

Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion**

Département des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

**En vue d'obtention du diplôme Master en Sciences Financières
et Comptabilité**

Spécialité: Finance de l'Entreprise.

Thème :

*L'impact du contrôle de gestion sur la performance
financière des entreprises publiques en Algérie.*

Cas de Sonatrach Division Forage / Hydra

Réalisé par:

- Mlle. Kara Sarah
- Mlle. Adour Laeticia

Dirigé par:

Mme. Mekacher Amal

Membre du jury composé de :

Président : BOURKACHE Ferroudja, MCA

Examineur: MALEK Nadir, MCB

Examineur : FERRAT Massilva, MCB

Rapporteur : MEKACHER Amal, MCA

Promotion 2025

Remerciements

D'abord, nous remercions Le Bon Dieu, Le Tout-Puissant, pour nous avoir accordé la santé, la patience, la force et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer ainsi nos vifs remerciements à notre encadrant Madame MEKACHER Amal pour la qualité de son encadrement, et son important soutien qui n'a cessé de nous apporter durant la préparation de notre mémoire et pour son accompagnement, sa disponibilité et ses conseils précieux.

On remercie très sincèrement, les membres du jury, qui nous honorent par la lecture de notre mémoire et de leur présence.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance également à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences Economiques Commerciales et de Science de Gestion science sont les quels nous ne serions pas arrivés là.

Nos plus sincères remerciements vont également à l'équipe de SONATRACH – Alger Hydra pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leur accompagnement tout au long de notre stage. Leur implication a grandement contribué à l'enrichissement de notre réflexion sur le thème du contrôle de gestion et de la performance financière. Nous exprimons une gratitude toute particulière à **M. Menacer**, chef du département de contrôle de gestion, pour son encadrement attentif, ses conseils éclairés et son engagement constant à nos côtés. Son expertise et sa rigueur ont été d'un apport inestimable à la qualité de ce travail.

Enfin, nous remercions profondément notre famille, et en particulier nos parents, pour leur amour, leur patience, leurs encouragements constants et leur soutien moral sans faille tout au long de notre parcours.

A toute personne qui nous a soutenus et aidés de près ou de loin à loin pour l'accomplissement de ce modeste travail.

Sarah & Laeticia

Dédicaces

À moi-même, pour ma persévérance, ma résilience et le courage de continuer, même dans les moments de doute.

Pour tous les efforts silencieux, les sacrifices invisibles, et la foi en mes rêves.

À ma chère mère, Malika, pour son amour inconditionnel, ses prières, sa patience et ses sacrifices quotidiens.

À mon père, Arezki, pour sa sagesse, son soutien constant et ses encouragements discrets mais profonds.

À ma famille, pour leur présence réconfortante et leur soutien moral indéfectible.

À mes tantes : Nacera, Zahia, Djamila et Ouiza, pour leur affection chaleureuse et leurs mots toujours réconfortants.

À ma cousine Rihane, pour sa douceur et sa présence précieuse à mes côtés.

À mes amies Sarah Cherfi et Lyza, pour leur écoute, leur complicité et leur soutien sans faille tout au long de cette aventure.

*À toutes celles et ceux qui ont cru en moi et m'ont encouragée,
Je vous dédie ce modeste travail, avec tout mon cœur.*

LAETICIA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À moi-même KARA SARAH :

derrière chaque page de ce travail se cachent mes efforts silencieux, mes doutes surmontés, mes larmes parfois versées, mais aussi ma force, ma résilience et ma foi. J'ai appris à ne jamais abandonner, même lorsque tout semblait flou. Cette réussite est une victoire personnelle, et je me la dédie avec fierté.

À mes chères parents Kara boussad & Ziri Nadia :

Vous avez été mon pilier, mon refuge et ma source d'amour inépuisable.

Vos sacrifices, vos prières discrètes, votre patience et vos encouragements m'ont portée jusqu'ici. Ce mémoire est une preuve de votre réussite à travers moi. Merci pour tout. Je vous aime fort

À mon petit frère, mon trésor, Zino:

Ta douceur, ta joie spontanée et ton regard rempli d'amour ont été ma lumière dans les jours gris. Que ce chemin que j'ouvre aujourd'hui te serve demain de pont vers tes propres rêves.

À ma grand-mère adorée :

Même alitée, ta présence continue d'illuminer mon cœur. Ton courage silencieux m'inspire. Ce travail t'est dédié avec tout mon amour, que dieu vos bénisse ma chère.

À mes tendres tantes: Z . Ferroudja & Z . Nora avec son petit fils masten

Vous avez été, tout au long de ce parcours, des figures maternelles pleines de générosité, d'affection et de bienveillance. Je vous en suis profondément reconnaissant.

*À mes oncles bien-aimés : Mohamed, Djamel, Ahacène, et Nourdine et aussi
tonton Rachid*

*Vous avez su m'apporter, chacun à votre manière, des mots de
réconfort, un soutien moral et des encouragements sincères. Merci
d'avoir cru en moi.*

*À la mémoire de mes grands-pères, Saïd et Ali, ainsi que de mon oncle
Amar,*

*Vos souvenirs vivent en moi, dans chacun de mes pas. Ce travail vous est dédié,
en hommage à tout ce que vous avez été pour moi et pour ce que vous représentez
encore dans mon cœur. Que dieu leur accorde son pardon et sa miséricorde, leur
ouvre les portes du paradis. Amine.*

*À toute la famille **KARA**, avec toute ma gratitude et mon amour.*

À mes amis fidèles : Salim, Lyna, Akila et Amina, Syla

*Nos moments de fatigue partagés, nos éclats de rire, vos mots
d'encouragements, vous avez été des compagnons de route précieux, et je
vous porte dans mon cœur avec gratitude.*

*À Samah Zahia, pour son précieux soutien, ses encouragements sincères
et sa présence réconfortante durant cette aventure.*

*À toutes les personnes qui ont cru en moi, même en silence...
Ce mémoire est le fruit d'un chemin parcouru ensemble. Je vous le dédie avec
une profonde affection.*

SARAH

Résumé :

Ce mémoire s'intéresse à l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière des entreprises publiques, en prenant comme exemple la division forage de Sonatrach. Dans un contexte économique marqué par des exigences accrues de transparence, d'efficacité et de performance, le contrôle de gestion apparaît comme un levier essentiel pour accompagner les décisions stratégiques, suivre les résultats et corriger les écarts. À travers une approche théorique et une étude de cas sur le terrain, le travail montre comment Sonatrach, entreprise publique stratégique, utilise divers outils de pilotage notamment la budgétisation, l'analyse des écarts, et plus récemment l'ERP SAP pour améliorer sa rentabilité, optimiser ses ressources et renforcer sa performance financière. L'étude met en évidence le rôle central du contrôle de gestion dans l'alignement entre les objectifs stratégiques et les résultats obtenus, contribuant ainsi à une gestion plus rigoureuse et efficace au sein des entreprises publiques.

Liste des abréviations et les acronymes

AC: Actif Circulant

AMT: Activité Amont (SONATRACH)

AVL: Activité Aval (SONATRACH)

BFR: Besoin en Fonds de Roulement

CA: Chiffre d'Affaires

CG: Contrôle de Gestion

COM: Activité Commercialisation (SONATRACH)

CP: Capitaux Propres

DCT: Dettes à Court Terme

DEP : Direction Etudes et Programmes

DOF: Direction des Opérations Forage

ENAFOR: Entreprise Nationale de Forage

ENAGEO: Entreprise Nationale de Géophysique

ENGTP: Entreprise Nationale de Grands Travaux aux Puits

ENSP: Entreprise Nationale des Services aux Puits

ENTP: Entreprise Nationale des Travaux aux Puits

ERP: Enterprise Resource Planning

EPE: Entreprise Publique Économique

EVA: Economic Value Added

FR: Fonds de Roulement

FRN: Fonds de Roulement Net

GCB: Génie Civil et Bâtiment (filiale SONATRACH)

HSE: Hygiène, Sécurité, Environnement

IT: Informatique et Télécommunication

KPI: Key Performance Indicator

MDL: Matériel, Division Logistique

OPR: Opérations

PMG: Personnel et Moyens Généraux

RHU: Ressources Humaines

ROI: Return On Investment

ROE: Return On Equity

RRE: Ratio de Rentabilité Économique

RRF: Ratio de Rentabilité Financière

SAP: Systems, Applications and Products (ERP utilisé à Sonatrach)

SGP: Société de Gestion de Participations

TN: Trésorerie Nette

TRC: Transport par Canalisations (SONATRACH)

TEP : Tonne Equivalent Pétrole

Liste des tableaux et figures

Liste des figures :

Numéros des figures	Titres	Pages
Figure N°01	<i>Le contrôle de gestion dans une organisation.</i>	09
Figure N°02	<i>Le cycle d'amélioration contenue.</i>	13
Figure N°03	<i>Processus de contrôle de gestion.</i>	15
Figure N°04	<i>Triangle de la performance Gibert,1980.</i>	30
Figure N°05	<i>Position de la division Forage dans l e groupe Sonatrach.</i>	57
Figure N°06	<i>Présentation de la division forage.</i>	58
Figure N°07	<i>Répartition de la prévision d'investissement par division.</i>	61
Figure N°08	<i>Schéma de la prévision budgétaire.</i>	62
Figure N°09	<i>L'itinéraire de la note d'orientation.</i>	63
Figure N°10	<i>Articulation de la procédure budgétaire au niveau de la division forage.</i>	65
Figure N°11	<i>Prévisions vs Réalisations pour 2024</i>	71
Figure N°12	<i>Réalisations Achats Consommés.</i>	72
Figure N°13	<i>Réalisations Services Extérieurs.</i>	73
Figure N°14	<i>Réalisations Autres services Extérieurs.</i>	74
Figure N°15	<i>Evaluation des Charges 2022-2023-2024.</i>	76
Figure N°16	<i>Réalisations vs Prévisions des Investissement-2024.</i>	77
Figure N°17	<i>Réalisations vs Prévisions-2024.</i>	78
Figure N°18	<i>Investissement 2024, Réalisations par Structures.</i>	79
Figure N°19	<i>Les Equipements.</i>	83
Figure N°20	<i>Budget et Réalisation de Développement Forage.</i>	85
Figure N°21	<i>Activité développement forage- Coût du mètre foré.</i>	85
Figure N°22	<i>Budget et Réalisation d'exploration forage.</i>	87

Liste des tableaux et figures

Figure N°23	<i>Activité Exploration – Coût du mètre Foré</i>	87
Figure N°24	<i>Développement budget 2024.</i>	90
Figure N°25	<i>Exploration-Budget 2024.</i>	92
Figure N°26	<i>Développement-Coût Réel 2024.</i>	94
Figure N°27	<i>Exploration –coût Réel.</i>	96
Figure N°28	<i>Activité Développement.</i>	97
Figure N°29	<i>Activité Exploration.</i>	98
Figure N°30	<i>Budget et Réalisation pour 2024.</i>	99
Figure N°31	<i>Budget forage2024.</i>	100
Figure N°32	<i>Réalisations forage2024.</i>	100
Figure N°33	<i>Part des rubrique de forage dans le coût prévisionnel de l'activité .</i>	101
Figure N°34	<i>Part des rubrique de forage dans le coût réel de l'activité.</i>	102

Liste des tableaux :

Numéros des tableaux	Titres	Pages
Tableau N°01	Nouvelles missions et missions en recul du contrôle de gestion	10
Tableau N°02	Rôle classique et nouveau Rôle du contrôleur de gestion	18
Tableau N°03	Réalisations vs Prévisions pour 2024	70
Tableau N°04	Réalisation Achats Consommés	72
Tableau N°05	Réalisation Services Extérieurs	72
Tableau N°06	Réalisation Autres Services Extérieurs	73
Tableau N°07	Evolution des charges 2022– 2023& 2024	75
Tableau N°08	Réalisations Versus Prévisions des Investissements – Exercice 2024	76
Tableau N°09	Réalisations vs Prévisions par structure et par rubrique 2024	78
Tableau N°10	Commentaires des Ecart 2024	79
Tableau N°11	Evolution des Réalisations vs Prévisions des équipements	82
Tableau N°12	Activité développement Forage	84
Tableau N°13	Activité exploration Forage	86
Tableau N°14	Développement budget 2024	89
Tableau N°15	Activité exploration budget 2024	91
Tableau N°16	Activité développement cout réel 2024	93
Tableau N°17	Activité exploration cout réel 2024	95
Tableau N°18	Développement et exploration de l'activité Forage 2024	102

Sommaire

Sommaire

<i>Remerciement</i>	I
<i>Dédicace</i>	II
<i>Résumé</i>	III
<i>Listes des abréviations et acronymes</i>	IV
<i>Liste tableaux et figures</i>	V
<i>Sommaire</i>	VI
<i>Introduction générale</i>	01

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

Introduction	04
Section1 : Notions de base sur le contrôle de gestion	04
Section 02 : La fonction du contrôle de gestion dans l'organisation	11
Section 03 : Spécificités du contrôle de gestion dans les entreprises publiques	21
Conclusion :	27

Chapitre II : La performance financière au sein de l'entreprise

Introduction	23
Section 01 : Les fondements généraux de la performance financière	23
Section 02 : Les outils de mesure de la performance financière	30
Section 03 : Mesure et pilotage de la performance financière des entreprises à travers les outils du contrôle de gestion.....	34
Conclusion :	43

Chapitre III : Etude du cas SONATRACH-Division Forage

Section01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH et la division forage	44
Section02 : Dispositif de contrôle de gestion au sein de la division forage	63

Section 03 : Analyse de l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la division forage. 70

Conclusion : 98

Conclusion générale **101**

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, ont connu au fil des décennies de profondes transformations économiques, structurelles et managériales. Ces changements ont nécessité l'adoption de méthodes de gestion de plus en plus performantes, en phase avec un environnement complexe, incertain et fortement concurrentiel. La maîtrise des ressources, leur utilisation optimale, ainsi que la pérennité et le développement de l'entreprise, sont devenus des enjeux centraux de la gestion moderne.

Dans cette optique, le contrôle de gestion est apparu comme un outil stratégique incontournable. Longtemps réservé aux grandes entreprises industrielles, il s'est démocratisé dans tous les secteurs, y compris dans le secteur public, où la pression pour plus d'efficacité et de transparence est de plus en plus forte.

Le contrôle de gestion peut être défini comme un ensemble de méthodes, d'outils et de procédures visant à accompagner les décideurs dans l'atteinte des objectifs fixés. Il permet de suivre, d'analyser et d'améliorer les performances à travers des indicateurs, des budgets, des tableaux de bord et d'autres instruments d'aide à la décision. Il joue ainsi un rôle de pilotage essentiel, en assurant la cohérence entre les ressources mobilisées et les résultats attendus.

Aujourd'hui, la performance ne se limite plus à la satisfaction du client ou à la qualité du produit. Elle est également évaluée en termes de rentabilité, de gestion des coûts et de performance financière. Dans ce contexte, le contrôle de gestion devient un levier clé pour identifier les écarts, corriger les dérives, anticiper les risques et optimiser les résultats.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi de nous focaliser sur une entreprise publique algérienne d'envergure : SONATRACH, acteur majeur du secteur des hydrocarbures. En raison de la complexité de ses activités et des enjeux économiques qu'elle soulève, elle constitue pour nous un terrain d'étude pertinent pour analyser l'articulation entre le contrôle de gestion et la performance financière.

Notre objectif principal de cette recherche est donc d'examiner comment le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de la performance financière dans les entreprises publiques, à travers l'exemple de SONATRACH.

Ainsi, la problématique centrale de notre travail est formulée à travers la question principale suivante: **Quel est l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise publique à travers l'entreprise national SONATRACH comme cas**

d'illustration ?

À travers cette problématique, nous explorerons les enjeux, les défis et les pratiques liés à la mise en œuvre du contrôle de gestion dans un contexte organisationnel complexe, en nous intéressons à son impact sur la performance financière d'une entreprise publique d'envergure comme le cas SONATRACH.

Afin de répondre à cette problématique, il convient de traiter les sous-questions associées:

- ✓ Quelle est la particularité du contrôle de gestion sur les entreprises publiques ?
- ✓ Quels sont les outils et les mécanismes mobilisés dans le cadre du contrôle de gestion pour améliorer la performance financière ?
- ✓ Quelle est l'outil de contrôle de gestion apprécié par l'entreprise de SONATRACH pour améliorer sa performance financière ?

À partir de ces questions, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1: Le contrôle de gestion améliore la visibilité financière des entreprises publiques grâce à des outils de pilotage adaptés à l'entreprise publique.

Hypothèse 2: Les outils du contrôle de gestion tels que la budgétisation et l'analyse des écarts, contribuent significativement à l'amélioration de la performance financière des entreprises publiques en favorisant une meilleure planification et performance financière. Et le cas de Sonatrach permettrait de l'observer.

❖ Méthodologie de la recherche :

Nous avons adopté une méthode combinant à la fois une approche conceptuelle et une démarche empirique afin de traiter notre sujet de manière complète et rigoureuse. Sur le plan conceptuel, nous avons mené une recherche documentaire approfondie portant sur les fondements théoriques du contrôle de gestion et de la performance financière. Cette phase nous a permis de mieux comprendre les concepts clés, les outils utilisés, ainsi que les liens entre contrôle de gestion et performance au sein des entreprises publiques.

Sur le plan empirique, nous avons réalisé une étude de cas au sein de l'entreprise SONATRACH, acteur majeur du secteur des hydrocarbures en Algérie. Cette démarche nous a permis d'analyser concrètement les pratiques de contrôle de gestion mises en œuvre dans cette

entreprise, et d'évaluer leur impact sur sa performance financière. Cette étude de terrain nous a offert l'opportunité de confronter les approches théoriques aux réalités pratiques d'une grande entreprise publique.

Ainsi, en combinant les apports théoriques et l'observation pratique, nous visons à enrichir notre compréhension globale de l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière dans le contexte des entreprises publiques algériennes.

❖ **Structure de travail de recherche :**

Notre mémoire est structuré en trois chapitres, qui permettent de cerner notre problématique de manière progressive et approfondie :

- **Chapitre 1 :** Le cadre théorique du contrôle de gestion .Ce chapitre présente les fondements conceptuels du contrôle de gestion, ses objectifs, et le contrôle de gestion dans les entreprises publiques, ainsi que son rôle.
- **Chapitre 2 :** La performance financière au sein de l'entreprise. où, nous analysons les notions clés liées à la performance financière, ses indicateurs, ses dimensions, ainsi que les facteurs internes et externes qui peuvent l'influencer, notamment dans le cadre des entreprises publiques.
- **Chapitre 3 :** Étude pratique du contrôle de gestion et de la performance financière au sein de SONATRACH. Ce chapitre est consacré à l'analyse de terrain. Nous y présentons le fonctionnement du contrôle de gestion au sein de SONATRACH, les outils mobilisés, les pratiques observées, et leur impact sur la performance financière de l'entreprise. Cette étude de cas nous permet de confronter les dimensions théoriques abordées dans les chapitres précédents à une réalité concrète.

Chapitre I :

Le cadre théorique du contrôle de gestion

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion joue un rôle capital au sein des organisations parce qu'il aide à définir les objectifs et les met à la disposition des dirigeants les outils et les moyens de l'atteindre.

Dans ce premier chapitre nous allons présenter le cadre théorique du contrôle de gestion à travers trois sections, en donnant les définitions de quelques auteurs, son évolution, son organisation dans une entreprise, son objectif, ainsi que les méthodes et les outils de ce processus.

Section1:Notions de base sur le contrôle de gestion

Dans cette première section, nous allons parler du contrôle de gestion de manière générale. Nous présenterons tout d'abord l'histoire du contrôle de gestion pour comprendre son origine, nous tenterons ainsi d'en dégager une définition approfondie. Nous exposerons ensuite les rôles et les missions du contrôle de gestion pour comprendre comment cette fonction peut-elle influencer directement sur la performance des entreprises.

1.1 Histoire du contrôle de gestion :

Afin de revenir en détail sur l'histoire du contrôle de gestion, nous présenterons d'abord la fondation de la fonction, puis son évolution, avant de conclure par sa restructuration quelques années plus tard.

A. Naissance de la fonction :

Généralement, la naissance du contrôle de gestion est corrélée à la toute fin du XIXe siècle et début du XXe siècle notamment lors de la phase d'industrialisation. Pour bons nombres d'auteurs tels qu'Henry BOUQUIN, le début du contrôle de gestion s'apparenterait plus précisément à la fusion entre les analyses sur le contrôle de productivité de Taylor en 1905¹, les recherches de Gantt sur les charges de structures en 1915 et surtout, sur les choix de structure par division de GeneralMotors en 1923 et Saint-Gobain en 1935². En effet, à cette époque, D.BROWN et son adjoint A. BRADLEY auraient apportés des nouveaux outils et méthodes de contrôle financier dans l'automobile qui n'avaient jamais été utilisées auparavant. Le dirigeant

¹Samuel Sponem & Anne Pezet dir.(2022) – *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, EMS, 2e éd. P 2-3

² Henri Bouquin(2005) - *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France (PUF),7e ed. P3-15

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

de l'entreprise est alors convaincu de la pertinence et la nécessité de ces nouvelles techniques, il comprend dès lors que ces derniers serviront dans le processus d'aide à la décision stratégique.

Les années 1920-1930 traduisent d'un contexte économique défavorable, l'entreprise General Motors subit à cet instant d'importants problèmes de trésorerie qui accentueront encore plus le besoin de contrôler et piloter cette entreprise pour tenter de pallier les difficultés financières traversées. D'importants processus vont alors être mis en place et deviendront par la suite les premiers outils de contrôle de gestion. Bien entendu, à cette époque ils concernent uniquement les activités de production et ne se nomment même pas encore « contrôle de gestion ».

Nous pouvons citer quelques exemples de ces méthodes qui deviendront les premières versions de celles que nous connaissons aujourd'hui :

- ◆ Mis en place d'un reporting prévisionnel. Il permettait de pouvoir estimer certains indicateurs et ainsi pouvoir anticiper au mieux les incertitudes et réagir aux variations de la demande.
- ◆ Les prévisions de ventes et la réduction des stocks pour anticiper au mieux les prochains approvisionnements.
- ◆ L'instauration du calcul et d'analyses approfondies entre les coûts standards et réalisés. Les coûts standards étant calculés à partir des coûts des matières premières, de la main d'œuvre directe ainsi qu'un pourcentage de frais généraux basé sur une activité classique (sans cycle de saisonnalité ou influence de la conjoncture sur la demande).
- ◆ La mise en place du consolidated Cash Control System qui servait à centraliser les trésoreries des différentes filiales directement gérées par la direction financière.

Pour le dirigeant de General Motors³, Alfred Sloan, ces outils avaient pour but de vérifier le bon usage des délégations tout en garantissant aux dirigeants la possibilité d'intervenir en cas de dérives. On comprend alors que pour Alfred SLOAN, ces outils n'étaient là que dans une vision managériale et pas comme un réel instrument de pilotage financier. Cependant, le contrôle de gestion étant un concept relativement récent, nous allons voir que c'est une discipline en constante évolution ces dernières années.

³SLOAN, Alfred P (1992.). *Mes années chez General Motors*. Paris : Éditions Dunod, Pp95-96

B. Evolution de contrôle de gestion:

Petit à petit le contrôle de gestion continue de se développer dans les entreprises américaines jusqu'à la création du « Controllers Institute of America » en 1931 qui fût le premier institut des contrôleurs de gestion⁴. Cependant, ce n'est que pendant la 2^{ème} guerre mondiale que cette discipline va connaître une avancée. En effet, les Etats rencontrent de nouvelles nécessités ; les systèmes de collecte d'information des entreprises doivent être performantes et à moindre coûts pour mener à bien l'effort de guerre. Les entreprises fabricant le matériel nécessaire avaient besoin de pouvoir rendre compte de leurs situations financières rapidement et avec une importante fiabilité.

De plus, les différents outils et techniques utilisés pendant la guerre ont pu réellement perdurer même après celle-ci car la volonté de maîtriser au mieux l'avenir après une période agitée s'est réellement fait ressentir dans les entreprises. On comprend alors que la mise en place de chiffre d'affaires prévisionnel, bilans et budgets prévisionnels s'est largement développée à cette période. Les entreprises américaines vont ainsi développer des outils d'optimisation mathématiques, que l'on nommera « Recherche Opérationnelle » pour modéliser et appréhender au mieux l'avenir incertain (par exemple des diagrammes en réseaux séquentiels vont être utilisés notamment pour la planification l'implantation ou encore la direction de certains projets complexes).

C. Restructuration du contrôle de gestion :

Malgré ces importantes avancées, la recherche opérationnelle connaîtra des limites. En effet, sur le terrain ces modèles mathématiques n'étaient que très peu utilisés par les entreprises. Le contrôle de gestion va donc se restructurer en partie autour du contrôle budgétaire. Nous développerons par ailleurs cette branche dans le 3^{ème} chapitre. De plus, les systèmes de suivi d'indicateur et de performance vont se déployer. En effet, ils ne se focaliseront plus uniquement sur la production mais également sur la logistique, la qualité ou encore l'administration.

On note également que le contrôle de gestion peut désormais s'appuyer de plus en plus sur l'outil informatique qui joue un rôle essentiel dans cette fonction. Cela va permettre de centraliser les données, de les fiabiliser mais également de faciliter les analyses multicritères. De nos jours aussi les systèmes d'informations jouent un rôle fondamentalement essentiel dans le

⁴*Les fondements du contrôle de gestion* [en ligne]. Scribd, chap. 1, p. 1–2. [consulté le 08 Avril 2025 à 14H39]. Disponible sur : <https://www.scribd.com/controldegestion>

contrôle de gestion, notamment avec les ERP (Entreprise Ressources Planning).

1.2 Définition du contrôle de gestion :

Le concept du contrôle de gestion est souvent difficile à cerner car il repose sur deux termes : contrôle et gestion, eux-mêmes susceptibles d'avoir un contenu varié.

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer il est nécessaire de définir ses composantes : **contrôle / gestion**.

La notion de **contrôle** selon **Alazard**⁵ : « Contrôler une situation signifie d'être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu ». Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Pour une entreprise, le contrôle est compris et analysé comme le respect d'une norme, c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au processus de la gestion, comme suit :

La gestion quant à elle, peut se définir comme « l'activité sociale qui consiste à utiliser les ressources dans une organisation de la façon la plus performante possible afin de réaliser au mieux les buts assignés à cette organisation »⁶. En effet, gérer c'est choisir un but, c'est mettre en œuvre un plan d'actions, c'est mesurer et décider pour suivre et se développer.

Le contrôle de gestion n'a donc pas le sens de vérifier ou de surveiller, mais il a plutôt le sens de maîtriser pour mieux gérer. Plusieurs définitions lui ont été données, chacune est différente de l'autre selon la vision de son auteur, mais elles sont très complémentaires.

A l'origine avec la définition d'**Anthony (1965)**, le contrôle de gestion apparaissait comme le « garant » du non-gaspillage des ressources confiées à un manager. Cette définition indiquait : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »⁷. L'efficacité met en relation objectifs et résultats, l'efficience quant à elle s'assure que les ressources ont été utilisées de façon optimum pour atteindre les résultats.

Plus tard, dans les années 80, cette vision du contrôle a été jugée trop restrictive. Cela a

⁵ Alazard C. & Separi S. (2001), - **Contrôle de gestion : manuel & applications**, DEFC épreuve, n°7, 5ème éd, Dunod, P15.

⁶ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie), (1991) ; « **Initiation à la gestion** », Ed Eyrolles, Paris, P1.

⁷Anthony R.N. (1965), -Plannig and control systems, A Framework for analysi", 1er ed, Boston, Divion of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, P 17.

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

conduit à une modification de la définition précédente pour la préciser et l'élargir de la façon suivante : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » ⁸(**Anthony, 1988**). L'idée prédominante dans cette définition rénovée, est celle de stratégie. Cela conduit à décrire la fonction du contrôle de gestion comme vecteur de régulation des comportements dans les organisations.

Le contrôle de gestion évolue vers une vision plus sociologique puisqu'il s'agit de contrôle des comportements. En d'autres termes, on passe d'une vision par les chiffres, à une vision par les comportements. (P 23 l'essentiel du CG).

En **1995 Robert Simons** définit le contrôle de gestion comme⁹ « l'ensemble des processus et procédures formels, construits sur la base de l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation ». Pour lui, le contrôle de gestion peut se contenter de cueillir l'information qui passe. Il lui faut la maîtriser complètement et s'assurer de sa qualité (fiabilité et ponctualité). Il aura besoin d'information spécifique, sans autre usage que celle qu'il fera, et peut avoir à la construire lui-même. L'auteur explique le rôle du contrôle formel qui garantit que la stratégie définie par la direction est correctement appliquée par les acteurs de l'organisation.

Puis en **1997, Bouquin** définit le contrôle de gestion comme¹⁰ « un élément du contrôle organisationnel. Son rôle fondamental est de permettre aux dirigeants de la hiérarchie d'être assurés de la cohérence entre les actions quotidiennes et les stratégies définies dans le long terme ». Selon **H. Bouquin** les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoins de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

A. Khemakhem définit le contrôle de gestion comme¹¹ « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ». **Khemakhem** insiste dans cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de

⁸ Malo J.L &Mathe J.C. (2002),- **L'essentiel du contrôle de gestion** ,2ème éd, Edition d'organisation, Paris, P23

⁹ Malo J.L &Mathe J.C. (2002), Ibid, P23

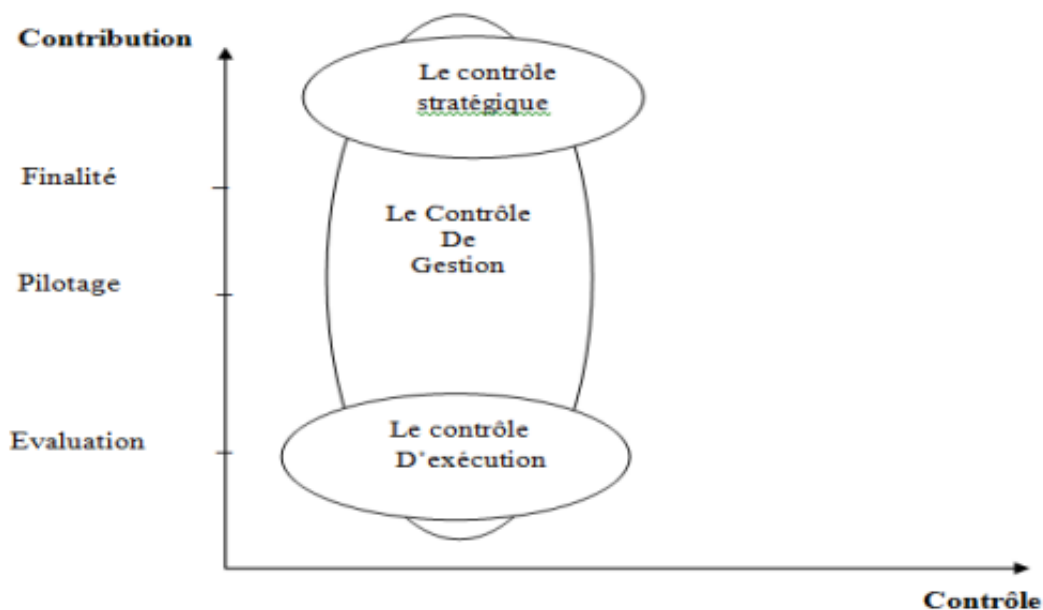
¹⁰ Malo J.L &Mathe J.C. (2002), Ibid. P23

¹¹Malo J.L &Mathe J.C. (2002), Ibid. P23

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

spécificités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

Figure n° 01 : Le contrôle de gestion dans une organisation



Source¹² : Guy Dumas, Daniel LARUE, Litec, 2005.

2. Les missions du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

D'après **GIRAUD** et **All**, « l'étendue des missions attribuées au service contrôle de gestion peut varier sensiblement d'une entreprise à l'autre. Les attributions considérées comme exclusives aux services contrôle de gestion concernent l'organisation de la procédure budgétaire du reporting et des tableaux de bord, du système d'information de gestion et la conduite d'études de rentabilité et d'analyses économiques. Certaines missions peuvent être ou non rattachées au contrôle de gestion, comme la comptabilité générale, la planification et le cas échéant, la comptabilité analytique et de gestion. Cela dépend de la taille de l'entreprise, de son histoire et

¹²Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005, P : 15

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

de ses contraintes »¹³.

D'autres comme **LAMBERT** et **SPONEM**, estiment que les missions du contrôle de gestion sont évolutives ; et à ce titre, ils distinguent pour cette discipline les missions en recul et les nouvelles missions.¹⁴

Tableau N°1 : Nouvelles missions et missions en recul du contrôle de gestion

Nouvelles missions	Missions en recul
<p>Augmentation de l'autorité vers un contrôle puissant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de l'information. - Conseil interne. - Participation à la prise de décision stratégique. - Planification stratégique. - Evaluation de la performance. <p>Dimension technique et centralisatrice</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conception et mise en place d'un nouveau système d'information. - Amélioration des processus. 	<p>Processus budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budget court terme. <p>Activités liées à la comptabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Système comptable. - Politique comptable. - Comptabilité analytique. - Comptabilité des projets de gestion <p>Diminution des tâches récurrentes techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reporting. - Consolidation.

Source: LAMBERT&SPONEM

3. Les objectifs du contrôle de gestion :

La mise en place d'un système de contrôle de gestion a pour but la réalisation des différents objectifs : **aider, coordonner, suivre et contrôler** les décisions et les actions de

¹³GIRAUD &All (2004), -**Contrôle de gestion et pilotage de performance**, collection, business gaulions éditeur, p13.

¹⁴Lambert, C. & Sponem, S. (2008). *La fonction de contrôle de gestion*. Paris : Vuibert, p. 4.

l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible.¹⁵

Les points suivants résument les principaux objectifs du contrôle de gestion :

- ❖ contribuer à la définition de la stratégie;
- ❖ suivre la mise en œuvre de la stratégie;
- ❖ Préparer l'allocation des ressources en conformité avec les objectifs à court terme et les objectifs stratégiques;
- ❖ mesurer les performances;
- ❖ piloter l'activité et prendre les actions correctrices.

Section02:La fonction du contrôle de gestion dans l'organisation.

Le contrôle de gestion assure la réalisation des objectifs de l'entreprise en suivant plusieurs étapes, aux différents niveaux, c'est la fonction de contrôleur de gestion. Nous allons s'intéresser dans cette section le processus et les niveaux du contrôle de gestion, et il est nécessaire de définir le cadre théorique des fonctions du contrôleur de gestion et sa position dans l'organisation.

2.1 Processus de contrôle de gestion:

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management à savoirs¹⁶



2.1.1. Phase de prévision:

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

¹⁵ Alazard, C. & Sépari, S. (2001). Op.cit, P 643

¹⁶LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M,(2008) « Contrôle de gestion », BERTI Editions, Alger, P.18-19

2.1.2. Phase d'exécution:

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués, ces derniers disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités et il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

2.1.3. Phase d'évaluation:

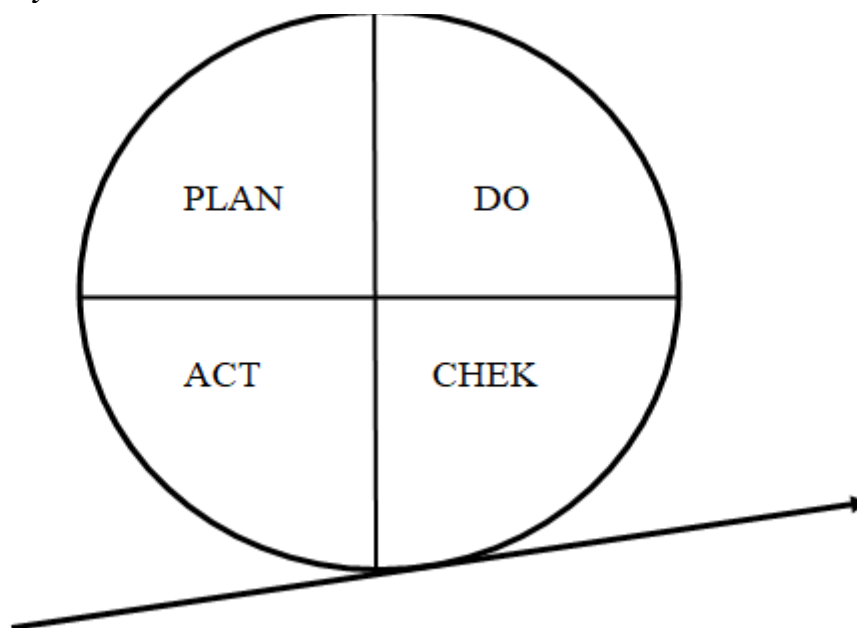
Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction à fin d'évaluer leur performance. Cette étape du contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

2.1.4. Phase d'apprentissage:

Cette phase permet grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses.

Figure N°02: Le cycle d'amélioration continue



(Source : Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. MIT Press, 1986)¹⁷.

2.2 Illustration historique du processus de contrôle de gestion :

Dans les années 1920, l'entreprise américaine General Motors, sous la direction d'Alfred Sloan, a été pionnière dans la formalisation du processus de contrôle de gestion. On y retrouve les étapes de processus de contrôle de gestion suivantes :

Le contrôle de gestion est intégré dans le processus de planification, d'exécution et de monitoring pour assurer la qualité. Il implique tout le personnel comme acteurs et objets du contrôle pour assurer la responsabilité. Il exige la confiance raisonnable pour l'évaluation du risque et vérifier la réalisation des objectifs pour assurer la cohérence. Ainsi les étapes du processus de contrôle de gestion sont au nombre de trois (03)¹⁸ qui sont : la planification, la budgétisation et le suivi des réalisations.

1. La planification : Le point de départ du processus de contrôle de gestion est constitué par la phase de planification. C'est au cours de cette phase qu'on aboutit à une définition d'objectifs à long terme et à une définition opérationnelle de la stratégie (plan d'action à long terme). Elle correspond à l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie qui lui permettra sur une longue période de tirer avantage des règles du jeu prévalant dans l'environnement et de leur

¹⁷Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

¹⁸ NSENGIYUMVA Edison, (2007), « l'impact du contrôle de gestion sur la rentabilité », UAAC, p18.

évolution. La planification est donc plus qu'un ensemble des prévisions ; elle se distingue de ces dernières par le fait qu'elle donne un moyen d'agir sur le futur, un projet d'action, alors que les prévisions ne sont qu'un énoncé relatif au futur, à un état ou à une action future. Elles (prévisions) n'impliquent pas nécessairement l'idée d'une action, d'un acte volontaire. Étant donné que la planification s'étend sur plusieurs années, pour la rendre plus pratique, elle est découpée en plusieurs plans à court terme appelés « Budgets ».

2. La budgétisation : Elle vise l'efficacité à court terme de l'exploitation des ressources de l'entreprise ; elle se manifeste correctement à travers l'action dont la valorisation constitue le budget. Selon BOYER, A¹⁹, le budget est une expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans. Il est la prévision détaillée, période par période, des recettes et des dépenses. L'essentiel de cette phase est la définition, la coordination et l'application des plans d'actions dans tous les domaines de la gestion de l'entreprise. Les budgets permettent donc de mesurer les performances et les qualités de la gestion de l'entreprise à partir des prévisions initiales et du contrôle à posteriori.

3. Le suivi des réalisations La phase d'élaboration des objectifs et des plans à court terme est suivie par la mise en application de ces plans c'est-à-dire la réalisation de ces objectifs. Lors de la mise en application, on fait périodiquement le point pour mesurer les résultats partiels atteints. Evidemment, on ne peut pas agir sur le passé, mais on cherche à comprendre pourquoi les résultats sont ainsi, quelles en sont les causes et qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer la performance. La mesure des résultats consiste à constater et à quantifier les réalisations. Il s'agit donc de répondre à la question : combien a-t-on réalisé ? Le contrôleur de gestion utilise à cet effet l'outil comptable pour chiffrer les réalisations. Après avoir mesuré les résultats, on poursuit avec leur interprétation ; c'est-à-dire les comparer avec les prévisions figurant au budget.

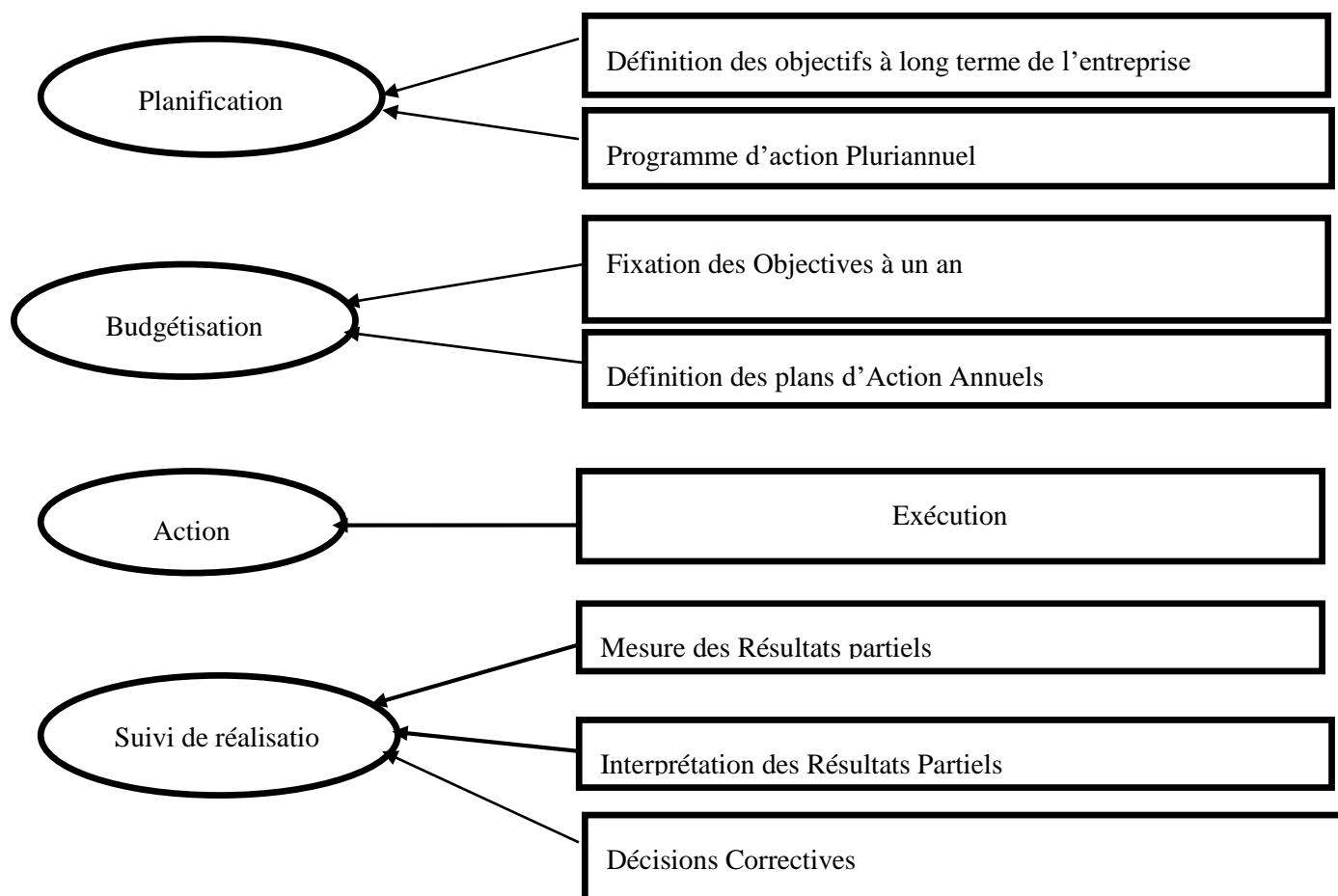
Selon ARDOIN, MICHEL ET SCHMIDT²⁰, ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent le résultat partiel ; décident à nouveaux, agissent encore. Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper

¹⁹BOYER, A. (1995), *L'essentiel de la gestion*. Paris : Éditions d'Organisation 70.

²⁰ARDOIN, Jean. Loup, MICHEL, Daniel et SCHMIDT, Jean(1986). *Le Contrôle de gestion*. 2^e éd. Paris: Publi-Union,P 67

les résultats futurs.

Figure03 : Processus de contrôle de gestion.



Source²¹ : H. LONING, (2003) « Organisation et mise en œuvre »

2.3 Niveaux du contrôle de gestion:

Le contrôle de gestion, en tant que système de pilotage des performances, se déploie à différents niveaux au sein de l'organisation afin de s'assurer de la cohérence entre les objectifs stratégiques, les activités opérationnelles et les résultats obtenus. Ces niveaux peuvent généralement être regroupés en trois catégories principales : stratégique, tactique et opérationnel.

2.3.1 Le niveau stratégique:

Ce niveau concerne la formulation et le suivi des orientations à long terme de l'entreprise. Le contrôle de gestion stratégique permet de vérifier si l'organisation reste alignée avec sa mission et sa vision, en évaluant notamment la pertinence des choix stratégiques face à l'environnement

²¹H. LONING, (2003) « Organisation et mise en œuvre », 2eme édition, Dunod, p3.

externe. Il s'appuie sur des outils tels que la Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), qui traduit la stratégie en objectifs mesurables à travers plusieurs dimensions (financière, client, processus internes, apprentissage et innovation).²²

2.3.2 Le niveau tactique:

Ce niveau intermédiaire vise à décliner les choix stratégiques en plans d'action à moyen terme. Il repose principalement sur la planification budgétaire, l'allocation des ressources et le suivi des centres de responsabilité. Le contrôle de gestion y joue un rôle de coordination entre les différentes unités organisationnelles, facilitant la traduction des objectifs stratégiques en actions concrètes.²³

2.3.3 Le niveau opérationnel:

À ce niveau, le contrôle de gestion s'attache à la gestion quotidienne des activités. Il mesure l'efficacité et l'efficience des processus à court terme, à l'aide d'indicateurs de performance, de tableaux de bord opérationnels et de mécanismes de reporting. Le rôle du contrôleur de gestion est ici de suivre la réalisation des objectifs, d'identifier les écarts et de proposer des actions correctives.²⁴

2.4. Contrôleur de gestion:

2.4.1 Définition du contrôleur de gestion: «Les contrôleurs de gestions ont les premiers auxiliaires (on pourrait dire les premiers outils) de la fonction du contrôle de gestion ».²⁵

« Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat ».²⁶

2.4.2 Métier de contrôleur de gestion:

Ce métier concerne les entreprises de tout secteur d'activité. Dans une grande entreprise, les

²² Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

²³ Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education, pp. 84–89.

²⁴ Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion* (8e éd.). Presses Universitaires de France, pp. 197–202.

²⁵ Désiré-Luciani, N., Noël, M., Hirsch, D., Kacher, N. & Polossat, M. (2013). *Le grand livre du contrôle de gestion*. Paris : Éditions Eyrolles, p. 8.

²⁶ GUERNY, J., GUIRIEC, J.C. (1998) - *Contrôle de gestion et choix stratégique* ^a, Edition Delmas, Paris, P.197

Contrôleurs de gestion peuvent être spécialisés (Contrôleur de gestion industriel, commercial, budgétaire) et rattachés fonctionnellement à une cellule centrale de gestion. Le métier du contrôleur de gestion a évolué vers des fonctions de conseil et de communication, pour lui permettre d'exercer ses nouvelles fonctions, la situation du contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise a changé ainsi que son profil.²⁷

2.4.3 Rôles et missions et les compétences de contrôleurs de gestion:

➤ Rôles de contrôleur de gestion:

Le contrôleur de gestion joue un rôle central dans le pilotage de la performance de l'organisation.

Selon **CHIAPELO.E**, le rôle du contrôleur de gestion est de:²⁸

- Conseiller et aider la direction générale et opérationnelle de prendre des décisions.
- Inciter les opérationnels à envisager l'avenir et à se former.
- Aide à l'évaluation des performances individuelles.
- Améliorer la fiabilité des données.
- Analyse des coûts et des résultats.

Les rôles fondamentaux que l'on retrouve le plus souvent correspondent à:²⁹

- l'élaboration puis le pilotage du processus budgétaire.

Il est également responsable de l'élaboration puis de l'évolution des indicateurs de performance, notamment opérationnelle.

Le rôle du contrôleur de gestion évolue en fonction de la gestion et dans des domaines d'action environnementale, son champ d'action s'élargit.

²⁷ LANGLOIS.L , Op.cit, P.18.

²⁸ HONING.L, et AL,(1998) - Le contrôle de gestion ^a, Edition DUNOD, Paris, P.232

²⁹ SEPARI.S, SOLLE.G, LE CSUR.L, (2009) « Management et contrôle de gestion, 3^{em}Edition Francis Lefebvre, DUNOD, Paris, P.09

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

Tableau N°02 : Rôle classique et nouveau Rôle du contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveaux Rôle
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets.	Démarche dynamique permanente d'amélioration et de changement, de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'informations et des outils.
Coordination et liaison avec les autres services.	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet.

(Source : ALAZARD.C;SEPARI.S³⁰)

➤ Missions de contrôleur de gestion:

Sa mission consiste à produire des informations économiques, financières et opérationnelles permettant aux dirigeants de prendre des décisions éclairées.

« Le contrôleur de gestion a pour mission de concevoir et d'animer les dispositifs d'élaboration budgétaire, de suivi de la performance, d'analyse des écarts, et de pilotage stratégique de l'organisation. »³¹

Ses principales responsabilités incluent:

- **Planification et suivi budgétaire:** Élaboration des budgets prévisionnels et suivi de leur exécution.
- **Analyse des coûts et de la rentabilité:** Évaluation des coûts des activités et analyse de la rentabilité des projets.
- **Reporting et communication:** Présentation des résultats financiers et opérationnels aux parties prenantes.
- **Accompagnement stratégique:** Conseil auprès des managers pour aligner les actions opérationnelles avec les objectifs stratégiques

³⁰ALAZARD.C;SEPARI.S. Op.cit P29

³¹ Berland, N., & Alcouffe, S.,(2016), Contrôle de gestion, Vuibert, p. 45

➤ Les compétences requises du contrôleur de gestion:

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois:

- **Spécialiste** : Maîtriser les outils pointus.
- **Généraliste** : Organiser, coordonner les procédures.
- **Opérationnel**: Gérer l'exécution.
- **Fonctionnel**: Conseiller les décideurs.
- **Technicien**: Intégrer la dimension technique.
- **Humain**: Gérer les hommes et les groupes.

2.4.4) Le positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise :

Selon Arnauld Helluy et Xavier Durand (2009)³², le positionnement du service de contrôle de gestion varie sensiblement en fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise.

Il peut être rattaché à la direction générale, à la direction financière, à la direction administrative ou encore au secrétariat général, en fonction des spécificités et des choix managériaux propres à chaque organisation.

Dans les grandes entreprises, le contrôle de gestion s'organise fréquemment sous la forme d'une chaîne hiérarchique comprenant plusieurs niveaux de contrôleurs, intégrés aux différents échelons de la structure opérationnelle. Deux configurations principales peuvent alors être observées :

Le contrôleur de gestion local est hiérarchiquement rattaché à la direction centrale du contrôle de gestion, tout en entretenant une relation fonctionnelle étroite avec le responsable opérationnel de l'unité dans laquelle il intervient (par exemple, le directeur d'usine).

Le contrôleur de gestion local est hiérarchiquement rattaché au responsable de l'unité opérationnelle dans laquelle il intervient, tout en entretenant une relation fonctionnelle avec le contrôleur de gestion de l'échelon supérieur. Dans ce cadre, il agit comme un collaborateur privilégié du directeur d'usine, des ingénieurs ou des responsables commerciaux, en assurant le suivi et l'analyse des budgets, des coûts de production ainsi que l'élaboration de tableaux de

³² Arnauld Helluy & Xavier Durand (2009). *Les fondamentaux du contrôle de gestion : pour une entreprise performante et durable*. Paris : Éditions d'Organisation (Eyrolles), P 42-45

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

bord Il joue un double rôle : conseiller des acteurs locaux et relais d'information auprès du siège ou de la direction centrale. Ce positionnement soulève cependant plusieurs interrogations. Quelle est l'influence réelle de ses recommandations dans les processus de pilotage ?

Comment sont gérés les conflits pouvant émerger entre le contrôleur de gestion et les opérationnels qu'il est chargé d'analyser ? Ces questions renvoient à un enjeu fondamental : le choix du rattachement hiérarchique de la fonction contrôle de gestion. Doit-elle dépendre de la direction générale ou de la direction financière ?

Le positionnement de cette fonction relève généralement de la direction générale, et sa structure de rattachement dépend largement de l'organisation et de son environnement. Si l'objectif du contrôle de gestion est de garantir l'atteinte et la pérennité de la performance globale, un rattachement à la direction générale paraît cohérent.

Comme le souligne Bouquin « autant un contrôle de gestion financière renforce la légitimité du rattachement du contrôle de gestion à la direction financière, autant un contrôle de gestion stratégique (management de la performance) fragilise ce rattachement »³³.

En effet, un ancrage au sein de la direction financière peut induire une forme de dépendance vis-à-vis du directeur financier, limitant ainsi la transversalité de la fonction et réduisant son périmètre à une vision strictement comptable, au détriment d'indicateurs plus opérationnels (qualité, délais, efficience...).

Quel que soit son positionnement hiérarchique, le contrôleur de gestion doit demeurer une figure transversale, présente sur le terrain, à l'écoute des différents services et niveaux hiérarchiques. Il est avant tout un consultant interne, au service de l'ensemble de l'organisation.

³³Bouquin (2008). Op.cit, P101

Section 03 : Spécificités du contrôle de gestion dans les entreprises publiques

Le contrôle de gestion dans les entreprises publiques présente des caractéristiques particulières qui le distinguent de celui pratiqué dans les entreprises privées. Ces spécificités découlent non seulement de leur statut juridique, mais également de leur rôle stratégique dans l'économie nationale, notamment dans des secteurs clés tels que l'énergie, les transports ou les télécommunications. Pour mieux comprendre la contribution du contrôle de gestion à la performance financière et globale de ces entreprises, il est indispensable d'intégrer le cadre juridique et institutionnel qui régit leur fonctionnement. En effet, la législation et la réglementation encadrent les responsabilités en matière de pilotage, de contrôle, et d'évaluation de la performance, tout en imposant des exigences de transparence et de redevabilité envers l'État et les citoyens.

3.1- Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises :

3.1.1 Les spécificités des grandes entreprises :

Les analyses contemporaines de l'organisation ont montré qu'il n'y a pas de modèle standard de contrôle de gestion applicable dans toutes les entreprises³⁴. En effet pour les grandes entreprises, la taille est le facteur essentiel qui conditionne l'organisation d'un contrôle de gestion. Il en découle :

- Une structure lourde, rigide, parfois éclatée en plusieurs sites.
- Des processus décisionnels long avec de nombreux acteurs.
- Des systèmes d'information complexes.

Ces spécificités rendent difficile la mise en place d'un contrôle de gestion complet et intégré.

3.1.2 La position de contrôle de gestion dans l'organigramme des grandes entreprises :

Le contrôle de gestion doit aider les responsables fonctionnels : aide à la prise de décision et opérationnels : contrôle de l'action. Le système d'information du contrôle de gestion utilise la structure de l'entreprise. De ce fait, sa place et celle du contrôleur varient selon les structures

³⁴El Gadi, Abdelehamid, (2003)- *Audit et contrôle de gestion*. Casablanca : Éd la Croisée des Chemins, 1re éd, P34.

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

adoptées par les organisations. Dans la plupart des grandes entreprises le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

- Une position fonctionnelle : soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre au dessous de la direction générale.
- Une position de conseil : directement rattaché à la direction générale, le service contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations.

3.1.3 Le contrôle de gestion dans les groupes internationaux :

Plusieurs difficultés apparaissent pour gérer et contrôler les filiales à l'étranger d'un groupe³⁵ :

- L'autonomie de décision : la délégation des responsabilités et des décisions est plus ou moins importante selon l'identité du groupe et le comportement des leaders mais il est un domaine qui reste généralement de la compétence de la maison-mère : le budget d'investissement. La gestion des investissements d'une filiale permet de contrôler les activités et les grandes orientations.
- Le système d'information : la difficulté essentielle est de rendre homogène le contrôle de gestion d'un groupe aux multiples activités, surtout s'il est international.

Malgré ces difficultés, il est souvent difficile de contrôler la gestion et d'apprécier la performance financière d'une unité établie à l'étranger pour de multiples raisons :

- Les différences entre les systèmes comptables des pays.
- Les différentiels des taux d'inflation des différents pays.
- La fluctuation des monnaies et donc des changes.
- Les différences de comportements humains et de culture entre les pays.

Avant toute analyse des coûts et des budgets, il faut donc procéder à des corrections et à des réajustements.

³⁵EL GADI, Abdelhamid. (2006)-*Le contrôle de gestion dans les groupes internationaux*. In : *Audit des performances et contrôle de gestion dans le secteur public : stratégie de modernisation de l'administration*. Université du Maroc, 2ème Ed, p. 10

3.2 Cadre réglementaire du contrôle de gestion dans les entreprises publiques algériennes :

L'entreprise publique est considérée comme une grande entreprise, ce qui implique qu'elle en partage les caractéristiques générales, tout en conservant ses propres spécificités.

3.2.1 Définition et enjeux des entreprises publiques :

Les entreprises publiques sont des entités à capitaux majoritairement détenus par l'État.

Elles opèrent dans des secteurs stratégiques tels que l'énergie, les transports, ou les infrastructures, et ont pour mission de concilier performance économique et service public. Leur rôle est crucial pour le développement socio-économique du pays, notamment en assurant des prestations essentielles à la population et en stimulant la croissance économique.³⁶

En Algérie, ces entreprises sont fréquemment confrontées à des problèmes structurels, tels que la charge administrative, l'absence d'outils de gestion et l'absence d'une culture du résultat. Cela nécessite la mise en place d'outils modernes de gestion des contrôles.

3.2.2 Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises publiques :

Le contrôle de gestion dans les entreprises publiques revêt une importance stratégique particulière, dans la mesure où ces structures poursuivent des objectifs à la fois économiques, sociaux et politiques. Contrairement aux entreprises privées, les entreprises publiques sont soumises à une double exigence de performance : d'une part, la rentabilité économique, et d'autre part, la réalisation de missions de service public. Cette dualité implique une adaptation spécifique des outils de contrôle de gestion, tant dans leur conception que dans leur mise en œuvre.

Dans les grandes entreprises publiques, le contrôle de gestion ne se limite pas à une logique purement financière. Il s'inscrit également dans un cadre de gouvernance publique où la transparence, la responsabilité et la redevabilité constituent des piliers fondamentaux. À ce titre, les systèmes de pilotage doivent intégrer des indicateurs multidimensionnels permettant de concilier efficacité économique et efficacité sociale. L'élaboration des tableaux de bord, la budgétisation par objectifs (BPO) ou encore le contrôle budgétaire pluriannuel sont autant de pratiques couramment utilisées pour suivre la performance globale de l'organisation.

³⁶ Aït-Aoudia, M. (2013). *La réforme de l'administration publique en Algérie : entre normes internationales et résistances internes*. Revue Tiers Monde, 216(4), 67-84.

Par ailleurs, le contexte réglementaire, souvent rigide dans le secteur public, impose des contraintes supplémentaires à la flexibilité du management. Le contrôle de gestion devient alors un levier d'aide à la décision permettant d'optimiser l'allocation des ressources, d'améliorer la qualité des services rendus, et d'assurer la conformité avec les orientations stratégiques définies par l'État. Enfin, les grandes entreprises publiques, notamment dans les secteurs stratégiques tels que l'énergie, les télécommunications ou les transports, mobilisent de plus en plus des outils modernes de contrôle de gestion (comme l'ERP, le Business Intelligence* ou le benchmarking*) afin de renforcer leur compétitivité tout en respectant les exigences du service public.

3.2.3 Spécificités juridiques des entreprises publiques en Algérie :

Les entreprises publiques économiques (EPE) en Algérie sont régies par un ensemble de textes législatifs et réglementaires. Dans ce contexte, **Sonatrach**, acteur central du secteur énergétique, obéit à un cadre juridique spécifique :

a. Le statut d'entreprise publique autonome : loi n° 88-01 du 12 janvier 1988

La **loi n° 88-01** est le texte fondateur qui a conféré aux entreprises publiques, dont Sonatrach, le statut d'entités autonomes dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière.³⁷ Cette loi visait à rompre avec le modèle centralisé hérité de l'économie dirigée pour introduire des mécanismes de gestion orientés vers l'efficacité.

Dans le cas de la SONATRACH par exemple, cette autonomie permet à la filiale spécialisée dans les activités de forage pétrolier et gazier de gérer ses propres ressources, d'élaborer ses propres budgets, de conclure des marchés et de suivre des indicateurs de performance.

***Benchmarking** : est une démarche qui consiste à comparer les performances, les pratiques ou les processus d'une organisation à ceux des leaders du secteur afin d'identifier les meilleures pratiques et s'en inspirer pour s'améliorer.

***Business intelligence** : Il s'agit de l'ensemble des outils, technologies et pratiques permettant de collecter, analyser et présenter les données pour aider à la prise de décision stratégique.

³⁷Portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques. Publiée dans le **Journal Officiel n° 2 du 13 janvier 1988**, pages 3 à 12.

b. La gestion du capital de Sonatrach : Ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995

L'ordonnance n° 95-25 a permis de structurer la gestion des capitaux marchands de l'État à travers des holdings et des Sociétés de Gestion de Participations de l'État (SGP)³⁸. Bien que Sonatrach ne soit pas une SGP, elle fonctionne dans une logique d'entreprise publique à autonomie financière, gérant un portefeuille d'activités diversifiées selon une orientation vers la rentabilité économique.

Cette ordonnance institue un cadre dans lequel l'État agit comme actionnaire et attend des résultats concrets en termes de performance. Ainsi, Sonatrach est soumise à des obligations de gestion rigoureuse et de rentabilité, éléments fondamentaux qui justifient la mise en place d'un système de contrôle de gestion, adapté à la complexité et à la dimension stratégique de ses activités.

c. Loi n° 01-04 du 20 août 2001 : vers la modernisation des pratiques de gestion

La loi n° 01-04 établit un nouveau mode de gouvernance pour les entreprises publiques économiques (EPE). Elle met l'accent sur la transparence, la responsabilité des gestionnaires et la contractualisation avec l'État à travers des conventions d'objectifs. Ces principes s'appliquent pleinement à Sonatrach, dont les performances financières, sociales et opérationnelles doivent être mesurables, contrôlées et pilotées selon une logique de résultats³⁹.

En tant qu'entreprise publique intervenant dans le secteur des hydrocarbures, Sonatrach est dans l'obligation d'adopter des outils modernes de gestion de la performance, au rang desquels figure le contrôle de gestion. Celui-ci lui permet d'aligner ses objectifs stratégiques avec ses ressources, de garantir l'efficacité opérationnelle et de répondre aux exigences de l'actionnaire public

d. Lois de finances et contrôle des secteurs stratégiques

L'article 79 de la loi de finances complémentaire n° 06-11 de 2006 réaffirme le contrôle de l'État sur les secteurs dits « stratégiques », dont le secteur des hydrocarbures. Cette disposition interdit,

³⁸Relative à la gestion des capitaux marchands de l'État. Publiée dans le **Journal Officiel n° 55 du 27 septembre 1995**, pages 5 à 8

³⁹Relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques. Publiée dans le **Journal Officiel n° 47 du 22 août 2001, Pp3 à 9.**

sauf dérogation, la détention majoritaire d'actifs par des opérateurs étrangers dans ces secteurs⁴⁰. Elle place ainsi Sonatrach dans une position d'acteur national stratégique, porteur d'une responsabilité souveraine sur les ressources énergétiques du pays.

Ce rôle confère à Sonatrach une obligation renforcée d'efficacité et de transparence dans la gestion de ses activités. Dans ce contexte, le contrôle de gestion apparaît comme un levier essentiel pour optimiser les coûts, réduire les inefficiences et améliorer la rentabilité globale de l'entreprise.

e. Décret exécutif n° 09-195 du 20 mai 2009 : les contrats de performance

Ce décret exécutif n° 09-195 du 20 mai 2009 introduit la notion de contrat de performance entre l'État et les EPE. Il s'agit d'un outil de pilotage stratégique fondé sur l'engagement de l'entreprise à atteindre des objectifs quantifiés, mesurés à travers des indicateurs de performance⁴¹. Sonatrach, conformément à ce cadre, est tenue d'élaborer ces indicateurs (financiers, opérationnels, environnementaux, etc.) et de les suivre à travers un système de gestion intégré. Le contrôle de gestion devient alors l'instrument central permettant d'assurer la cohérence entre les engagements contractuels de l'entreprise et ses performances réelles.

3.3- L'obligation de performance et la reddition des comptes

Il est impératif pour les entreprises publiques de justifier leur rendement auprès des entités de tutelle. Le contrôle de gestion se transforme donc en un instrument stratégique pour satisfaire à ces exigences :

- Le reporting régulier sur les indicateurs de performance financière est imposé par les circulaires du Ministère des Finances, telles que le Circulaire n° **04/2018** de la direction générale du trésor.⁴²
- La Cour des comptes met l'accent de façon constante sur les insuffisances dans les mécanismes de contrôle interne et de gestion des entreprises publiques, et leur influence

⁴⁰Relative à la société de capital investissement. Publiée dans le Journal Officiel n° 42 du 25 juin 2006, Pp3 à 6

⁴¹Fixant les modalités d'élaboration, de suivi et d'évaluation des contrats de performance conclus entre l'État et les entreprises publiques économiques. Publié dans le Journal Officiel n° 33 du 24 mai 2009, Pp 5 à 9 les entreprises publiques économiques.

⁴²Circulaire n° 04/2018 de la Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances, disponible sur : <https://www.mf.gov.dz> consulté le 10/04/2025 à 22 :30H

défavorable sur les performances financières.⁴³

3.4- Rôle du contrôle de gestion dans le respect des obligations légales

En se basant sur ces textes législatifs, la gestion de contrôle dans les sociétés publiques permet :

- De surveiller les buts financiers établis par l'autorité de tutelle.
- Garantir la transparence dans l'emploi des fonds publics.
- De créer des tableaux de bord conformes aux normes de contrôle interne et externe.

Il sert ainsi de mécanisme de conformité et d'instrument pour l'amélioration continue de la performance financière.

Par conséquent, le contrôle de gestion ne se réduit pas à une approche volontaire. Il satisfait à des critères juridiques et institutionnels spécifiques. Dans cette perspective, il sert d'outil stratégique pour garantir la conformité des entreprises publiques, tout en optimisant leur efficacité financière.

Conclusion :

La fonction de contrôle de gestion est cruciale pour toute entreprise, facilitant la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels. Il facilite la prise de décision en fournissant des informations exactes et fiable grâce à ses outils pour optimiser la gestion de l'entreprise. Le contrôle de gestion comporte plusieurs tâches diversifiées, qui vont de l'analyse des coûts à l'élaboration de budgets, sans oublier l'appréciation de la performance et la gestion des périls. Néanmoins, en dépit de ses bénéfices, le contrôle de gestion présente aussi des contraintes, principalement associées à la complexité des systèmes d'information et à la difficulté d'évaluer certaines dimensions de l'entreprise.

Dans l'ensemble, le contrôle de gestion doit être ajusté en fonction des exigences et spécificités de chaque entreprise, tout en considérant les instruments, les techniques et les objectifs qui s'adaptent le plus à ses opérations et défis.

⁴³Cour des comptes, Rapport annuel 2022, publié en 2023, disponible sur : <https://www.ccomptes.dz>

Chapitre II :

*La performance financière au sein de
l'entreprise*

Introduction

La performance financière est aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises, notamment les entreprises publiques, qui doivent démontrer leur efficacité économique tout en respectant les obligations de transparence et de bonne gestion.

Afin de mener à bien cette étude, nous consacrerons ce chapitre à l'analyse de la performance financière au sein de l'entreprise. Celui-ci sera structuré en trois sections : la première portera sur les fondements généraux relatifs à la performance financière, la deuxième abordera les principaux outils permettant de mesurer cette performance, et la troisième s'intéressera à la mesure et pilotage de la performance des entreprises.

Section 01 : Les fondements généraux de la performance financière :

La performance financière est un moyen important de la performance globale. Dans cette section, nous allons présenter les bases conceptuelles nécessaires pour comprendre la performance financière. Il s'agit d'en exposer les origines, les définitions essentielles, ainsi que ses principaux objectifs dans le cadre de la gestion d'entreprise.

1.1 Historique et définition de la performance financière :

Dans cette phase, on traitera l'historique et l'évolution de la performance financière, ainsi qu'une définition plus approfondie de cette dernière. On mettra ensuite l'accent sur ses déterminants.

1.1.1 Historique et évolution⁴⁴ :

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

Le ROI (Return On Investment): ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Le ROE (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

⁴⁴ BRIGHAM, Eugene F. et HOUSTON, Joel F, (2013). *Fundamentals of Financial Management*, 13e éd., Boston : Cengage Learning.

Chapitre II : La performance financière au sein de l'entreprise

L'EVA (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

1.1.2 La définition de la performance financière :

Dans cette partie, nous allons clarifier le concept de performance. Par conséquent, la performance financière est un concept très diversifié avec de multiples définitions, donc pour SALEM Q et CHARLESA, « La performance est le degré auquel les objectifs, les plans ou les plans d'une organisation sont atteints pour elle-même ». ⁴⁵

MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES dans leur livre, « L'essentiel du contrôle managérial" disent que la performance financière est une combinaison d'efficacité et d'efficience, et qu'elle implique pour l'entreprise d'atteindre des résultats dans le cadre d'objectifs définis. L'efficacité correspond à une gestion optimale des ressources et des capacités liées aux résultats ». ⁴⁶

White, Sondhi & Fried, la performance financière traduit l'efficacité d'une entreprise à générer des bénéfices, à contrôler ses coûts, et à créer de la valeur à long terme pour les actionnaires. ⁴⁷

Jean-Yves Eglem et François Mevellec, La performance financière est l'ensemble des résultats obtenus par l'entreprise sur le plan économique et financier, traduisant sa rentabilité, sa structure financière, sa capacité à générer du cash-flow et à rémunérer ses capitaux. ⁴⁸

La performance financière est l'un des indicateurs permettant de mesurer le succès d'une institution de micro-finance en termes de rendement financier.

La performance financière, c'est donc l'atteinte des résultats définis une période, en utilisant les finances de votre entreprise de manière optimale.

1.1.3 L'efficacité et l'efficience : critères complémentaires de la performance financière :

La performance financière ne peut être pleinement appréhendée sans tenir compte de

⁴⁵Q, CHARLESA, (2003). *Lexique de gestion*, 6^e éd Paris. P 376

⁴⁶ MALLOT J et JEAN C, (1998). *L'essentiel du contrôle de gestion*, éd d'organisation, Paris. P182

⁴⁷ WHITE, Gerald I., SONDHI, Ashwinpaul C. et FRIED, Dov, (2003). *The Analysis and Use of Financial Statements*, 3e éd., Hoboken : Wiley.

⁴⁸ EGLEM, Jean-Yves et MEVELLEC, (2005). François, *Analyse financière*, 2e éd., Paris : Dunod.

Chapitre II : La performance financière au sein de l'entreprise

deux notions fondamentales issues du management : l'**efficacité** et l'**efficience**. Ces deux critères permettent de juger la qualité de la gestion d'une entreprise, au-delà des simples résultats chiffrés.

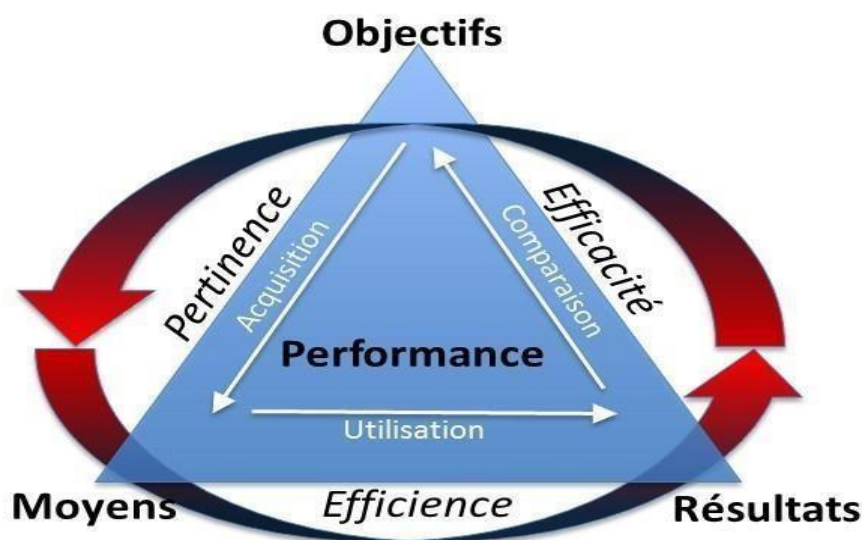
➤ **Efficacité :**

L'efficacité examine la relation entre l'effort et la performance. Le Bureau du vérificateur général du Canada définit l'efficacité comme : « La mesure dans la quelle un projet atteint les objectifs visés ou d'autres effets escomptés. Par exemple, pour augmenter les revenus dans un domaine particulier, un programme peut être conçu pour créer des emplois ». ⁴⁹

➤ **Efficience :**

L'efficience, comme le dit Calay, est la capacité d'une personne ou d'une machine à obtenir un maximum de résultats avec un minimum d'efforts et de moyens. Comme Malo et Mathe l'expliquent, « Il maximise la quantité de sortie obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées par une sortie donnée ». ⁵⁰

*Figure04: Triangle de la performance, Gibert 1980.*⁵¹



Source : <https://commons.wikimedia.org>

⁴⁹Quesais-je N°2167; « l'audit opérationnel »; édition: PUF

⁵⁰MALOUJ-L, MATHEJ-C, (2000), « *L'Essentiel du Contrôle de Gestion* », Edition d'Organisation, 2^{ème} éd, Paris, p.106

⁵¹ Wikimedia Commons. (s.d.). Schéma de la performance : pertinence, efficacité, efficience [Image]. <https://commons.wikimedia.org> (consulté le 20 mai 2025) à 10h15AM.

La flèche pertinente relie les moyens aux objectifs constituent une étape préliminaire. Sans moyens suffisants, l'objectif ne peut être atteint. C'est évident, mais ce n'est pas pour tout le monde. Les contraintes budgétaires réduisent les ressources.

➤ **Pertinence⁵² :**

La notion de pertinence est encore très subjective et difficile à mesurer. Cependant, on peut admettre que la corrélation est la cohérence des moyens et des actions mises en œuvre pour atteindre un objectif donné. En d'autres termes, être pertinent, c'est atteindre efficacement et efficacement les objectifs fixés.

1.1.4 Les objectifs de la performance financière :⁵³

La performance financière représente la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs économiques tout en assurant sa pérennité et sa compétitivité. Elle ne se limite pas à générer un profit à court terme, mais englobe une vision plus large visant à optimiser l'utilisation des ressources, maîtriser les risques financiers et créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Les objectifs de la performance financière peuvent être regroupés en plusieurs axes essentiels.

- **Générer des bénéfices et assurer la rentabilité**

Le premier objectif de la performance financière est de permettre à l'entreprise de produire des bénéfices en exploitant ses ressources de manière efficiente. La rentabilité est le cœur de la performance financière, car une entreprise non rentable ne peut assurer sa survie à long terme. Cela passe par des indicateurs comme le résultat net, la marge bénéficiaire, ou encore le retour sur investissement (ROI) et le retour sur capitaux propres (ROE). Ces indicateurs permettent d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise parvient à transformer ses investissements en profits.

- **Assurer la solvabilité et la liquidité**

Un autre objectif clé est de garantir que l'entreprise est capable de faire face à ses obligations financières, tant à court terme (liquidité) qu'à long terme (solvabilité). La performance financière permet ainsi de vérifier que l'entreprise peut payer ses dettes,

⁵²ROUIMI, El Bachir(2010). *Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise*. Mémoire de licence, IBN Zohr. Document en ligne, Mémoire Online.

⁵³ EDC PARIS, (2025). *Performance financière : Définition, KPIs et leviers d'amélioration*, EDC Paris.

rembourser ses emprunts, et continuer à fonctionner sans risque de faillite. Pour cela, des indicateurs comme le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité immédiate ou le ratio d'endettement sont essentiels pour analyser la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements.

- **Optimiser l'utilisation des ressources financières**

La performance financière vise également à améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles (capitaux propres, emprunts, immobilisations, etc.) afin de maximiser la création de valeur. Il s'agit ici d'assurer une gestion optimale des actifs, en évitant le gaspillage des ressources et en recherchant le meilleur rendement possible sur chaque euro investi. Cela contribue à améliorer la productivité financière de l'entreprise.

- **Créer de la valeur pour les actionnaires et les partenaires**

La performance financière a pour but d'augmenter la valeur de l'entreprise, ce qui profite à ses actionnaires, investisseurs et partenaires financiers. En améliorant sa rentabilité et en maîtrisant ses coûts, l'entreprise devient plus attractive pour les investisseurs et peut plus facilement lever des fonds pour financer sa croissance future. De plus, une bonne performance financière permet de verser des dividendes et de valoriser les actions de l'entreprise.

- **Soutenir la croissance et le développement à long terme**

Enfin, la performance financière permet à l'entreprise de disposer des ressources nécessaires pour financer sa croissance, qu'il s'agisse d'investir dans l'innovation, d'agrandir sa capacité de production, de conquérir de nouveaux marchés ou de se diversifier. Une situation financière saine est donc un levier pour assurer le développement futur et la résilience face aux aléas économiques.

Ces objectifs sont essentiels pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise dans un environnement concurrentiel.

Section 02 : Les outils de mesure de la performance financière :

Pour mesurer la performance, on compare les résultats avec des critères ou des indicateurs. Le manager peut ainsi juger si le processus a bien fonctionné et/ou identifier les causes d'une sous-performance.

Dans cette section nous allons mettre l'accent sur les méthodes de mesure de la

performance financière.

2.1 Les méthodes de mesure de la performance financière :

Il existe différentes méthodes permettant de mesurer la performance financière de l'entreprise, à savoir l'analyse des équilibres financiers et l'analyse par la méthode des ratios.

2.1.1 Mesure de la performance par l'analyse des écarts financiers :

2.1.1.1 L'équilibre financier :

L'équilibre financier est un concept qui met en exergue l'adéquation entre la liquidité des actifs, c'est-à-dire la capacité à convertir les actifs en liquidités, et l'exigibilité des passifs, qui représente la capacité à honorer les engagements financiers à court terme. Dans ce contexte, les praticiens ont établi une norme, communément désignée sous le nom de « règle de l'équilibre financier minimum », qui a pour vocation de permettre au dirigeant de l'entreprise d'anticiper et de prévenir d'éventuels problèmes de trésorerie.

Afin d'évaluer le niveau d'équilibre financier d'une entreprise, il est essentiel de se référer à trois indicateurs clés : le fonds de roulement net, le besoin en fonds de roulement et la situation de trésorerie.

2.1.1.2 Les indicateurs de l'équilibre financier :

Le fonds de roulement net (FRN) :

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente la capacité de l'entreprise à couvrir tous ses besoins de financement par ses ressources permanentes. Autrement dit, c'est le surplus de capitaux permanentes obtenu après la couverture des besoins permanents relatifs au financement de l'actif immobilisé. Ce FR signifie aussi la partie de l'Actif Circulant (AC) qui n'est pas couverte par l'exigible à court terme (DCT) et qui sera financée par le surplus de ressources permanentes dégagées après la couverture de l'actif immobilisé.⁵⁴

Le calcul du fonds de roulement : le fond de roulement peut être calculé par deux méthodes différentes :

Par le haut du bilan :

Le fond de roulement net = les capitaux permanents – l'actif immobilisé

⁵⁴ Cours de l'analyse financière L3/C et F. Par la chargée de cours Mme Amokrane F. Page 3.

Ou bien :

$$\text{Fonds de roulement net} = (\text{Fonds propres} + \text{Passif non courant}) - \text{Actif non courant}$$

Par le bas du bilan :

$$\text{Le fond de roulement net} = \text{actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

Interprétation : Selon Abdmeziam Ahcen le FR peut prendre trois formes :⁵⁵

✚ Le fonds de roulement est positif $FR > 0$

Un FR positif (+) indique que l'entreprise a réussi à utiliser du capital fixe pour financer l'ensemble de ces immobilisations et a dégagé des ressources excédentaires pour lui permettre de couvrir une partie de son cycle d'exploitation.

✚ Le fonds de roulement est nul $FR = 0$

Dans ce cas, elle entraîne une harmonisation totale entre la structure des emplois et de ses ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme.

✚ Le fonds de roulement est négatif $FR < 0$

Le FR négatif (-), ce qui signifie que le capital permanent ne peut pas financer toutes les immobilisations. En d'autres termes, l'entreprise utilise ces dettes à court terme (DCT) pour financer certaines immobilisations. Dans ce cas, la situation de l'entreprise est difficile.

✚ Le besoin de fond de roulement (BFR) :

Le **BFR** est l'indicateur de l'équilibre financier à court terme, c'est un besoin de financement de l'exploitation de l'entreprise, ce besoin résulte des décalages dans le temps du cycle d'exploitation et du cycle financier de l'entreprise, « c'est le solde des comptes du bilan directement rattachés au cycle d'exploitation (essentiellement) poste client, fournisseurs et

⁵⁵ ABDMEZIAM AHCEN,(2009), « L'impact de la gestion de la trésorerie sur la situation financière de l'entreprise », cas société du contrôle de gestion SOCOTHYD, mémoire de fin d'étude, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, P26

stocks». ⁵⁶

Le calcul du besoin en fonds de roulement : Le **BFR** peut être calculé par deux méthodes à savoir :

$$\text{Besoin de fonds de roulement} = (\text{Stock} + \text{Créance}) - \text{Passif circulant}$$

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT}$$

Dans le cas, où il existe un concours bancaire de trésorerie qui est par définition un besoin immédiat qui renforce les besoin d'exploitation le BFR est calculé comme suit:

$$\text{Besoin de fonds de roulement} = (\text{Stock} + \text{Créance}) - (\text{Passif circulant} - \text{Concours bancaires})$$

Interprétation économique du BFR :

✚ **BFR=0** : Signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais il n'Ya pas d'excédent.

✚ **BFR>0** : Signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou à l'aide de ressources financiers complémentaires à court terme (concours bancaires).

✚ **BFR< 0** : Signifie que les ressources circulants sont supérieurs aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes.

✚ **La Trésorerie Nette (TN) :**

La trésorerie nette correspond aux disponibilités, c'est-à-dire à la somme de cash pouvant être mobilisée à court terme. Selon le plan comptable, la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires courants).

⁵⁶ PIERRE Vernimmen, (2002). Financement de l'entreprise, par PASCALE QUIRY et YANN LE FUR, Edition Dalloz, Paris, p 54.


La TN peut être calculée de deux manières :

TN = les disponibilités – les dettes financières à court terme

Ou bien


$$TN = FRN - BFR$$

L'interprétation de la TN :⁵⁷


 **TN > 0** : Si le fonds de roulement est supérieur au besoin de fonds de roulement alors la trésorerie est positive.

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins.

Autrement dit, le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement. La situation financière de l'entreprise est saine, car elle est en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à l'emprunt.

 **TN < 0** : Si le fonds de roulement est inférieur aux besoins en fonds de roulement alors la trésorerie est négative. On trouve généralement ces cas dans les entreprises industrielles.

Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Cela signifiera que l'entreprise ne dispose pas des fonds nécessaires pour couvrir ses dépenses et encore moins pour penser à investir.

 **TN = 0** : Les besoins en fonds de roulement sont financés par le fonds de roulement, si d'avantage le fonds de roulement est égal aux besoins en fonds de roulement, alors l'équilibre emplois ressources du bilan est réalisé et la trésorerie nette est alors nulle.

⁵⁷ CHERIFI Syla, MECHEDDAL Sarah, (2016-2017). Analyse de la trésorerie d'une entreprise Industrielle : cas d'Electro-industries d'Azazga. Mémoire de master, Finance, université Mouloud Mammeri de tizi ousou .promotion .

$$\text{Si : } FR - BFR = TN \quad \text{Alors } TN = 0$$

$$FR = BFR$$

2.1.2 Mesure de la performance par l'analyse par la méthode des ratios :

Un ratio peut être défini comme étant « un rapport entre deux masses du bilan qui donne une information à un instant précis... »⁵⁸.

Un ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité.

Les ratios peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

2.1.2.1 Les ratios de structure financière :

On les appelle aussi « ratios de situation financière ». Ils servent à évaluer objectivement la solidité financière de l'entreprise.

Ratio de financement permanent :

Également appelé « ratio de fonds de roulement ». Il utilise les mêmes informations que le calcul du fonds de roulement net.

$$\text{R de financements permanent} = \text{Capitaux permanents} / \text{Actifs fixes} \geq 1$$

L'intérêt de ce ratio est de pouvoir estimer la partie de l'actif immobilisé (actif fixe) financé par des capitaux longs (permanents).

⁵⁸ PAULE Able, (2010). L'importance du diagnostic financière dans une entreprise, Edition Ellipses, Paris, P 22.

Ratio de financement total :

Le ratio de financement propre est un indicateur clé de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'évaluer la proportion des ressources propres dans la structure financière totale de l'entreprise, offrant ainsi une image précise de sa stabilité financière.

$$\mathbf{R \text{ de financement total} = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif} \geq 0.5}$$

Ratio de liquidité générale :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face ces dettes à Court Terme. Il doit être supérieur ou égale à 1. Et il se calcule par :

$$\mathbf{Ratio \text{ de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

2.1.2.2 Les ratios de rentabilité:

Il existe plusieurs types de ratios de rentabilité. Nous nous concentrons sur les deux plus courants. Ces ratios sont importants pour l'entreprise et ses parties prenantes (responsables, actionnaires, créanciers, etc.).

Le Ratio de la rentabilité économique (R.R.E) :

Il permet d'estimer le degré de rentabilité des actifs de l'entreprise. Il est calculé comme suit :

$$\mathbf{Ratio \text{ de Rentabilité Economique} = \text{Résultat d'Exploitation} / \text{Total Actif}}$$

Le ratio de rentabilité financière (R.R.F) :

Il est également appelé « ratio de rentabilité des capitaux propres », car il permet de savoir combien rapporterait chaque unité monétaire investie dans l'entreprise.

Il se calcule par :

Chapitre II : La performance financière au sein de l'entreprise

$$\text{Ratio de Rentabilité Financière} = \text{Résultat Net (RN)} / \text{Capitaux Propres (CP)}$$

Pour ces deux ratios : on dira que l'entreprise est rentable ou non en références aux normes qui suivent :

- Si la rentabilité (économique ou financière) est inférieure ou égale à 0, on dira que l'entreprise n'est pas rentable.
- Si $0 \leq R \leq 5\%$: la rentabilité est faible.
- Si $5\% \leq R \leq 10\%$: la rentabilité est moyenne.
- Si $R \geq 10\%$: la rentabilité est bonne.

La rentabilité commerciale :

La rentabilité commerciale, c'est ce qui montre si une entreprise gagne assez d'argent. Pour calculer la rentabilité d'une entreprise, on compare le résultat d'exploitation au chiffre d'affaires. Elle montre si l'entreprise gagne assez d'argent avec son activité.

Pour le calculer, il faut faire ce calcul :

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Rt.Net} / \text{CA}$$

Section 03 : Mesure et pilotage de la performance financière des entreprises à travers les outils du contrôle de gestion

Pour piloter efficacement la performance d'une entreprise, plusieurs outils sont utilisés. Ils permettent de prévoir, suivre et analyser les résultats dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

Nous allons nous pencher sur les différents moyens permettant de piloter la performance au sein de l'entreprise. Le système de pilotage repose sur plusieurs dispositifs d'information, que l'on peut regrouper en trois grandes catégories d'outils :

- **Les outils prévisionnels**, qui permettent d'anticiper l'avenir en tenant compte des opportunités et des compétences internes de l'organisation ;
- **Les outils de suivi des écarts**, qui comparent les résultats obtenus aux objectifs fixés afin d'en analyser les écarts et de mettre en place les actions correctives nécessaires ;
- **Les outils d'évaluation de la performance**, qui mesurent les résultats atteints et cherchent à en expliquer les causes.

3.1 Les systèmes prévisionnels :

Les systèmes prévisionnels se divisent en trois grandes catégories. Parmi elles, on retrouve⁵⁹

3.1.1 Le plan stratégique :

Le plan stratégique vise à définir les grandes orientations de l'entreprise sur le long terme, généralement entre 5 et 10 ans. Il fixe les objectifs globaux, les domaines d'activité de l'entreprise ainsi que les stratégies adoptées face à la concurrence.

Ce plan, souvent confidentiel, s'accompagne d'un budget dédié. Il est donc essentiel de bien définir les objectifs à atteindre, car une mauvaise planification peut entraîner un échec si les ressources financières ne suffisent pas.

Apparu dans les années 1960-1970, ce type de planification est lié à l'évolution du management stratégique. À cette époque, la gestion commence à intégrer une approche plus structurée, où le manager planifie les tâches à accomplir, en déterminant comment et quand les mettre en œuvre. Le plan stratégique regroupe donc l'élaboration, le développement et la mise en œuvre de plusieurs actions ou programmes, visant à atteindre les objectifs fixés à

⁵⁹ Ansoff, I. (1975). Stratégie d'entreprise (pp. 45-53). Dunod.

court, moyen ou long terme.

3.1.2 Le plan opérationnel :

Le plan opérationnel est un document élaboré par les responsables d'une organisation (entreprise, institution ou organisme public) pour fixer les objectifs à moyen terme et définir les actions concrètes à mener pour les atteindre.

Ce plan comprend notamment :

- ✓ Une estimation détaillée des investissements techniques et financiers à prévoir ;
- ✓ Les modes de financement choisis pour compléter l'autofinancement ;
- ✓ Des comptes de résultats prévisionnels, permettant d'anticiper les performances futures.

3.1.3 Le budget :

Ménard le définit comme : « L'expression quantitative comptable et financière d'un plan d'action envisagé pour une période déterminée. Le but d'un budget est de planifier les opérations futures et de contrôler les résultats obtenus a posteriori »⁶⁰. Selon Bouarab et Ouchene, un budget est une expression monétaire des objectifs d'une organisation. Une fois établi, le budget agit comme un deuxième outil de suivi pour s'assurer que chaque utilisateur respecte les prévisions de revenus et de coûts. Le budget utilisé permet également une meilleure coordination et un meilleur contrôle des finances de chaque centre de responsabilité. Cet outil prédictif permet de diagnostiquer l'avenir, d'orienter la prise de décision et de rechercher des financements⁶¹. Les procédures budgétaires traditionnelles se limitent à de simples prévisions de recettes et de dépenses pour l'année suivante. D'autre part, les concepts modernes de gestion y voient un contrat par lequel les gestionnaires du centre s'engagent dans l'objectif de contribuer au développement.

Pour Toumi, il coordonne les objectifs et les plans d'action des entités décentralisées et en assure le suivi à travers le contrôle managérial et la réalisation. Il favorise également la coordination verticale et horizontale. Coordination verticale lors de la définition des objectifs : Le manager présente sa vision stratégique et l'associe à sa connaissance du

⁶⁰Ménard, J. (1990), *Le contrôle de gestion* (p. 52). Sirey.

⁶¹ Bouarab, R., & Ouchene, A. (2018), *Comptabilité de gestion et contrôle budgétaire* (pp. 48–49). Éditions universitaires algériennes.

terrain et de ses limites. Coordination horizontale, car la budgétisation nécessite de coordonner les plans d'action des gestionnaires des différents centres de responsabilités.⁶²

3.2 Les outils de suivi de réalisation :

Pour évaluer et analyser les performances d'une organisation après leur réalisation, plusieurs outils peuvent être utilisés :

3.2.1 La comptabilité générale ou la comptabilité financière :

La comptabilité générale, couramment appelée : « Comptabilité financière », enregistre la communication entre une entreprise et son environnement économique et produit des états financiers publiés. Il rapporte les résultats d'une période à la suite du compte de résultat et de la position d'actif finale (bilan). Pour mener à bien ses missions, le législateur a strictement codifié ses équipements et son fonctionnement. Au niveau de l'utilité du système de contrôle, on peut critiquer cet outil classique, très lourd et souvent difficile à appréhender pour les opérateurs.

3.2.2 La comptabilité analytique ou la comptabilité de gestion :

Cette comptabilité "interne" non formalisée s'intéresse à la formation de la performance économique d'une organisation et observe ses coûts. Trak dit qu'en ce sens c'est un outil décisif pour les managers car il offre la possibilité de contrôler les coûts dans le détail, et il distingue également plusieurs types de coûts et donc de résultats : Coût variable/fixe, (marge de coût variable), direct /coût indirect (marge du coût direct), coût total (résultat d'analyse), coût marginal⁶³.

Selon Jacquot et Milkof, en tant qu'outil de contrôle de gestion, la comptabilité de gestion est considérée par l'association américaine des contrôleurs de gestion comme «une comptabilité orientée vers la création de valeur, l'aide à la décision, la prévision et le contrôle ».⁶⁴

3.2.3 Le contrôle budgétaire :

Lorsque l'entreprise établit des prévisions et élabore un budget, il est évident qu'elle a

⁶² Toumi, H. (2003), La gestion budgétaire dans les entreprises publiques algériennes (p. 7) [Thèse de doctorat, Université d'Alger].

⁶³ Trak, M. (2012), Comptabilité de gestion – Approche managériale (2e éd., pp. 88–91). La Découverte.

⁶⁴ Jacquot, J., & Milkoff, D. (2007), Comptabilité de gestion et pilotage de la performance (p. 112).

tout intérêt à comparer les réalisations aux prévisions. Le contrôle budgétaire n'est autre que le calcul et l'analyse des écarts entre ce qui a été prévu et ce qui s'est réellement produit. Il est aujourd'hui reconnu comme une composante essentielle du contrôle opérationnel.

Selon Forget, le contrôle budgétaire est un modèle financier de contrôle de gestion. Tout budget se compose d'un ensemble de postes budgétaires ; l'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les écarts observés entre les prévisions et les données réelles; en tenant compte de trois paramètres : le volume, le prix et la production. Des écarts excessifs doivent déclencher un processus de correction. L'ANOVA a longtemps été la méthode de choix pour le contrôle budgétaire, les ajustements à court terme des systèmes budgétaires résident dans ces actions correctives pour lesquelles ils peuvent induire des effets d'apprentissage à moyen terme.⁶⁵

Selon R. Teler⁶⁶, le contrôle opérationnel peut se déployer selon deux logiques complémentaires :

- Une logique financière, adoptée lorsque l'organisation se fixe un objectif financier global, souvent accompagnée d'une comptabilité de gestion en coût complet ;
- Une logique stratégique-fonctionnelle, qui consiste à transformer les orientations stratégiques en actions concrètes, à travers des centres d'activité définis selon une analyse des processus transversaux de l'organisation.

Dans ce contexte, le contrôle budgétaire permet à chaque unité de gestion de suivre ses frais de fonctionnement, de les comparer au budget initialement prévu, et d'analyser les écarts. Il remplit ainsi plusieurs rôles essentiels :

- Un rôle d'information auprès des différents niveaux hiérarchiques ;
- Un rôle d'analyse des écarts constatés et de leurs causes ;
- Un rôle correctif, à travers l'identification et la mise en œuvre des mesures nécessaires ;
- Un rôle d'évaluation de la performance des responsables hiérarchiques et des entités placées sous leur autorité.

Enfin, Dupuis, souligne que les nouvelles méthodes pour surveillance pour organisation

⁶⁵Forget, M. (2005), Le contrôle de gestion, Gualino, p. 16.

⁶⁶Teler, R. (1990), Le contrôle de gestion : De l'opérationnel au stratégique, L'Harmattan.

visent de prévoir les évolutions (planification flexible, méthodes des scénarios), de demeurer encore réactives (réponses encore rapides aux modifications à court terme de l'environnement) ou à remettre en cause radicalement les données existantes (méthodes ABC formule OVAR).⁶⁷

3.2.4 Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision, conçu pour fournir aux responsables des informations essentielles leur permettant de suivre l'évolution de leurs activités, de comparer les résultats aux objectifs fixés et de réagir en conséquence. Selon Michel Gervais, il s'agit d'un système d'information permettant de contrôler rapidement la marche de l'entreprise à court terme⁶⁸. De même, Alazard et Sépari soulignent qu'il s'agit d'un ensemble d'indicateurs suivis par un responsable afin d'aider à décider, coordonner et contrôler⁶⁹. Il permet donc d'attirer l'attention sur les points clés de la gestion.

Le tableau de bord poursuit plusieurs objectifs : il aide à respecter les prévisions budgétaires, anticiper les écarts, mettre en œuvre des actions correctives, et communiquer les résultats aux différents niveaux hiérarchiques⁷⁰. Il sert aussi à évaluer la performance des responsables et à impliquer les équipes dans une démarche d'amélioration continue. Il existe plusieurs types de tableaux de bord selon les finalités poursuivies : financier, opérationnel, commercial, social, ou encore stratégique avec le Balanced Scorecard qui met en lien la stratégie avec des objectifs opérationnels⁷¹. Pour être efficace, un tableau de bord doit être sélectif, synthétique, périodique, visuel, interprétable, orienté vers l'action, adapté au niveau hiérarchique et évolutif.

Cependant, certaines limites sont à noter. Il peut être mal adapté aux besoins réels, peu actualisé, ou trop dépendant des données comptables. Dans certains cas, il est perçu comme un outil de surveillance plutôt que de pilotage, surtout s'il est conçu sans implication des utilisateurs finaux.

⁶⁷Dupuis, J.(1991) , Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Economica, Pp 6-10.

⁶⁸Michel Gervais, (2000), Tableaux de bord et pilotage de la performance, Éditions d'Organisation.

⁶⁹Claude Alazard et Sabine Sépari, (2009), Contrôle de gestion, 8^e éd., Dunod.

⁷⁰Michel Leroy, (2010), Pilotage de la performance : Tableaux de bord et indicateurs, Éditions Liaisons.

⁷¹ Robert S. Kaplan et David P. Norton, (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review.

3.2.5 Le reporting :

Le reporting est un document composé d'un ensemble de données exhaustives et détaillées, dont le but est de comprendre les raisons de l'évolution des indicateurs du tableau de bord.

Selon NOELLE.M, « Le reporting est la fourniture de l'information essentiellement financière aux gestionnaires basé au siège, le reporting est donc une vérification par le siège sociale du bon fonctionnement de ses filiale, sur une multitude de sujet possibles qui dépendant des priorités du groupe : finance, opérations, ressources humaines, qualité, respect de l'environnement.. »⁷²

On distingue deux types de reporting⁷³ :

- **Reporting financier** : Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple : Une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société mère du groupe.
- **Reporting de gestion** : Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple : Une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en France, un reporting de gestion.

Le reporting permet de rendre compte de la performance des différentes unités de gestion auprès de la direction générale ou de son supérieur hiérarchique direct. Les objectifs du reporting sont multiples :

- ✓ mesurer la réalisation des objectifs et des indicateurs de performance ;
- ✓ identifier les écarts entre les résultats prévus et les résultats réalisés ;
- ✓ analyser les causes de ces écarts et proposer des actions correctrices ;
- ✓ fournir des informations utiles à la prise de décision ;
- ✓ permettre une vue d'ensemble de la performance de l'entreprise.

Le reporting se doit donc d'être synthétique, clair et précis afin de permettre une interprétation aisée des données et une comparaison entre les diverses unités de gestion.

3.3 La relation entre le contrôle de gestion et la performance financière dans les entreprises publiques à travers les outils du contrôle de gestion

⁷² NOELLE.M, (2013), « Le grand livre du contrôle de gestion », Groupe EYROLLES, Paris, P.276-277.

⁷³ BEATRICE, GRANDGUILLOT.F, (2018), « L'essentiel du contrôle de gestion », 10ème Edition GUALINO, Paris, P.168.

Chapitre II : La performance financière au sein de l'entreprise

Le lien entre le contrôle de gestion et la performance financière dans les entreprises publiques repose sur une logique stratégique claire : en tant qu'outil de pilotage, le contrôle de gestion permet de transformer efficacement les ressources publiques en résultats concrets et mesurables. Il joue un rôle central dans l'alignement des ressources, des processus et des objectifs avec les orientations de l'État et les attentes des différentes parties prenantes. Dans un contexte où la rentabilité, la maîtrise des coûts et l'obligation de résultats deviennent des impératifs, notamment pour les entreprises publiques soumises à des exigences de transparence et de performance, le contrôle de gestion constitue un levier essentiel. Il assure un suivi rigoureux de l'activité, favorise une meilleure allocation des ressources et contribue de manière significative à l'amélioration de la performance financière globale de l'organisation. Sont structuré comme suit :

➤ **Le contrôle de gestion permet de fixer des objectifs financiers clairs :**

Dans les entreprises publiques, l'État attend des résultats concrets (rentabilité, réduction des coûts, amélioration du service). Le contrôle de gestion permet :

- De traduire ces objectifs en plans d'action chiffrés (budgets, indicateurs, tableaux de bord),
- De suivre leur exécution,
- Et de corriger les écarts.

Sans ces mécanismes, il est impossible d'améliorer ou même de mesurer la performance financière

➤ **Le contrôle de gestion fournit les outils de mesure de la performance financière** Grâce à :

- des indicateurs financiers (rentabilité, coûts, marge, taux de rendement),
- des reportings périodiques,
- des analyses de coûts et de marges,

Les entreprises publiques peuvent évaluer l'efficacité de leur gestion et améliorer leur prise de décision. Le contrôle de gestion transforme les données internes en informations financières utiles pour évaluer la performance

➤ **Il renforce la transparence et la reddition des comptes :**

Dans une entreprise publique, gérer l'argent de l'État implique une obligation de rendre des

comptes :

- au gouvernement (ministère de tutelle),
- aux citoyens (via la Cour des comptes),
- aux autres parties prenantes (ex. : partenaires, fournisseurs).

Le contrôle de gestion permet de prouver la bonne utilisation des fonds publics et de justifier les résultats financiers.

➤ **Il favorise l'optimisation des ressources :**

Le contrôle de gestion repère les sources de gaspillage, les surcoûts et les dysfonctionnements. Cela permet :

- de réduire les coûts,
- d'augmenter la productivité,
- de mieux allouer les ressources.

Moins de gaspillage = meilleure rentabilité = amélioration de la performance financière.

➤ **Il traduit les exigences légales en actions concrètes :**

Les lois algériennes (comme la loi n° 01-04 ou le décret n° 09-195) obligent les EPE à avoir une gestion performante. Le contrôle de gestion est le moyen principal pour :

- appliquer les conventions d'objectifs,
- suivre les contrats de performance,
- respecter les attentes du ministère des Finances.

Le respect des exigences légales passe par un bon contrôle de gestion, qui influence directement la performance financière.

Conclusion :

La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

Chapitre III :

Etude de cas SONATRACH

Section 01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH et de la division Forage

1.1 Historique de la SONATRACH :

L'hydrocarbure est une source d'énergie à tous les niveaux de l'activité économique. Pour bénéficier de cette énergie que l'Algérie possède, la société nationale pour la recherche, la Production, le transport, et la commercialisation des hydrocarbures. (SONATRACH)) Est créée le 31 décembre 1963 par décret N°63-491 chargée initialement de transport et la commercialisation d'hydrocarbures jusqu'au 24 Février 1971 après la nationalisation du secteur pétrolier. Par le biais de cette société; l'Algérie devenait progressivement présente à tous les stades de l'activité pétrolière.

De 1984 au 1986, la politique concernant les hydrocarbures change de stratégie et procède à la restructuration de la SONATRACH où elle comptait 17 entreprises.

Par décret n°98-48 du 11 février 1998, SONATRACH devient une société par actions (SPA) disposant d'un capital entièrement souscrit et libéré par l'état; son capital social est de 245.000 actions (de 1.000.000DA/action) qui est inaliénable, insaisissable et incessible. Après sa restructuration, cette société détient la totalité du capital social (100%) des sociétés de distribution, le raffinage et de pétrochimie (NAFTAL, NAFTE, et ENIP). D'autre part, le capital des sociétés de services pétroliers. ENGTP, ENAFOR, ENTP, ENSP est détenu à 51% par SONATRACH. Cette nouvelle organisation a été justement pensée pour prendre en charge ces nouvelles données et ainsi accroître l'efficacité d'ensemble du groupe. Actuellement, SONATRACH est classée à la 10ème place dans le monde selon le « PETROLIUM INTELLIGENCE WEEKLY » et à la 1ère place en méditerranée.

Alliant patriotisme et un esprit d'ouverture, la ressource humaine de SONATRACH constitue son cœur battant. La culture d'entreprise du Groupe est tissée par un fort sentiment d'appartenance et un dynamisme créatif constant. Simplicité, action, délégation, initiative, communication et coopération en sont les balises qui permettent de libérer son potentiel humain. Avec plus de 50 000 employés permanents et plus de 200.000 à l'échelle du Groupe, SONATRACH est aujourd'hui une compagnie pétrolière intégrée et constitue un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz.

C'est la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en

Europe.

Elle veille, à ce titre, à doter l'Algérie en ressources financières en devise, promouvoir l'intégration nationale et soutenir toute initiative qui apporte un surcroît.

1.2 Objectifs actuels de la SONATRACH :

Par l'article 7 du décret n°98-48 du 11 Février 1998 ; les missions prévues pour SONATRACH sont :

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de changement des hydrocarbures.
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures.
- La commercialisation des hydrocarbures.
- Le développement de toute forme d'activité conjointe en Algérie et hors Algérie avec des sociétés locales ou étrangères ; la prise et la détention de tous portefeuilles d'action, les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toute société existant ou créée en Algérie ou à l'étranger.
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute forme et source d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONATRACH et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social.

1.3 L'organisation de la SONATRACH :

La SONATRACH est présidée par un président directeur général qui maintient toutes les activités qui constituent l'ensemble de la société.

1- Activité Exploration Production (Amont) :

Elle a en charge la recherche, l'exploitation et la production des hydrocarbures. Ses missions sont principalement axées sur le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves. Avec un volume de 206 millions de tep en 2002, la progression de la production se confirme et se poursuit. Elle comprend six directions :

- Exploration.
- Centre de recherche et de développement.
- Production.
- Associations.
- ENC.
- Forage.

2- Activité AVAL :

L'AVAL a en charge l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Elle a pour missions essentielles l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel et de séparation de GPL, de raffinage, de pétrolochimie et de gaz industriels (hélium et azote). Elle est composée de quatre directions :

- GNL.
- GPL.
- ADM.
- INFRA.

3- Transport par Canalisation :

Le transport des hydrocarbures liquides et gazeux par canalisations a en charge le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures. SONATRACH dispose d'un réseau de canalisation d'une longueur globale d'environ 15000km dont deux gazoducs transcontinentaux, l'un va vers l'Espagne via le Maroc (Pedro Duran Farel) et l'autre vers l'Italie via la Sicile (Enrico Mattei).

Des moyens de modernisation et de gestion du réseau ont été mis en place afin d'assurer l'acheminement des hydrocarbures dans les conditions de l'économie, de la qualité, de la

sécurité de l'environnement qu'exige les normes internationales. Elle est composée de deux directions :

- Développement.
- autre entité TRC.

4- Activité commercialisation :

La commercialisation a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales telles que NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, SNTM HYPROC pour le transport maritime des hydrocarbures et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels. Elle est composée de trois directions :

- ACT.
- Commerciale.
- Autre entité siège.

SONATRACH comporte aussi plusieurs filiale spécialisée: telles que : ENAGEO (Entreprise Nationale de Géophysique), GCB (Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment), ENSP (Entreprise Nationale des Services aux Puits), ENTP (Entreprise Nationale des Travaux aux Puits), ENAFOR (Entreprise Nationale de Forage) et ENGTP (Entreprise Nationale de Grands Travaux aux Puits).

2 Présentation de la division forage :

2.1 Création de la division forage :

Division Forage a été créé en 1987 sous l'autorité de la Branche des Hydrocarbures. En lui attribuant le rôle du maître d'œuvre, sa mission essentielle est la supervision et la conduite de toutes les opérations liées au forage. Elle a la responsabilité de réaliser de « bons puits » dans des délais courts et à moindre coût, en respectant la réglementation en matière de qualité, environnement et sécurité.

La SONATRACH en tant que maître d'ouvrage ou client (propriétaire du puits) via la Division Forage, entretient des relations contractuelles avec les entrepreneurs (propriétaire des appareils de forage) qui se chargent de la réalisation des opérations de D.T.M et de forage sous l'autorité du maître d'œuvre (Division Forage).

2.2 Missions essentielles de la division forage :

- La planification et la préparation des sites de forage.
- La programmation des affectations des appareils de forage.
- La réalisation des programmes d'engineering de forage.
- L'approvisionnement et la gestion du matériel, des outils et des équipements spéciaux.
- L'acquisition ainsi que la mise en place des infrastructures et des moyens de transport.
- La recherche et le développement de nouvelles techniques de forage.
- L'ordonnancement, la supervision et le contrôle de la réalisation des études, des ouvrages et des services connexes.
- Le contrôle de l'application de la législation et de la réglementation relatives à l'environnement en matière d'opérations de forage par les partenaires de la société.
- Le suivi et le contrôle des performances et de la qualité des opérations de forage.

2.3 Les différentes activités de la division forage :

1. Engineering

L'activité Engineering consiste en la conception et l'étude de projets d'ingénierie de forage, de coordination, d'assistance et de contrôle pour la réalisation et la gestion des programmes de forage. Cette fonction, au sein de la division forage, est prise en charge par la direction Engineering et Programmes, ayant pour missions essentielles :

- La capitalisation du savoir-faire en assurant la veille technologique et en procédant à la promotion et /ou l'introduction des meilleures techniques opératoires.
- La planification et l'affectation des appareils de forage en fonction de leur capacité, du terrain et de la nature du forage.
- L'initiation et le développement des projets d'ingénierie de forage.
- La mise à la disposition de la division Associations, de l'expertise, du conseil et la promotion des échanges technologique.
- La coordination du processus de programmation des activités notamment en entretenant des liens permanents avec les clients, les structures de la Direction des Opérations et les sociétés de services.
- L'élaboration et le suivi du budget d'investissement des puits d'exploration et de développement.

2. Procurement :

La division forage dispose de sa propre activité de procurement qui prend en charge l'approvisionnement en matière d'équipements puits, de travaux, prestations et fournitures pour assurer le bon fonctionnement des missions de l'activité forage.

Cette fonction, au sein de la division forage, est prise en charge par la direction procurement Forage Et Puits, ayant pour missions essentielles :

- La prise en charge des marchés structurants pour assurer le bon fonctionnement des missions de la division forage ;
- La réalisation et l'exécution de l'approvisionnement des achats centralisés ainsi que le suivi des commandes depuis leur lancement jusqu'à la réception définitive des marchandises.
- La gestion et le suivi des stocks des magasins centraux matériel programme et tubulaire.
- La veille à la gestion de stock en matière d'équipements puits, en fonction du PMTE.
- L'élaboration et le suivi des contrats structurants de la Division Forage en collaboration avec les autres structures de la Division.
- La planification, la contribution dans l'établissement et le suivi des appels d'offres structurants conformément aux règles et procédures établies.
- La gestion des contrats de fournitures transit, dédouanements et transport vers les magasins de la division.

3. Opérations :

Au cœur de la division forage, la conduite des opérations, la supervision et le suivi des opérations de forage d'exploration et de développement sur toute l'étendue géographique du pays. Cette activité est prise en charge par la Direction des Opérations qui veille à la mise en œuvre des facteurs clés de succès pour le développement performant de la fonction engineering dans ses dimensions opérationnelles et conceptuelles.

La direction des opérations a pour missions :

- La mise en œuvre des nouvelles technologies dans le domaine en vue d'améliorer les performances et réduire les délais de réalisation.
- Le contrôle et le suivi de l'application des programmes techniques de forage.
- La supervision des opérations à distance via le Real Time Opérations Management

(RTOM).

- La supervision des travaux de réalisation de Génie Civil, pistes et plates-formes de forage.
- La coordination des interventions des sociétés de services dans le processus de réalisation de forage.
- La mise en œuvre de la logistique des chantiers de forage par l'approvisionnement et le transport des consommables puits (tubage, outils, têtes de puits, équipements de fond et de surface).
- L'exploitation des synthèses de données topographiques et géophysiques des sondages ou de terrain.
- La veille à l'application des règles en matière de HSE.

4. Mud Logging :

L'activité Mud Logging prend en charge la surveillance, en continu et en temps réel, des paramètres de forage (acquisition et enregistrement des paramètres mécaniques, hydraulique et de boue) ainsi que le suivi géologique des puits de forage (échantillonnage, description géologique, Emballage des échantillons, traitement des carottes et saisie des données y afférentes). Cette fonction, au sein de la division forage, est prise en charge par la Direction Mud Logging, ayant pour missions essentielles :

- La mise à disposition de SONATRACH des unités Mud Logging.
- La sécurité des installations et du personnel au niveau des chantiers de forage (détection à temps des venues de gaz et autres fluides, détection à temps de H₂S, CO₂, prévoir les zones de coincements et de pertes de boues....).
- L'aide à la prise de décisions et à l'optimisation des opérations de forage.
- L'alimentation du centre RTOM en données de forage, de gaz et de géologie pour le suivi des opérations de forage à distance en temps réel.
- La tenue à jour et la mise à disposition de SONATRAH d'une base de données puits au profit des clients.
- L'application des procédures du système de management qualité (SMQ) et des règles HSE.

5. Ressources Humaines :

Au cœur de l'organisation, il y a le capital humain. Ce dernier nécessite une prise en charge efficiente en matière d'évolution de carrière, rémunération, formation, etc. Pour cela, la

fonction ressources humaines œuvre pour le bien-être des salariés, d'une part, et d'une autre part, met à la disposition de l'entreprise un personnel nécessaire en termes de nombre et de compétence pour son bon fonctionnement.

Cette fonction, au sein de la division forage, est prise en charge par la direction gestion du personnel, ayant pour missions essentielles :

- La mise en œuvre des politiques, règles et procédures arrêtées par la société en matière de gestion des ressources humaines.
- L'élaboration des plans annuels et pluriannuels de la division en matière d'emploi, de formation et salaires et leur transmission à la direction ressources humaines de l'activité E&P (DRH/E&P).
- La réalisation et le suivi des actions de formation de courte et de longue durée, dans le cadre des plans et budgets approuvés.
- La participation à l'élaboration, à la gestion et au suivi des organigrammes des effectifs de la division.

La gestion administrative, de la paie et des aspects sociaux du personnel (à l'exception des cadres supérieurs, des chefs de département et assimilés) relevant du siège de la division, ainsi que l'assistance apportée aux structures opérationnelles dans la gestion des contrats des nouvelles recrues.

- La mise en œuvre du système de rémunération et la contribution à son développement au sein de la division.
- L'application de la législation en vigueur en matière de médecine du travail et de prévention des risques professionnels.
- La prévention et le règlement de conflits socioprofessionnels individuels et collectifs, au niveau de la division.
- La coordination, le suivi et la consolidation des agrégats de gestion des ressources humaines de toutes les structures de la Division.

La direction gestion du personnel est soutenue par les structures RH du Siège et celles qui opèrent au niveau des structures opérationnelles à Hassi Messaoud, pour l'accomplissement des missions allouées à la division forage en matière de Ressources Humaines.

Département Gestion RHU (Siège) ;

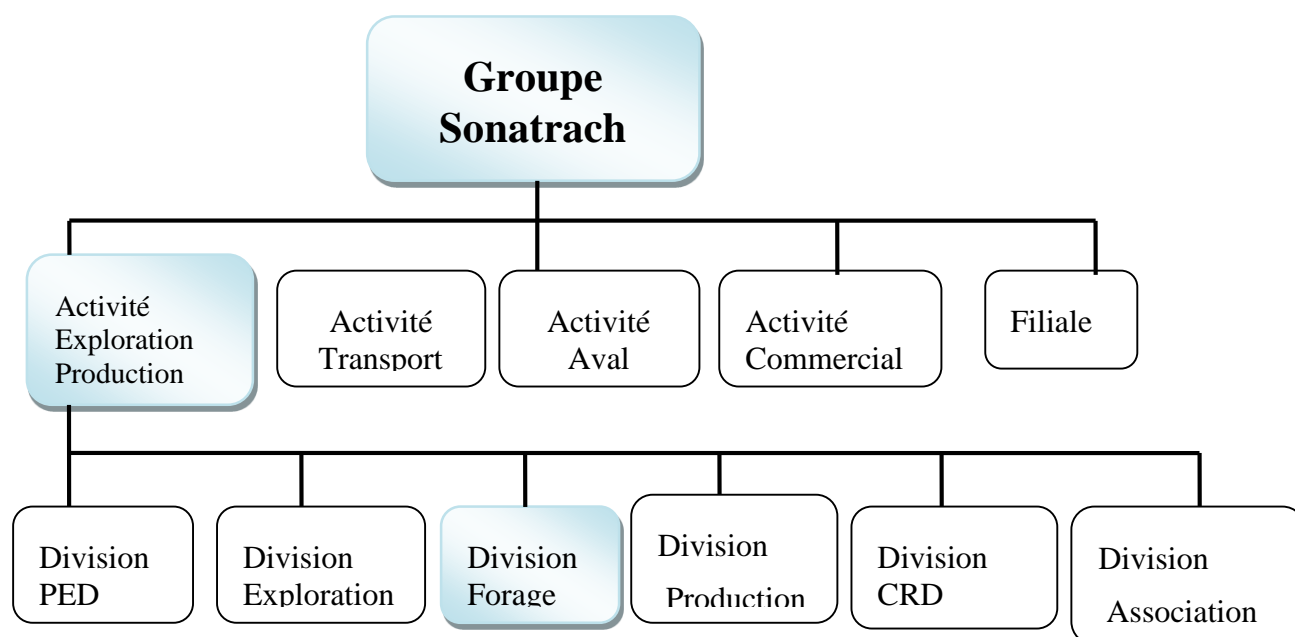
Département Réglementation et Relations de Travail (Siège) ;

Chapitre III : Etude de cas SONATRACH

Département Développement RHU (Siège)

Départements Gestion du Personnel (Direction des Opérations et Direction Mud Logging) .

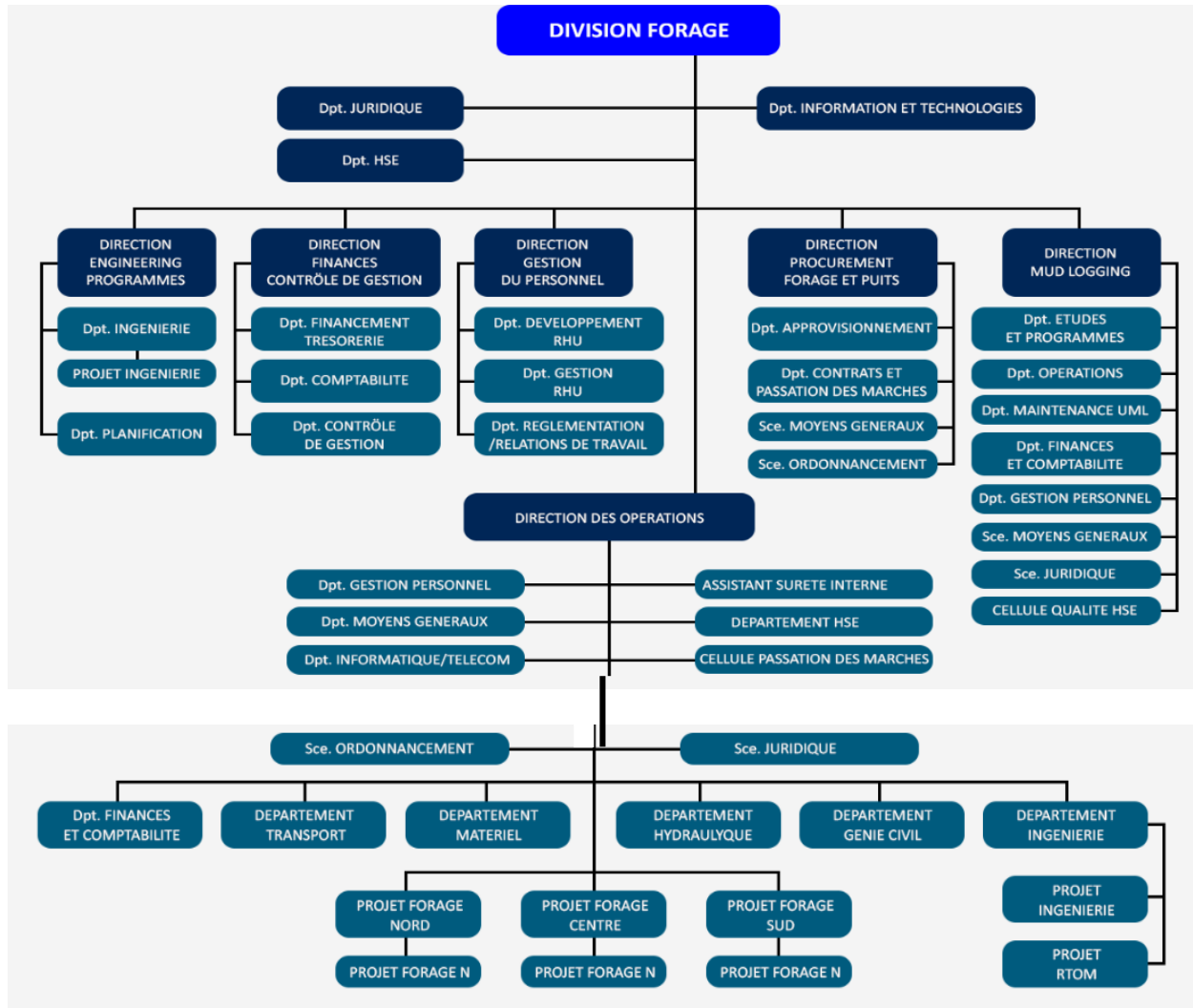
Figure05 : Position de la division Forage dans l e groupe Sonatrach.



Source⁷⁴ : Site officiel de Sonatrach (www.sonatrach.com) et documents internes.

⁷⁴ Position de la division Forage dans l e groupe Sonatrach. Consulté le 17 /05/2025 à 14H 00 AM

Figure06 : Présentation de la division forage.



Source ⁷⁵: www.sonatrach.dz

⁷⁵www.sonatrach.dz Présentation de la division forage Consulté le 17/05/2025 à 14H 32 AM

Section02 : Dispositif de contrôle de gestion au sein de la division forage

Cette section sera donc consacrée à l'examen approfondi du dispositif de contrôle de gestion mis en place au sein de cette division. Cette division, vise à optimiser l'allocation des ressources, à suivre rigoureusement les coûts de forage, et à améliorer la performance financière. Et elle se propose ainsi d'examiner en détail l'**organisation du système de contrôle de gestion** au sein de cette division, en mettant l'accent sur ses instruments, ses cellules fonctionnelles, ainsi que les mécanismes de suivi budgétaire mis en place.

2.1 Le budget d'investissement :

Le budget d'investissement est constitué des dépenses prévisionnelles relatives aux charges faisant varier durablement la valeur ou la consistance du patrimoine de la division forage. Il s'agit notamment des acquisitions de mobilier, de matériel, d'informatique, de véhicules, de biens immobiliers, d'études et de travaux soit sur des structures déjà existantes, soit sur des structures nouvelles en cours de création. Le budget d'investissement est lié aux projets de la division forage à moyen ou à long terme. Il concerne des actions qui contribuent à accroître son patrimoine.

Le budget d'investissement au niveau de la division forage est concerné par deux catégories de projets :

Pour les projets importants dont les effets financiers s'étendent sur plusieurs exercices, le budget se limite à reprendre la quote-part annuelle des éléments du business plan relatifs à ces projets.

- Les investissements de moindre importance dont la prise de décision et la mise en œuvre se réaliseront en cours de l'exercice budgétaire.

2.2 Lancement de la campagne budgétaire :

La campagne budgétaire est lancée par Monsieur le directeur de la division forage chaque année à la fin du mois de Juin pour les prévisions de l'exercice N+1 et le PMT. Cette campagne budgétaire s'inspire essentiellement de la note d'orientation générale émanant de la Direction Générale où sont déclinées les orientations stratégiques de Sonatrach.

La campagne budgétaire a pour objet de rappeler aux différentes structures de la division forage, l'importance à accorder aux travaux de réalisation des prévisions. Aussi, de mettre en

évidence des différentes directives et orientations à respecter afin d'atteindre les objectifs.

Cette campagne demeure une opportunité à la division forage, afin de rappeler aux différents intervenants sur la nécessité d'analyser les réalisations passées, d'afficher les objectifs, de s'assurer de la cohérence des actions, d'estimer les besoins en ressources (humaines, matériels et financières) et d'améliorer leurs mises en œuvre.

2.3 Les différents budgets au sein de la division forage:

Il y a trois principaux types de budgets au niveau de la Division Forage, et chacun à plusieurs sous-types :

- **Le budget de fonctionnement:** comporte les charges nécessaires au bon fonctionnement des structures de la division.
- **Le budget forage:** représentant l'ensemble des dépenses engagées pour la réalisation des forages des puits d'exploration et de développement.
- **Le budget d'investissement :** évalue les investissements et les actifs de la Division.

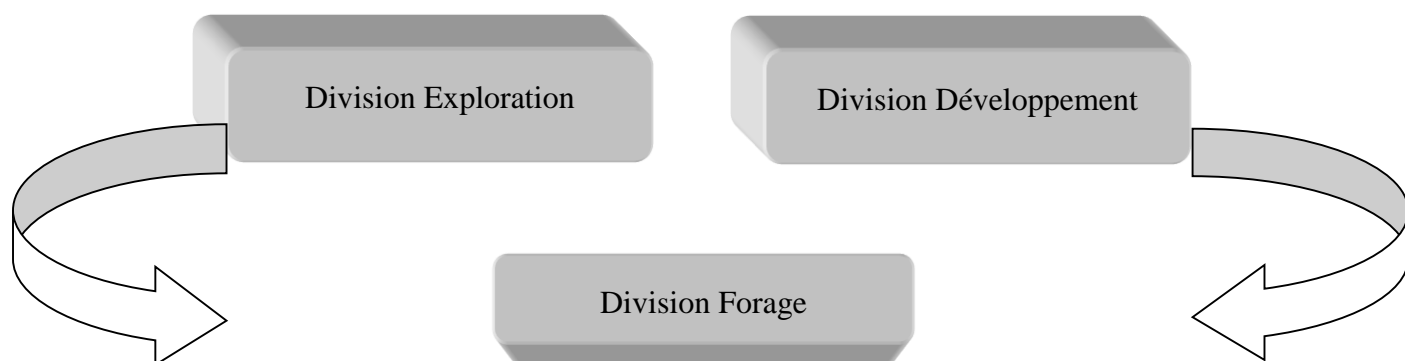
2.3.1 Budget de fonctionnement ;

Le budget de fonctionnement doit répondre aux besoins propres au plan d'organisation de la division, et d'assurer le bon fonctionnement de ses activités et structures et enfin, de pourvoir à la prestation adéquate des services qu'il est appelé à fournir.

2.3.2 Budget des forages (puits):

Le budget des forages englobe l'ensemble des dépenses prévisionnelles nécessaires à la construction des forages des puits d'exploration et de développement, il est sous la responsabilité de la Direction Etudes et Programme(DEP).

Figure07 : Répartition de la prévision d'investissement par division.



Source : Réaliser par nous-mêmes

2.3.3 Budget d'investissement :

Le budget d'investissement, objet de notre cas pratique, est constitué des dépenses prévisionnelles relatives aux charges faisant varier durablement la valeur ou la consistance du patrimoine de la division forage. Il s'agit notamment des acquisitions de mobilier, de matériel, d'informatique, de véhicules, de biens immobiliers, d'études et de travaux soit sur des structures déjà existantes, soit sur des structures en cours de création. Contrairement au budget de fonctionnement, qui implique des notions de récurrence et de quotidienneté.

Le budget d'investissement est lié aux projets d'infrastructures et les acquisitions d'équipements de la Division Forage à court, moyen ou long terme. Ce sont des actions qui contribuent à accroître le patrimoine de la division forage. Le budget d'investissement au niveau de la division forage est composé de quatre natures d'investissement :

- **Installations Spécifiques :** Elles représentent les projets d'investissements liés directement à la nature de l'activité de la division forage à savoir le forage des puits d'hydrocarbures (ex. : centre de management en temps réel des forages pétroliers **RTOM**).
- **Installations Générales:** Ce sont des installations liées uniquement au fonctionnement des structures de la division (ex. : Bloc Administratif).
- **Infrastructures Sociales :** Ce sont des installations liées aux conditions de vie des agents dans les unités opérationnelles au Sud (ex. : 164 Studios).

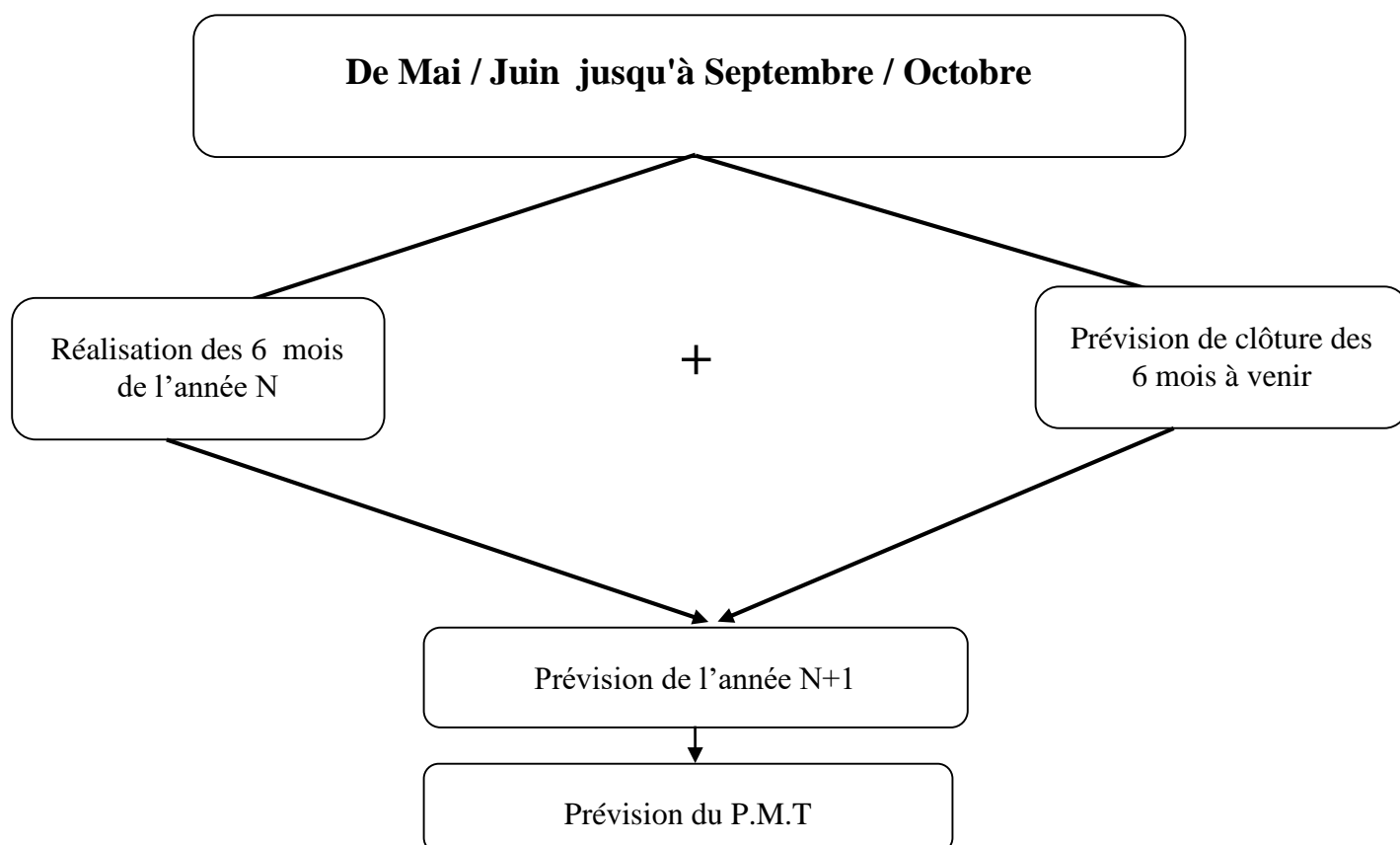
- **Équipements:** c'est l'ensemble des biens meubles nécessaires au bon fonctionnement des structures de la division forage, à savoir, les logiciels informatique, matériel et outillage, matériel de transport, équipement de bureau, agencement et installations, matériel informatique et équipement Sociaux.

En générale, la campagne budgétaire est lancée vers la fin du mois de juin de chaque année et se termine au mois d'octobre. Elle a pour missions principales :

- l'élaboration des prévisions de clôture de l'année (N).
- l'élaboration des prévisions (N+1).
- l'élaboration des prévisions du Plan Moyen Terme (P.M.T).

On peut résumer les étapes de la campagne budgétaire comme suit :

Figure 08 : Schéma de la prévision budgétaire.



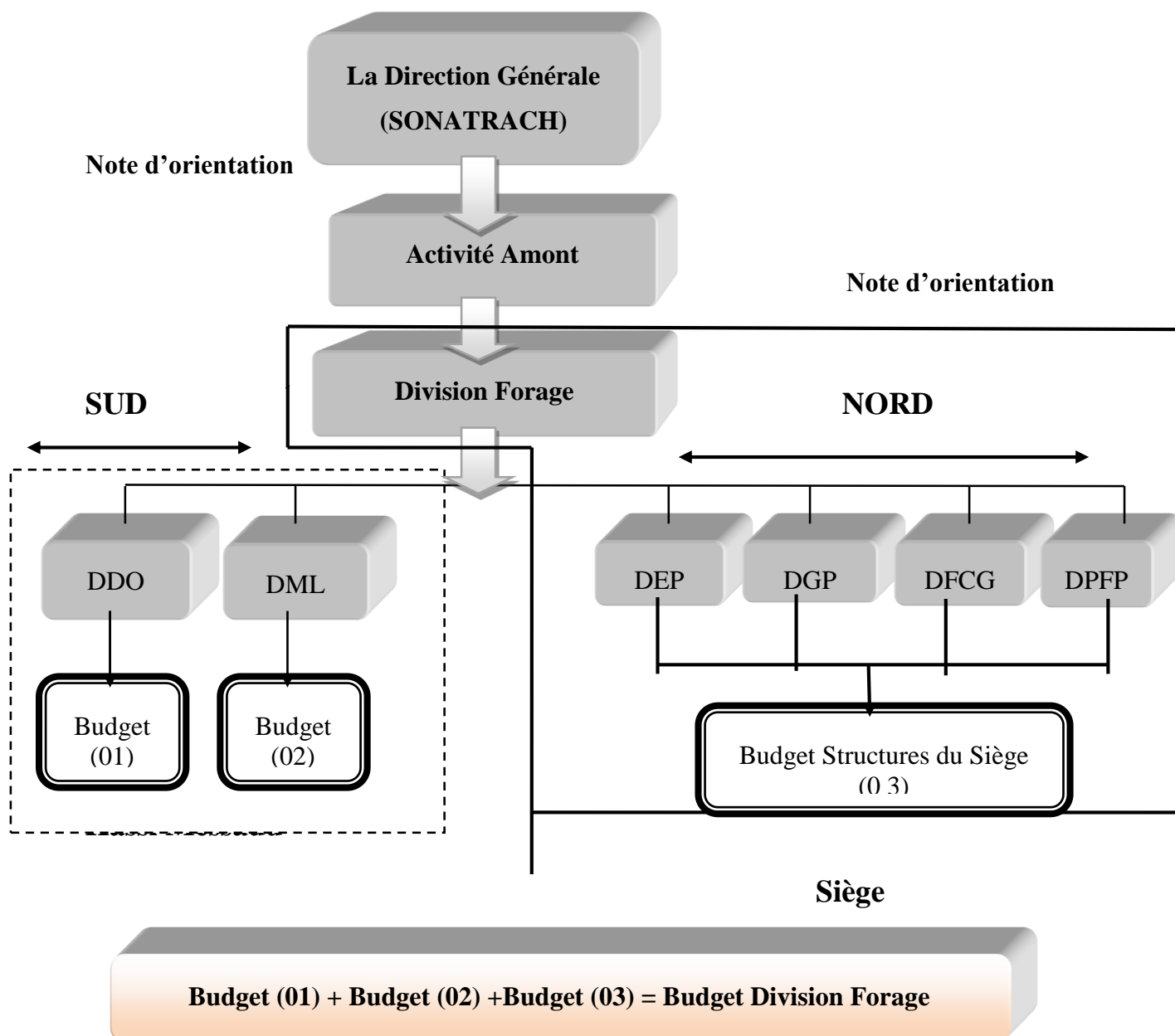
Source : Documents internes de SONATRACH

2.4 Phase d'élaboration du budget d'investissement :

Première phase : Élaboration et diffusion de la note d'orientation de la direction générale fixant le cadrage générale de la préparation du budget.

La note d'orientation générale, signée par Président Directeur Général de la Sonatrach, est élaborée et diffusée par la D.C.G - S.P.E (Stratégie & Planification de l'Entreprise). Elle met en avant les grands axes de la politique de l'entreprise Sonatrach pour les cinq (05) prochaines années devant servir de cadre de référence, pour l'élaboration des prévisions pour l'ensemble des structures de l'entreprise. Elle fixera les objectifs à atteindre en fin d'exercice budgétaire « N », accompagnés d'hypothèses économiques à prendre en considération lors de l'élaboration du budget pour l'exercice « N+1 ». En plus des orientations générales et des objectifs fixés, cette note orientation établira le calendrier général de déroulement du processus d'élaboration du budget de l'exercice à considérer. Ce calendrier suppose l'élaboration du budget en tenant compte de la réalisation des six (06) premiers mois de l'année « N » et les prévisions de clôture de la même année. Elle suppose, aussi, la mise en place d'un contrôle budgétaire efficace qui pourra limiter l'apparition de grands écarts.

Figure 09 : L'itinéraire de la note d'orientation.



Source : Documents internes Sonatrach .

Deuxième phase : Préparation des projets de budgets par les structures :

Sur la base de la note d'orientation, les structures de la division forage (Structures du Nord et du Sud) entament la préparation des propositions budgétaires relatives à leurs activités respectives pour l'exercice « N+1 et P.M.T » et les prévisions de clôture pour l'année « N », tout en respectant les objectifs qui leur sont assignés. Après finalisation de cette opération, les différentes structures de la division sont tenues de soumettre leurs projections pour arbitrage.

Troisième phase: Négociation / 1 er arbitrage des budgets aux niveaux des structures:

Les responsables hiérarchiques des structures considèrent que la phase de négociation et d'arbitrage du processus budgétaire revêt une grande importance pour l'ensemble des structures de la division. En effet, le premier arbitrage s'effectue comme suit :

- Pour les structures du siège, chaque direction présente son propre projet de budget à son responsable direct.
- Pour les deux (02) structures du sud (DDO et DML), chacune d'elles révèle son projet de budget de la même façon.
- Le Département Finances de chaque structure procède à la consolidation dudit projet de budget.

Cet arbitrage se fait dans le but de s'assurer de la pertinence et de la cohérence des prévisions budgétaires avant la validation par le directeur de la division forage (**2ème arbitrage**).

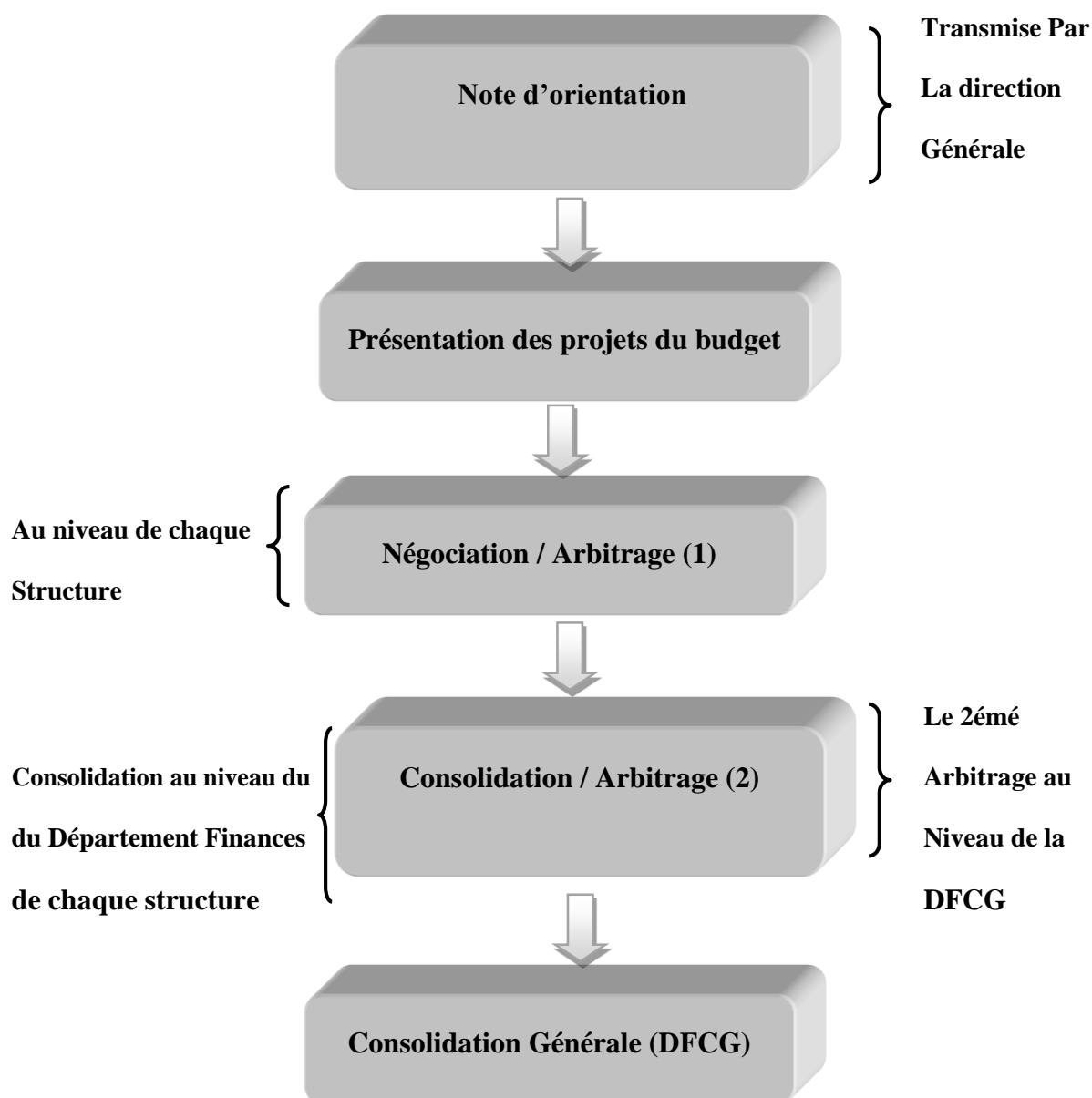
Quatrième phase: 2ème arbitrage des projets de budget au niveau centrale (Siège division) :

Après le premier arbitrage qui se fait au niveau de chaque structure, comme on l'a bien expliqué dans la phase précédente, il y a lieu d'entamer la seconde étape qui est la consolidation de ses projets de budget au niveau du département finances de chaque structure. Chaque structure les transmet à la Direction Finance & Contrôle de Gestion (DFCG) qui élabore un seul budget (consolidé) afin de le présenter au Divisionnaire pour la réunion d'arbitrage, en présence des responsables concernés.

Cinquième phase : Consolidation du budget après arbitrage :

Après l'accord du directeur de la division forage pour les projets de budget, la D.F.C.G est chargée de la consolidation générale. Il sera pris en considération, lors de la phase d'arbitrage, les réalisations de N-1 afin de mesurer les performances et donner les explications justifiant les raisons de la non réalisation en l'occurrence pour les prévisions reconduites. Chaque investissement inscrit dans le projet de budget de l'année N+1 doit être mature, c'est-à-dire, que les démarches ont été accomplies (processus de passation des marchés) et ce afin d'éviter la non réalisation des prévisions.

Figure 10 : Articulation de la procédure budgétaire au niveau de la division forage.



Source : Documents internes de la SONATRACH.

2.5 L'intégration du système d'information SAP Business chez SONATRACH : un levier d'optimisation du pilotage :

Dans le cadre de sa stratégie de modernisation et de renforcement de la performance financière, SONATRACH a entrepris l'intégration d'un nouveau système d'information

intégré basé sur la solution **SAP Business**. Ce choix s'inscrit dans une volonté claire de digitaliser les processus de gestion, d'améliorer la qualité des données financières et opérationnelles, et d'optimiser les prises de décisions à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

SAP Business constitue une plateforme de gestion d'entreprise (ERP) mondialement reconnue, permettant une centralisation des données, une automatisation des processus métiers et une traçabilité complète des flux d'informations. Chez SONATRACH, cette solution a été déployée progressivement pour couvrir plusieurs fonctions clés : la gestion budgétaire, le contrôle des coûts, les achats, la logistique, les ressources humaines, ainsi que la maintenance et la planification des projets. L'introduction de SAP a permis de surmonter certaines limites des anciens systèmes fragmentés, notamment en matière de cohérence des données, de délais de reporting, et de visibilité en temps réel sur les performances. Grâce à la consolidation automatique des informations issues des différentes divisions, les responsables disposent désormais d'indicateurs fiables et actualisés, facilitant ainsi l'analyse des écarts, la comparaison entre prévisions et réalisations, ainsi que la mise en œuvre de mesures correctives rapides et ciblées.

Par ailleurs, le module SAP Controlling (CO) joue un rôle essentiel dans le dispositif de contrôle de gestion. Il permet un suivi précis des centres de coûts, des activités internes, des projets et des résultats financiers, en lien direct avec les objectifs stratégiques fixés par la direction générale. Cela s'est traduit par une amélioration notable de la rigueur budgétaire, de la transparence des opérations et de la responsabilisation des gestionnaires, notamment dans les unités de production et les filiales opérationnelles.

Enfin, l'intégration de SAP s'accompagne d'une montée en compétences des équipes internes à travers des formations continues, une meilleure culture numérique et une appropriation progressive des outils décisionnels. L'entreprise peut ainsi s'appuyer sur un système robuste, évolutif et conforme aux standards internationaux, contribuant pleinement à la transformation numérique du pilotage de la performance financière et même globale.

En somme, l'adoption du système SAP Business chez SONATRACH constitue un levier technologique structurant pour son dispositif de contrôle de gestion. Elle renforce la capacité de l'entreprise à piloter efficacement ses ressources, à garantir la fiabilité de ses données financières, et à soutenir une gouvernance moderne, transparente et orientée résultats.

Section 03 : Analyse de l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la division forage.

Dans cette perspective que s'inscrit la section 03, qui sera consacrée à l'analyse des indicateurs financiers, des résultats budgétaires et des performances opérationnelles observés au cours des dernières années (2022–2024), afin de mettre en évidence l'impact du contrôle de gestion sur la performance financières de l'unité étudiée.

Le présent Rapport de Contrôle de Gestion a pour objectif de présenter un constat des réalisations des prévisions annuelles 2024 et d'identifier les insuffisances et les contraintes rencontrées lors de l'exécution de ces prévisions, et ce, afin de permettre aux managers de prendre les actions correctives adéquates pour y remédier chacun dans son domaine de compétence.

Les conclusions dégagées ne visent en aucun cas une Structure et/ou un Manager.

Une recommandation implique une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action, c'est dans cette optique que nous recommandons à l'ensemble des responsables ce qui suit :

- ✓ Situer les responsabilités et les engagements de chaque structure.
- ✓ Arrêter un plan d'action en fonction des priorités.
- ✓ Fixer les délais (échéances) nécessaires.

Le traitement et la correction de ces écarts permettront :

- ✓ L'atteinte des objectifs fixés pour notre Division dans le futur.
- ✓ La réduction des délais de forage des puits.
- ✓ La réduction des coûts de forage des puits.

La mise en œuvre de ces actions vise principalement à :

- ✓ Assurer la cohérence et évaluer la pertinence des actions engagées et des décisions prises.
- ✓ Améliorer les performances des différentes structures, et optimiser le rapport entre les moyens mis en place et les résultats obtenus.
- ✓ Atteindre les objectifs fixés en s'assurant de l'optimisation des CAPEX.

- ✓ Réduire les délais de réalisation des différents projets (infrastructures, équipements et forage des puits) .
- ✓ Identifier les sources de surcoûts des différents projets (infrastructures, équipements et forage des puits).

Ce rapport est élaboré sur la base des données issues de :

- ✓ Logiciel « OpenWells ».
- ✓ Rapport Annuel de Forage 2024.
- ✓ Plan Annuel 2024.
- ✓ Bilan d'Exécution du Plan Annuel 2024
- ✓ Plan de Financement 2024.
- ✓ Reporting Mensuel (Etat des Réalisations physiques valorisées des investissements FOR, KPI).
- ✓ Planning des Réalisations des Forages.
- ✓ Comptabilité Générale.
- ✓ Comptabilité Analytique.
- ✓ Logiciel de la trésorerie « KTP ».
- ✓ Documents de base (Factures, contrats).
- ✓ Suivi des dépenses du budget 2024.

Il est à préciser que dans l'élaboration du présent rapport, volet forage, nous avons uniquement tenu compte des budgets et des réalisations des puits de Développement et d'Exploration relevant de la responsabilité Forage.

Par ailleurs, la Direction Générale a fixé comme objectif à la Division Forage pour l'année 2024 un taux de réalisation des investissements supérieur à 90% (KPI).

3.1 Réalisations Versus Prévisions Par Nature de Charges – Exercice 2024

3.1.1 Réalisations vs prévisions pour 2024 :

Le montant total des charges réalisées en 2024 a atteint 109 580 295 KDA, soit un taux de réalisation de 98% par rapport aux prévisions annuelles qui sont de l'ordre de 112 219 056 KDA. Les réalisations et les prévisions de l'exercice, par nature de charges, se présentent comme suit :

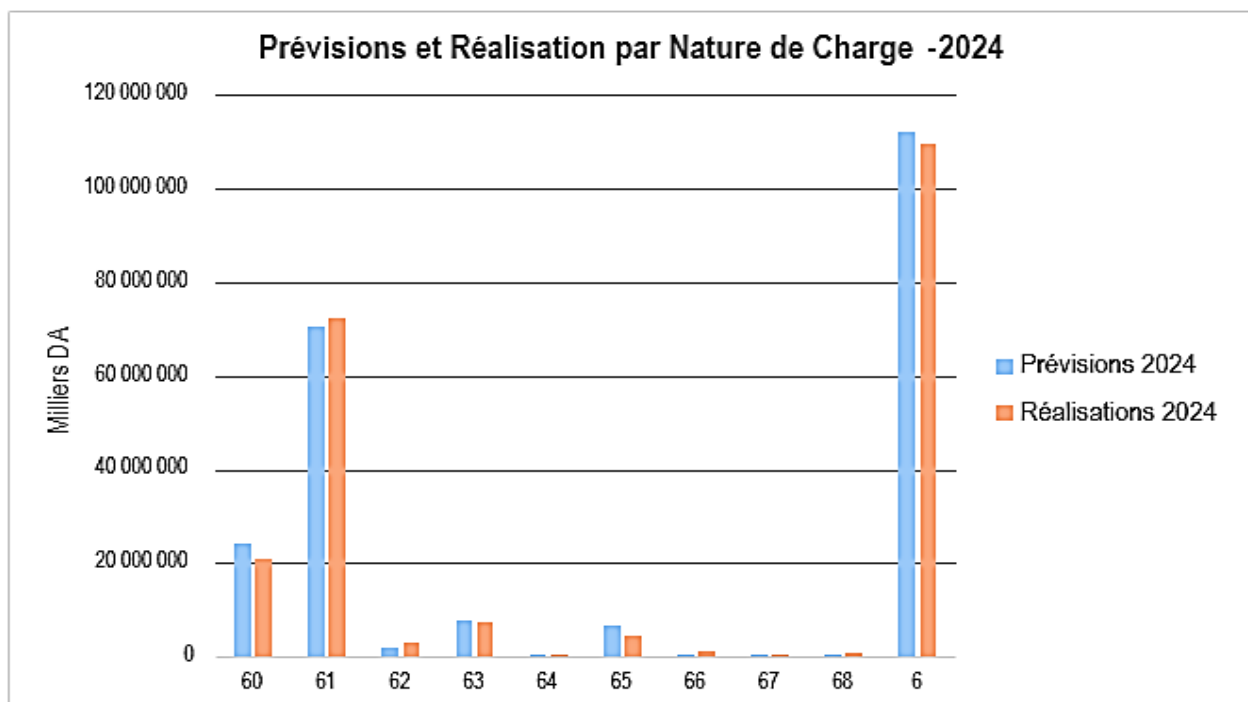
Tableau N° 03: Réalisations vs Prévisions pour 2024

Unité : KDA

Comptes	Prévisions 2024	Réalizations 2024	Taux de Réalisation
60- Achats Consommés	23 999 535	20 714 413	86%
61- Services Extérieurs	70 586 846	72 281 260	102%
62- Autres Services Extérieurs	2 045 248	2 814 784	138%
63- Charges de Personnel	7 599 786	7 515 635	99%
64- Impôts, Taxes et Versements Assimilés	139 637	113 960	82%
65- Autres Charges Opérationnelles	6 726 572	4 397 321	65%
66- Charges Financières	465 363	1 072 808	231%
67- Eléments Extraordinaires (Charge)	70 820	11 915	17%
68- Dotations aux Amortissements, Provisions et Pertes de Valeur	585 259	658 108	112%
T O T A L	112 219 056	109 580 295	98%
Nombre de Puits	123	104	85%

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Figure N° 11 : Prévisions vs Réalisations pour 2024



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

- **Achats Consommés (60) - Services Extérieurs (61) - Autres Services Extérieurs (62) - Autres Charges Opérationnelles (65) :**

Ces postes budgétaires sont les plus importants et sont inhérents en quasi-totalité à l'activité forage.

Le taux de réalisation de ces dits postes est de **91%**.

Il est à noter que les réalisations physiques en matière de forage de puits livrés sont de l'ordre de **85%** par rapport aux prévisions annuelles (123 puits prévus et 104 puits réalisés).

- **Achats Consommés (60) :**

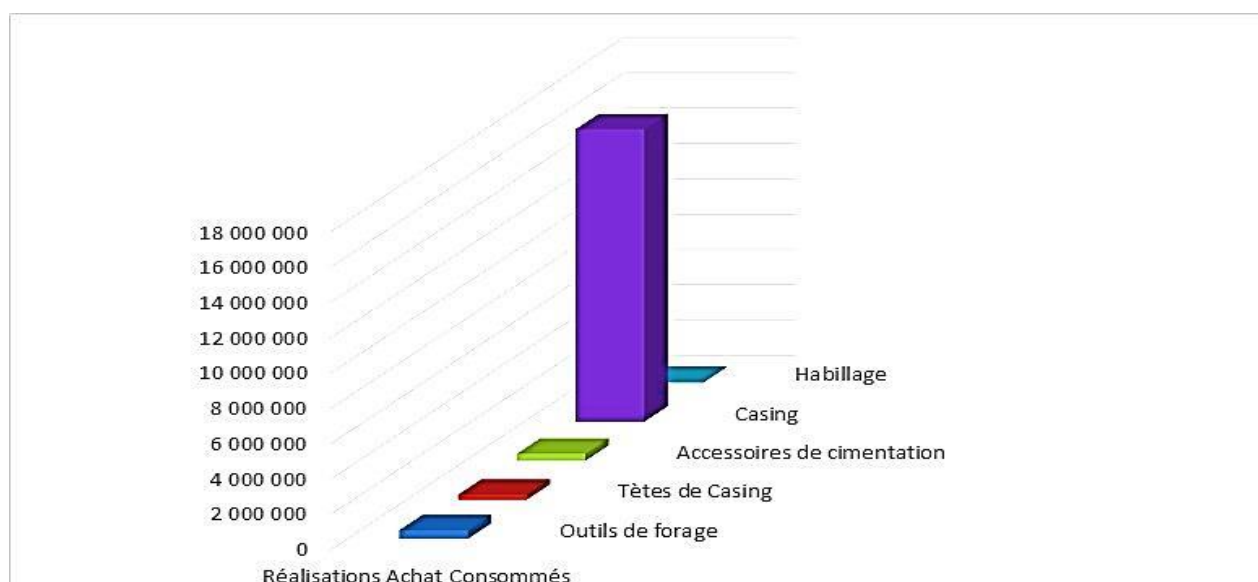
Les cinq (05) rubriques, sous citées, représentent à elles seules 86% du total des réalisations des achats consommés et sont liées à l'activité forage et dont 80% représente la consommation du casing.

Tableau N° 04: Réalisation Achats Consommés

Désignations	Réalizations en KDA
Outils de Forage	479 786
Têtes de Casing	286 086
Accessoires de Cimentation	397 773
Casing	16 548 997
Habillage	52 491

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Figure N° 12 : Réalisation Achats Consommés



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

- **Services Extérieurs (61) :**

Les trois (03) rubriques, sous citées, représentent à elles seules 99% du total des réalisations

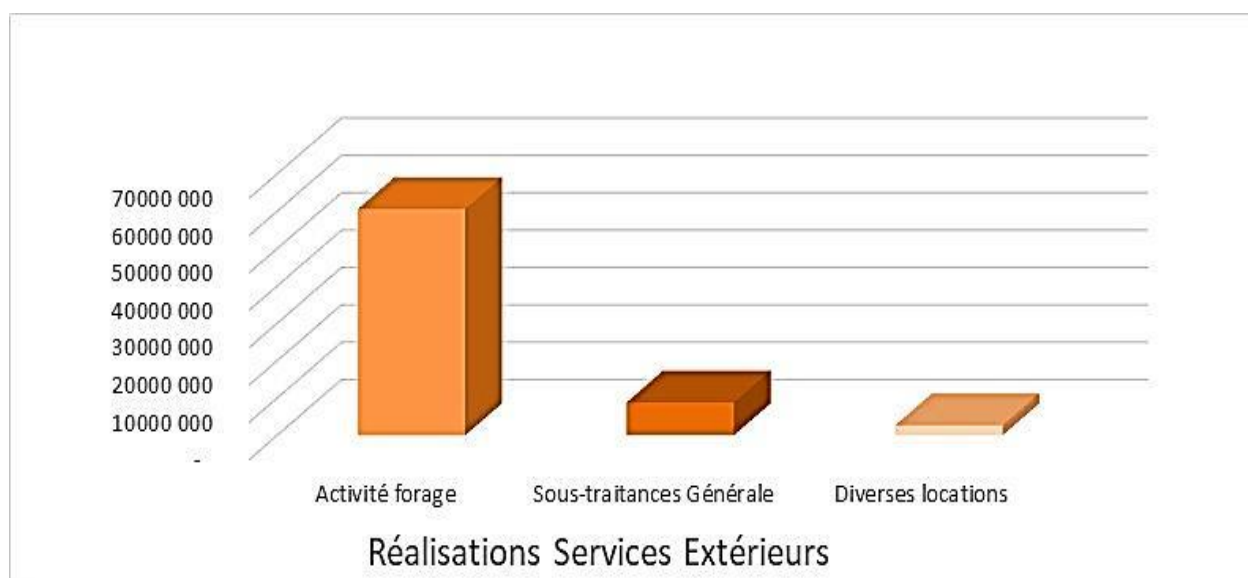
des services extérieurs et dont 84% sont inhérents à l'activité forage.

Tableau N° 05: Réalisation Services Extérieurs

Désignations	Réalizations en KDA
Activité Forage	60 589 864
Sous-traitances Diverses	8 810 843
Diverses Locations	2 686 855

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Figure N° 13 : Réalisation Services Extérieurs



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

- **Autres Services Extérieurs (62) :**

Les deux (02) rubriques, sous citées, essentiellement liées à l'activité forage, représentent à elles seules 56% des réalisations du poste, et dont 39% représente l'assistance technique

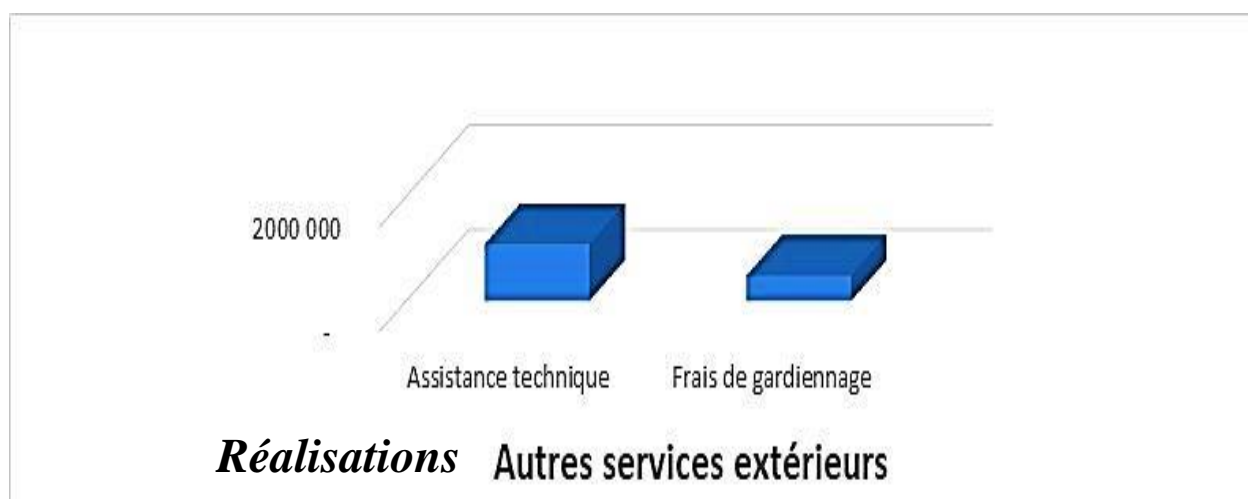
(contrats Schlumberger et Haliburton).

Tableau N° 06 :Réalisation Autres Services Extérieurs

Désignations	Réalizations en KDA
Assistance Technique (Contrat Haliburton et Contrat PED)	1 090 615
Frais de Gardiennage	488 812

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Figure N° 14: Réalisations Autres Services Extérieurs



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

- **Charges de Personnel (63) :**

Le niveau de réalisation des charges de personnel a atteint un taux de réalisation de 99% par rapport aux prévisions.

- **Impôts, Taxes et Versements Assimilés (64) :**

Les réalisations portent essentiellement sur la taxe de domiciliation bancaire, taxe d'apprentissage et de la formation professionnelle et vignettes automobiles. Pour cet exercice, on enregistre un taux de réalisation de 82%.

- **Autres Charges Opérationnelles (65)**

Le taux de réalisation de ce poste est 65% par rapport au niveau des prévisions. Les réalisations s'expliquent par :

- La régularisation de la facturation des coûts de forage sur exercice antérieur à la Division Production et à la division exploration pour un montant de 2 003 690 KDA.
- La comptabilisation des factures non provisionnées en 2021 (loupés de charges) relatives aux travaux des puits pour un montant de 2 373 095 KDA.

- **Charges Financières (66) :**

Le taux important des réalisations par rapport aux prévisions (231%) s'explique par :

La perte de change sur règlement des factures en devises a enregistré un montant de 935 234 KDA, soit un taux de 87% du total des charges financières.

La perte de change sur actualisation des dettes relatives aux factures en devises a enregistré un montant de 137 574 KDA, soit un taux de 13% du total des charges financières.

- **Éléments Extraordinaires (Charge) (67) :**

Ce compte enregistre les achats liés au suivie de contrôle de gestion Covid-19. Etant donné que cette dernière a connu une régression importante en 2024, ceci explique le faible taux de réalisation (17%).

- **Dotations aux Amortissements, Provisions et Pertes de Valeur (68) :**

Ce compte a enregistré un taux de réalisation de 112%, qui porte essentiellement sur :

✚ Dotations aux Amortissements : soit un montant de 430 283 KDA.

✚ Dotations aux Provisions : 188 903 KDA (176 896 KDA : allocation départ en retraite et 11 934 KDA : gratification médailles).

✚ Dotations aux Pertes de Valeur : 38 922 KDA qui se décompose comme suit :

✓ 37 338 KDA pertes de valeur sur créances et stocks ().

✓ 1 584 KDA dépréciation sur stocks ().

3.1.2 Evolution 2022– 2023 & 2024 :

Les réalisations 2022, 2023& 2024 par nature de charges se présentent ainsi :

Chapitre III : Etude de cas SONATRACH

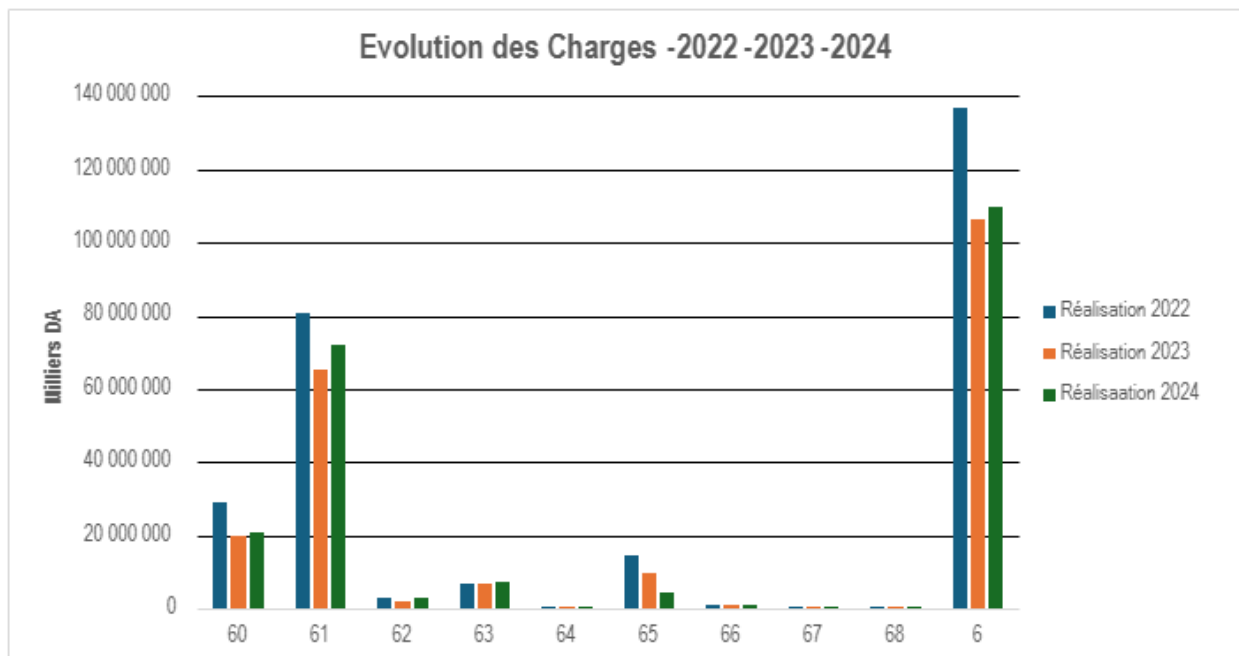
Tableau N° 07: Evolution 2022– 2023& 2024

Unité : KDA

Comptes	Réalizations 2022	Réalizations 2023	Réalizations 2024	Taux d'Evolution 2023/2024
60- Achats Consommés	29 288 560	20 094 582	20 714 413	3%
61- Services Extérieurs	80 878 878	65 465 545	72 281 360	10%
62- Autres Services Extérieurs	3 044 978	2 127 796	2 814 774	32%
63- Charges de Personnel	6 916 683	6 990 815	7 515 635	8%
64- Impôts, Taxes et Versements Assimilés	149 981	96 575	113 970	18%
65- Autres Charges Opérationnelles	14 728 772	9 980 860	4 397 311	-56%
66- Charges Financières	1 006 752	852 384	1 072 808	26%
67- Eléments Extraordinaires (charge)	22 805	38 825	11 915	-69%
68- Dotations aux Amortissements, Provisions et Pertes de Valeur	730 503	611 955	658 108	8%
T O T A L	136 767 912	106 259 335	109 580 295	3%
Puits Livrés	147	94	104	11%

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Figure N° 15 : Evolution des charges 2022– 2023- 2024



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Globalement, la hausse du niveau des charges entre les exercices 2024 et 2023 soit (+3%) s’explique par la hausse du nombre de puits livrés, qui est passé de 94 puits en 2021 à 104 puits en 2024 soit (+11%).

3.2 Réalisations Versus Prévisions des Investissements – Exercice 2024

Les prévisions des investissements de l’exercice 2024 notifiées par la Direction Générale s’élèvent à 369 358 KDA (Voir Annexe N° 01).

Le tableau suivant présente les prévisions, par structure (MDL, Siège et OPR), qui se décomposent comme suit :

Tableau N° 08: Réalisations Versus Prévisions des Investissements – Exercice 2024
Unité : KDA

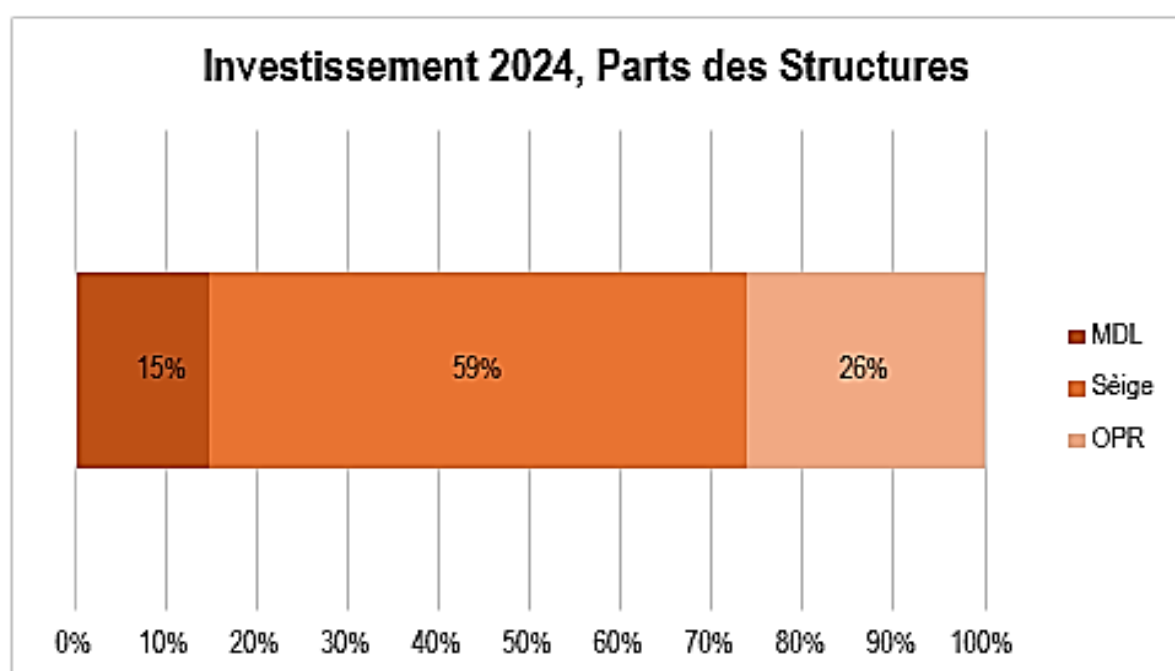
	Installations	Infrastructures	Equipements	Totaux
MDL	-	-	55 300	55 300
Siège	61 530	-	155 398	216 928
OPR	-	-	97 130	97 130
T O T A L	61 530	-	307 828	369 358

Les prévisions de chaque structure par rapport au total prévision se résument comme suit :

MDL	Siège	OPR
15%	59%	26%

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Figure N° 16 : Réalisations Versus Prévisions des Investissements – 2024



Chapitre III : Etude de cas SONATRACH

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

3.2.1 Réalisations vs Prévisions 2024 :

Globalement, les réalisations physiques des investissements ont atteint un taux de **85%** par rapport aux prévisions.

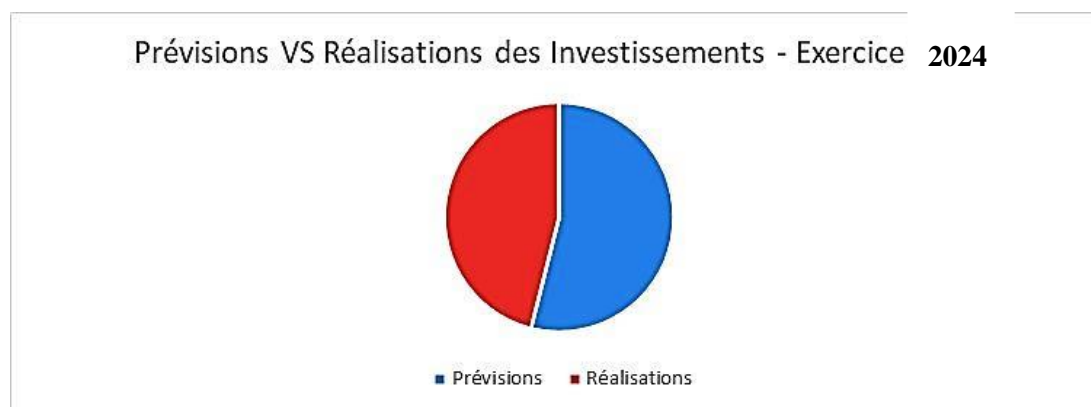
Tableau N° 08: Réalisations vs Prévisions 2024

Unité : KDA

	Siège	OPR	MDL	Total
Prévisions	55 300	216 928	97 130	369 358
Réalisations	21 937	216 318	76 904	315 159
Taux des	40%	99,7%	79%	85%

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Figure N° 17 : Réalisations vs Prévisions 2024

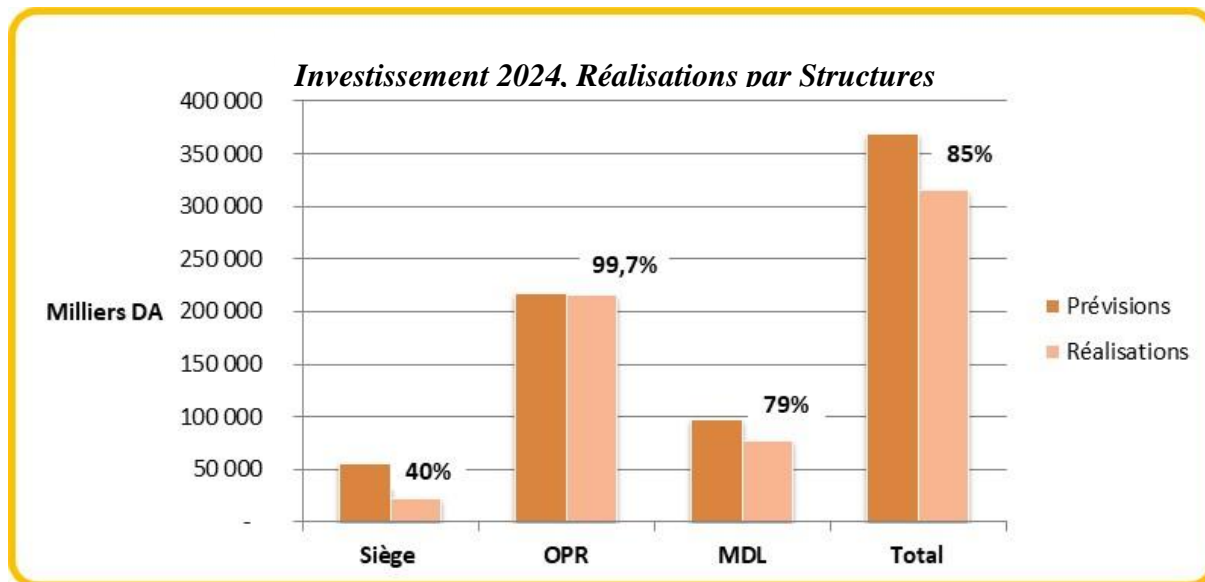


Source : Documents internes Sonatrach, exercice 2024

Tableau 09 : Réalisations vs Prévisions par structure et par rubrique 2024

		Installations Générales	Infrastructures Sociales	Equipements	Totaux
Siège	Prévisions	-	-	55 300	55 300
	Réalisations	-	-	21 937	21 937
	Taux	-	-	40 %	40 %
OPR	Prévisions	61 530	-	155 398	216 928
	Réalisations	119 402	-	96 916	216 318
	Taux	194%	-	62%	99,7%
MDL	Prévisions	-	-	97 130	97 130
	Réalisations	-	-	76 904	76 904
	Taux	-	-	79%	79%
T O T A L	Prévisions	61 530	-	307 828	369 358
	Réalisations	119 402	-	195 757	315 159
	Taux	194%	-	64%	85%

Figure18 : Investissement 2024, Réalisations par Structures



Source : Documents internes Sonatrach, exercice 2024

Nonobstant le taux des réalisations, qui est de 85%, il demeure que ces dernières sont en deçà de l'objectif fixé par la Direction Générale, à savoir un taux des réalisations de 90%.

3.2.2 Commentaires des Ecarts :

Projets d'Installations Générales :

Le taux de réalisation des Projets d'Installations Générales est de **194%** par rapport au total des prévisions :

Tableau N° 10: Commentaires des Ecarts 2024

Unité : KDA

	Prévisions	Réalizations	Taux
Projet de télésurveillance et contrôle d'accès	49 530	93 902	190%
Extension salle d'archive	12 000	25 500	213%
Total des projets Infrastructures	61 530	119 402	194%

Source : Documents internes Sonatrach,

L'écart positif pour les deux projets d'infrastructures suscités s'explique essentiellement par

le décalage des réalisations de la partie relative à l'exercice 2023, non prévues sur le budget 2024.(mauvaise prévision)

- **Extension salle d'archive :**

Le contrat a été signé pour un montant de **101 373 450 DA**.

Le projet a enregistré un taux de réalisation de **213%** par rapport aux prévisions annuelles. L'écart positif s'explique essentiellement par la réalisation des prévisions de clôture de 2023 non prévues sur le budget 2024.

La réception provisoire du projet a été prononcée le 04/04/2024.

- **Projet Télésurveillance et contrôle d'accès :**

Le contrat a été signé, pour un montant de **357 402 070,06 DA**.

Le projet a enregistré un taux de réalisation de **190%** par rapport aux prévisions 2024.

Ce taux s'explique par le décalage des réalisations de la partie relative à l'exercice 2023, non prévues sur le budget 2024.

Le projet a été réceptionné comme suit :

Sur les 06 sites, trois sites (164 studios, parc lourds et parc à tubes) ont été réceptionnés définitivement à 100%, les autres sites (, OPE et magasin central) ont été réceptionnés provisoirement.

Reste un montant de 68 990 KDA non encore payé, soit 19% du montant du contrat.

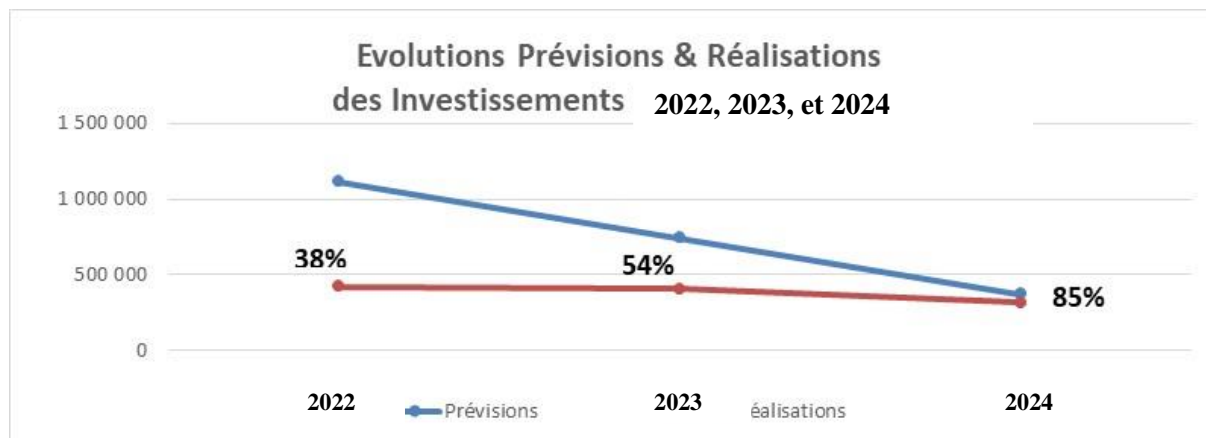
Tableau N° 11: Evolution Réalisations vs Prévisions des équipements : Unité :KDA

	2022	2023	2024
Prévisions	1 113 652	741 823	369 358
Réalisations	420 437	403 975	315 159
Taux de Réalisation	38%	54%	85%

Source : Documents internes Sonatrach, exercice 2024

Les prévisions de la Division Forage pour l'exercice 2024 ont diminué de cinquante pour cent (– 50%) par rapport à 2024, passant de 741 823 KDA à 369 358 KDA, par contre le taux de réalisation est passé de 54% à 85% soit une augmentation de 31%.

Figure 19 : Evolutions prévisions & réalisations des investissements 2022 2023 2024



Source : Documents internes Sonatrach, exercice 2024/Division forage unité siège

L'exercice 2024 a enregistré un taux de réalisation de 85% par rapport aux prévisions.

L'exercice 2024 a connu une hausse de 57 % par rapport à l'exercice 2023 en raison des efforts consentis pour l'achèvement des projets et de l'attention particulière accordée à l'application des orientations édictées par le Directeur de la Division Forage ainsi que celles émanant de la Direction Générale.

Recommandation :

- N'inscrire dans le budget que les projets dont les dossiers sont matures (dossiers d'appel d'offres finalisés, appels d'offres lancés ou en cours) .
- Exprimer les besoins réels appuyés par une lettre d'opportunité.
- Ne reporter que les projets susceptibles d'être réalisables.
- Assurer un Reporting fiable des réalisations de chaque structure par la ou les personnes responsables.
- Mettre en place un plan d'action pour atteindre les objectifs.
- Un bilan trimestriel des réalisations de chaque structure doit être établi et transmis à la DFCG avec les commentaires sur les écarts constatés, pour un meilleur pilotage de nos projets en vue d'atteindre l'objectif fixé.

3.3 Analyse des Coûts Prévisionnels et Réels pour Forage des Puits – Exercice 2024 :

3.3.1 Performance de Forage en 2024

Ici, on va comparer la performance de forage en termes de coût du mètre foré entre le coût

Chapitre III : Etude de cas SONATRACH

prévisionnel et réel d'une part, et entre l'exercice 2023 et l'exercice 2024 d'autre part. Notons que seule la responsabilité forage est prise en compte.

3.3.1.1 Activité Développement Forage :

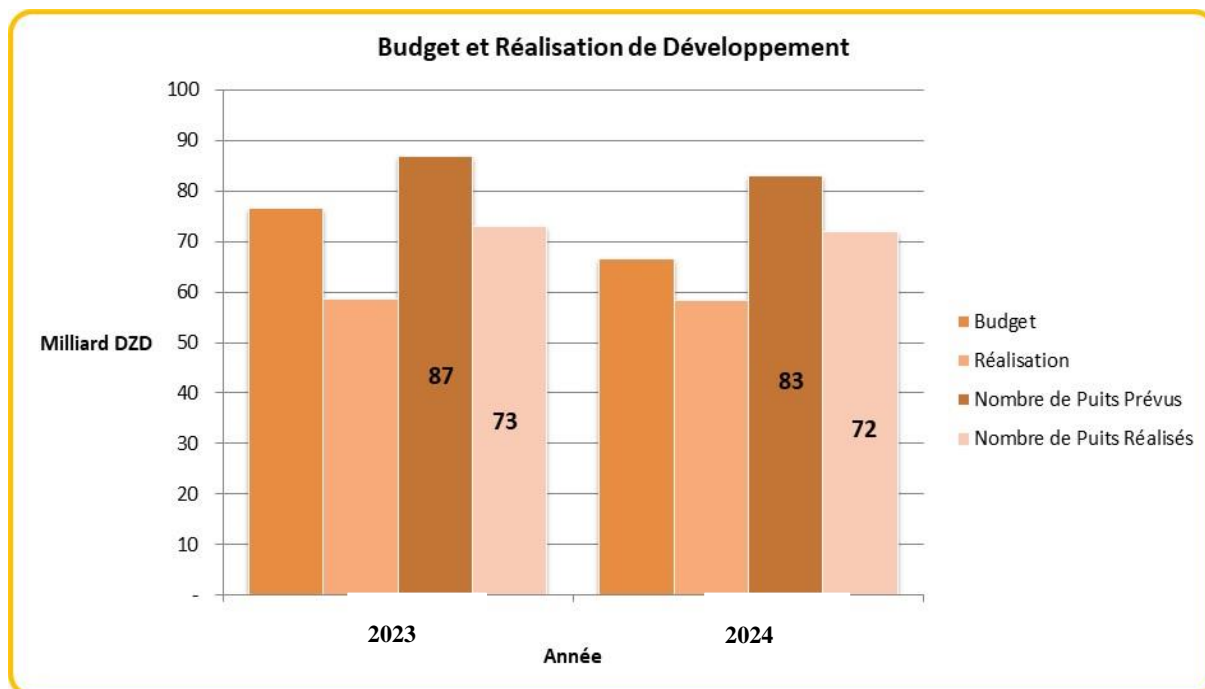
Tableau N° 12: Activité Développement Forage :

Unité : Milliards DA

	2023	2024
Budget (Prévision) (Milliard DZD)	76,50	66,57
Réalisation (Milliard DZD)	58,55	58,24
Nombre de Puits Prévus	87	83
Nombre de Puits Réalisés	73	72
Métrage Prévu (m)	247 270	269 200
Métrage Réalisé (m)	215 666	221 744
Coût Prévisionnel du Mètre Foré (KDZD/m) $\frac{\textit{Prévision}}{\textit{Métrage prévu}}$	309	247
Coût Réel du Mètre Foré (KDZD/m) $\frac{\textit{Réalisation}}{\textit{Métrage Réalisé}}$	271	263

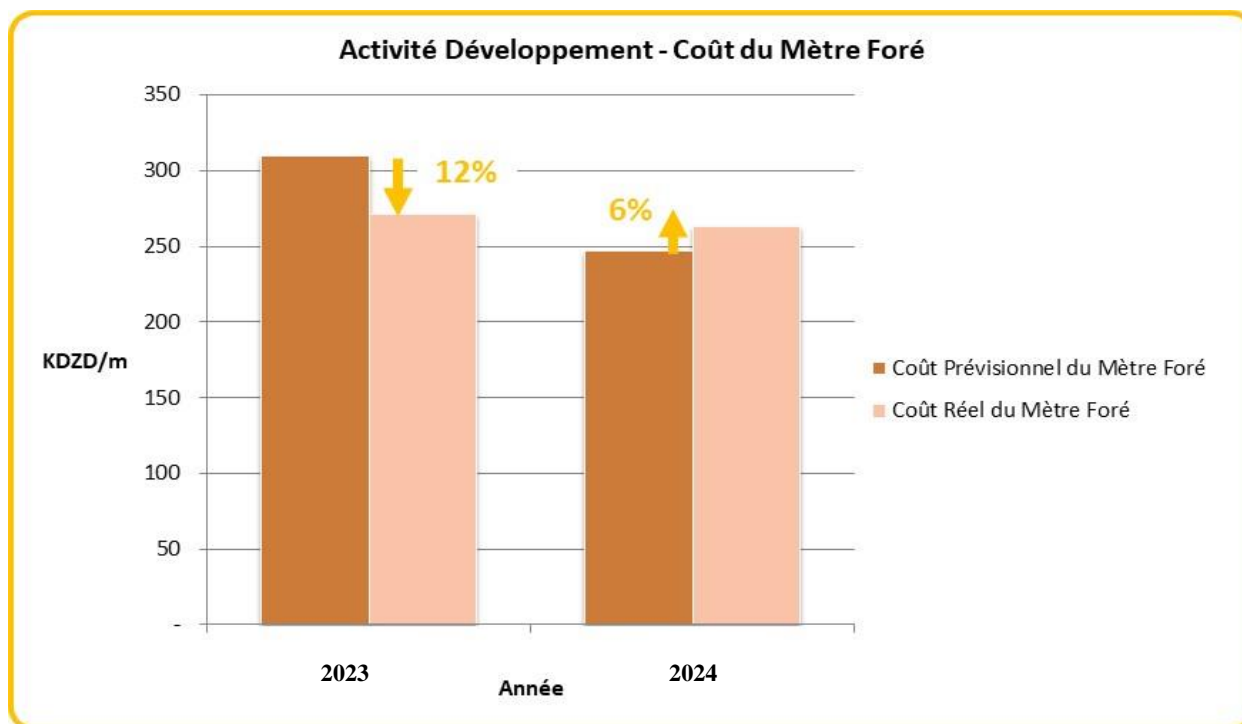
Source : Documents internes Sonatrach, exercice 2024 /Division forage unité siège

Figure20 : Budget et réalisations de développement



Source : Documents internes Sonatrach /Division forage unité siège

Figure N°21 : Activité développement forage- Coût du mètre foré.



Source :Documents internes Sonatrach, /Division forage unité siège

On remarque qu'une performance positive a été prévue en termes de coût du mètre foré de

2023 à 2024 pour l'activité développement.

C'est pareil pour les réalisations de l'activité développement, on observe une amélioration dans l'un des indicateurs clés de performance de forage, à savoir : une baisse du coût réel du mètre foré en 2024 par rapport à 2023.

- Le coût du mètre foré a baissé de 12% du prévisionnel au réel pour l'année 2023.
- Le coût du mètre foré a augmenté de 6% du prévisionnel au réel pour l'année 2024.
- Le coût prévisionnel du mètre foré a baissé de 20% en 2022 par rapport à 2023.
- Le coût réel du mètre foré a baissé de 3% en 2022 par rapport à 2023

3.3.1.2 Activité exploration forage :

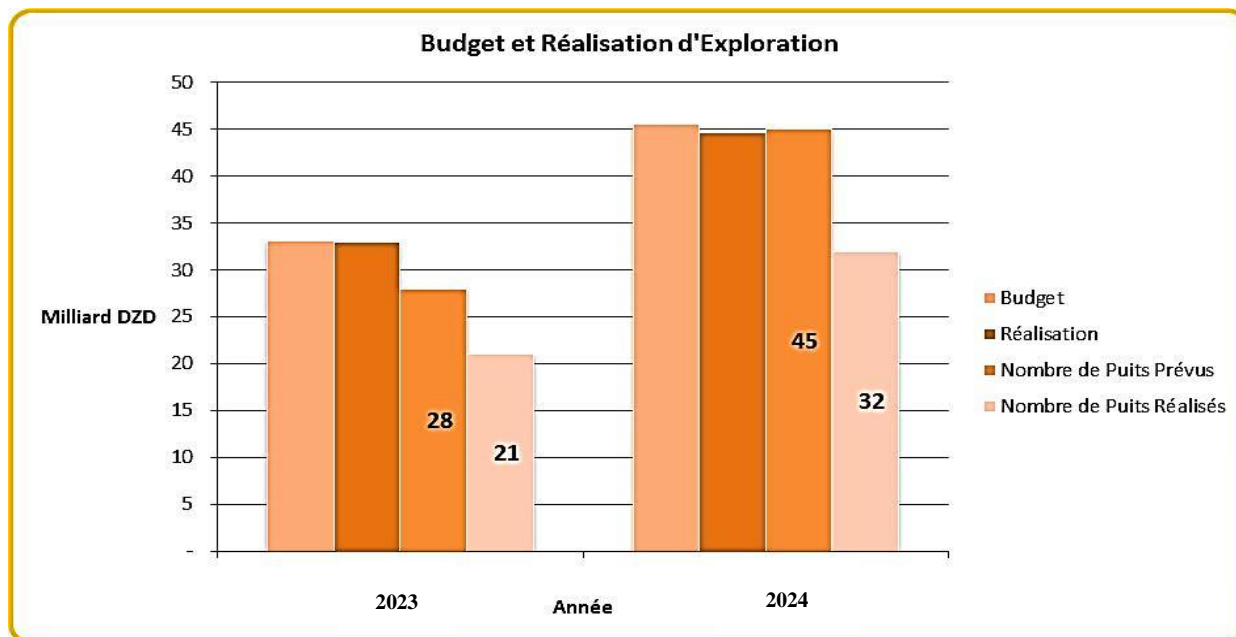
Tableau N° 13: Activité Exploration Forage

	2023	2024
Budget (Milliard DZD)	33,05	45,51
Réalisation (Milliard DZD)	32,99	44,72
Nombre de Puits Prévus	28	45
Nombre de Puits Réalisés	21	32
Métrage Prévu (m)	100 795	149 465
Métrage Réalisé (m)	96 926	121 004
Coût Prévisionnel du Mètre Foré (KDZD/m)	328	304
Coût Réel du Mètre Foré (KDZD/m)	340	370

Chapitre III : Etude de cas SONATRACH

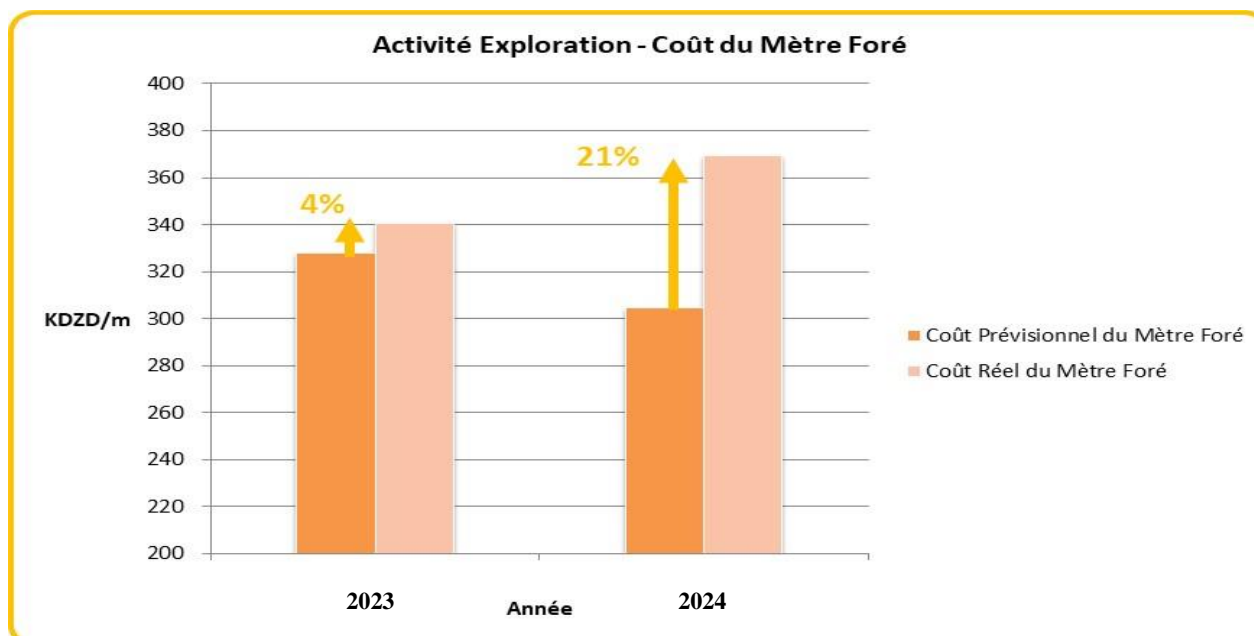
Source : Documents internes Sonatrach, exercice 2024 / Division forage unité siège

Figure N° 22: Budget et Réalisation d'exploration forage.



Source : Documents internes Sonatrach, exercice 2024/Division forage unité siège

Figure N°23 : Activité Exploration – Coût du mètre Foré.



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

On remarque qu'une performance positive a été prévue en termes de coût du mètre foré de 2023 à 2024 pour l'activité exploration.

Pour les réalisations de l'activité exploration, on observe une augmentation du coût réel du

mètre foré en 2024 par rapport à 2023 (performance *négative*).

- Le coût du mètre foré a augmenté de 4% du prévisionnel au réel pour l'année 2023.
- Le coût du mètre foré a augmenté de 21% du prévisionnel au réel pour l'année 2024.
- Le coût prévisionnel du mètre foré a diminué de 7% en 2024 par rapport à 2023.
- Le coût réel du mètre foré a augmenté de 9% en 2024 par rapport à 2023.

NB :

Il se peut que certains totaux dans les tableaux et les graphes qui suivent ne correspondent pas exactement à la somme des chiffres qui les composent parce qu'ils sont *arrondis indépendamment*.

Dans tout ce qui suit, seule la responsabilité forage est prise en compte.

3.3.2 Analyse des Coûts Prévisionnels pour 2024 :

D'abord, on convient de sommer certains libellés figurant sur les canevas du budget et de la comptabilité analytique sous deux groupes comme suit :

La rubrique 'consommables' comporte les libellés suivants :

- ✓ Outils PDC et couronnes
- ✓ Outils tricônes
- ✓ Têtes de casing
- ✓ Habillage colonnes de tubage
- ✓ Accessoires de cimentation
- ✓ Casing tubulaire
- ✓ Consommables Tubulaires

La rubrique 'Services Divers' comprend les opérations suivantes :

- ✓ Carottage
- ✓ Diagraphie Instantanée (Mud Logging)
- ✓ Forage Dirigé/Directionnel
- ✓ Clé Automatique
- ✓ Forage Dévié
- ✓ Repêchage
- ✓ Transport

3.3.2.1 Activité Développement forage (Budget) :

Tableau N° 14: Développement budget forage 2024

Rubrique Coût	Coût Prévisionnel (Milliard DZD)	Ratio
Site (Génie Civil)	1,70	3%
Hydraulique (Approvisionnement en Eau)	1,03	2%
DTM	3,03	5%
Appareil de Forage	20,05	30%
Boue de Forage	5,65	8%
Cimentation	2,96	4%
Consommables	16,37	25%
Services Divers	4,98	7%
UBD	-	0%
Environnement	1,38	2%
Supervision Forage	6,49	10%
Gardiennage (Sûreté aux Puits)	2,94	4%
Budget (Milliard DZD)	66,57	

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

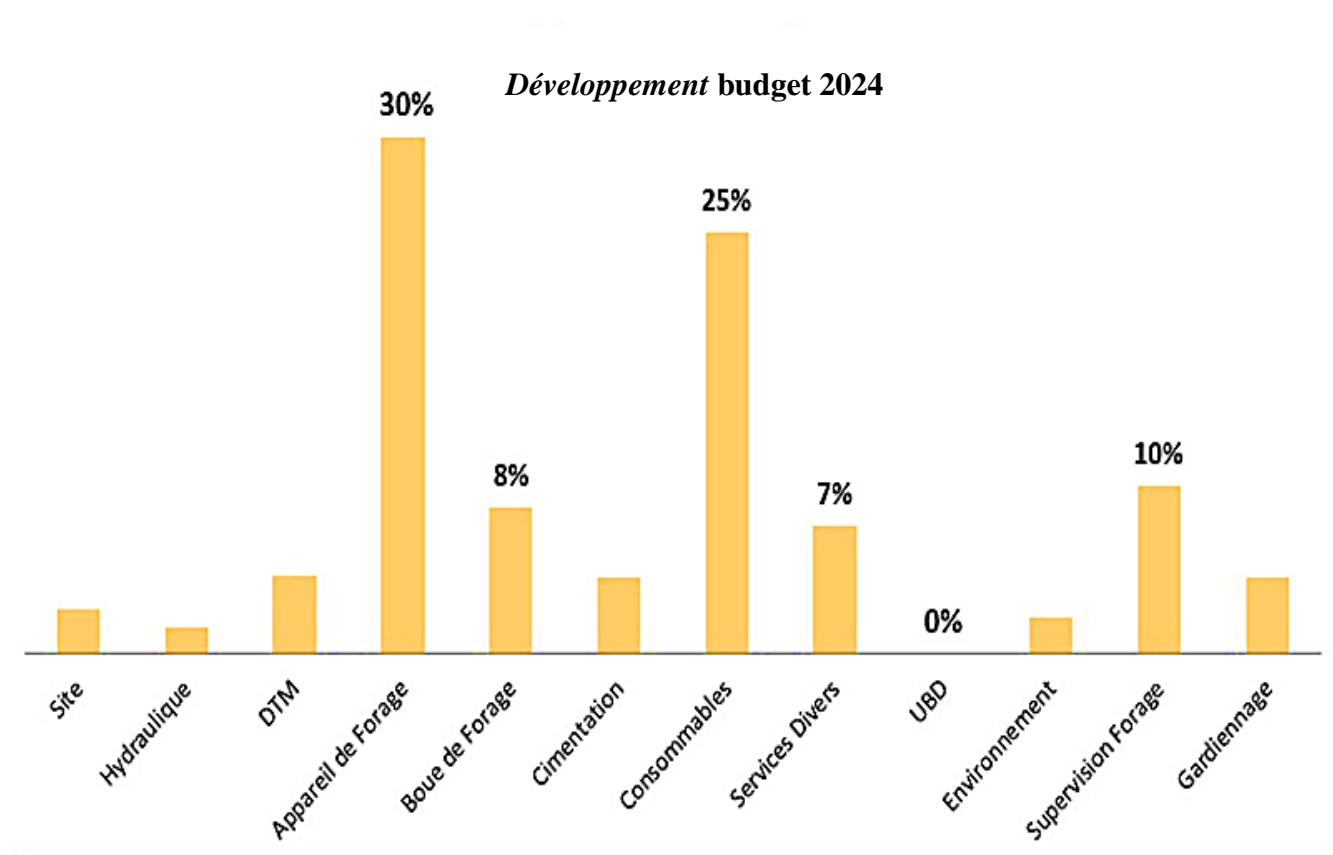
Les cinq premières rubriques selon l'ordre décroissant de coût sont :

- ✓ Appareil de Forage
- ✓ Consommables

- ✓ Supervision Forage
- ✓ Boue de Forage
- ✓ Services Divers

Ces cinq rubriques représentent **80%** du budget de développement.

Figure N° 24 : Développement budget 2024.



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

3.3.2.2 Activité exploration forage (Budget):

Tableau N° 15: Activité Exploration Budget 2024

Rubrique Coût	Coût Prévisionnel (Milliard DZD)	Ratio
Site (Génie Civil)	1,18	2,6%
Hydraulique (Approvisionnement en Eau)	0,93	2%
DTM	1,52	3%
Appareil de Forage	16,14	35%
Boue de Forage	2,75	6%
Cimentation	2,16	5%
Consommables	9,05	20%
Services Divers	2,79	6%
Environnement	0,81	2%
Supervision Forage	5,44	12%
Gardiennage (Sûreté aux Puits)	2,75	6%
Budget (Milliard DZD)	45,51	

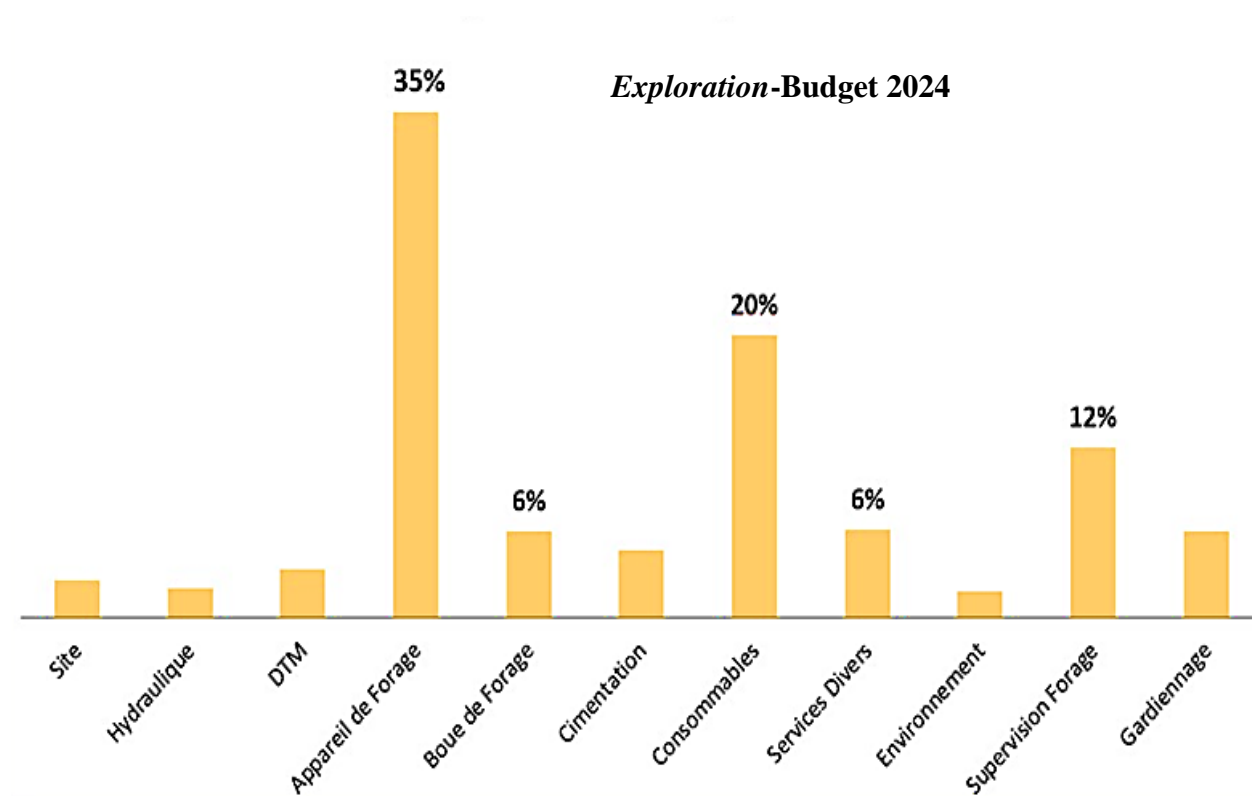
Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Les cinq premières rubriques selon l'ordre décroissant de coût sont :

- ✓ Appareil de Forage
- ✓ Consommables
- ✓ Supervision Forage
- ✓ Services Divers
- ✓ Boue de Forage

Ces cinq rubriques représentent **79%** du budget d'exploration.

Figure N°25 : Exploration-Budget 2024.



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Les coûts réels sont les coûts de la comptabilité analytique.

3.3.2.3 Activité développement forage (Réal) :

Tableau N° 16 : Activité Développement Coût Réel 2024.

Rubrique Coût	Coût Réel (Milliard DZD)	Ratio
Site (Génie Civil)	1,35	2%
Hydraulique (Approvisionnement en Eau)	0,30	1%
DTM	2,48	4%
Appareil de Forage	22,84	39%
Boue de Forage	4,60	8%
Cimentation	2,04	3%
Consommables	11,69	20%
Services Divers	3,88	7%
UBD	-	0%
Environnement	0,38	1%
Supervision Forage	5,55	10%
Gardiennage (Sûreté aux Puits)	3,13	5%
Coût Global Réalisé (Milliard DZD)	58,24	

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

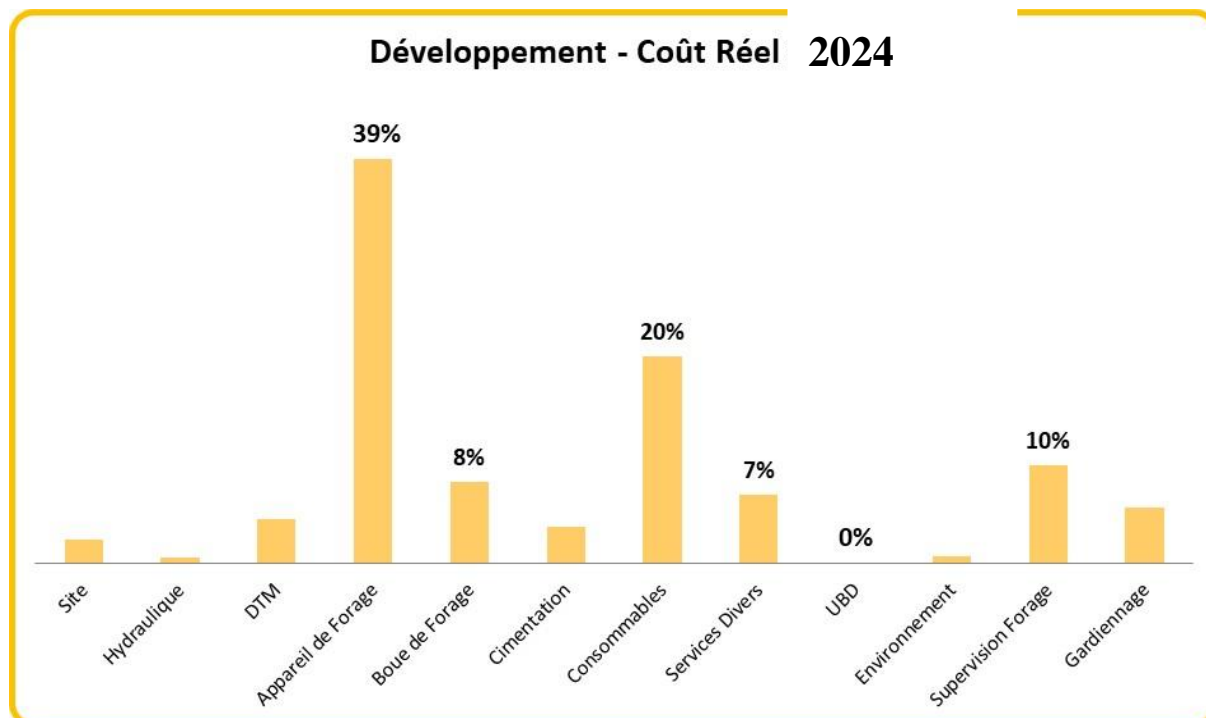
Les cinq premières rubriques selon l'ordre décroissant de coût sont :

- ✓ Appareil de Forage
- ✓ Consommables
- ✓ Supervision Forage
- ✓ Boue de Forage

✓ Services Divers

Ces cinq rubriques représentent **83%** du coût global réalisé pour l'activité développement

Figure N)26 : Développement-Cout réel 2024



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

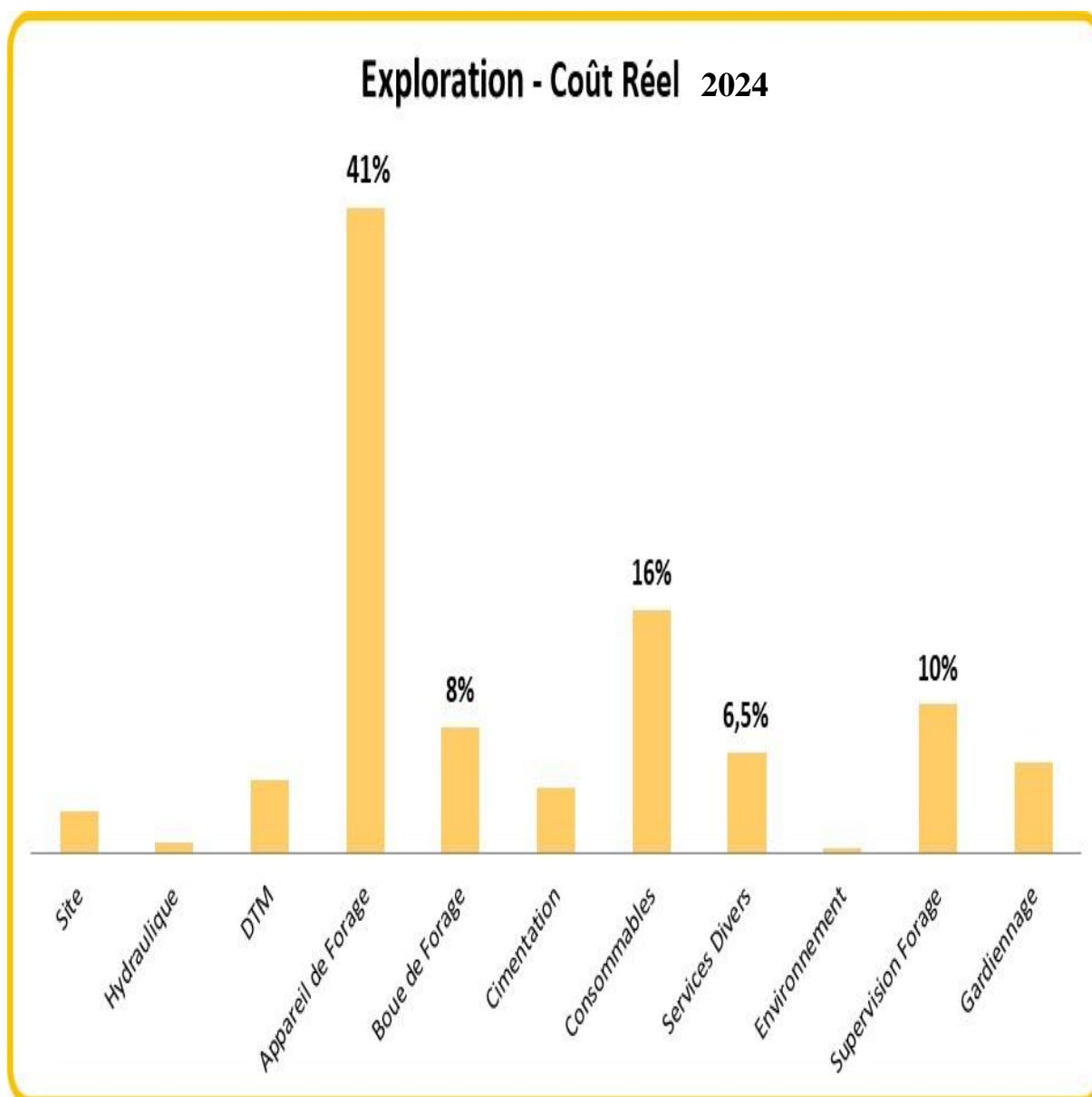
3.3.2.4 Activité Exploration forage (Réel) :

Tableau N° 17: Activité Exploration coût Réel.

Rubrique Coût	Coût Réel (Milliard DZD)	Ratio
Site (Génie Civil)	1,24	3%
Hydraulique (Approvisionnement en Eau)	0,35	1%
DTM	2,11	5%
Appareil de Forage	18,52	41%
Boue de Forage	3,62	8%
Cimentation	1,90	4%
Consommables	6,99	16%
Services Divers	2,90	6,5%
Environnement	0,19	0,4%
Supervision Forage	4,28	10%
Gardiennage (Sûreté aux Puits)	2,63	6%
Coût Global Réalisé (Milliard DZD)	44,72	

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Figure N°27 : Exploration –coût Réel.



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Les cinq premières rubriques selon l'ordre décroissant de coût sont :

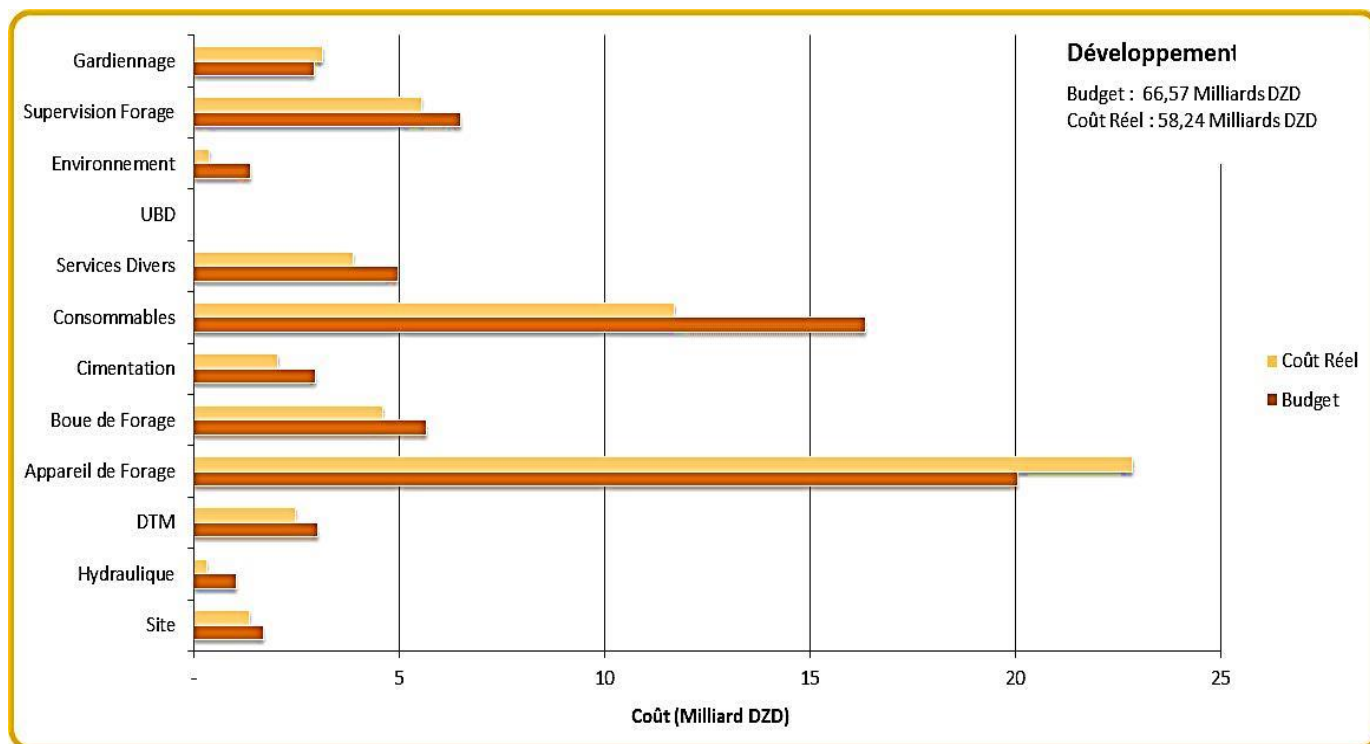
- ✓ Appareil de Forage
- ✓ Consommables
- ✓ Supervision Forage
- ✓ Boue de Forage
- ✓ Services Divers

Ces cinq rubriques représentent **81%** du coût global réalisé pour l'activité exploration.

3.4 Comparaison

3.4.1 Activité développement :

Figure N° 28 : Activité Développement.



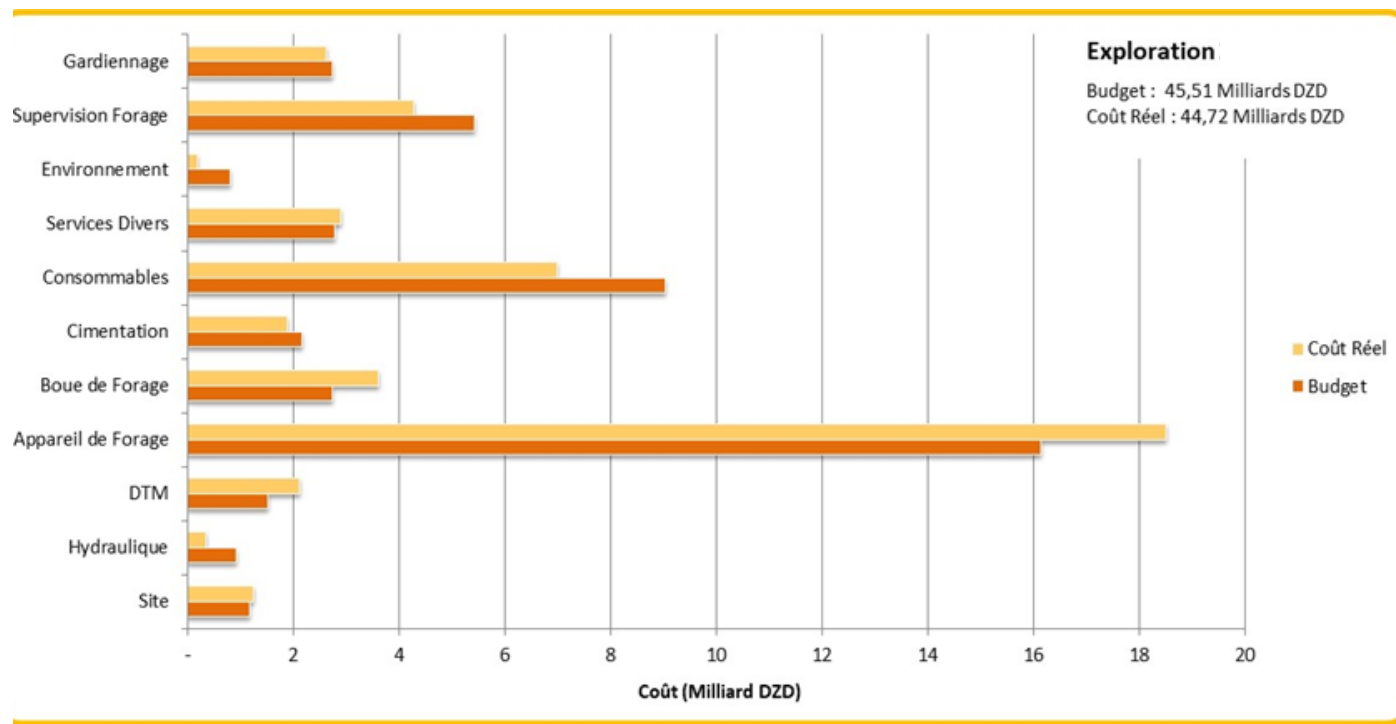
Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Le **coût réel** de la rubrique ‘Environnement’ représente **28%** du budget de la même rubrique.

- ✓ On n’a pas de forage en mode **UBD** en 2024.
- ✓ Le **coût réel** de la rubrique ‘Consommables’ représente **71%** du budget de la même rubrique.
- ✓ Le **coût réel** de la rubrique ‘Appareil de Forage’ dépasse le budget de la même rubrique de **14%**.
- ✓ Le **coût réel** de la rubrique ‘Hydraulique’ représente **30%** du budget de la même rubrique.
- ✓ Le **coût global réalisé** pour l’activité développement représente **87%** du **budget** de la même activité.

3.4.2 Activité Exploration :

Figure N 29: Activité Exploration.

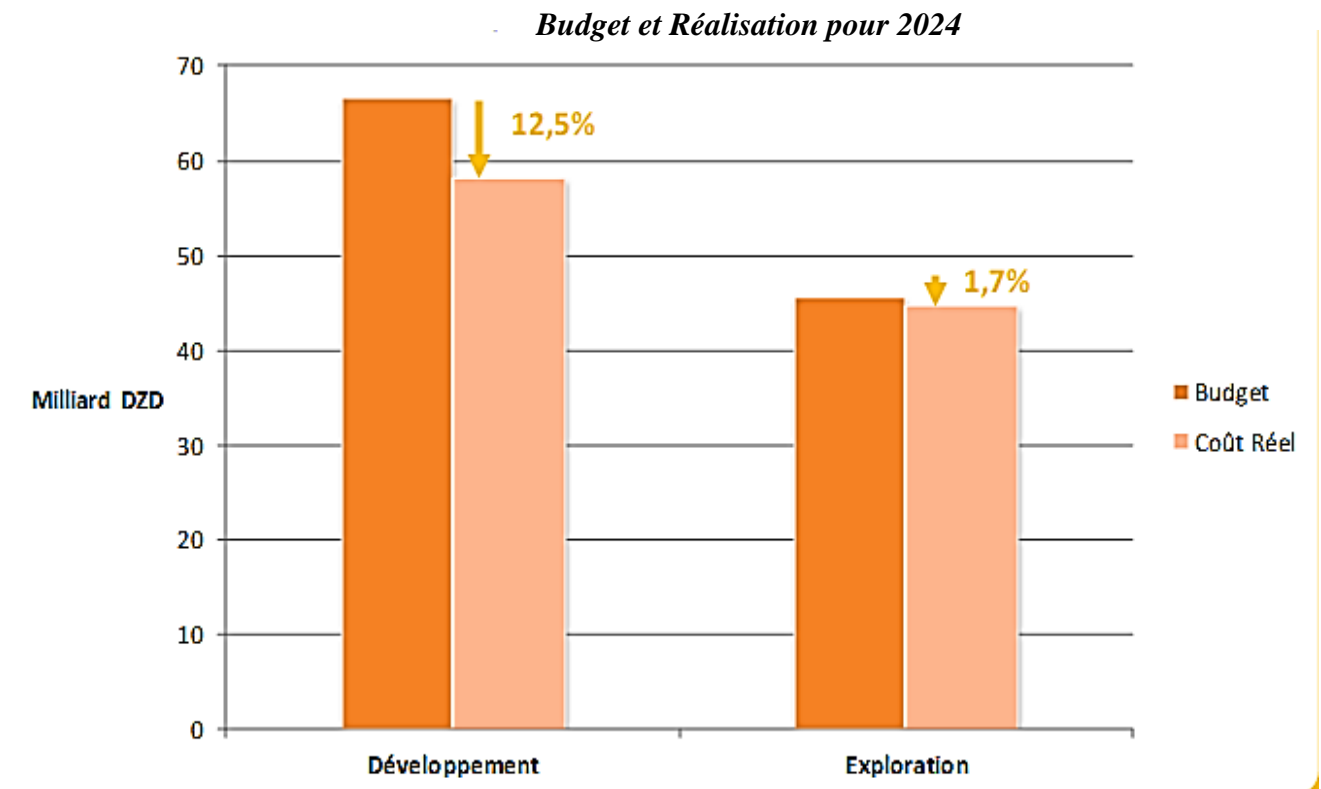


Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

- ✓ Le coût réel de la rubrique 'Environnement' représente 23% du budget de la même rubrique.
- ✓ Le coût réel de la rubrique 'Consommables' représente 77% du budget de la même rubrique.
- ✓ Le coût réel de la rubrique 'Boue de Forage' dépasse le budget de la même rubrique de 32%.
- ✓ Le coût réel de la rubrique 'Appareil de Forage' dépasse le budget de la même rubrique de 15%.
- ✓ Le coût réel de la rubrique 'Hydraulique' représente 37% du budget de la même rubrique.
- ✓ Le coût global réalisé pour l'activité exploration représente 98% du budget de la même activité.

Voyons maintenant la représentation graphique de l'écart entre budget et réalisation en leur totalité :

Figure N° 30: Budget et Réalisation pour 2024.



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Pour les deux représentations graphiques suivantes, on remarque que la part de l'activité développement dans le coût global de forage dépasse celle de l'activité exploration. Cette part représente **59%** du coût prévisionnel et **57%** du coût réel de forage.

Les rubriques :

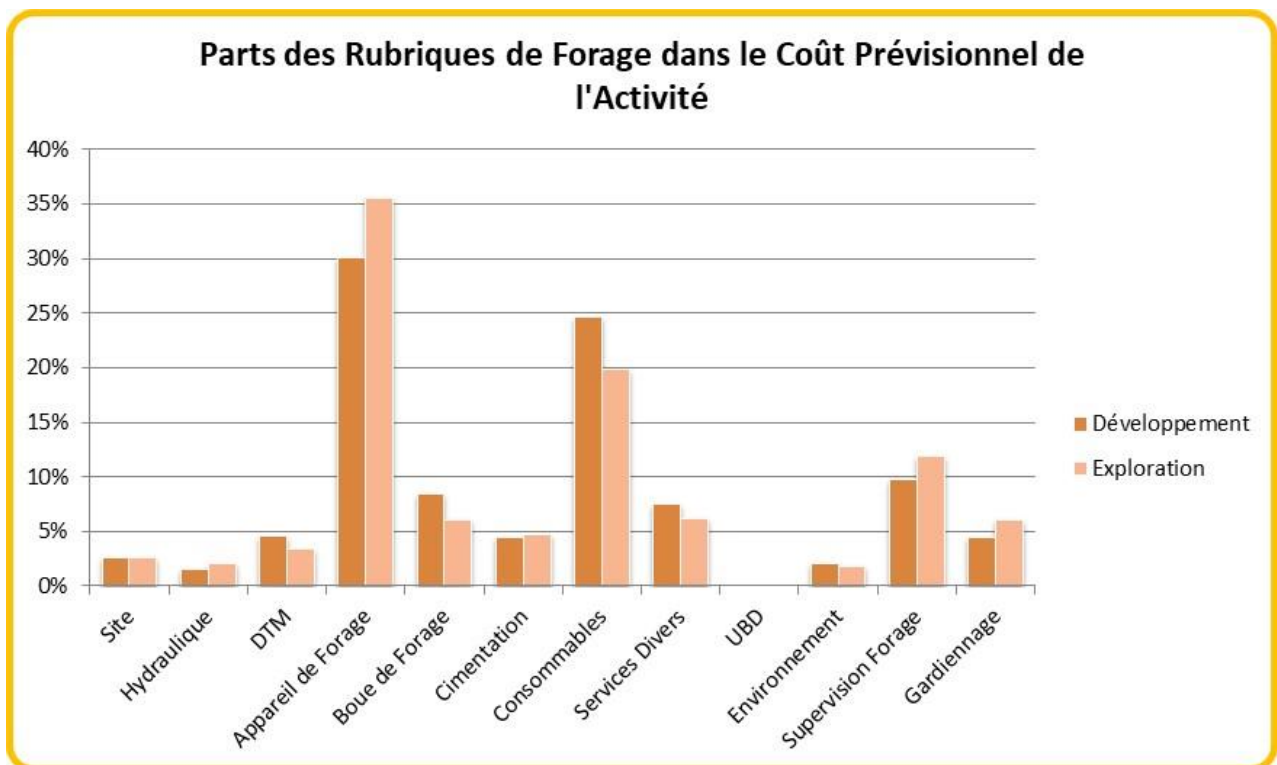
- ✓ Appareil de Forage
- ✓ Consommables
- ✓ Supervision Forage
- ✓ Boue de Forage
- ✓ Services Divers

Sont les cinq premières rubriques les plus budgétivores dans chacune des activités développement et exploration.

Ces cinq rubriques dépassent légèrement **80%** du coût global réalisé pour chacune des deux activités développement et exploration.

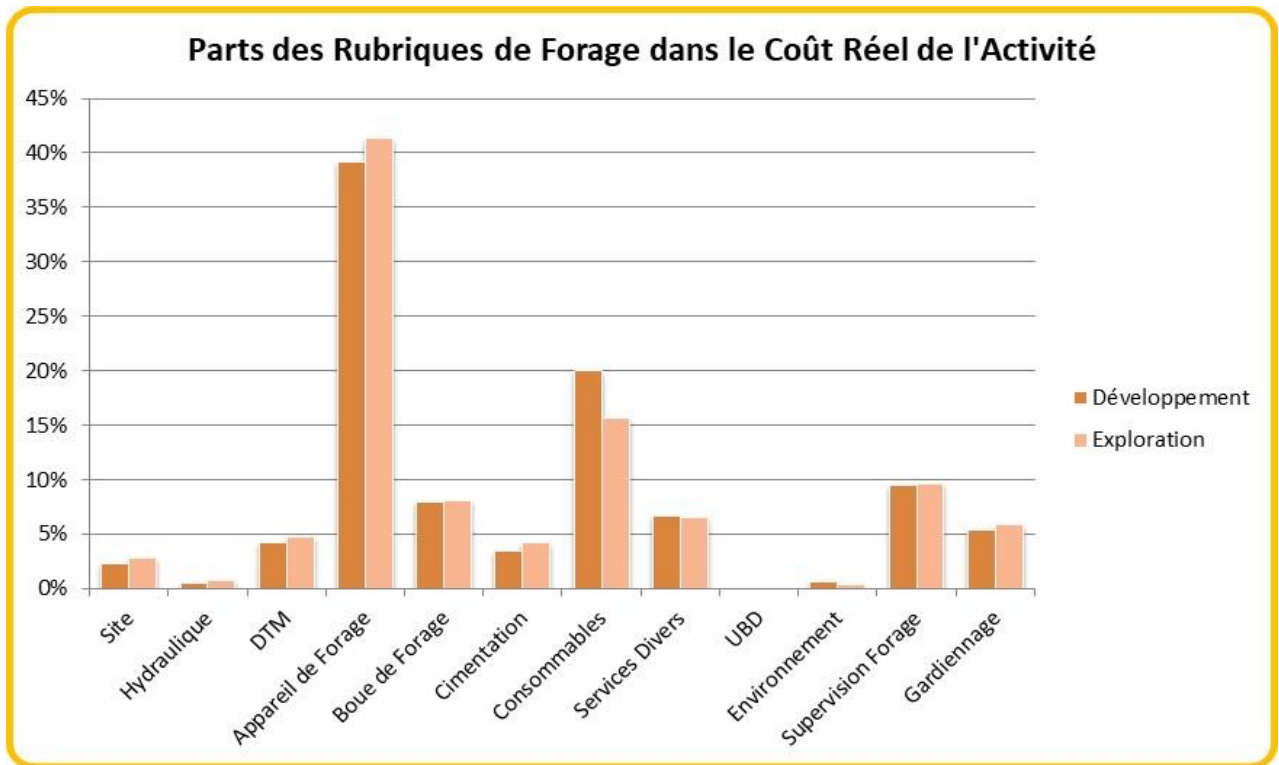
Les parts des rubriques de forage traitées dans cette analyse dans le coût prévisionnel d'un côté et le coût réel de l'autre côté pour les deux activités développement et exploration sont illustrées dans les deux graphiques ci-dessous :

Figure N° 33: Part des rubriques de forage dans le coût prévisionnel de l'activité.



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Figure N° 34: Part des rubriques de forage dans le coût réel de l'activité.



Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

Les taux des réalisations pour le nombre de jours d'activité forage, le métrage à forer, le nombre de puits à livrer et le coût d'activité forage sont illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N° 18 : Activité Forage 2024

Activité Forage 2024					
Développement			Exploration		
		<i>Réalisé à</i>			<i>Réalisé à</i>
Durée Prévue	6 787		Durée Prévue	5 156	
Durée Réalisée	7 037	104%	Durée Réalisée	5 451	106%
Métrage Prévu	269 200		Métrage Prévu	149	
Métrage	221 744	82%	Métrage	121	81%
Puits Prévus	83		Métrage Prévu	45	
Puits Réalisés	72	87%	Métrage	32	71%
Coût Prévu	66,57		Coût Prévu	45,51	
Coût Réalisé	58,24	87%	Coût Réalisé	44,72	98%

Source : Données internes de Sonatrach – Division Forage / Hydra

La durée, le métrage et le coût sont donnés respectivement en jour, mètre et milliard DZDVI.

Recommandation :

La rubrique ‘Consommables’ peut être ventilée pour identifier la ou les sous-rubriques qui consomment le plus de coût que ce soit pour le coût prévisionnel ainsi que pour le coût réel. Il est de même pour la rubrique ‘Services Divers’.

Par exemple :

✓ Pour l’activité Développement, les sous-rubriques *Mud Logging (ou Diagraphie Instantanée)*, *Forage Dirigé (ou Directionnel)* et *Opérations Spéciales* représentent respectivement **50%**, **23%** et **10%** du coût réel de la rubrique ‘Services Divers’.

✓ Pour l’activité Exploration, les sous-rubriques *Mud Logging (ou Diagraphie Instantanée)*, *Forage Dirigé (ou Directionnel)* et *Opérations Spéciales* représentent respectivement **55%**, **13%** et **12%** du coût réel de la rubrique ‘Services Divers’.

Conclusion

L'étude du cas de la division forage de SONATRACH, à travers ses structures organisationnelles, ses missions et les outils mobilisés en matière de contrôle de gestion, met clairement en évidence le rôle déterminant de ce dernier dans l'amélioration de la performance financière. En effet, grâce à une structuration rigoureuse du département ingénierie, en particulier le service contrôle de gestion, SONATRACH est en mesure de suivre les coûts de forage, d'analyser les performances opérationnelles et d'optimiser les dépenses par puits.

Les données étudiées sur la période 2022–2024 montrent une amélioration significative des délais et des coûts de réalisation des forages. Cela s'explique par la mise en place d'un contrôle de gestion efficace basé sur :

- la consolidation de bases de données,
- l'analyse comparative des performances,
- le suivi budgétaire précis par projet,
- et la gestion rigoureuse des consommables.

L'introduction de la cellule coût et de la cellule saisie dans la structure du service contrôle de gestion a permis une meilleure lisibilité des dépenses engagées et une prise de décision plus rationnelle, fondée sur des indicateurs de performance financières clairs et actualisés.

De plus, l'implication du service veille technologique a contribué à moderniser les techniques de forage et à réduire les gaspillages, renforçant ainsi l'efficacité financière des opérations. Le croisement des fonctions techniques et financières dans l'organisation de la DOF illustre l'intégration croissante du contrôle de gestion dans le pilotage global de la performance financière.

En somme, l'analyse du cas SONATRACH confirme que dans les entreprises publiques, et plus particulièrement dans les secteurs à forte intensité capitalistique comme celui des hydrocarbures, le contrôle de gestion est un levier fondamental non seulement de rationalisation des coûts, mais aussi d'optimisation de la performance financière. Il constitue un outil stratégique permettant d'atteindre les objectifs de rentabilité, d'efficience et de compétitivité, en cohérence avec les exigences financières actuelles.

Conclusion générale

Ce mémoire s'est attaché à étudier l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière des entreprises publiques en Algérie, en s'appuyant sur une étude de cas approfondie de SONATRACH, entreprise stratégique dans le secteur énergétique. À travers une double approche théorique et empirique, notre travail a permis de mettre en évidence les apports multiples du contrôle de gestion comme outil central de pilotage, d'optimisation et de responsabilisation au sein des entreprises publiques économiques (EPE).

L'analyse menée confirme pleinement les hypothèses formulées en début de recherche. Premièrement, le contrôle de gestion permet un pilotage plus efficace et structuré des ressources, en assurant une meilleure cohérence entre les moyens déployés et les objectifs poursuivis. Il aide à planifier, suivre et ajuster les actions à entreprendre en fonction des performances observées. L'utilisation d'outils comme les budgets, ou encore les indicateurs de performance permet non seulement de surveiller l'évolution des résultats, mais aussi d'anticiper les écarts, d'identifier les inefficacités et de mettre en place les actions correctives nécessaires. Dans le contexte des entreprises publiques algériennes, où la pression sur les ressources est forte et les attentes en matière de résultats de plus en plus importantes, cette fonction de pilotage devient stratégique.

Deuxièmement, notre étude confirme également que le contrôle de gestion joue un rôle important dans la responsabilisation des gestionnaires. En instaurant une logique de résultats fondée sur des indicateurs mesurables et un suivi régulier, il impose un cadre clair de reddition de comptes. Les responsables ne sont plus seulement évalués sur l'exécution de tâches, mais sur l'atteinte d'objectifs précis, en lien direct avec la stratégie de l'organisation. Cela contribue à renforcer la culture de la performance et à favoriser un comportement managérial plus engagé, plus autonome, mais aussi plus rigoureux. À SONATRACH, cette logique s'est traduite par l'adoption d'outils modernes de pilotage qui permettent un suivi continu et en temps réel des coûts, de la productivité, et des délais d'exécution, notamment au sein de la division forage.

Au-delà de ces deux apports essentiels, il convient de souligner que le contrôle de gestion constitue également un outil de conformité institutionnelle, particulièrement pertinent dans le cadre des entreprises publiques. En effet, ces derniers sont soumis à une obligation croissante de transparence, de justification des dépenses, et de respect des engagements pris vis-à-vis des pouvoirs publics. Le contrôle de gestion permet ainsi de répondre à ces exigences

réglementaires, tout en servant de support à une gouvernance plus moderne, fondée sur des principes d'efficacité, de performance et de responsabilité.

Par ailleurs, le cas de SONATRACH montre que le contrôle de gestion peut être intégré dans une démarche plus large de modernisation de la gestion publique, notamment à travers l'usage des technologies numériques. L'introduction d'ERP (progiciels de gestion intégrés), de solutions de Business Intelligence, et le système d'information SAP Basis, ou encore de plateformes d'analyse prédictive ouvre de nouvelles perspectives pour le pilotage des activités. Ces outils permettent une consolidation rapide des données, une visualisation claire des résultats, et une réactivité accrue en cas d'écarts ou de dérives. Dans un environnement économique de plus en plus incertain et compétitif, cette capacité d'anticipation devient un avantage stratégique.

Notre recherche met donc en lumière que le contrôle de gestion ne se réduit pas à une simple fonction de contrôle comptable ou budgétaire. Il s'inscrit désormais dans une logique intégrée de pilotage de la performance globale, en tenant compte à la fois des exigences économiques, des impératifs institutionnels et des enjeux sociaux. Il joue un rôle de plus en plus important dans la transformation des pratiques managériales et dans la mise en œuvre d'une culture de la performance durable au sein des entreprises publiques.

Enfin, ce travail ouvre la voie à plusieurs pistes de réflexion pour des recherches futures. Il serait notamment pertinent de conduire des analyses comparatives entre plusieurs entreprises publiques algériennes pour identifier les bonnes pratiques, les facteurs de succès et les obstacles rencontrés dans la mise en place de dispositifs de contrôle de gestion. Finalement, cette conclusion souligne la nécessité de poursuivre les recherches dans ce domaine : il serait particulièrement intéressant d'explorer, par exemple, comment l'évolution des technologies de l'information (big data, outils de visualisation avancés, intelligence artificielle) peut encore accroître l'efficacité du contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance globale et financières en particulier des entreprises publiques algériennes. De même, la prise en compte de la dimension humaine et organisationnelle, notamment en lien avec la culture d'entreprise et le leadership, pourrait enrichir la compréhension des conditions de réussite du contrôle de gestion dans le secteur public.

En conclusion, cette recherche confirme que le contrôle de gestion constitue un instrument stratégique indispensable à la performance financière des entreprises publiques en Algérie. Il

permet à la fois de mieux mobiliser les ressources, d'orienter l'action vers des résultats mesurables, de responsabiliser les acteurs et d'assurer la conformité aux exigences de l'environnement institutionnel. L'exemple de SONATRACH démontre que, lorsqu'il est bien conçu et soutenu par des outils modernes, le contrôle de gestion devient un véritable levier de transformation et de modernisation des EPE, au service d'une gestion plus efficace, plus transparente et plus performante sur le plan financier.

Bibliographie

❖ **Ouvrage :**

- Alazard, C. & Separi, S. (2001). *Contrôle de gestion : manuel & applications*. 5e éd., Dunod.
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12e éd., McGraw-Hill Education.
- Béatrice, Grandguillot, F. (2018). *L'essentiel du contrôle de gestion*. 10e éd., Gualino.
- Berland, N. & Alcouffe, S. (2016). *Contrôle de gestion*. Vuibert.
- Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion*. 8e éd., Presses Universitaires de France.
- Cherifi, S. & Mecheddal, S. (2017). *Analyse de la trésorerie d'une entreprise industrielle : cas d'Electro-industries d'Azazga*. Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Doriath, B. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches*. 5e éd., Dunod.
- ERFI (1991). *Initiation à la gestion*. Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie, Université de Montpellier I, Éditions Eyrolles.
- Gervais, M. (2009). *Contrôle de gestion*. 9e éd., Économica.
- Giraud & All. (2004). *Contrôle de gestion et pilotage de performance*. Business Gaulino Éditeur.
- Guerny, J. & Guiriec, J.C. (1998). *Contrôle de gestion et choix stratégique*. Delmas.

❖ **Cours :**

- Cours d'analyse financière L3/C et F, Mme Amokrane F, Université Mouloud Mammeri.

❖ **Revue :**

- Aït-Aoudia, M. (2013). *La réforme de l'administration publique en Algérie : entre normes internationales et résistances internes*. **Revue Tiers Monde**, 216(4), 67–84.
- Bendahhane, A. et al. (2022). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance sociale des entreprises du Maroc*. **Finance & Finance Internationale**, 1(23).


❖ Lois :

- Circulaire n° 04/2018 de la Direction Générale du Trésor, Ministère des Finances.
- Cour des comptes (2023). *Rapport annuel 2022*.
- Journal Officiel de la République Algérienne n° 33 du 24 mai 2009. *Loi sur les EPE, gestion des capitaux marchands de l'État, privatisation*.
- Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 relative à l'autonomie des entreprises publiques.
- Ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux de l'État.
- Loi n° 01-04 du 20 août 2001 portant sur la modernisation de la gestion des entreprises publiques.
- Article 79 de la loi de finances complémentaire n° 06-11 de 2006.
- Décret exécutif n° 09-195 du 20 mai 2009 portant sur les contrats de performance des EPE.

❖ Webliographie :

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press. Extraits consultés en ligne.
- Que sais-je ?, n°2167, *L'audit opérationnel*. Éditions PUF. Accès numérique.
- Separi, S., Solle, G., Le Csur, L. *Management et contrôle de gestion*. Éd. Francis Lefebvre, Dunod, Paris. Consulté via bases de données universitaires.
- Sogbossi-Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *Revue des Sciences de Gestion*, n°241. Disponible en ligne.
- Schöpfel, J. & Boukacem-Zeghmouri, C. (2014). *La performance commerciale*. Dans *Vers la bibliothèque globale*. Article accessible sur portail numérique.
- <https://www.finance.gov.dz> (<https://www.finance.gov.dz/>) – Site officiel du Ministère des Finances (Algérie).
- <https://www.cours-gratuit.com> (<https://www.cours-gratuit.com/>) – Cours et documents sur le contrôle de gestion et la performance.

Annexes

	<p style="text-align: center;">DECISION N° <u>383</u> /DG</p> <p>OBJET : ORGANISATION DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH</p>	<p>Classement : 0.00.1 Référence : A-001 (R32) Page : 1 de 13</p>
--	---	---

Le Président Directeur Général,

Vu le décret présidentiel n°98-48 du 11 février 1998, modifié et complété, portant statuts de SONATRACH ;

Vu le décret présidentiel du 02 octobre 2023, portant nomination de Monsieur Rachid HACHICHI, en qualité de Président Directeur Général de SONATRACH ;

Vu la résolution n°156-10, du 29 septembre 2024, du Conseil d'Administration de SONATRACH, relative à la révision de la macrostructure de SONATRACH ;

Vu la décision A-001 (R31) du 19 juin 2018, portant organisation de la macrostructure de SONATRACH.

DECIDE

ARTICLE 1 : La présente décision annule et remplace la décision A-001 (R31) du 19 juin 2018, portant organisation de la macrostructure de SONATRACH.

ARTICLE 2 : Le schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour des structures suivantes :

- La Direction Générale ;
- Les Structures Opérationnelles ;
- Les Structures Fonctionnelles Centrales.

ARTICLE 3 : La Direction Générale

3.1. Le Président Directeur Général est assisté dans l'exercice de ses fonctions :

- D'un **Comité Exécutif**, conformément à l'article 11.3 des statuts de SONATRACH.
- D'un **Secrétariat Général**, placé sous l'autorité d'un Secrétaire Général, chargé :
 - De la gestion du courrier et des archives de la Direction Générale et du suivi des instructions du Président Directeur Général ;
 - De définir et de mettre en œuvre une politique de sponsoring et d'investissement social ;
 - D'assurer la supervision des structures suivantes :
 - Affaires sociales ;
 - Sécurité Interne d'Etablissement ;
 - Relations publiques ;
 - Gestion du patrimoine Siège.
 - De la coordination entre le Président Directeur Général et ses Conseillers.

- D'un **Cabinet**, placé sous la responsabilité d'un **Directeur de Cabinet**, chargé :
 - De fournir conseil et appui technique au Président Directeur Général, sur des dossiers particuliers ;
 - De la veille informationnelle ;
- 3.2. Est rattaché à la Direction Générale le comité suivant :
 - Un **Comité d'Ethique**, chargé de veiller au respect des dispositions du Code d'Ethique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la Société.
- 3.3. Sont rattachés à la Direction Générale, également :
 - **La Direction Audit et Risques « ADR »** chargée de la gestion et de la conduite des audits et de l'évaluation de l'application de la réglementation et des procédures en vigueur. Elle assure l'animation de la politique de contrôle interne de la Société, pilote et coordonne le processus de management des risques.
 - **La Direction Conformité Anti-Corruption « CAC »** chargée de l'élaboration et l'animation du programme de conformité anti-corruption de SONATRACH ainsi que de la veille à la conformité du Système de Management Anti-Corruption par rapport aux exigences de la norme ISO 3700.
 - **La Direction Communication « CMN »** chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH.
 - **Les Conseillers.**
- 3.4. Le Président Directeur Général peut réorganiser le fonctionnement de la Direction Générale et créer, en tant que de besoin.
 - Des **comités spécialisés** chargés de missions permanentes ou institués pour une mission déterminée ;
 - Des **postes de Directeurs** chargés du lancement d'activités nouvelles ou du traitement et du suivi de dossiers spécifiques à caractère stratégique.

Les missions et l'organisation de ces comités et de ces postes seront fixées par des décisions spécifiques.

ARTICLE 4 : Les Structures Opérationnelles

Les Structures Opérationnelles sont organisées autour des **Activités**, ci-après :

- Exploration-Production (E&P) ;
- Transport par Canalisations (TRC) ;
- Liquéfaction et Séparation (LQS) ;
- Raffinage et Pétrochimie (RPC) ;
- Commercialisation (COM).

Chaque Activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société.

4.1. L'Activité Exploration-Production « E&P »

4.1.1. L'Activité **Exploration-Production**, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

4.1.2. L'Activité **Exploration-Production** couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Prospection ;
- Exploration ;
- Forage ;
- Développement et valorisation des réserves ;
- Production ;
- Offshore ;
- Ressources non conventionnelles ;
- Gestion des Associations ;
- Laboratoires ;
- Etudes et développement, à l'exclusion des activités relevant de la DCP Business Development et Marketing (BDM) pour la partie étude et de la Direction Centrale Engineering et Project Management (EPM) pour la partie développement et réalisation de projets.

L'Activité **Exploration-Production** est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétences, le reporting aux Structures Fonctionnelles Centrales et le déploiement des politiques définies par celles-ci.

4.1.3. L'Activité **Exploration-Production** est chargée, également, de l'organisation de l'information et du reporting de l'Activité.

De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaire au développement et à la conduite des activités internationales, ainsi qu'aux filiales et participations nationales et internationales.

4.2. L'Activité Transport par Canalisations « TRC »

4.2.1. L'Activité **Transport par Canalisations**, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

4.2.2. L'Activité **Transport par Canalisations** couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Etudes et développement, à l'exclusion des activités relevant de la DCP BDM pour la partie étude et de la Direction Centrale Engineering et Project Management pour la partie développement et réalisation de projets.

L'Activité **Transport par Canalisations** est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétences, le reporting aux Directions Centrales et au déploiement des politiques définies par celles-ci.

4.2.3. L'Activité **Transport par Canalisations** est chargée également de l'organisation de l'information et du reporting de l'Activité.

De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales

4.3. L'Activité Liquéfaction et Séparation « LQS »

4.3.1. L'Activité **Liquéfaction et Séparation**, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

4.3.2. L'Activité **Liquéfaction et Séparation** couvre l'exploitation, notamment, dans les domaines opérationnels suivants :

- Liquéfaction du Gaz Naturel ;
- Séparation des GPL ;
- Etudes et Développement, à l'exclusion des activités relevant de la DCP BDM pour la partie étude et de la Direction Centrale Engineering et Project Management pour la partie développement et réalisation de projets.

L'Activité **Liquéfaction et Séparation** est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétences, le reporting aux Structures Fonctionnelles Centrales et le déploiement des politiques définies par celles-ci.

4.3.3. Les Directions Régionales Industrielles d'Arzew et de Skikda sont rattachées à l'Activité **Liquéfaction et Séparation** ;

4.3.4. L'Activité **Liquéfaction et Séparation** est chargée également de l'organisation de l'information et du reporting de l'Activité.

De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales.

4.4. L'Activité Raffinage et Pétrochimie « RPC »

4.4.1. L'Activité **Raffinage et Pétrochimie**, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

4.4.2. L'Activité **Raffinage et Pétrochimie** couvre l'exploitation, notamment, dans les domaines opérationnels suivants :

- Raffinage du Pétrole Brut et du Condensat ;
- Pétrochimie ;
- Etudes et Développement, à l'exclusion des activités relevant de la DCP BDM pour la partie étude et par la Direction Centrale Engineering et Project Management pour la partie développement et réalisation de projets.

L'Activité **Raffinage et Pétrochimie** est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétences, le reporting aux Directions Centrales.

4.4.3. L'Activité Raffinage et Pétrochimie est chargée également de l'organisation de l'information et du reporting de l'Activité.

De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertis nécessaires au développement des activités internationales et de filiales et participations nationales et internationales.

4.5. L'Activité Commercialisation « COM »

4.5.1. L'Activité **Commercialisation**, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

4.5.2. L'Activité **Commercialisation** couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Commercialisation du pétrole brut et produits pétroliers ;
- Commercialisation gaz ;
- Transport maritime des hydrocarbures ;
- Importation des produits pétroliers ;
- Gestion du processing de pétrole brut à l'étranger ;
- Elaboration et suivi de la mise en œuvre de la politique de trading.

L'Activité **Commercialisation** est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétences, le reporting aux Directions Centrales.

4.5.3. L'Activité **Commercialisation** est chargée également de l'organisation de l'information et du reporting de l'Activité.

De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales.

ARTICLE 5 : Les Structures Fonctionnelles Centrales

Les Structures Fonctionnelles Centrales ont pour rôle de :

- Elaborer et veiller à l'application des politiques et stratégies de la Société ;
- Planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux Structures Opérationnelles de la Société ;
- S'affirmer et contribuer, en qualité de centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs ;
- Se constituer en sources d'information et contribuer au processus de reporting ;
- Assurer l'appui aux projets de la Société ;
- Assurer l'information et le reporting.

Les Structures Fonctionnelles Centrales sont déclinées au sein des Activités :

- Les déclinaisons des Structures Fonctionnelles Centrales dans les activités ont pour rôle d'appliquer les politiques et d'exécuter les stratégies élaborées par les Structures Fonctionnelles Centrales ;
- Les déclinaisons des Structures Fonctionnelles Centrales dans les Activités sont soumises à une double ligne de reporting : une ligne principale vers la Structure Fonctionnelle Centrale correspondante et une ligne vers la structure de rattachement hiérarchique de l'Activité concernée.

Les représentants des Structures Fonctionnelles dans les Activités assurent un double reporting :

- Vers leur supérieur hiérarchique dans l'Activité ;
- Vers leur supérieur dans la fonction (VP, DEX, DC, Directeur de fonction de l'Activité...).

5.1. La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie « SPE »

5.1.1. La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration des stratégies de développement à moyen et long termes et de l'évaluation de leur mise en œuvre.

A

5.1.2. La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie assure, notamment, les fonctions suivantes :

- Stratégie, prospective et intelligence économique ;
- Planification ;
- Etudes économiques ;
- Organisation, systèmes et procédures ;
- Gestion de la performance de la Société ;
- Informations documentaires.

5.1.3. La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting.

5.2. La Direction Corporate Finances « FIN »

5.2.1. La Direction Corporate Finances, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée d'élaborer les politiques et stratégies dans le domaine des finances, d'évaluer leur mise en œuvre et de veiller à l'information financière.

5.2.2. La Direction Corporate Finances assure, notamment, les fonctions suivantes :

- Ingénierie et stratégie financière ;
- Coordination, supervision et veille à la bonne tenue de la comptabilité et à l'établissement des états financiers, conformément à la réglementation en vigueur ;
- Harmonisation des procédures et veille à leur application ;
- Elaboration du budget de fonctionnement et du plan de financement des investissements ;
- Contrôle de gestion ;
- Contrôle et optimisation de la trésorerie de la Société ;
- Fiscalité, patrimoine et assurances ;
- Coordination des opérations liées au contrôle légal, assuré par les commissaires aux comptes.

5.2.3. La Direction Corporate Finances est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting général

5.3. La Direction Corporate Business Development et Marketing « BDM »

5.3.1. La Direction Corporate Business Development et Marketing, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de formuler la stratégie de croissance et de recherche des nouvelles opportunités d'investissement pour la Société.

Elle a pour mission d'évaluer, de lancer et d'assurer la maturation de nouveaux projets de partenariat dans les activités de base de la Société tant en national qu'en international, ainsi que de mettre en place des stratégies marketing innovantes susceptibles d'attirer de nouveaux investissements et de nouveaux partenaires.

5.3.2. La Direction Corporate Business Development et Marketing est investie des missions suivantes :

- Identification des opportunités de projets de développement en partenariat, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;
- Evaluation des nouvelles opportunités, constitution et optimisation d'un portefeuille d'affaires ;
- Proposition de projets à mener à terme dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;
- Mise en œuvre du portefeuille d'affaires identifié et approuvé, avec le soutien et l'assistance des structures de la Société ;
- Maturation des projets à travers la réalisation des études de préfaisabilité et de faisabilité ;
- Négociations et montage des partenariats à travers la réalisation de toutes les études nécessaires au développement des affaires, avec le soutien et l'assistance des différentes structures de la Société, depuis l'idée du projet jusqu'à la décision de création de la société de projet ou la décision finale d'investissement ;
- Gestion des interfaces avec les structures de la Société impliquées dans la maturation et le développement d'affaires ;
- Mise en place des stratégies marketing innovantes pour attirer de nouveaux partenaires et de nouvelles opportunités de partenariat.

5.3.3. La Direction Corporate Business Development et Marketing, est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting de la Société.

5.4. La Direction Corporate Ressources Humaines « RHU »

5.4.1. La Direction Corporate Ressources Humaines, placée sous l'autorité d'un **Directeur Exécutif**, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur mise en œuvre.

5.4.2. La Direction Corporate Ressources Humaines assure, notamment, les fonctions suivantes :

- Développement et planification des ressources humaines notamment :
 - La définition de la stratégie de gestion des talents ;
 - La définition des besoins, recrutement et plans de formation dans les différents domaines d'activité de la Société.
- Gestion du personnel des structures du Siège ;
- Réglementation et veille sociale ;
- Rémunération et performance individuelle ;

- Médecine du travail.
- Gestion de l'IAP et la SMA.

5.4.3. La Direction Corporate Ressources Humaines est chargée, également, de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting.

5.5. La Direction Corporate Gestion de Portefeuille Groupe « GPG »

5.5.1. La Direction Corporate Gestion de Portefeuille Groupe, placée sous l'autorité d'un **Directeur Exécutif**, est chargée de la coordination et de la gestion de l'interface entre SONATRACH et les sociétés du portefeuille.

- Déclinaison des politiques et orientations stratégiques au niveau des holdings, filiales et participations ;
- Gestion de la performance des sociétés du portefeuille ;
- Suivi des activités des organes sociaux des sociétés du portefeuille ;
- Supervision des activités des Holding, Filiales et Participations à l'international (partenariats).

5.5.2. La Direction Corporate Gestion de Portefeuille Groupe est chargée, également, de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting.

5.6. La Direction Centrale Engineering & Project Management « EPM »

5.6.1. La Direction Centrale Engineering & Project Management, placée sous l'autorité d'un **Directeur Central**, est chargée de gérer les grands projets industriels des Activités Opérationnelles, depuis la prise de décision finale d'investissement (FID) de ces projets jusqu'à leur mise en service.

5.6.2. La Direction Centrale Engineering & Project Management assure, pour les projets relevant de ses prérogatives, les fonctions suivantes :

- Maturation des projets, postérieurement à la prise de décision finale d'investissement (FID) ;
- Engineering et développement des projets Oil & Gas, raffinage et pétrochimie
- Exécution des projets Oil & Gas, raffinage et pétrochimie en mode EPC, comme maître d'ouvrage, jusqu'au transfert, aux Activités, des projets terminés ;
- La coordination, l'animation et le contrôle de l'ensemble des activités financières et comptables de la Direction Centrale EPM ;
- Le développement et l'exécution des projets Oil & Gas et raffinage et pétrochimie des Holdings, confiés à la Direction Centrale EPM ;
- Services aux projets ;

- Risk management assurant l'identification et la surveillance des risques éventuels générés par les entités de l'EPM en intervenant si nécessaire ;
- L'évaluation des affaires complétées dans le domaine de l'Engineering et Project Management.

5.7. La Direction Centrale Technique, Technologie et Innovation « TTI »

5.7.1. La Direction Centrale Technique, Technologie et Innovation, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de suivre, contrôler et coordonner les informations et les données techniques des installations et des projets, de la Société.

5.7.2. La Direction Centrale Technique, Technologie et Innovation assure, notamment, les fonctions suivantes :

- Analyse des rapports thématiques, techniques, technologiques et d'innovation ;
- Audit technique des installations ;
- Prévention des risques dans le domaine technique ;
- Conservation et gestion des dossiers de fin d'affaires.

5.7.3. La Direction Centrale Technique, Technologie et Innovation est chargée, également, de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting.

5.8. La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information « DSI »

5.8.1. La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information, placée sous l'autorité d'un **Directeur Central**, est chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique informatique et de digitalisation de la Société, des normes et standards en matière de technologies de l'information et de système d'information

5.8.2. La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information assure, notamment, les fonctions suivantes :

- Etude des choix technologiques, dans les domaines de la digitalisation et système d'information ;
- Mise en place et gestion d'un système d'information pour soutenir la Société dans son fonctionnement ;
- Etudes, coordination et optimisation des actions relatives à la réalisation, l'exploitation, la maintenance et le développement des réseaux informatiques, télécommunications et solutions digitales ;
- Sécurité des Systèmes d'Information ;
- Coordination des projets de digitalisation.

5.8.3. La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information est chargée, également, de :

- La mise en place et du développement d'une politique en matière d'équipement informatique de la Société ;

- L'appui et de l'assistance à la fonction Archives (support électronique) ;
- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting.

5.9. La Direction Centrale Energies Vertes et Renouvelables « EVR »

5.9.1. La Direction Centrale Energies Vertes et Renouvelables, placée sous l'autorité d'un **Directeur Central**, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de transition énergétique et d'énergies vertes et renouvelables, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

5.9.2. La Direction Centrale Energies Vertes et Renouvelables assure, notamment, les fonctions liées au :

- Développement des projets dans les énergies vertes ;
- Développement des projets dans les énergies renouvelables ;
- Planification et gestion de la transition énergétique.

5.9.3. La Direction Centrale Energies Vertes et Renouvelables est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting.

5.10. La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement « HSE »

5.10.1. La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement, placée sous l'autorité d'un **Directeur Central**, est chargée de l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et du contrôle de leur application, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

5.10.2. La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement assure, notamment, les fonctions suivantes :

- Coordination de la politique de gestion des risques liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement ;
- Développement des procédures et des normes ainsi que la veille quant au respect des normes et standards dans les domaines de l'environnement, de la sécurité et de la santé au travail ;
- Mise en œuvre de la politique HSE du Siège.

5.10.3. La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting.



5.11. La Direction Centrale Recherche et Développement « R&D »

- 5.11.1. La Direction Centrale Recherche et Développement, placée sous l'autorité d'un **Directeur Central**, est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et du développement des technologies dans les métiers de base de la Société, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- 5.11.2. La Direction Centrale Recherche et Développement est chargée, également, de :
- L'appui aux projets de la Société ;
 - L'information et du reporting.

5.12. La Direction Centrale Juridique « JUR »

- 5.12.1. La Direction Centrale Juridique, placée sous l'autorité d'un **Directeur Central**, est chargée de la définition de la politique et de la stratégie juridique de la Société et le suivi de son application ainsi que de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.
- 5.12.2. La Direction Centrale Juridique assure, notamment, les fonctions suivantes :
- Traitement des contentieux internationaux ;
 - Traitement des contentieux internes d'ordre commercial et des contentieux du Siège ;
 - Contrôle et conformité ;
 - Constitution et gestion du dépôt légal interne ;
 - Assistance aux structures, notamment, dans la régularisation du patrimoine de la Société.
- 5.12.3. La Direction Centrale Juridique est chargée également de :
- L'appui aux projets de la Société ;
 - L'information, notamment le développement d'une banque de données sur le patrimoine et du reporting.

5.13. La Direction Centrale Passation des Marchés « PSC »

- 5.13.1. La Direction Centrale Passation des Marchés, placée sous l'autorité d'un **Directeur Central**, est chargée de définir et mettre en œuvre une politique, en matière de passation des marchés et de contenu local.
- 5.13.2. La Direction Centrale Passation des Marchés assure, notamment, les fonctions dans les domaines suivants :
- Gestion et mise à jour du processus de passation des marchés de SONATRACH, en collaboration avec les structures fonctionnelles et opérationnelles de la Société ;
 - Veille à la conformité des opérations de passation des marchés ;
 - Développement du contenu local ;

- Déclinaison des objectifs, politiques et directives de la Société en matière de passation de Marchés et de développement du Contenu Local ;
- Suivi du processus de passation des marchés des structures opérationnelles et fonctionnelles de SONATRACH ainsi que l'évaluation de leur performance ;
- Gestion des Commissions de Contrôle de Conformité des processus de passation des marchés ainsi que de tout comité ayant trait à la passation des marchés.

5.13.3. La Direction Centrale Passation des Marchés est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting.

ARTICLE 6 : L'organisation de la macrostructure, objet de la présente décision, sera complétée comme suit :

6.1. Par des décisions spécifiques du Président Directeur Général pour :

- Les structures et le comité visés à l'article 3, de la présente décision.
- Les premiers et deuxièmes niveaux des structures d'organisation rattachées aux premiers responsables des Activités.
- Les premiers, deuxièmes et, selon le cas, les troisièmes niveaux des structures d'organisation rattachées, aux premiers responsables, des Directions Centrales et des structures rattachées à la Direction Générale.

6.2. Les niveaux d'organisation inférieurs à ceux fixés au paragraphe 6.1, ci-dessus, sont du ressort, chacun pour ce qui le concerne, du premier responsable de chaque structure, après validation de la Direction Corporate SPE.

ARTICLE 7 : La présente décision comprend en annexe l'organigramme de la macrostructure de SONATRACH.

ARTICLE 8 : La présente décision prend effet à compter du 29 septembre 2024.

ARTICLE 9 : Le Secrétaire Général, le Directeur de Cabinet, les Vice-Présidents, le Directeur Exécutif, les Directeurs Centraux et les Directeurs des structures rattachées à la Direction Générale sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

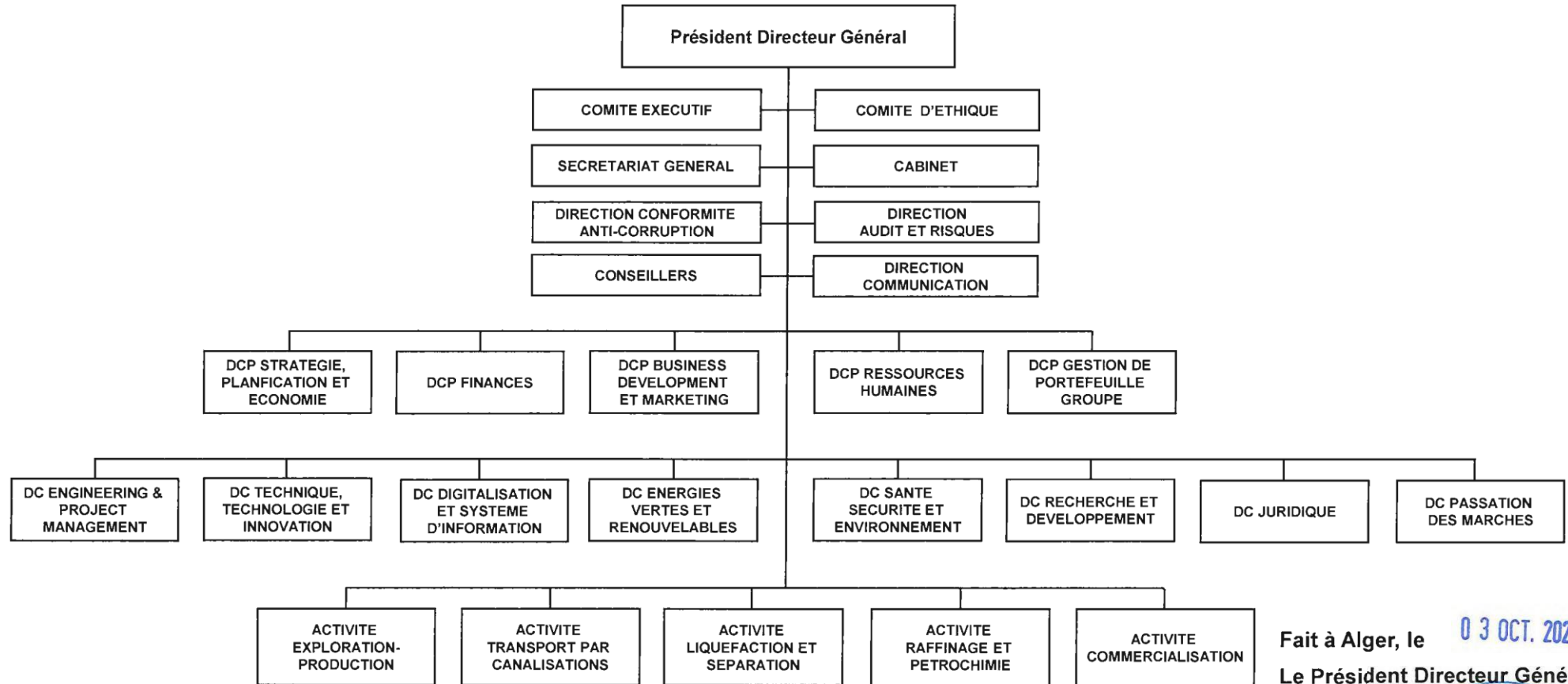
Fait à Alger, le 03 OCT. 2024

Le Président Directeur Général,

R. HACHICHI



ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



DCP : Direction Corporate
DC : Direction Centrale

Fait à Alger, le 03 OCT. 2024
Le Président Directeur Général,

R. HACHICHI



Hypothèses d'élaboration du Plan Annuel et du plan de décaissement 2022 et PMT 2022-2026

	VARIABLE	VALEUR
Taux de change Prévisionnel	1 US \$	142
	1 CAN	112
	100 CHF	18 853
	1 GBP	192
	100 JPY	130
	1 EUR	170
Inflation / Taux	Algérie	4,2%
	Europe	1,2%
	USA	1,6%
Prix du Sahara Blend	Scénario de base	50 \$/bbl pour 2022 à 2026
	Variantes	<p align="center"><u>Variante 1 :</u> . 40\$/bbl pour 2022 à 2026</p> <p align="center"><u>Variante 2 :</u> . 60\$/bbl pour 2022 à 2026</p> <p align="center"><u>Variante 3 :</u> . 70 \$/bbl pour 2022 à 2026</p>



Activité E-P
Division Forage

Annexe N° 1 de la Décision N° 04 /FOR-25 du
Volet Investissements
Direction Mud Logging
Division Forage

Parité 1\$ = 136DA

En milliers de DA

Désignations	Prévisions Initiales		
	Qté	Total	Dont devises
1. Projets d'infrastructures		8 000	-
Etude et suivi de réalisation de l'extension du siège administratif de la DML		8 000	
Total Installations Générales		8 000	-
2. Equipements		916 360	774 471
Système Mud Logging & N. Technologies:			
Logiciels et Applications pour station de travail Online et Offline	10	43 495	42 642
Total Logiciel Informatiques et Assimilés		43 495	42 642
Véhicule de tourisme	10	35 000	
Véhicule Utilitaire 4x4	1	15 000	
Véhicule Utilitaire 4x2	4	26 000	
Total Matériels de Transports		76 000	-
Total Equipements Sociaux		-	-
Système Mud Logging & N. Technologies:			
Acquisition et Système de Gaz Mud Logging (voir état annexe)	10	181 829	178 264
Equipements de Nouvelles Technologies:			
Analyseur de Gaz Avancé			
Système Gaz FID Avancé C1-C8 avec Software dédié	1	39 236	38 466
Extracteur de fluide			
Dégazeur à volume constant avec chauffage de boue et Coriolis	3	50 233	49 249
Analyses Isotopique			
Isotopes C1-C3 avec Software dédié	1	82 220	80 608
Analyses Géochimiques sur les échantillons			
Fluorescence au rayons X, XRF avec Software dédié	1	27 271	26 736
Diffraction au rayons X, XRD avec Software dédié	1	38 393	37 641
Service de surveillance de l'usure des outils			
Détecteurs des Alcènes avec Software dédié	1	13 422	13 158
Service de surveillance des micro-fractures et pertes			
Débitmètre Electromagnétique avec Software dédié (lot de 04 capteurs)	1	6 850	6 716
Analyses Géochimiques sur site			
Analyseur du total carbone organique avec software dédié	2	33 014	32 367
Pyrolysis avec software dédié	2	44 887	44 007
Equipements Annexes			
Moniteur d'affichage des paramètres de forage (Drill Floor Monitor)	30	103 187	101 164
Générateur H2	20	60 792	59 600
Total Matériels et Outillages		681 334	667 976
Ensemble de bureau retour+caisson+armoire	2	700	
Table de réunion GM en bois rouge	1	700	
Table de réunion MM en bois rouge	1	350	
Parure de fauteuils avec table base	1	200	
Ensemble de bureau avec retour et armoires GM	1	250	
Total Equipements de Bureaux		2 200	-
Imprimante Multifonction PM	6	2 700	
Total Matériel d'Impression, Prise vue et Projection		2 700	-
Master Server avec logiciels et licences	10	30 129	29 538
Live Spare Server avec logiciels et licences	10	30 129	29 538
Commutateur & Routeur Niv. 3	10	2 603	2 552
Server sans logiciels et licences	1	2 010	1 970
Commutateur & Routeur Niv. 3	1	260	255
Micro-Ordinateurs Desktop pour UML (130) avec écran 27"	130	45 500	
Total Matériels Informatiques		110 631	63 853
Total Général		924 360	774 471

Groupe d'ordres
Exercice comptable

* FMUD_ACHAT.I GROUPE ORDRES STATISTIQUES FMUD FORAGE

Ordres	Budget	Réel	Engagements	Engagé	Disponible
FMUD20400000 LOGICIELS INFORMATIQUES	63 556 510,00	170 100,00		170 100,00	63 386 410,00
FMUD21000001 VEHICULES DE TOURISME-SU	35 000 000,00				35 000 000,00
FMUD21000011 VEHIC TRANSP.DE MARCHAND	41 000 000,00				41 000 000,00
FMUD21511010 EQUIPEMENTS POUR METHODE	681 343 090,00				681 343 090,00
FMUD21600000 EQUIPEMENTS DE BUREAU	2 200,00				2 200,00
FMUD21890010 UNITE CENTRALE	49 000 000,00				49 000 000,00
FMUD21890020 PERIPHERIQUES	67 830 503,00				67 830 503,00
* Total	937 732 303,00	170 100,00		170 100,00	937 562 203,00

Activité Développement forage (Budget)

Rubrique Coût	Coût Prévisionnel (Milliard DZD)	Ratio
Site (Génie Civil)	1,70	3%
Hydraulique (Approvisionnement en Eau)	1,03	2%
DTM	3,03	5%
Appareil de Forage	20,05	30%
Boue de Forage	5,65	8%
Cimentation	2,96	4%
Consommables	16,37	25%
Services Divers	4,98	7%
UBD	-	0%
Environnement	1,38	2%
Supervision Forage	6,49	10%
Gardiennage (Sûreté aux Puits)	2,94	4%
Budget (Milliard DZD)	66,57	

Activité exploration forage (Budget)

Rubrique Coût	Coût Prévisionnel (Milliard DZD)	Ratio
Site (Génie Civil)	1,18	2,6%
Hydraulique (Approvisionnement en Eau)	0,93	2%
DTM	1,52	3%
Appareil de Forage	16,14	35%
Boue de Forage	2,75	6%
Cimentation	2,16	5%
Consommables	9,05	20%
Services Divers	2,79	6%
Environnement	0,81	2%
Supervision Forage	5,44	12%
Gardiennage (Sûreté aux Puits)	2,75	6%
Budget (Milliard DZD)	45,51	

Activité Forage 2024

Activité Forage 2024					
Développement			Exploration		
		<i>Réalisé à</i>			<i>Réalisé à</i>
Durée Prévue	6 787		Durée Prévue	5	
Durée	7 037	104%	Durée	5	106%
Métrage	269 200		Métrage Prévu	149	
Métrage	221 744	82%	Métrage	121	81%
Puits Prévus	83		Métrage Prévu	45	
Puits Réalisés	72	87%	Métrage	32	71%
Coût Prévu	66,57		Coût Prévu		
Coût Réalisé	58,24	87%	Coût Réalisé		98%

<i>Remerciements</i>	I
<i>Dédicaces</i>	II
<i>Résumé</i>	III
<i>Liste des abréviations</i>	IV
<i>Liste des tableaux et figures</i>	V
<i>Sommaire</i>	VI
<i>Introduction générale</i>	01

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

Introduction	04
Section1 : Notions de base sur le contrôle de gestion	04
1.1 Histoire du contrôle de gestion :	04
1.2 Définition du contrôle de gestion :	06
2. Les missions du contrôle de gestion :	09
3. Les objectifs du contrôle de gestion :	10
Section 02 : La fonction du contrôle de gestion dans l'organisation	11
2.1 Processus de contrôle de gestion :	11
2.1.1. Phase de prévision :	11
2.1.2. Phase d'exécution :	11
2.1.3. Phase d'évaluation :	12
2.1.4. Phase d'apprentissage :	12
2.2 Illustration historique du processus de contrôle de gestion :	13
2.3 Niveaux du contrôle de gestion :	15
2.3.1 Le niveau stratégique :	15
2.3.2 Le niveau tactique :	16

2.3.3 Le niveau opérationnel :	16
2.4. Contrôleur de gestion :	16
2.4.2 Métier de contrôleur de gestion :	17
2.4.3 Rôles et Missions compétences de contrôleurs de gestion:	18
2.4.4) Le positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise.....	19
Section 03 : Spécificités du contrôle de gestion dans les entreprises publiques	21
3.1 Le contrôle de gestion dans des grandes entreprises :	21
3.1.1 Spécificité des grandes entreprises :.....	21
3.1.2 La position de contrôle de gestion dans l'organigramme des grandes entreprises :	21
3.1.3 Le contrôle de gestion dans les groupes internationaux :.....	22
3.2- Cadre réglementaire du contrôle de gestion dans les entreprises publiques algériennes	23
3.2.1 Définition et enjeux des entreprises publiques :	23
3.2.2 Le contrôle de gestion dans des grandes entreprises publique :.....	23
3.2.3 Spécificités juridiques des entreprises publiques en Algérie :	24
3.3 L'obligation de performance et la reddition des comptes.....	26
3.4 Rôle du contrôle de gestion dans le respect des obligations légales	27
Conclusion :	27

Chapitre II : La performance financière au sein de l'entreprise

Introduction	28
Section 01 : Les fondements généraux de la performance financière	28
1.1 Historique et définition de la performance financière :	28
1.1.1 Historique et évolution :	28
1.1.2 La définition de la performance financière :	29
1.1.3 L'efficacité et l'efficience :	29
1.1.4 Les objectifs de la performance financière	31
Section 02 : Les outils de mesure de la performance financière	32

2.1	Les méthodes de mesure de la performance financière :.....	33
2.1.1	Mesure de la performance par l'analyse des écarts financiers :.....	33
2.1.1.1	L'équilibre financier :.....	33
2.1.1.2	Les indicateurs de l'équilibre financier :.....	33
2.1.2	Mesure de la performance par l'analyse par la méthode des ratios.....	37
2.1.2.1	Les ratios de structure financière	37
2.1.2.2	Les ratios de rentabilité :	38
Section 03 : Mesure et pilotage de la performance financière des entreprises à travers les outils du contrôle de gestion		40
3.1	Les systèmes prévisionnels	40
3.1.1	Le plan stratégique	40
3.1.2	Le plan opérationnel.....	41
3.1.3	Le budget.....	41
3.2.	Les outils de suivi de réalisation	42
3.2.1	La comptabilité générale ou la comptabilité financière.....	42
3.2.2	La comptabilité analytique ou la comptabilité de gestion:.....	42
3.2.3	Le contrôle budgétaire.....	43
3.2.4	Le tableau de bord	44
3.2.5	Le reporting	45
3.3	La relation entre le contrôle de gestion et la performance financière dans les entreprises publiques à travers les outils du contrôle de gestion.....	46
Conclusion :		48

Chapitre III : Etude de cas SONATRACH

Section01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH et de la division forage		49
1.	Présentation de l'entreprise SONATRACH	49
1.1	Historique de la SONATRACH.....	49

1.2 Objectifs actuels de la SONATRACH	50
1.3 L'organisation de la SONATRACH	50
2. Présentation de la division forage	52
2.1 Création de la division forage	52
2.2 Missions essentielles de la division forage	53
2.3 Les différentes activités de la division forage	53
Section02 : Dispositif de contrôle de gestion au sein de la division forage	59
2.1 Le budget d'investissement :	59
2.2 Lancement de la campagne budgétaire :	59
2.3 Les différents budgets au sein de la division forage	60
2.3.1 Budget de fonctionnement	60
2.3.2 Budget des forages (puits).....	60
2.3.3 Budget d'investissement	61
2.4 Phase d'élaboration du budget d'investissement :	62
2.5 L'intégration du système d'information SAP Business chez SONATRACH : un levier d'optimisation du pilotage.....	66
Section 03 : Analyse de l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la division forage.	68
3.1 Réalisations Versus Prévisions Par Nature de Charges – Exercice 2024.....	69
3.1.1 Réalisations vs Prévisions pour 2024.....	69
3.1.2 Evolution 2022– 2023 & 2024	75
3.2 Réalisations Versus Prévisions des Investissements – Exercice 2024.....	76
3.2.1 Réalisations vs Prévisions 2024 :	77
3.2.2 Commentaires des Ecart :	79
3.3 Analyse des Coûts Prévisionnels et Réels pour Forage des Puits – Exercice2024 :	84
3.3.1 Performance de forage en 2024.....	84

3.3.1.1 Activité Développement forage	84
3.3.1.2 Activité exploration forage.....	86
3.3.2 Analyse des Coûts Prévisionnels pour 2024	88
3.3.2.1 Activité Développement forage (Budget)	89
3.3.2.2 Activité exploration forage (Budget)	91
3.3.2.3 Activité Développement forage (Réal)	93
3.3.2.4 Activité Exploration forage (Réal)	95
3.4 Comparaison.....	96
3.4.1 Activité Développement.....	96
3.4.2 Activité Exploration :	98
Conclusion	104
<i>Conclusion générale</i>	<i>105</i>

Bibliographie

Annexes

Table des matières