à MLE, présidées par les Co-DG's et composées de Médecins, HSE, RH, SIE, MG, LOG, et tous les responsables des structures opérationnelles.

Le département RH est identifié comme responsable de la communication avec les autorités sanitaires, les fonctions centrales de la santé et les prestataires de services médicaux externes (hôpitaux, cliniques, laboratoires, pharmacies, ...) afin d'avoir une politique uniforme.

La Cellule de Crise est créée le 15 mars 2020 pour le Suivi et la Gestion de la Situation liée au COVID-19 au sein de la société.

La Cellule de Crise a pour mission essentielles :

- Rendre compte à le Président Directeur Général de SONATRACH sur l'évolution de la situation, des mesures prises, et lui assurer un reporting continu ;
- S'assurer de :
 - La mobilisation, de manière optimale, des moyens de la Société pour faire face à la situation épidémique ;
 - La mise en œuvre effective des consignes et orientations formulées par les autorités compétentes et la Direction Générale de la Société ;
 - La prise en charge adéquate des malades et de leurs familles (prise en charge médicale, psychologique et sociale) ;
 - L'approvisionnement des zones mises en quarantaine en médicaments, EPI et EPC Equipements de protection collectives adéquats et en denrées alimentaires ;
 - La sécurisation des zones mises en quarantaine en étroite collaboration avec les services concernés ;
 - La mise en place d'un canal d'information et de sensibilisation du personnel de SONATRACH sur les mesures préventives à adopter face à l'épidémie.
- Organiser et coordonner le suivi et la gestion de l'urgence avec le ou les Postes de Commandement Tactique (PCT) du ou des pôles concernés par l'urgence, si ces derniers sont activés ;
- Mettre en œuvre les procédures d'évacuation sanitaire en coordination avec les autorités compétentes ;
- Communiquer convenablement et informer le personnel de SONATRACH et l'opinion publique sur l'évolution de la situation, suivant les canaux et procédures de communication de la Société ;
- Effectuer un reporting quotidien et à chaque fois que cela est nécessaire, des actions menées et de l'évolution de la situation, au Président Directeur Général.

2.1.1.2 Préparation aux soins cliniques :

- L'équipe médicale est en charge de maintenir la disponibilité d'un stock de base de médicaments permettant idéalement une prise en charge médicale pendant au moins 1 mois ;
- Le stock est alimenté à chaque fois que possible pendant la pandémie et doit être revu en fonction de la situation épidémiologique sur place ;
- Une liste de fournitures médicales (quantité et type) doit être disponible dans les cliniques (HMD et MLE) pour faire face à l'épidémie ;

- Des équipements de protection individuelle (masque, gants, ...) doivent être disponible aux cliniques en quantité suffisante ;
- Lors d'une manifestation de la pandémie sur site, l'équipe médicale doit déterminer le triage et le flux des patients entre les différentes structures médicales (clinique MLE, clinique HMD, EPH HMD, CHU Ouargla, ...) ;
- Déterminer les lieux alternatifs potentiels pour les soins médicaux ou l'isolement de plusieurs patients en cas de pandémie ;
- Définir, en collaboration avec le médecin de référence (SEMEP, SONATRACH, DOS, ENI), l'établissement de santé où le patient doit idéalement être traité en cas d'évacuation d'urgence.

2.1.1.3 Plan organisationnel et administratif :

Tous les employés et le personnel des sous-traitants doivent être informés et sensibilisés pour suivre les mesures de santé publique édictées par les autorités nationales / internationales, et les recommandations générales concernant la distance, les règles d'hygiène de base et le lavage des mains doivent être soulignées.

L'entreprise doit développer un plan d'organisation pour s'assurer que certaines rôles et activités essentielles puissent continuer à fonctionner en cas de pandémie (problème de transport, difficulté à assurer les quarts de travail, employés confinés, ...).

2.1.1.4 Communication :

La stratégie de communication est un élément très important dans la gestion de toute éclosion de maladie et essentielle en cas de pandémie. Des informations précises et opportunes à tous les niveaux sont indispensables afin de minimiser les perturbations indésirables et imprévues et de maximiser le résultat effectif de la réponse.

La menace d'une pandémie provoquera une forte demande d'informations tant au sein de la compagnie que de la part des autorités sanitaires locales et des sièges sociaux de SONATRACH et ENI. Il sera essentiel de maîtriser et coordonner les informations qui circulent à tous les niveaux de l'organisation. Mais il est également impératif de développer et de maintenir une communication efficace au sein de l'entreprise, en effet, c'est le meilleur moyen d'instaurer une confiance en faisant preuve de transparence avec les employés.

Par conséquent, l'équipe de gestion de crise (Cellule de crise) doit fournir des informations opportunes et cohérentes à l'ensemble du personnel afin d'éviter toute confusion et désinformation au grand public.

2.1.1.5 Gestion de crise sanitaire :

La crise est un événement dont la résolution peut se prolonger dans le temps et qui a le potentiel d'entraîner de graves répercussions sur l'intégrité de la compagnie, aux niveaux national et international, ainsi que de compromettre l'image et la réputation d'OC SHFCP.

2.1.1.6 Logistique et sûreté :

L'équipe de gestion de crise (Cellule de crise), en collaboration avec les fonctions support désignées, doit prendre en charge le domaine de la logistique et de la sûreté afin de :

- Évaluer les effets sur la chaîne d'approvisionnement ;
- Identifier les besoins émergents ;
- Identifier les critères et définir la procédure d'accès à tous les sites de la compagnie ;
- Évaluer l'utilisation et la gestion de la restauration (Catering) ;
- S'assurer que tous les employés œuvrent dans le respect des mesures de sûreté et de sécurité ;
- Mettre en place des mesures d'atténuation ;
- Identifiez les zones critiques et à risques.

2.1.2 Surveillance et Détection :

2.1.2.1 Collecte des données :

Les connaissances dérivées de la collecte, de l'évaluation, de l'analyse et des informations sont intéressantes pour la planification et les opérations médicales stratégiques pour la préservation de l'état de préparation et l'évaluation des capacités médicales de la compagnie.

2.1.2.2 Gestion des cas suspects :

➤ Identification des cas suspects :

Dans une situation de pandémie, plusieurs cas surviennent en même temps. Ils peuvent être regroupés et il peut y avoir transmission de personne à personne.

Une détection initiale d'une situation pandémique probable peut être effectuée sur la base des signes et symptômes de la maladie spécifique qui imposent la menace de l'événement pandémique.

Il est plus difficile de suspecter une maladie pandémique pendant une situation non épidémique pour un seul cas.

En cas de non-épidémie, l'équipe médicale doit utiliser les outils de diagnostic disponibles sur site pour identifier ou exclure la suspicion d'une maladie pandémique :

- Consultez l'historique du patient pour tout contact avec une personne atteinte d'une maladie pandémique probable ou décédée d'une maladie inexpliquée,
- Identifier les contacts et l'historique de voyage du patient,
- Utilisez un kit de test rapide COVID-19 pour détecter qualitativement les anticorps IgM / IgG.

➤ Gestion des contacts étroits :

Les cas de contacts étroits du patient doivent être identifiés en posant au patient les questions suivantes :

- Où habitez-vous ? Voir si la Wilaya n'enregistre pas un grand nombre de cas infectés,
- Quand les symptômes ont-ils commencés ?
- Qui d'autre est malade dans votre famille ?
- Où avez-vous voyagé récemment ?
- Avec qui étiez-vous en contact étroit ces derniers jours ? Y a-t-il eu lieu des réunions ces derniers jours ? si oui, avec qui ?

L'équipe médicale utilisera les réponses pour une enquête épidémiologique afin d'identifier les autres personnes qui été en contacts avec le patient. Ainsi, elle pourra décider de leur faire des tests rapides ou prélèvement sanguins pour sérologie.

2.1.2.3 Notification des cas confirmés :

En cas de cas confirmé de COVID-19, au quotidien, la fonction HSE doit le notifier au siège de SONATRACH et ENI, et la fonction RH doit le notifier à l'autorité sanitaire de zone compétente (SEMEP) de l'EPH HASSI MESSAOUD, en joignant le certificat médical et le résultat de l'analyse (test rapide, test sérologique, test PCR).

L'équipe médicale, par une enquête, doit rechercher d'éventuels contaminés dans le milieu de vie et de travail et définir éventuellement des mesures de maîtrise des risques.

2.1.3 Réponse à l'urgence et confinement :

2.1.3.1 Précautions Standards :

Dans la (les) zone (s) touchée (s), l'équipe de gestion de crise (cellule de crise), doit veiller à la mise en place de procédures et mesures adéquates pour la prise en charge des patients atteints de Coronavirus infectieux.

Ceci comprend :

- Mise en place d'un dépistage préentrée au niveau des accès de bases et de la clinique pour tous les employés avec l'utilisation d'un thermo-scan ;
- Mise en place d'une zone de confinement (personnel rentrant) ;
- Mise en place d'une zone d'isolement (personnel avec symptômes, testés positif à l'aide des différents tests) ;
- Fourniture et vérification des équipements de protection individuelle (masques, gants, blouses, bottes, etc.) ;
- Transport sécurisé des patients vers la zone d'isolement ;
- Décontamination des zones et chambres souillées, et des véhicules de transport ;
- Gestion sûre des déchets d'activités de soins ;
- Fournir aux patients les médicaments et les équipements nécessaires ;
- Dans la zone d'isolement, l'équipe médicale en collaboration avec MG / LOG est responsable du bien-être des patients (eau, nourriture, hygiène) ;
- Les patients doivent recevoir des visites régulières du médecin ;
- Restreindre l'accès aux zones d'isolement afin d'éviter la contamination des visiteurs et la propagation de la maladie.

2.1.3.2 Mise en place d'une zone d'isolement :

Si un cas suspect de COVID-19 est déclaré, une zone doit être immédiatement identifiée et dédiée dans la base (base HMD, base annexe MLE).

La zone identifiée dans la base doit être séparée autant que possible des autres zones et dûment identifiée par une affiche (zone confinée COVID-19). L'accès à cette zone doit être contrôlé et limité, seulement le personnel médical et Catering sont habilités à y accéder en prenant le maximum de précautions (port des masques et respect des distances).

2.1.3.3 Dépistage préentrée :

Pour le personnel (organique et sous-traitant) rentrant dans la base après un congé ou une mission à l'extérieur, les mesures suivantes doivent être prises en considération :

- Un dépistage préentrée des personnes doit être mis en place sur site, chaque rentrant doit être confiné (quarantaine) pendant 8 jours dans un espace dédié aux nouveaux arrivants (zone de confinement), sous le suivi quotidien (contrôle de température) par l'équipe médicale sur site ;
- Après la période de quarantaine, un test rapide COVID-19 doit être réalisé par l'équipe médicale afin de lui permettre d'accéder aux installations pour reprendre le travail en cas de résultat négatif, en cas de résultat positif, le médecin du site décidera sur la voie

- à suivre (refaire le test rapide, réaliser un test sérologique, test PCR, renvoi vers une structure spécialisée, ...);
- En cas de suspicion raisonnable d'infection par la maladie pandémique COVID-19 chez un employé, celui-ci doit être immédiatement isolé(Quarantaine) dans une zone à accès restreint (zone d'isolement);
- Les déplacements non essentiels entre MLE et HMD doivent être évités.

2.1.3.4 Voyage et déplacement :

Les voyageurs doivent suivre les recommandations et les restrictions de la compagnie au moment de la pandémie. Il est fortement recommandé d'effectuer une sérologie ou un test rapide avant de se rendre au travail.

Chaque arrivant doit fournir à la fonction médicale toutes les informations nécessaires sur son état de santé durant le temps passé à la maison, avait-il de la fièvre, maux de tête, contact avec une personne infectée, contact avec un membre de la famille avec des symptômes grippaux, visite à l'hôpital, ...etc.

2.1.3.5 Evacuation Médicale :

L'équipe médicale sur site en collaboration avec le médecin de la SEMEP, DOS et ENI Algérie, décidera de l'évacuation sanitaire vers un hôpital si nécessaire (symptômes sévères, test sérologique positif, test PCR positif, ...) conformément aux recommandations de l'autorité de régulation sanitaire et des sièges des maisons mères (SONATRACH et ENI).

2.1.3.6 Relocation / Rapatriement :

Il est possible que certains pays aient des recommandations différentes sur les restrictions de voyage ou adoptent des règlements de quarantaine interdisant les voyages. Par conséquent, tout rapatriement devra prendre en compte les procédures du ministère de la Santé local et les recommandations de voyage de l'OMS, les besoins de traitement médical de l'individu et le risque potentiel de propagation internationale de la maladie. Celles-ci sont susceptibles d'être plus efficaces dans les premiers stades d'une éventuelle pandémie et, par conséquent, tout rapatriement éventuel d'employés doit être envisagé tôt avant que de telles mesures ne soient déployées.

Chaque fois qu'une situation demande une évacuation médicale internationale de niveau III, le cas doit être informé en temps réel auprès de la fonction santé d'ENI Algérie chargée de coordonner avec le service médical d'ENI SLT, qui décidera de l'agrément, et dans la mesure

du possible, prendra des dispositions spécifiques avec le fournisseur d'évacuation médicale internationale.

2.1.3.7 Diagramme de décision :

Suivant l'évolution de la pandémie, une stratégie a été tracée par l'équipe médicale afin de mieux gérer la crise et les différents cas suspects sur site.

En effet, un organigramme de décision a été adopté pour suivre l'évolution des cas et prendre les décisions nécessaires pour l'orientation du patient.

Mais la décision finale pour la conduite à tenir sera prise par l'équipe médicale en traitant au cas par cas selon les différentes données récoltées pour chaque cas (symptomatologie, maladies chroniques, nombre de jours de confinement, ...).

2.2 L'impact de la crise sanitaire sur la gestion des ressources humaines de L'OC SH-FCP :

La propagation mondiale de la pandémie émergente de Coronavirus et les mesures prises pour gérer sa crise par les DRH à travers le monde en font le défi le plus difficile et le plus complet depuis la création et le développement de la gestion des ressources humaines en près d'une décennie.

2.2.1 La mise en congé exceptionnel rémunéré du personnel :

SONATRACH a été la première association en Algérie à mettre en place une cellule de crise pour répondre aux défis de la pandémie de Covid-19, car le premier cas de Coronavirus en Algérie a été enregistré (le **25/02/2020**) auprès d'un ressortissant italien travaillant pour l'entreprise. Cela a amené L'OC SH-FCP à prendre un certain nombre de mesures de crise qui sont :

- L'application des notes d'instruction qui sont relatives au maintien du personnel clé au niveau des unités de l'entreprise, notamment, les Co-DG's, les directeurs de chaque structure de l'entreprise, ... etc.
- L'OC SH-FCP, comme les entreprises économiques algériennes, à réduire 50% de ses salariés et leur a accordé un congé exceptionnel rémunéré, parmi ces employés :
 - o Personnels féminins à l'exception de celles occupant des postes clés ainsi que le personnel médical et paramédical ;
 - o Femmes enceintes ;
 - o Personnel ayant des maladies chroniques ;

- Personnel habitant dans les régions fortement touchées par l'épidémie notamment la Wilaya de Blida.

2.2.2 Les mesures sanitaires appliquées sur le personnel :

- La programmation des séances de sensibilisation, en direction du personnel, par des équipes composées de Médecins, du personnel HSE et du Partenaire Social aux mesures de prévention contre le risque de propagation du Covid-19 au niveau de toutes les unités de l'Entreprise.
- La fermeture des lieux de rassemblement tels que, le restaurant, mosquée, foyer, salle de sport ;
- Contacter tous les travailleurs en vue d'effectuer un examen médical à distance pour eux par un médecin afin d'éviter de faire venir des travailleurs malades ou suspectés d'être infectés.
- Exiger les travailleurs d'effectuer des analyses du Covid-19 avant de venir sur la base de travail.
- Effectuer des tests rapides contre la maladie dans les aéroports avant d'embarquer dans l'avion.
- Accueillir les travailleurs à la porte de l'entreprise par les cadres du Service de sécurité et de prévention pour donner les consignes à suivre pendant qu'ils sont à l'intérieur de la base de travail.
- Mettre les travailleurs en quarantaine selon l'évolution de la pandémie :
 - Dès le début de la crise, la mise en quarantaine des employeurs de 14 jours avant de commencer à travailler et les soutenir par tous les moyens de protection de la santé (bavettes, gel hydro alcoolique, ...etc.) et les différents tests de diagnostic du Covid-19 (tests PCR, tests antigéniques rapides et les tests sérologiques).
 - L'entreprise a réduit la période de quarantaine de 7 à 4 jours, parallèlement à l'assouplissement des mesures visant à réduire la propagation de Coronavirus.
 - À la fin de la période de quarantaine : En cas de résultats négatifs, le travailleur commencera son travail normalement en suivant les mesures préventives, mais dans le cas où le résultat de test est positif, il sera dirigé vers le service du Covid-19 de l'hôpital HASSI-MESSAOUD.
 - Avec l'apparition du vaccin contre le Covid-19, les travailleurs vaccinés ne sont pas concernés par le confinement, ils commencent directement leur travail dès leur

arrivé à l'entreprise, alors que les travailleurs non vaccinés sont obligés d'un confinement de 3 jours.

- Mise en quarantaine de tous les travailleurs :
 - o Au début dans les grands hôtels de la wilaya d'Ouargla (Hassi-Messaoud) ;
 - o Après dans des résidences (EUROJAPAN) et au sein de l'entreprise (la base de travail).
- Octroyer des primes et indemnités aux travailleurs qui n'ont pas bénéficié de congés exceptionnel et ont poursuivi normalement leur activité professionnelle.

2.2.3 L'impact de la Covid-19 sur le travail :

La pandémie de COVID-19 a bouleversé le monde du travail. Elle a des effets spectaculaires sur l'emploi, les moyens de subsistance et le bien-être des travailleurs et de leurs familles, ainsi que sur les entreprises du monde entier.

Notre étude au sein de l'association, montre que l'OC SH-FCP n'a pris aucune procédure de recrutement externe et n'a pas ouvert de concours de recrutement national comme c'était le cas auparavant (c.-à-d. avant la pandémie de COVID-19).

D'autre part, elle n'a pas cessé de donner des opportunités de transferts de main-d'œuvre et de changements de poste entre branches et directions à travers « la bourse de l'emploi », qui est un programme créé par SONATRACH dédié à ses salariés travaillant dans l'une des filiales en Algérie ou à l'étranger, ce qui leur donne la possibilité de mener leur carrière en les encourageant à se former et à améliorer leur carrière.

Section 3 : Impact de la crise sanitaire sur le budget de L'OC SH-FCP :

Le budget de l'entreprise reflète les revenus et les dépenses prévus pour la prochaine année et devient en quelques sortes un plan à suivre pour l'entreprise, et des objectifs à atteindre pour ses gestionnaires. Il reflète la planification des opérations de l'entreprise. Et tant que l'élaboration du budget 2020 n'a pas été pris en considération le déclenchement du Covid-19. Donc le meilleur moyen que nous allons utiliser est le budget qui est un moyen de pilotage pour mesurer l'impact du Covid-19 sur l'activité de l'entreprise à travers l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions.

3.1 Le processus d'élaboration du budget au sein de L'OC SH-FCP :

La présente procédure définit le processus budgétaire des opérations pétrolières et ce, conformément aux dispositions contractuelles et besoins des parties. Le processus fait intervenir toutes les structures de l'OC.

De ce fait, toutes les structures de l'OC sont responsables dans l'application de cette procédure, son objet est de décrire les tâches à accomplir par le service budget.

3.1.1 Les étapes de la procédure budgétaire :

La préparation du budget doit suivre ces différentes étapes :

3.1.1.1 Calendrier budgétaire :

Le calendrier budgétaire doit être convenu entre le directeur financier et les Co-DG's de l'OC, les dates clés à prendre en considération sont :

- Date limite pour le rapport interne d'ENI ;
- Date limite pour le plan moyen terme (PMTE) de SONATRACH de 5ans.

3.1.1.2 Méthodologie budgétaire :

Des budgets autonomes distincts doivent être préparés par périmètre pour MLE et CAFC. Chaque budget sera compromis de la somme de 100% des activités dédiées (telle que le forage et les études) et d'une part des activités à coûts communs par exemple :

- Les services partagés tels que la base de vie et les coûts de personnel ;
- Les installations de construction communes telles que les pistes d'atterrissage des avions, les routes désertiques, les salles de contrôle, etc.

3.1.1.3 Hypothèses :

L'élaboration du budget de l'huile et le gaz (Oil & Gas) repose sur des hypothèses qui sont les suivantes :

- Période budgétaire requise (2020 - 2025) ;
- Programmes de forage ;
- Programmes d'études ;
- Calendriers de construction – Dates du premier pétrole et du premier gaz ;
- Base d'allocation entre MLE/CAFC pour les coûts communs (Voir l'annexe N°09 "a et b"). Conformément aux procédures de l'OC-SHFCP, les principes de ventilation des coûts communs sont basés sur le calcul des moyennes pondérées déterminées selon les indicateurs d'activité communiqués par chaque structure (Voir le schéma de ventilation des coûts communs dans l'annexe N°10 et les pourcentages de répartition des coûts communs par structure dans l'annexe N°11) ;
- Méthodologie de calcul des coûts d'exploitation ;
- Taux de change à utiliser.

3.1.1.4 Le lancement de la campagne budgétaire :

La campagne budgétaire est lancée sur la base d'une note d'orientation transmise par les Co-directeurs généraux à l'ensemble des responsables de l'OC.

Le lancement du processus est constaté par une note transmise par le Directeur Finances définissant les actions à mener, identifiant les leaders de chaque structure et fixant les délais.

L'aspect clé pour exercer un contrôle sur la préparation du budget consiste à établir d'abord les activités (CAPEX* & OPEX**), puis de regrouper ces activités dans le cadre du responsable du budget, le mieux à même d'estimer et de contrôler ensuite les dépenses. Des exemples des Canevas détaillées envoyées à chaque structure pour la préparation du leur budget sont présentés dans les annexes N°12 et N°13)

3.1.1.5 Les coûts de personnel (les coûts internes ENI & SONATRACH) :

Les coûts de personnel doivent être calculés sur la base de l'organigramme approuvé et des taux tarifaires approuvés. Les frais de voyage associés pour le personnel seront ajoutés, le cas échéant.

*Les "OPEX Operational Expenditure", désignent les dépenses opérationnelles d'une entreprise, soit ce qu'elle dépense au quotidien pour faire fonctionner son activité.

**Les "CAPEX Capital Expenditure", désignent les dépenses d'investissement d'une entreprise capitalisées au bilan.

3.1.1.6 Elaboration et Transmission des canevas (modèles) budgétaire :

Le modèle principal est élaboré par le responsable du budget et approuvé par le Directeur Finances. Le modèle est ensuite envoyé aux responsables de chaque structure (Budget Holders) pour qu'ils le renseignent et le renvoient.

3.1.1.7 Consolidation et Présentation pour l'approbation du budget :

- La direction Finances en particulier le département budget est chargée de consolider les travaux du budget et d'élaborer le budget conformément aux clauses contractuelles. La consolidation n'est effective qu'après confirmation par les responsables des structures, par tout moyen permettant la vérification.
- Les Canevas renvoyés sont consolidés. Le budget consolidé est ensuite établi pour une première présentation de brouillon (Draft) aux CO-DG's ;
- Les responsables de chaque structure présentent aux Co-DG's les hypothèses et le fondement de leurs budgets individuels ;
- À la demande du Co-DG's, les budgets individuels sont ensuite examinés et soumis à nouveau ;
- Un projet de budget révisé est préparé et représenté aux Co-DG's ;
- Le budget est approuvé en interne par les Co-DG's.

3.1.1.8 Approbation externe :

Le directeur Finance est chargé de présenter aux Directeurs Généraux de l'OC le budget pour validation définitive et transmission aux membres du Conseil De Gestion (CDG). Les délais doivent être conformes à la note d'orientation.

3.1.2 Rappel des délais contractuels en matière budgétaire :

Tableau N°04 : les délais contractuels en matière budgétaire

	Action OC	Action CDG	Délai
1	Soumettre au CDG une esquisse générale du programme de travaux annuel et le budget correspondant.		Avant 1 ^{er} juillet
		Examen du programme et budget notification par les parties des résultats : 1. Accord. 2. Réserves. 3. Modifications et compléments à apporter.	Avant 1 ^{er} octobre

2	Soumettre au CDG : 1. Le projet définitif du programme de travaux et le budget correspondant. 2. Les dernières prévisions de clôture du programme de travaux et du budget correspondant en cours Les prévisions de production.		Avant 1 ^{er} novembre
		Vérifications, modifications et compléments éventuels apportés.	
		Approbation du programme des travaux et budget correspondant.	Au plus tard 30 novembre
	Exécuter le programme de travaux approuvé		Après l'approbation
MODIFICATION			
	Action OC	Action CDG	Délai
1	Notifier par fax aux représentants des parties au CDG toute intention de modifier le programme de travaux et le budget.		Dans les plus brefs délais
2	Soumettre au CDG le programme de travaux révisés et le budget révisé pour approbation.		
3		Approbation du programme des travaux et budget correspondant révisés.	

Source : Document de l'entreprise

3.1.3 Conditions de présentation du budget :

- Le budget est détaillé par postes budgétaires significatifs ;
- Le budget est subdivisé en périodes mensuelles ;
- Les postes budgétaires doivent permettre un rapprochement aisé avec la comptabilité analytique ;
- Les postes budgétaires sont ventilés par Gisement (MLE et CAFC) et par nature d'opérations ;
- Le budget est exprimé en DZD et en USD avec indication des hypothèses de cours de change retenues.
- Les documents d'accompagnement du budget doivent comprendre :
 - o Un état détaillé des investissements proposés ;

- Un état détaillé des coûts de transport et des coûts opératoires ;
 - Un état prévisionnel de la production ;
 - Un état de synthèse.
- Les états seront commentés et mettront en évidence les principales hypothèses retenues.

3.1.4 Conditions de présentation de la demande de révision :

- Les réalisations mensuelles pour la période allant du début de l'année civile en cours jusqu'au mois précédent la date de la remise des documents produits à l'appui de la demande de révision ;
- Les prévisions révisées et mensualisées pour la période restante ;
- La comparaison du programme des travaux révisé et du budget correspondant révisé de l'année en cours avec le programme de travaux et du budget correspondant approuvé par le CDG ;
- Les explications nécessaires pour les dépassements excédant les seuils fixés au sens de l'article 2.2.6 de la procédure comptable (document confidentiel pour l'entreprise).

3.1.5 Dépassements budgétaires :

Les dépenses supplémentaires au budget sont autorisées dans les conditions suivantes :

- ✓ Respect du programme de travaux approuvé par le CDG ;
- ✓ Respect de la limite maximale de 10% du poste budgétaire concerné ;
- ✓ Respect de la limite maximale de 5% du budget annuel global.

Tout dépassement non contenu dans les limites indiquées doit faire l'objet d'une approbation dans le cadre d'un budget révisé par le CDG.

Toutes dépenses exceptionnelles engagées pour faire face à des situations d'urgences au sens de l'article 2.2.8 de l'annexe comptable (document confidentiel pour l'entreprise) doivent être à posteriori soumises à l'examen et à l'approbation du CDG.

3.2 Analyse du budget et interprétation des résultats :

3.2.1 Analyse et explication du budget consolidé pour 2020 « Réalisations au 31.10.2020 et Prévision de clôture 2020 » :

L'élaboration du budget est faite à partir d'un plan d'action selon le modèle économique de l'entreprise (relative au groupement) et le respect des hypothèses prévue pour 2020. L'exécution du budget a commencé sans prendre en considération l'avènement d'une pandémie de COVID-19 qui s'est déclarée au moment où la plupart des entreprises

Chapitre III : L'impact de la crise sanitaire sur l'activité de L'OC-SH-FCP

commençaient juste à exécuter leur budget. Ce qui implique un impact sur l'activité de l'entreprise et des différentes charges à supporter à cause des mesures sanitaires mises par le Gouvernement contre la propagation de la pandémie.

Tableau N°05 : MLE & CAFC - Total Investissements et Exploitation (CAPEX&OPEX) – KUSD

(\$ /000)	Budget initial de 2020	Prévision de la clôture (PC) de 2020 (Réalisation au 31/10/2020+ Prévisions du deux mois restants)	Réalizations au 31.10.2020	Ecart (PC – Budget initial)	
				KUSD	%
ETUDES RESERVOIR – STUDIES				-	-
DRILLING & CONSTRUCTION				(13 866)	-87%
COMPLETION & RE-COMPLETION				(4 422)	-105%
TESTING & FRAC & COIL TUBING				0	
FORAGE – DRILLING				(18 288)	-91%
CAFC OIL (EPC + PMT)				0	
TIE IN (MZLS-3 & MZLN-5)				398	
BOOSTING (LOCAL & MAIN)				0	
RACCORDEMENT - GATHERING SYSTEM				0	
PROJET INDIVIDUEL				6 000	
INSTALLATIONS SPEC. – FACILITIES				6 398	
INSTALLATIONS GENERALES. - GENERAL FACILITIES				(147)	-33%
EQUIPEMENTS				(364)	-50%
OPERATIONS & MAINTENANCE				(12 603)	-24%
SERVICES - SUPPORT HMD & CHAMP*				2 773	13%
PERSONNEL*				(8 071)	-17%
TOTAL WO OVERHEAD				(30 302)	-21%
OVERHEAD (1%)				(303)	-21%
TOTAL W OVERHEAD				(30 605)	-21%
SERVICES - SUPPORT HMD & CHAMP**				(3 101)	-9%
PERSONNEL**				(13 694)	-22%

Source : Document de l'entreprise (Département Budget).

* La quote-part des coûts du personnel et services SUPPORT HMD & CHAMP alloués à OC SH-FCP sans prendre en considération la répartition des coûts de traitement de GAZ.

** Les coûts complets 100% du personnel et services SUPPORT HMD & CHAMP sans ventilation.

L'analyse des réalisations arrêtées au **31/10/2020** et la prévision de clôture (PC) de 2020 pour MLE/CAFC montre que, globalement, la PC de 2020 accusera une baisse de **21%**, comparativement au budget initial, soit une baisse de **(30.605 KUSD)**.

3.2.1.1 L'explication de la baisse enregistrée :

L'évolution de cette baisse dépendra principalement des rubriques suivantes :

- **Activité Forage** : cette rubrique a enregistré une diminution de **(18.288 KUSD)**, soit une baisse de **91%**, due à l'annulation du forage du Puits01 en 2020 et la reprogrammation du forage du Puits 02 à 2021 en raison de la COVID-19 car dès la décision d'application du protocole sanitaire mis en place par l'entreprise qui s'est traduit par le confinement, le fonctionnement de l'appareil de forage a été suspendu à partir du mois de février.

Dans ce cadre, il y a lieu de noter que les réalisations enregistrées en 2020 sont relatives aux coûts du puits 02 qui consistent en :

- La mobilisation de l'appareil vers le site de construction et l'installation de l'appareil,
- Le mouvement de l'appareil d'un puits vers un autre puits/Rig move et le montage de l'appareil/Rig up.
- La démobilisation de l'appareil de forage,

En somme, plus de **3.5 M\$** doivent être supportés pour le puit qui n'a aucun lien avec les opérations et avec les écritures de régularisations relatives aux réserves d'audit 2018 (retour de stock pour les puits 03, 04 et 05 de l'ordre de **1.6 M\$**).

- **Activité Installations spécifiques** : par rapport au Budget Initial de 2020, la prévision de clôture de **6.398 KUSD** est justifiée par l'inscription de nouvelles lignes budgétaires des projets.
- **Activité Opération & Maintenance (Services & Matériel)** : comparativement au budget initial, cette rubrique accusera une baisse de **(12.603 KUSD)**, due principalement aux :
 - **Activité Puits (6.380 KUSD)** : la baisse s'explique par la réduction des coûts du Local Boosting et aussi par la réévaluation concernant :
 - La démobilisation des **Multiphase Pompe** ;
 - L'arrêt pour une période de 05 mois du **Well Head Boosting Systems** ;
 - La réévaluation des autres services liés à l'activité puits.

- **Activité Exploitation (4.808 KUSD)** : cette baisse est due principalement à :
 - La réduction de la consommation de l'énergie électrique suite à l'arrêt du compresseur de réinjection CAFC ;
 - Le remplacement du **Hot Oil : opération de dissolutions et dégagement des dépôts de matières du pétrole brut.**
 - **Activité Maintenance (1.414 KUSD)** : cette baisse est due principalement à la réévaluation de l'opération du shutdown : maintenance annuelle générale de l'usine.
- **Les rubriques Frais de Structures et du Personnel (Structures de support HMD & CHAMP)** : une baisse est enregistrée, globalement, de l'ordre de **(5.2 M\$)**. Cette baisse s'explique d'une part, par la réévaluation à la baisse de la quote-part des coûts communs alloués aux projets CAPEX qui ont connu des réévaluations des coûts en terme des personnels suite à la réduction de l'effectif expatrié et les restrictions imposées au niveau national et international dues à la pandémie COVID-19.

L'évolution de la baisse expliquée ci-dessus est récapitulée dans le tableau suivant :

Tableau N°06 : Prévion de la clôture (PC) de 2020 pour OPEX – KUSD

(\$ /000)	Budget initial de 2020	Prévion de la clôture (PC) de 2020	Réalizations au 31.10.2020	Ecart (PC – Budget initial)		Ecart (PC – Réalisation)	
				KUSD	%	KUSD	%
OPERATIONS & MAINTENANCE				(14 245)	-20%	10 661	81%
PUITS				(7 054)	-23%	2 810	88%
PERSONNEL				(674)	-17%	545	83%
SERVICES				(5 691)	-21%	2 222	89%
MATERIEL				(689)	-83%	43	69%
EXPLOITATION				(4 556)	-23%	3 945	74%
PERSONNEL				252	4%	1 228	83%
SERVICES				0	0%	16	99%
MATERIEL				(4 808)	-42%	2 700	60%
MAINTENANCE				(2 635)	-13%	3 907	78%
PERSONNEL				(1 221)	-14%	1 748	77%
SERVICES				(894)	-10%	1 538	82%
MATERIEL				(520)	-23%	621	65%
SUPPORT - HMD & CHAMP				2 250	5%	4 122	91%
PERSONNEL HMD				(960)	-9%	1 440	86%
PERSONNEL CHAMP				(1 099)	-9%	(1 015)	109%
SERVICES & CONSOMMABLES HMD				1 023	35%	1 065	73%

Chapitre III : L'impact de la crise sanitaire sur l'activité de L'OC-SH-FCP

SERVICES & CONSOMMABLES CHAMP					3 286	20%	2 633	86%
OVERHEAD (1%)					(120)	-11%	148	86%
TOTAL OPEX					(12 114)	-11%	14 932	86%
PRODUCTION SH-FCP					4 393	53%		
COUT UNITAIRE \$/BOE SH-FCP					-5,75	-41%		
PRODUCTION*								
COUT UNITAIRE \$/BOE*								

Source : Document de l'entreprise (Département du budget).

3.2.1.2 La préparation de budget 2021 :

Le budget annuel de 2021 est établi à la base des activités suivantes (voir l'annexe N°14) :

- **Activité Forage** : forage et complétion du Puits 02 ;
- **Activité Installations Spécifiques** Raccordement du Puits 02 & du Puits 05, CAFC Boosting ;
- **Activité Installations générale** :
 - Réalisation d'une station de traitement des eaux usées ;
 - Réalisation d'une station de potabilisation ;
 - Installation d'un système d'accès électronique au CPF ;
 - Forage de quatre (04) puits d'eau ;
 - Réseau anti-incendie – BDV.
- **Activité Opérations & Maintenance (Services & Matériel)** : comparativement à la PC2020, nous constatons une augmentation significative de cette différence s'explique comme suit (voir l'annexe N°15) :
 - **Activité Puits en augmentation** : d'une part ceci est dû à **Upgrade du compresseur** Local Boosting et la reprise de l'activité normale du Well Head Boosting Systems pour 2021, ainsi que la mise en services du Boosting ;
 - **Activité Exploitation en augmentation** : cette augmentation s'explique d'une part par l'augmentation de la consommation électrique relative au startup du **compresseur Boosting** et des opérations ;
 - **Activité Maintenance en augmentation** : principalement due à l'opération du Shutdown et Service DCS (Distributed Control System).

*La production et le Cout Unitaire \$/Boe de toutes la production traitée au niveau du CPF MLE.

- Les rubriques **Frais de Structures et du Personnel (structures de support HMD & CHAMP MLE)** : nous constatons une augmentation due, principalement, à l'allocation totale de ces coûts à l'OC SH-FCP.

3.2.2 L'impact financier du covid-19 :

Ce sont les charges supplémentaires dédiées seulement au COVID-19. Il y a deux types de charges :

- Les charges relatives au confinement des personnels (les personnes confinées à la base de vie de Hassi Messaoud, le Champ MLE, les résidences et les hôtels) (Voir l'annexe N°16 d'une facture relative au charges de confinement).
- Les charges diverses relatives à l'achat des équipements de protection individuelle (EPI) et les produits pharmaceutiques tels que : les bavettes, gel hydro alcoolique, tests PCR, tests antigéniques rapides et les tests sérologiques) (Voir l'annexe N°17 d'une facture relative au les charges diverses).

Tableau N°07 : Impact financier de la pandémie Covid-19

L'impact Financier de la Pandémie Covid-19			
Désignation	Charges Diverses Covid-19	Charges Confinement	Total Charges
Exercice 2020	113,108.55	1,239,675.44	1,352,783.98
Exercice 2021	39,114.98	373,669.44	412,784.42
	152,223.53	1,613,344.87	1,765,568.40
L'impact Financier de la Pandémie Covid-19			
KS			
Désignation	Charges Diverses Covid-19	Charges Confinement	Total Charges
Exercice 2020	113.11	1,239.68	1,352.78
Exercice 2021	39.11	373.67	412.78
	152.22	1,613.34	1,765.57

Source : Document de l'entreprise (Département du budget).

Selon le tableau ci-dessus on constate que :

Pour l'exercice 2020, les **charges de confinement** s'élèvent à 1239.68k dollars (77%) à cause de la forte propagation du COVID -19, par contre, durant l'exercice 2021 les charges

Chapitre III : L'impact de la crise sanitaire sur l'activité de L'OC-SH-FCP

s'élèvent à 373.67(23%), ce qui implique une baisse de 54% (866.01kdollars) en raison de la baisse de l'ampleur du COVID-19 et ainsi l'allègement des protocoles sanitaires qui a mené à une reprise graduelle des activités dans tous les secteurs. Cela a impacté les charges liées au confinement.

La même constatations est à signaler pour **les charges diverses** de l'exercice 2020 qui sont évaluées à 113.11k dollars (74%) alors que celles de l'exercice 2021 s'élèvent à 39.11k dollars (26%) voire d'une baisse de (48%) donc les raisons sont aussi liées la baisse de l'ampleur du COVID19.

Conclusion du chapitre III :

L'étude effectuée au sein de l'Association Sonatrach –First Calgary Petroleum (OC SH-FCP) nous a permis de prendre des connaissances sur l'organisation de cette association, savoir les différents étapes d'élaboration de budget qui est un moyen de pilotage de cette entreprise et la mise en place du contrôle budgétaire par l'analyse des écarts pour l'amélioration de la gestion de l'entreprise.

Nous avons fait cette étude pour donner l'impact de la crise sanitaire liée à la pandémie du COVID-19 sur l'activité principale de l'entreprise par l'analyse des différents écarts.

Cette étude nous a permis de constater :

- L'entreprise a fait des plans de préparation pour faire face contre la propagation de la pandémie de COVID-19 tels que le confinement des personnels.
- La pandémie de COVID-19 a causé un impact sur les projets d'investissement et l'annulation du forage de quatre puits et la reprogrammation d'autres pour l'année à suivre.
- L'augmentation des autres charges supplémentaires qui sont dédiés seulement pour les mesures sanitaires appliquées par l'entreprise (le confinement, les achats des produits médicaux ...).

Enfin, nous tenons de dire que la pandémie de COVID-19 n'affecte rien sur la production du pétrole et le gaz et connu un équilibre malgré les difficultés rencontrées en raison des protocoles sanitaires appliqués.

Conclusion Générale

Conclusion générale

« La crise du Covid-19 par son ampleur et ses conséquences lourdes et sans doute durables, souligne la nécessité pour chaque entreprise et organisation de renforcer sa capacité de résilience »

___Philippe Couderc, Associé Transaction Services, PwC Algérie

Durant notre travail, nous avons essayé de donner des réponses jugées primordiales à la problématique principale : **Quels est l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur l'activité de l'OC SH-FCP ?** Pour cela nous avons essayé de présenter le budget de l'association SH-FCP et essayer d'appréhender l'analyse des différents écarts de réalisation et prévision pour comprendre l'impact de la crise sanitaire de Covid-19 sur son activité.

La crise provoquée par la pandémie de Covid-19 est radicalement différente des crises financières passées. Il combine des aspects des crises épidémiologiques, économiques, et idéologiques. Bien que le début de la crise ait été très rapide, sa sortie peut devenir vraiment longue et difficile pour la plupart des organisations. Cette a conduit à mettre en confinement le globe, s'est propagé à une vitesse proportionnelle au flux des voyageurs circulants dans le monde.

De ce fait, la crise sanitaire Covid-19 que témoigne le monde aujourd'hui a bouleversé l'économie mondiale et a dévoilé ses grandes vulnérabilités tout en entraînant un ralentissement sans précédent de l'activité économique, mettant ainsi la planète en mode de veille et certainement ses conséquences se feront ressentir sur plusieurs années.

De même l'économie algérienne n'a pas échappé à la règle et a subi ses effets néfastes. La crise a impacté à la fois l'offre et la demande. Du côté de l'offre, en raison du confinement et du ralentissement de l'activité économique, les chaînes de valeur nationales ont connu des difficultés de trésorerie, une baisse de la demande et la faillite de certaines entreprises et des PME. Du côté la demande, la perte de l'emploi a entraîné la perte de revenus des ménages et par conséquent la baisse de la consommation. Il se trouve aujourd'hui confrontée à plus d'un défi, la détérioration des prix des hydrocarbures et l'arrivée de la pandémie du Covid-19 ont perturbé les activités économiques, le secteur des PME n'est pas à l'abri, il est fortement impacté par les effets de la crise sanitaire.

A ce stade, selon notre recherche nous avons obtenu les résultats suivant :

- La pandémie de Covid-19 constitue un évènement non anticipé qui a causé une forte perturbation de l'activité économique à l'échelle planétaire ;

Conclusion générale

- La pandémie de coronavirus a été une crise sanitaire mondiale qui a affecté l'économie mondiale et nationale ;
- La pandémie de Covid-19 a mis le monde entier en confinement et les gouvernements ont appliqué des protocoles sanitaires afin de limiter la propagation de ce virus ;
- La crise sanitaire a touché de manière différenciée les secteurs économiques et les entreprises ;
- Le marché pétrolier a été fortement impacté suite à la pandémie de Covid-19, d'où la nécessité de revoir le bouquet énergétique, en optant notamment sur les énergies renouvelables ;
- La pandémie de Covid-19 a causé un impact sur l'activité de l'association OC-SH-FCP ;
- L'impact sur les projets d'investissement et l'annulation du forage de quatre puits et la reprogrammation d'autres ;
- L'augmentation des charges liée au Covid-19 qui n'était pas prévue avant ;
- Le budget est devenu un processus réactif continu, mettant à rude épreuve les Directions administratives et financières des entreprises. La préparation du budget pour l'exercice 2021 doit tirer le bilan de l'impact (encore incertain) de la crise de la Covid-19 sur l'entreprise.

L'étude de l'impact de la crise sanitaire sur l'activité de l'entreprise en l'occurrence l'Association SH-FCP, il y a lieu d'attirer l'attention sur des constatations liées à la production des hydrocarbures qui constitue l'objectif premier.

Durant toute cette période de pandémie, la production a été maintenue et a connu un équilibre malgré les difficultés rencontrées en raison des protocoles sanitaires appliqués (confinements, mises en quarantaines, restrictions de déplacement et manque de transport). Cette situation a affecté directement la vie personnelle et professionnelle des travailleurs et a engendré de nouvelles conditions de travail auxquelles il fallait s'adapter. Les intervenants directs ou indirects dans la production ont fourni des efforts considérables devant le manque de personnel et devant les pressions psychologiques dues à la pandémie et à la charge de travail.

Conclusion générale

En somme, le niveau de production a été maintenu, ainsi, le rendement de l'entreprise n'a pas été considérablement affecté.

Aujourd'hui et face à un avenir incertain, l'apparition de la crise sanitaire nous invite à mener une réflexion profonde et de réfléchir mûrement sur les mesures prochaines à engager.

Enfin, nous pouvons dire que ce mémoire a contribué à l'amélioration de nos connaissances personnelles dans notre domaine et un enrichissement que nous mettrons à profit de notre vie professionnelle.

Bibliographie

Ouvrages :

1. ALAZARD, C., SEPARI, S. *Contrôle de gestion*. Paris : DUNOD, 2004.
2. ALAZARD, C., SEPARI, S. *Contrôle de gestion*. Paris : DUNOD, 2007.
3. ALAZARD, C., SEPARI, S. *Contrôle de gestion*. Paris : DUNOD, 2010.
4. ARDOIN, L., MICHEL, D. SCHMIDT, J. *le contrôle de gestion*. Paris : Édition Publi-Union, 1985.
5. BAZUREA, F., et Alli. *Dictionnaire d'Économie et de science Sociales*. Paris : BERTI, 2007.
6. BROOKSON, S. *Gérer un budget*. Paris : Mango Pratique, 2001.
7. DAYAN, A. *Manuel de gestion*. 2^{ème} Éd : Vol.1. Paris : ELLIPSES, 2004.
8. DEDET & JEAN-PIERRE, *Les épidémies : De la peste noire à la grippe A/H1N1*. DUNOD, 2010.
9. DEPALLENS, G. *Gestion financière de l'entreprise*. 4^{ème} Éd. Paris : SIREY, 1971.
10. DESIRE, M., HIRSCH, D., et Al. *Le grand livre du contrôle de gestion*. Paris : EYROLLES, 2013.
11. DORIATH, B., GOUJET, C. *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Paris : DUNOD, 2007.
12. DORIATH, B. *Contrôle de gestion en 20 fiches*. 5^{ème} Éd. Paris : DUNOD, 2008.
13. FORGET, J. *Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise*. Paris : Édition d'Organisation, 2005.
14. GERVAIS, M. *Contrôle de gestion*. 6^{ème} Éd. Paris : Economica, 1997.
15. GERVAIS, M. *Contrôle de gestion*. 7^{ème} Éd. Paris : Economica, 2000.
16. GERVAIS, M. *Contrôle de gestion*. Paris : Economica, 2005.
17. GERVAIS, M. *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*. Paris : Economica, 1991.
18. GERVAIS, M. *Contrôle de gestion par le système budgétaire*. Paris : Vuibert, 1987.
19. GERVAIS, M. *Contrôle de gestion par le système budgétaire*. Paris : Vuibert, 1994.
20. GIRUD, François., ALII. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Paris : Edition Guliano, 2004.
21. HEMICI, Farouk., HENOT, Christophe. *Contrôle de gestion*. Paris :Bréal éditions, 2007.

22. HONORAT, Philippe. *Le Budget facile pour les managers : démarches, indicateurs, tableau de bord*. 2^{ème} Éd. Paris : Pearson Education, 2009.
23. HORNGREN, C., ALNOOR, B., SRIKANT, D., GEORGE, Foster. *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*. Paris : Pearson Education, 2006.
24. HUTIN, Hervé. *Toute la finance d'entreprise*. 2^{ème} Éd. Paris : Édition d'Organisation, 2002.
25. LAUZEL, Pierre. *Contrôle de gestion et budgets*. 3^{ème} Éd. Paris : SIREY, 1980.
26. LAUZEL, Pierre., TELLER, Robert. *Contrôle de gestion et budgets*. 7^{ème} Éd. Paris : SIREY, 1994.
27. LECLERE, Didier. *Gestion budgétaire*. Paris : EYROLLES, 1994.
28. LIVINGSTONE, John Leslie. *MBA finances : synthèse des meilleurs cours des grandes Business Schools américaines*. Paris : Nouveaux Horizons, 1996.
29. MALOT, Jean Louis., MATHE, Jean-Charles. *L'Essential du control de gestion*. 2^{ème} Éd. Paris, 2000.
30. MENARD, L., et collaborateurs. *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*. 2^{ème} Éd. Paris, 2004.
31. MEYER, Jean. *Gestion budgétaire*. 8^{ème} Éd. Paris : Dunod, 1979.
32. MYKITA, P., TUSZYNSKI, J. *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*. Paris : Foucher, 2002.
33. KIERZEK, Gérald., BERNARDON, Fanny. *Coronavirus, comment se protéger ? : 50 questions-réponses*. Archipoche, 2020.
34. SELMER, C. *Construire et défendre son budget: Outils, méthodes et comportement*. Paris: DUNOD, 2004.

Dictionnaires :

1. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/epidemie> ; (consulté le 13/06/2021).
2. <https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/c/crise%20sanitaire> ; (consulté le 12/06/2021).

Travaux universitaires (thèses et mémoires) :

1. AYITE, Ayi-Kutu., ALVINE, Ayélé-Kynach. *Analyse de la gestion budgétaire : Cas de la compagnie Ivoirienne d'électricité (CIE)*. Master professionnel en audit et contrôle de gestion, 2010-2012.

2. BELAIDI, Younes., CHRIKI, Aziz. *La gestion budgétaire au sein de l'ENIEM*. Mémoire de master académique. Sciences Commerciales, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMARI, 2015.
3. ETTIEN, Serges Pacome. *Mise en place d'une gestion budgétaire dans une PME : cas de la société Art 2000*. Rapport de stage en MBA Audit et contrôle de gestion, Université Française d'Abidjan, 2011.
4. KOUABRAN, Ahibla Linda Solange. *Mise en place du dispositif d'élaboration de la gestion budgétaire dans le nouveau module PGI / Hypérian : cas de l'ASECNA*. Mémoire de master professionnel en finance d'entreprise - finance de Marchés, Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion, 2013.

Cours :

1. Dr KETFI. *Cours de microbiologie : 4^{ème} année pharmacie*. Faculté de médecine de Sétif, 2019-2020.
2. KHERRI, Abdenacer. *Cours : Gestion budgétaire*. Ecole supérieure de commerce, 2011-2012.
3. (s.a). *Cours du contrôle de gestion et le tableau de bord*. École IFID, Tunis, 2012. Disponible sur : <http://fsegt.blogspot.com/2019/02/le-controle-de-gestion-et-le-tableau-de.html>; (consulté le 17/08/2021).

Revue et journaux électroniques :

1. BELOUTI, Nabil., AIT MOKHTAR, Omar. *La Crise Sanitaire 2020 : Quel Impact Sur La Dynamique Des Affaires En Algérie ? Enquête De Terrain Portant Sur 305 Entreprises*. Revue algérienne d'économie et gestion, Volume 14 (N°02), 2020, Algérie.
2. BERROUCHE, Zineddine., MAHDAOUI, Hamoudi. *Impacts de la crise sanitaire due au Corona virus sur l'économie mondiale et nationale*. Journal of Economics and Management, Volume 20(N°01), 2020, Algérie : Université de Setif1.
3. HAMMOUZERROUKI, Amal. *Analytical study of the Corona's pandemic implications for world oil prices*. The journal of contemporary economic studies. Volume 6 (N°01), 2021, Algeria : Ahmed Ben Yahia El Wancharissi university, Tissemsilt.
4. KACI, Said. *L'effet de la pandémie de covid-19 sur l'activité économique en algérie*. Les Cahiers du Cread. Volume 36 (N°03), 2020, Algérie : Université de Bejaia.

5. RAMDANE, Abdelmadjid. *Conséquences de la crise sanitaire sur le tourisme mondial*. Revue Algérienne de Développement Économique, Volume 08 (N°01), 2021, Algérie : Université Kasdi Marbah Ouargla.
6. SAAD ALKUWARI, *L'impact de la pandémie de Coronavirus sur les entreprises*. Le journal Al Raya économique, le numéro de 25 Août 2020.

Documents et articles :

Documents:

1. *COVID-19 En Algérie : Impact & perspectives*. Avril 2020.
2. DATOUSSAID, Aimad., LABIAD, Naima., HAMADI, Abdelkader. *Politique économique en état de crise : quelle réponse innovante face au Covid-19 en Algérie*. Publié sur : Les impacts économiques de la crise pandémique de COVID-19, FSJES, UCD - El Jadida, Maroc.
3. Groupe de la banque mondiale : Région Moyen-Orient et Afrique du Nord. *Algérie : Note de conjoncture : Traverser la pandémie de COVID-19, engager les réformes structurelles*. Automne 2020.
4. Guide de l'OMS. *Communication en cas de flambée épidémique - Pandémie de grippe*. Décembre 2005, p.01. Disponible sur : http://www.who.int/csr/don/Avian_French.pdf ; (consulté le 14/06/2021).
5. KACI, Said. *L'effet de la pandémie de covid-19 sur l'activité économique en Algérie*. Les Cahiers du Cread. Volume 36 (N°03), 2020, Algérie : Université de Bejaia.
6. OAPEC - Economics Department and Oil Industry Reports. *Monthly Bulletin*, January 2021. Disponible sur : <https://opecorg.org/ar/Home/Publications/Reports/Monthly-Bulletin>.
7. OAPEC - Economics Department and Oil Industry Reports. *Monthly Bulletin*, April 2021. Disponible sur : <https://opecorg.org/ar/Home/Publications/Reports/Monthly-Bulletin>.
8. SAIDI, Jamila. *The impact of the Corona pandemic on the global economy and ways to confront it*. 1^{ère} Édition, Université Hassan II Mohammedia de Casablanca, Maroc, 2020. Disponible sur : https://democraticac.de/?p=72150#_Toc64668151 ; (consulté le 14/08/2021).
9. SONATRACH. *RAPPORT ANNUEL 2020*.

Articles:

1. ALGÉRIE PRESSE SERVICE. *La crise sanitaire entraîne une perte de 50% du chiffre d'affaires du groupe GATMA.* Disponible sur : <https://www.aps.dz/economie/104072-transport-maritime-la-crise-sanitaire-entraîne-une-perte-de-50-du-chiffre-d-affaires-du-groupe-gatma> ; (consulté le 22/07/2021).
2. ALGERIE PRESSE SERVICE. *Pétrole : le Sahara Blend algérien termine 2020 en hausse de 7,40 dollars.* Disponible sur : <https://www.aps.dz/economie/115997-petrole-le-sahara-blend-algerien-termine-2020-en-hausse-de-7-40-dollars> ; (consulté le 20/10/2021).
3. AREZKI, Rabah., NGUYEN, Ha. *Faire face à un double choc : Covid-19 et prix du pétrole.* Disponible sur : <https://www.banquemondiale.org/fr/region/mena/brief/coping-with-a-dual-shock-coronavirus-covid-19-and-oil-prices> ; (consulté le 05/10/2021).
4. BLAKE, Paul., WADHWA, Divyanshi. *Retour sur l'année 2020 : l'onde de choc de la pandémie de COVID-19 en 12 graphiques.* Disponible sur : <https://blogs.worldbank.org/fr/voices/retour-sur-lannee-2020-londe-de-choc-de-la-pandemie-de-covid-19-en-12-graphiques>; (consulté le 20/08/2021).
5. Cathy, Lafon. *Peste, choléra, grippe espagnole... Ces dix grandes pandémies qui ont marqué l'Histoire.* Disponible sur : <https://www.sudouest.fr/sante/peste-cholera-grippe-espagnole-ces-10-grandes-pandemies-qui-ont-marque-l-039-histoire-2029561.php> ; (consulté le 12/06/2021).
6. CLEMENT, Lesaffre. *Coronavirus : le tourisme mondial a perdu 1.300 milliards de dollars en 2020.* Disponible sur : <https://www.europe1.fr/international/coronavirus-le-tourisme-mondial-a-perdu-1300-milliards-de-dollars-en-2020-4021575>; (consulté le 04/11/2021).
7. GAUDIAUT, Tristan. *L'impact de la pandémie sur l'économie mondiale.* Disponible sur : <https://fr.statista.com/infographie/20855/impact-pandemie-coronavirus-sur-economie-mondiale-pib/>; (consulté le 28/10/2021).
8. HAUGUEL, Vanessa. *Les plus grandes épidémies de l'Histoire.* Disponible sur : <https://www.noovomoi.ca/content/style-de-vie/fr/style-et-maison/infos-pratiques/article.plus-grandes-epidemies-histoire.1.1661474.html>; (consulté le 24/10/2021).
9. Institut Pasteur. *Grippe aviaire.* Disponible sur : <https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/grippe-aviaire> ; (consulté le 26/10/2021).

10. Institut Pasteur. *Maladie COVID-19 (nouveau coronavirus)*. Disponible sur : <https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/maladie-covid-19-nouveau-coronavirus> ; (consulté le 25/10/2021).
11. Institut Pasteur. *SRAR*. Disponible sur : <https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/sras> ; (consulté le 26/10/2021).
12. KERN, Julie. *COVID-19 : qu'est-ce que c'est ?* Disponible sur : <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/coronavirus-covid-19-18585/> ; (consulté le 18/06/2021).
13. La banque mondiale. *La pandémie de COVID-19 plonge l'économie planétaire dans sa pire récession depuis la Seconde Guerre mondiale*. Disponible sur : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>; (consulté le 27/10/2021).
14. La banque mondiale. *La pandémie de COVID-19 risque d'entraîner 150 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté d'ici 2021*. Disponible sur : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021> ; (consulté le 05/09/2021).
15. NADIR, Mohammed., DJIBRILLA, Issa., AMINUR, Rahman. *Pourquoi les répercussions de la COVID-19 sont-elles différentes pour les entreprises de la région MENA ?* Disponible sur : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/opinion/2021/03/19/why-the-covid-19-impact-on-firms-in-mena-differ-from-other-regions> ; (consulté le 28/08/2021).
16. OURAMDANE, Mehenni. *Impact du COVID-19 : Voici les pertes enregistrées par certaines entreprises algériennes*. Disponible sur : <https://www.algerie-eco.com/2020/07/18/impact-de-la-covid-19-voici-les-pertes-enregistrees-par-certaines-entreprises-algeriennes/> ; (consulté le 27/07/2021).
17. PAVLENKO, Dimitri. *Coronavirus : le secteur aérien touché de plein fouet, les compagnies risquent la faillite*. Disponible sur : <https://www.europe1.fr/economie/coronavirus-le-secteur-aerien-touche-de-plein-fouet-les-compagnies-risquent-la-faillite-3963580>; (consulté le 10/11/2021).
18. RABHI, Meziane. *Selon une enquête de la banque mondiale : Sévère impact de la COVID-19 sur les entreprises algériennes*. Disponible sur : <https://www.liberte->

- algerie.com/economie/severe-impact-de-la-covid-19-sur-les-entreprises-algeriennes-363454; (consulté le 25/08/2021).
19. REMOUACHE, Khaled. *Impact de la crise sanitaire et de la chute des prix du pétrole : SONATRACH perd 40% de son chiffre d'affaires*. Disponible sur : <https://www.reporters.dz/impact-de-la-crise-sanitaire-et-de-la-chute-des-prix-du-petrole-sonatrach-perd-40-de-son-chiffre-daffaires/> ; (consulté le 22/10/2021).
20. SONATRACH. *Hydrocarbures : SONATRACH réalise 20 milliards dollars de chiffre d'affaires à l'export en 2020*. Disponible sur : <https://sonatrach.com/actualites/hydrocarbures-sonatrach-realise-20-milliards-dollars-de-chiffre-daffaires-a-llexport-en-2020/> ; (consulté le 23/10/2021).

Sites internet :

1. *Algérie : le chiffre d'affaires à l'export du géant pétrolier SONATRACH a chuté de 39% en 2020*. Disponible sur : <https://www.connaissancedesenergies.org/afp/algerie-le-chiffre-daffaires-llexport-du-geant-petrolier-sonatrach-chute-de-39-en-2020-210630> ; (consulté le 22/10/2021).
2. *Algérie : Le Sahara Blend maintient sa 3e place du brut le plus cher de l'Opep en 2020*. Disponible sur : <https://africanmanager.com/algerie-le-sahara-blend-maintient-sa-3e-place-du-brut-le-plus-cher-de-lopep-en-2020/> ; (consulté le 15/10/2021).
3. *Algérie : Ses recettes sur les hydrocarbures gaz et pétrole ont chuté de 39% en 2020*. Disponible sur : <https://www.ecomnewsmed.com/2021/07/06/algerie-ses-recettes-sur-les-hydrocarbures-gaz-et-petrole-ont-chute-de-39-en-2020/> ; (consulté le 10/10/2021).
4. *C'est quoi, le confinement ?* Disponible sur : <https://www.1jour1actu.com/info-animee/cest-quoi-le-confinement> ; (consulté le 25/10/2021).
5. *Coronavirus : cinq minutes pour comprendre la fermeture de frontières*. Disponible sur : <https://www.leparisien.fr/societe/coronavirus-cinq-minutes-pour-comprendre-la-fermeture-de-frontieres-16-03-2020-8281272.php> ; (consulté le 25/10/2021).
6. *La grippe espagnole de 1918, la plus grande pandémie de l'histoire*. Disponible sur : <https://rcf.fr/articles/culture-et-societe/la-grippe-espagnole-de-1918-la-plus-grande-pandemie-de-lhistoire-de> ; (consulté le 24/10/2021).
7. *L'impact du COVID-19 sur le secteur du tourisme*. Disponible sur : <https://www.tinext.com/fr/insights/insights/2020/impact-du-covid-19-sur-le-secteur-du-tourisme>; (consulté le 03/11/2021).

8. *Crise de la Covid-19 : quels impacts sur le mental des salariés et des dirigeants ?*
Disponible sur : <https://www.preventica.com/dossier-rps-covid-impacts-mental-salaries-dirigeants.php> ;
9. (s.a). *Contrôleur de gestion*. Disponible sur : <https://www.ics-begue.com/metier-controleur-de-gestion>,(Consulté le 23/10/2021).
10. Disponible sur : <https://www.cnrtl.fr/definition/couvre-feu/> ; (consulté le 25/10/2021).
11. <https://www.ics-begue.com/metier-controleur-de-gestion>,(Consulté le 23/10/2021).
12. <https://www.cnrtl.fr/definition/couvre-feu/> ; (consulté le 25/10/2021).
13. <https://www.sante-sur-le-net.com/maladies/maladies-virales/virus-ebola/> ; (consulté le 27/10/2021).
14. <https://www.coursdupetrole.com/sahara-blend.htm> ; (consulté le 15/10/2021).
15. <https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/opec-organisation-des-pays-exportateurs-de-petrole> ; (consulté le 30/09/2021).
16. <https://www.kuna.net.kw/ArticleDetails.aspx?id=2951655&language=fr> ; (consulté le 30/09/2021).
17. Disponible sur : <https://p.dw.com/p/3Z3WV> ; (consulté le 14/07/2021).
18. *Review of China's Foreign Trade in the First Quarter of 2020 Chinese*. Disponible sur : <http://english.customs.gov.cn/Statics/83de367c-d30f-4734-aba9-2046ab9b8a19.html> ; (consulté le 23/07/2021).
19. *Le marché du pétrole*. Disponible sur : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/secteurs-dactivites/le-prix-de-l-energie/le-prix-du-petrole/le-marche-du-petrole/> ; (consulté le 30/09/2021).
20. *Idée reçue : « L'OPEP est uniquement constituée de pays arabes »*. Disponible sur : <https://www.connaissancedesenergies.org/lopec-est-uniquement-constituee-de-pays-arabes-150506> ; (consulté le 30/09/2021).
21. *Les institutions mondiales du pétrole et du gaz*. Disponible sur : <https://www.planete-energies.com/fr/medias/decryptages/les-institutions-mondiales-du-petrole-et-du-gaz> ; (consulté le 02/10/2021).
22. *En 2020, les recettes d'exportations de pétrole et de gaz de l'Algérie ont chuté de 39 %*. Disponible sur : <https://www.agenceecofin.com/trade/0507-89799-en-2020-les-recettes-d-exportations-de-petrole-et-de-gaz-de-l-algerie-ont-chute-de-39> ; (consulté le 23/10/2021).

Annexes

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphiques

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....A

Chapitre I : Présentation du cadre théorique de la gestion budgétaire..... 1

Introduction du chapitre I 1

Section 1 : L'approche théorique de la gestion budgétaire..... 2

1.1 Concepts clés de contrôle de gestion 2

1.1.1 Définitions..... 2

1.1.1.1 Définition de contrôle 2

1.1.1.2 Définition de gestion..... 2

1.1.1.3 Définition de contrôle de gestion..... 3

1.1.2 Les outils de contrôle de gestion 3

1.1.2.1 La comptabilité analytique..... 4

1.1.2.2 Les tableaux de bord de gestion..... 4

1.1.2.3 La gestion prévisionnelle 4

1.2 Notions de base sur la gestion budgétaire..... 6

1.2.1 Définitions de la gestion budgétaire..... 6

1.2.2 Terminologies de la gestion budgétaire 7

1.2.3 Objectifs de la gestion budgétaire 8

1.2.4 Les acteurs impliqués dans la gestion budgétaire 8

1.2.4.1 La direction générale 9

1.2.4.2 Les contrôleurs de gestion 9

1.2.4.3 Le comité budgétaire 10

1.2.4.4 Les responsables des services 10

1.2.5 Conditions préalables à l'installation d'une gestion budgétaire efficace..... 10

1.2.6 Les différentes phases de la gestion budgétaire 11

Table des matières

1.2.6.1	La prévision	11
1.2.6.2	La budgétisation.....	11
1.2.6.3	Le contrôle budgétaire	11
1.2.7	Intérêt et limites de la gestion budgétaire.....	12
1.2.7.1	Intérêt de la gestion budgétaire	12
1.2.7.2	Limites de la gestion budgétaire	13
Section 2 : Le budget et le processus budgétaire		14
2.1	Le budget comme un outil de la gestion budgétaire	14
2.1.1	Définition du budget.....	14
2.1.1.1	Les définitions retenues par quelques auteurs	14
2.1.1.2	À quoi sert le budget ?	15
2.1.2	Les rôles du budget	15
2.1.2.1	Anticipation	15
2.1.2.2	Délégation.....	16
2.1.2.3	Contrôle	16
2.1.3	Les objectifs des budgets.....	16
2.1.3.1	Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise.....	16
2.1.3.2	Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation.....	16
2.1.3.3	Les budgets sont des outils de contrôle	16
2.1.4	Propriétés des budgets.....	17
2.1.4.1	Les budgets doivent couvrir l'ensemble des activités	17
2.1.4.2	Les budgets explicitent le contenu du système d'autorité	17
2.1.4.3	Les budgets doivent être couplés à un système d'incitateurs leur permettant d'avoir un caractère motivant.....	17
2.1.4.4	Les budgets sont des systèmes d'information permettant d'agir.....	17
2.1.5	Typologie des budgets.....	17
2.1.5.1	Les budgets opérationnels.....	18
2.1.5.2	Les budgets financiers	19
2.1.5.3	Le budget des frais généraux	20
2.2	Le processus budgétaire.....	21
2.2.1	Les conditions d'élaboration du budget	21
2.2.2	Principes d'élaboration de budget	22

Table des matières

2.2.2.1	Principe de non remise en cause de la politique générale de l'entreprise.....	22
2.2.2.2	Principe de la totalité du système budgétaire.....	22
2.2.2.3	Principes de superposition du système budgétaire et du système d'autorité..	22
2.2.2.4	Principe de non-destruction de la solidarité nécessaire entre les départements	22
2.2.2.5	Principe de couplage du système budgétaire avec la politique du personnel	23
2.2.2.6	Principe d'actualisation des prévisions au vu de nouvelles informations.....	23
2.2.3	Procédure d'élaboration de budget.....	23
2.2.3.1	Logiques hiérarchiques	23
2.2.3.2	Logiques fonctionnelles	24
2.2.4	Le cycle budgétaire annuel.....	25
2.2.4.1	Note d'orientation	25
2.2.4.2	Navettes budgétaires	25
2.2.5	Exécution budgétaire.....	26
Section 3 : Le contrôle budgétaire.....		27
3.1	Généralités sur le contrôle budgétaire.....	27
3.1.1	Définitions du contrôle budgétaire.....	27
3.1.2	Principes et rôle du contrôle budgétaire	28
3.1.2.1	Principes du contrôle budgétaire.....	28
3.1.2.2	Rôles du contrôle budgétaire	28
3.1.3	Utilités et limites du contrôle budgétaire	29
3.1.3.1	Utilités du contrôle budgétaire.....	29
3.1.3.2	Limites du contrôle budgétaire	29
3.1.4	Les conditions d'efficacité et les qualités d'un bon contrôle budgétaire	29
3.1.4.1	Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire.....	30
3.1.4.2	Les qualités d'un bon contrôle budgétaire	30
3.1.5	Les étapes du contrôle budgétaire	31
3.1.5.1	Le contrôle avant l'action	31
3.1.5.2	Le contrôle pendant l'action	31
3.1.5.3	Le contrôle après l'action	31
3.1.6	Les supports du contrôle budgétaire.....	32
3.1.6.1	Le tableau de bord du responsable budgétaire.....	32
3.1.6.2	Les rapports de contrôle.....	32

Table des matières

3.1.6.3	Les réunions de suivis budgétaires	32
3.2	Modalité de contrôle budgétaire : « Analyse des écarts »	33
3.2.1	Définition, principes et limites d'élaboration des écarts budgétaires.....	33
3.2.1.1	Définition de l'écart budgétaire	33
3.2.1.2	Principe d'élaboration des écarts	33
3.2.1.3	Limites d'élaboration des écarts budgétaires.....	34
3.2.2	Analyse des écarts budgétaires.....	35
3.2.2.1	Calculs des différents écarts :	35
3.2.2.2	L'interprétation des écarts	38
3.2.2.3	La mise en œuvre des actions correctives.....	38
	Conclusion du chapitre I.....	40
	Chapitre II : L'impact global de la pandémie sur l'activité des entreprises a travers le monde.....	41
	Introduction du chapitre II.....	41
	Section 1 : Impact de la pandémie de COVID-19 sur l'économie mondiale	43
1.1	Généralités sur la pandémie de COVID-19	43
1.1.1	Définitions des concepts utilisés	43
1.1.1.1	Définition de l'épidémie et la pandémie	43
1.1.1.2	Définition de la crise sanitaire	44
1.1.2	Historique des grandes pandémies précédentes	44
1.1.2.1	La grippe espagnole	44
1.1.2.2	Le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS 2003).....	45
1.1.2.3	La grippe aviaire 2003 (H5N1).....	45
1.1.2.4	Virus Ebola	45
1.1.3	Le coronavirus(COVID-19)	46
1.1.3.1	Étapes de l'évolution de la pandémie de Coronavirus.....	46
1.1.3.2	Mesures de prévention et de précaution contre le COVID-19.....	47
1.1.3.3	Caractéristiques de la pandémie du COVID-19.....	48
1.1.4	Les pertes économiques causées par les pandémies.....	49
1.2	L'impact économique de la pandémie du COVID-19	50
1.2.1	Impact macroéconomique de la pandémie du COVID-19	51
1.2.1.1	Une récession économique brutale	51
1.2.1.2	L'augmentation du nombre de pauvres dans le monde	53

Table des matières

1.2.2	Impact de la crise sanitaire sur les secteurs économiques.....	54
1.2.2.1	Le transport	54
1.2.2.2	Le tourisme	54
Section 2 : Impact de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises.....		56
2.1	L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises dans le monde	56
2.1.1	L'impact de COVID-19 sur la performance financière des entreprises.....	56
2.1.1.1	Impact de la pandémie de COVID-19 sur la productivité des entreprises.....	56
2.1.1.2	Impact de la pandémie de COVID-19 sur les revenus et la rentabilité des entreprises.....	57
2.1.1.3	Impact de la pandémie de COVID-19 sur la liquidité et la dette des entreprises.....	58
2.1.2	L'impact de COVID-19 sur les ressources humaines des entreprises	59
2.1.2.1	Un impact profond sur les emplois	59
2.1.2.2	Impacts sur le mental des salariés et des dirigeants.....	59
2.1.3	Conditions de travail pendant la pandémie de COVID 19.....	60
2.1.3.1	Le numérique comme mécanisme d'adaptation	60
2.1.3.2	Travail à domicile	61
2.2	L'impact de la crise sanitaire sur les activités des entreprises en Algérie.....	62
2.2.1	L'Algérie face à la pandémie	62
2.2.1.1	La propagation de la COVID-19 en Algérie.....	62
2.2.1.2	Mesures sanitaires entreprises par les autorités Algérienne	63
2.2.2	L'impact du coronavirus (COVID-19) sur l'économie Algérienne.....	65
2.2.2.1	A Court terme	65
2.2.2.2	A Long terme	66
2.2.3	Étude de l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises algériennes.....	67
2.2.3.1	l'impact du coronavirus (COVID-19) sur les PME algériennes.....	69
Section 3 : Impact de la pandémie de COVID-19 sur le secteur pétrolier		73
3.1	Le pétrole et ses organisations internationales.....	73
3.1.1	Le concept de pétrole (l'Or noir).....	73
3.1.2	Les organisations internationales du marché pétrolier.....	74
3.1.2.1	L'OPEP	74
3.1.2.2	L'OPAEP	74

Table des matières

3.1.2.3 L'AIE.....	75
3.1.3 Les prix de référence ou « benchmark »	76
3.2 Le marché mondial du pétrole pendant la pandémie du Coronavirus	76
3.2.1 L'évolution de la demande mondiale du pétrole.....	77
3.2.2 L'évolution de l'offre mondiale du pétrole.....	78
3.2.3 L'évolution des prix du pétrole.....	79
3.3 L'impact de la crise sanitaire sur le secteur pétrolier en Algérie.....	83
3.3.1 La situation de prix de pétrole brut algérien (le Sahara Blend) en 2020.....	83
3.3.2 La situation de groupe SONATRACH en 2020.....	86
Conclusion du chapitre II	88
Chapitre III : L'impact de la crise sanitaire sur l'activité de L'OC-SH-FCP	89
Introduction du chapitre III.....	89
Section 1 : Présentation de L'OC-SH-FCP	90
1.1 Présentation des partenaires.....	90
1.1.1 SONATRACH (SH).....	90
1.1.2 FIRST CALGARY PETROLEUM (FCP).....	91
1.2 Présentation de L'OC-SH-FCP.....	91
1.2.1 ENTI NAZIONALE IDROCARBURI (ENI).....	92
1.2.2 Le projet de L'OC SH-FCP.....	93
1.2.3 Missions de l'OC-SH-FCP	94
1.2.4 Situation géographique de l'OC-SH-FCP	94
1.2.5 Organisation et organigramme de L'OC-SH-FCP	95
1.2.5.1 Le département des ressources humaines	97
1.2.5.2 Direction Finance.....	98
1.2.5.3 Département hygiène, sécurité et environnement (HSE).....	100
1.2.5.4 Département approvisionnement et contrat	101
1.2.5.5 Direction technique.....	102
Section 2 : L'OC SH-FCP face à la pandémie du Covid-19	104
2.1 Plan de préparation et d'intervention en cas de pandémie du Covid-19.....	104
2.1.1 Préparation et communication.....	104
2.1.1.1 Cellule de Crise.....	105
2.1.1.2 Préparation aux soins cliniques.....	106

Table des matières

2.1.1.3	Plan organisationnel et administratif	107
2.1.1.4	Communication.....	107
2.1.1.5	Gestion de crise sanitaire	108
2.1.1.6	Logistique et sûreté.....	108
2.1.2	Surveillance et Détection	108
2.1.2.1	Collecte des données.....	108
2.1.2.2	Gestion des cas suspects	108
2.1.2.3	Notification des cas confirmés.....	109
2.1.3	Réponse à l'urgence et confinement	110
2.1.3.1	Précautions Standards	110
2.1.3.2	Mise en place d'une zone d'isolement.....	110
2.1.3.3	Dépistage préentrée	110
2.1.3.4	Voyage et déplacement.....	111
2.1.3.5	Evacuation Médicale.....	111
2.1.3.6	Relocation / Rapatriement	111
2.1.3.7	Diagramme de décision	112
2.2	L'impact de la crise sanitaire sur la gestion des ressources humaines de L'OC SH-FCP	112
2.2.1	La mise en congé exceptionnel rémunéré du personnel.....	112
2.2.2	Les mesures sanitaires appliquées sur le personnel	113
2.2.3	L'impact de la Covid-19 sur le travail	114
Section 3 : Impact de la crise sanitaire sur le budget de L'OC SH-FCP.....		115
3.1	Le processus d'élaboration du budget au sein de L'OC SH-FCP.....	115
3.1.1	Les étapes de la procédure budgétaire.....	115
3.1.1.1	Calendrier budgétaire.....	115
3.1.1.2	Méthodologie budgétaire	115
3.1.1.3	Hypothèses.....	116
3.1.1.4	Le lancement de la campagne budgétaire.....	116
3.1.1.5	Les coûts de personnel (les coûts internes ENI & SONATRACH)	117
3.1.1.6	Elaboration et Transmission des canevas (modèles) budgétaire.....	117
3.1.1.7	Consolidation et Présentation pour l'approbation du budget.....	117
3.1.1.8	Approbation externe	117
3.1.2	Rappel des délais contractuels en matière budgétaire.....	117

Table des matières

3.1.3	Conditions de présentation du budget	118
3.1.4	Conditions de présentation de la demande de révision	119
3.1.5	Dépassements budgétaires.....	119
3.2	Analyse du budget et interprétation des résultats	120
3.2.1	Analyse et explication du budget consolidé pour 2020 « Réalisations au 31.10.2020 et Prévision de clôture 2020 »	120
3.2.1.1	L'explication de la baisse enregistrée	122
3.2.1.2	La préparation de budget 2021	124
3.2.2	L'impact financier du Covid-19	125
	Conclusion du chapitre III	126
	Conclusion générale.....	127
	Bibliographie.....	130
	Liste des annexes	
	Annexes	
	Table des matières	
	Résumé	

Résumé

La crise liée à la propagation du Covid-19 a eu un impact considérable sur l'économie mondiale. En effet, cette crise sanitaire n'a pas tardé à se transformer en une crise économique, appelant ainsi les gouvernements à faire preuve de vigilance mais également de flexibilité afin de s'adapter à ce contexte instable. L'un des secteurs économiques qui ont subi cette crise de plein fouet est indéniablement le secteur pétrolier.

Dans ce présent mémoire, nous cherchons à explorer l'impact de la crise sanitaire de la COVID-19 sur l'activité de l'Association Sonatrach-First Calgary Petroleum, et cela en utilisant le budget pour analyser et expliquer les différents écarts. On a conclu de cette étude que malgré l'effet négatif du COVID-19 sur les entreprises, L'OC SH-FCP n'a eu aucun impact grave sur la production du pétrole qui connue un équilibre malgré les difficultés rencontrées en raison des protocoles sanitaires appliqués.

Mots clés :

Crise sanitaire, covid-19, impact économique, secteur pétrolier, l'activité de l'entreprise, budget, écarts.

Abstract

The crisis linked to the spread of Covid-19 has had a considerable impact on the world economy. Indeed, this health crisis soon turned into a real economic crisis, calling on governments to be vigilant but also flexible in order to adapt to this unstable context. One of the economic sectors that have suffered the brunt of this crisis is undoubtedly the petroleum sector.

In this brief, we are exploring the impact of the COVID-19 health crisis on the activity of the Sonatrach-First Calgary Petroleum Association, using the budget to analyze and explain the different variances. It was concluded from this study that despite the negative effect of COVID-19 on the companies, OC SH-FCP had no serious impact on oil production, which was in balance despite the difficulties encountered due to the health protocols applied.

Keywords :

Health crisis, covid-19, economic impact, petroleum sector, the company's activity, budget, variances.