

La Mise en Œuvre du Tableau de Bord de Gestion selon la Démarche OVAR: Cas de SONATRACH

MAKHLOUFI Tahar ¹

SADAOUI Farid ^{2*}

BADI Abdelmadjid ³

1. Etudes du développement économique, Université de Laghouat, (Algérie), t.makhloufi@lagh-univ.dz

2. Université de Ghardaïa, (Algérie), sadaoui15@hotmail.fr

3. Université de Ghardaïa, (Algérie), abadiom@yahoo.fr

Soumis le: 11/09/2020

Accepté le: 23/12/2020

Publié le: 27/01/2021

Résumé :

La mise en œuvre de la démarche OVAR à Sonatrach, une entreprise pétrolière algérienne marque le pas d'une volonté de dépasser l'approche quantitative de la performance basée sur les coûts au profit d'une approche plus récente s'articulant autour du couple coût-valeur. L'implémentation de cette démarche renvoie à la notion de performance organisationnelle qui conduit à une division transversale de l'entreprise au lieu de maintenir une division hiérarchico-fonctionnelle. La méthode OVAR

Mots-clés : ovar; stratégie; performance organisationnelle; contrôle de gestion; coût-valeur.

Classification JEL: L25; L10.

* : *Corresponding author.*

The Implementation of the Management Dashboard According to OVAR approach: SONATRACH case

MAKHLOUFI Tahar ^{1*}

SADAoui Farid ²

BADI Abdelmadjid ³

1. Study of economic development, University of Laghouat, (Algeria), t.makhloufi@lagh-univ.dz
2. University of Ghardaia, (Algeria), sadaoui15@hotmail.fr
3. University of Ghardaia, (Algeria), abadiom@yahoo.fr

Received: 18/09/2020

Accepted: 23/12/2020

Published: 27/01/2021

Abstract :

The implementation of the OVAR approach at Sonatrach, an Algerian oil company marks the step of a will to go beyond the traditional cost-based performance approach in favor of a more recent approach based on the couple's cost -value. The implementation of this approach refers to the notion of organizational performance. This latter leads concept to a cross-division of the company instead of maintaining a hierarchical-functional division. The OVAR method, with its variants, requires the implementation of the strategy into operational objectives and uses a strategic-operational model of management control.

Keywords : OVAR; Strategy; organizational performance; management control; cost-value.

JEL classification codes : L25, L10.

* : *Corresponding author.*

Introduction

La méthode OVAR (Objectifs, variables d'action, Responsabilité), s'inscrit dans le cadre d'une démarche intégratrice du pilotage de la performance au sein d'une organisation. Avec sa composante « objectifs », elle fait appel à la stratégie que l'entreprise va déployer et décliner au quotidien. Ceci fait du contrôle de gestion un modèle stratégique-opérationnel par déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. (LORINO, 2003, p. 59)

Ce papier s'intéresse à l'étude de la mise en œuvre de la démarche OVAR par le groupe pétrolier algérien SONATRACH puis à l'étude de l'incidence sur le plan de la performance globale et notamment sur la performance organisationnelle. Cette entreprise d'envergure internationale affiche un accroissement continu de son portefeuille titres qui est pris en compte dans le cadre de la consolidation comptable. Ce portefeuille totalise, y compris la société mère, 134 entités dont 39 filiales et agit dans le cadre du « parenting styles » financier qui implique nécessairement une organisation adéquate. Pour cela, nous avons émis une problématique qui s'articule autour du comment de la mise en œuvre de la démarche OVAR et des tableaux de bord subséquents de l'entreprise publique ; Sonatrach. Sur le plan méthodologique, nous avons privilégié une approche managériale basée sur une présentation théorique et analytique.

Démarche OVAR et Objectifs

Si globalement, la stratégie consiste à définir les objectifs à long terme, ceux-ci doivent en principe redéfinir les nouvelles frontières de l'entreprise ; c'est-à-dire ce qu'elle était et ce qu'elle doit être dans le futur, en termes de croissance, développement durable, position concurrentielle, forces et faiblesses *tutti quanti*. La méthode OVAR, a été conçue et développée par trois enseignants chercheurs français du groupe "HEC Paris" dès l'année 1981. (SARI, 2008) Elle s'inscrit parmi les différentes méthodes de pilotage d'entreprise pour accompagner les managers pour augmenter la valeur perçue par le client, améliorer les performances et rationaliser et diminuer les coûts de fonctionnement. (RACHEDI & BADI, 2016).

Elle consiste, pour l'entreprise, à définir initialement les objectifs généraux à atteindre, les variables d'action correspondantes à chaque objectif et enfin les indicateurs de mesure des performances des variables d'action. Ces indicateurs (key performance indicators) permettent également d'atteindre l'efficacité de la personne responsable de l'action à entreprendre. L'une des forces de cette méthode réside dans le fait que, pour la réalisation de l'objectif général de l'entreprise, chaque service est impliqué dans la détermination des variables d'action, des indicateurs et des responsables. C'est la mise en place de ce dialogue interhiérarchique qui fait la grande force de la méthode, d'où la nécessité d'une approche horizontale.

C'est dans ce sens que la démarche OVAR nécessite la fixation des objectifs, eux-mêmes forgés dans un domaine de résultat permettant le pilotage de la (les) performance (s) aussi bien de l'entreprise que du responsable chargé de l'action elle-même. Dans l'approche horizontale de l'organisation qui met souvent en évidence la gestion des processus ou des projets, la formulation des objectifs reste souvent tributaire des « cibles transversales ». Elle met ainsi, en cohérence l'ensemble des entités de l'organisation grâce à cette transversalité.

En d'autres termes, la direction générale assigne un objectif global. Pour la réalisation de cet objectif, un ou plusieurs responsables des services opérationnels se voient attribuer une variable d'action et un **indicateur clé de performance (KPI)** associé à cette variable. Ces derniers traduisent donc les variables d'actions qui leur sont attribués en objectifs opérationnels pour leur service. La matrice de la méthode OVAR peut donc s'appliquer par itération à tous les niveaux

hiérarchiques de l'entreprise permettant ainsi, sur la base exclusive de l'établissement d'un objectif général, **un pilotage opérationnel précis de tous les services** en vue de la réalisation de cet objectif.

Ainsi, pour la méthode OVAR, l'idée est simplement de proposer de décomposer les objectifs et les variables d'action. Par exemple, de manière simplifiée : si l'objectif est d'**augmenter la marge commerciale de 5%** (au lieu de 10% elle sera de 15%), une variable d'action peut être soit de réduire les remises accordées aux clients ce qui n'est pas nécessairement une bonne chose ; ou comprimer les coûts et maintenir le prix initial. Cette variable est assurée par le directeur commercial et l'indicateur permettant de suivre la réalisation de cette variable est le ratio remise/CA ou coût de revient unitaire/prix de vente. Mais on peut aussi aller plus loin et appliquer une variable d'action au service administratif par exemple qui serait la réduction des gaspillages (déchets et rebuts qui impactent la hausse du coût de revient, et conséquemment la marge commerciale) et comme indicateur le volume de fourniture/employé du service.

LE TERRAIN ET LA METHODE DE RECHERCHE

La Société « **SONATRACH** » qui a été créée en 1963, est une entreprise nationale de dimension internationale et d'un poids économique considérable pour l'économie algérienne. Par domaine d'activité, Elle rentre dans le cadre de l'industrie pétrolière et gazière. Le groupe SONATRACH est l'acteur principal avec ses 154 filiales et plus de 50 ans d'expérience dans le secteur des hydrocarbures. Ce secteur qui occupe une place primordiale dans l'économie algérienne avec près de 97 % des revenus émanant des exportations. Le mode opératoire de la recherche s'est articulé autour de l'exploitation des rapports d'activités (2017 et 2018) et la collecte des informations, au niveau de la direction.

Comment Sonatrach fixe les objectifs ?

Dans le cadre de la fixation des objectifs, l'entreprise pétrolière algérienne **sonatrach** conçoit, à partir de la méthode OVAR, un tableau de bord, en vue d'une gestion rationnelle de l'ensemble des structures, les objectifs de cette entreprise pour atteindre une performance organisationnelle. Le tableau de bord de gestion est défini par H. Bouquin comme un tableau synoptique contenant un nombre limité d'indicateurs (05 à 10) permettant d'avoir une vision sur le fonctionnement de l'entreprise. Dans notre cas, il est construit pour deux fonctions essentielles : celle de la production et celle de la finance. En revanche, la démarche OVAR sur laquelle repose la conception du tableau de bord, avec toutefois une certaine particularité, montre l'importance requise pour quatre éléments : les objectifs à atteindre ; les variables d'action qui servent de guide ; les plans d'actions qui servent de moyens et enfin la désignation des personnes et des responsabilités de chacun au sein de l'organisation. Ainsi, sonatrach élabore un PMTE (plan à moyen terme de l'entreprise) glissant sur une période de cinq ans et des budgets annuels. Imbriqués dans le PMTE, les budgets permettent sa déclinaison dans le temps.

Le processus de planification au sein de l'entreprise est continu. Il fait intervenir toutes les activités et structures de l'entreprise ainsi que le Comité Exécutif et les Organes Sociaux d'administration et de surveillance (Conseil d'Administration, Assemblée Générale). Ce processus est régi par deux procédures élaborées par la Direction Planification et qui décrivent les deux principales étapes du processus à savoir : l'élaboration du Plan à Moyen Terme et Budget Annuel et le suivi d'exécution du Budget Annuel. (rapport financier Sonatrach, 2018)

Elaboration du Plan à Moyen Terme et Budget Annuel :

Connaissant le marché pétrolier très vulnérable, la compagnie Sonatrach ne cesse de connaître des marges de plus en plus réduites du fait de la baisse des prix depuis 2015. Ainsi, pour maintenir au moins une marge stable, la nouvelle équipe dirigeante a envisagé depuis 2019 une nouvelle stratégie d'optimisation de la performance basée principalement sur la réduction des coûts de revient. Cela permet à l'entreprise, dans une certaine mesure, d'être plus compétitive. Le « projet cost » lancé, a pour mission « d'identifier les opportunités de réduction de coûts, de les réaliser tout en sensibilisant le personnel de sonatrach à la nécessaire optimisation des coûts » (sonatrach newsletter 2019)

L'objectif de cette étape est de traduire les objectifs stratégiques de l'entreprise en prévisions sur une période de cinq (05) années. Cette étape se déroule selon un échéancier qui s'étale du mois de mars jusqu'à décembre de chaque année (principe de plans glissants) et qui se matérialise par l'élaboration et l'approbation du Plan à Moyen Terme et du Budget Annuel de l'entreprise selon les phases suivantes :

1. Phase de cadrage stratégique :

Cette phase consiste à retracer les grandes lignes de la stratégie de l'entreprise basées sur les orientations du Comité Exécutif et des Organes Sociaux pour les 5 prochaines années. Elle consiste à décliner les objectifs stratégiques émanant de la direction corporate en objectifs par Activité ou business tenant compte de l'environnement externe et du diagnostic interne de l'entreprise. Durant cette phase, la DCP SPE préparent les éléments relatifs au marché (offre, demande, concurrence), aux enjeux et positionnement de l'entreprise ainsi que le contexte et scénario de référence.

Par la suite, des réunions sont organisées entre les Structures Corporate (SPE, FIN et RH) et les Activités Opérationnelles afin d'élaborer les implications des objectifs stratégiques et les prévisions opérationnelles et financières globales par Activité. A l'issue des travaux de cette phase, la Direction Planification élabore un document intitulé « **Note d'orientation générale** » qui regroupe les objectifs stratégiques et leurs implications opérationnelles par segment d'activité sur les cinq prochaines années. Elle regroupe également les orientations et les hypothèses à prendre en charge pour élaborer les plans ainsi que le calendrier des travaux. Cette note d'orientation fera l'objet de validation par le Président Directeur Général et sera communiquée, vers le mois de juillet de l'année, aux Activités et Structures de l'entreprise pour servir de référence à l'élaboration de leurs plans.

2. Phase d'élaboration du PMTE et Budget Annuel :

Cette phase démarre à l'issue de l'élaboration et la transmission de la note d'orientation générale. Elle consiste à établir les prévisions annuelles spécifiques aux différentes activités de l'entreprise sur un horizon de cinq (5) années ainsi que des prévisions mensuelles de budget de la première année. Cette phase comprend (rapport financier Sonatrach, 2018) l'élaboration des PMTE par les unités opérationnelles et de leur Budget Annuel sur la base de canevas préétablis et la transmission aux structures de consolidation au niveau de leur Activité, le traitement et consolidation au niveau de l'Activité des plans de leurs unités opérationnelles. En dehors de cela, l'activité comprend l'arbitrage du plan consolidé par le premier responsable et la transmission des plans des Activités validés par les premiers responsables aux Structures Corporate chargées de la consolidation du plan.

Dans cette phase, on opère aussi le traitement et la consolidation par les Structures Corporate du plan global de l'entreprise, l'arbitrage du plan de l'entreprise par le Comité Exécutif et la présentation du plan validé par le Comité Exécutif aux Organes Sociaux de l'entreprise pour approbation Enfin, On élabore par les Structures Corporate des décisions budgétaires à soumettre au Président Directeur Général et notification des décisions aux Activités. Le PMTE et le Budget Annuel de l'entreprise comprennent plusieurs volets tels que les ressources humaines, le financement et l'exploitation, les flux de production, les investissements...etc.

Les volets en charge par la DCP SPE portent sur les réserves d'hydrocarbures, la production primaire, le programme de transport, les quantités de pétrole raffinés, les volumes de gaz liquéfiés, les quantités de GPL séparés, les ventes à l'exportation, les ventes sur le marché national. Ce volet porte sur le programme physique d'exploration et de forage de développement, les prévisions en termes de physique valorisé des projets d'investissement, les fiches techniques des principaux projets.

Dans le cadre des volets à sa charge, la Direction Planification, assure les travaux suivants :

- L'élaboration de la note d'orientation générale et sa diffusion aux activités et structures de l'entreprise ;
- L'examen de la cohérence des plans transmis par les Activités en termes de cohérence entre les prévisions figurant dans les plans des Activités et les objectifs stratégiques affichés dans la note d'orientation générale ;
- Cohérence des flux d'hydrocarbures sur les différents maillons de la chaîne (production, transport, transformation et commercialisation). Cette cohérence est basée sur l'élaboration des bilans par produit (pétrole, condensat, GPL, gaz naturel) à partir des informations détaillées par gisement, par canalisation, par complexe ou raffinerie et par client. L'objet de cette cohérence est de confronter les prévisions avec les capacités en vue d'identifier les éventuels goulets d'étranglement sur la chaîne ;
- Cohérence entre les flux d'hydrocarbures et les investissements prévus, principalement pour les projets de développement ayant un impact sur les capacités et les flux ;
- La consolidation du projet de plan de l'entreprise et sa présentation au Comité Exécutif pour arbitrage ;
- L'élaboration des documents de plans à soumettre à l'approbation des Organes Sociaux ;
- L'élaboration des décisions budgétaires.

Suivi de l'exécution du Budget Annuel :

Cette étape consiste à suivre l'exécution des objectifs arrêtés dans le Budget Annuel, mesurer les performances, analyser les écarts et entreprendre éventuellement les actions correctives. Ce suivi s'effectue mensuellement, à travers le document intitulé « Bilan des réalisations mensuel », qui regroupe des informations liées aux flux d'hydrocarbures, à l'effort physique d'exploration et de développement, aux investissements, aux finances, aux Ressources Humaines ainsi qu'aux réalisations des principales filiales de SONATRACH. (SEPARI & ALAZARD, 2010, p. 365)

D'autres documents de suivi sont élaborés à l'instar de la « Note de conjoncture trimestrielle », établie trimestriellement et le « Bilan d'exécution du budget annuel » établi annuellement. Tous ces documents de suivi sont élaborés à travers un système de collecte de l'information depuis les unités opérationnelles jusqu'au niveau corporate. Pour le reporting mensuel, la Direction Planification reçoit les canevas de collecte renseignés par les Activités vers le 10 du mois qui suit

et procède à leur traitement pour établir le document de reporting destiné au TOP management pour les besoins de pilotage et d'ajustement. Ce document est transmis le 15 du mois qui suit la période du traitement. Pour le bilan annuel, les activités consolident leurs bilans et le transmettent à la Direction Planification avant la fin du mois de mars de l'année suivant celle où les données sont traitées. (BERLAND, 2009)

La Direction Planification élabore le document consolidé de l'entreprise et le présente au Comité Exécutif pour évaluer les performances, examiner les écarts de réalisation et les contraintes rencontrées ainsi que les actions entreprises durant l'année. Le bilan fera l'objet de présentation aux organes sociaux pour approbation au même titre que les comptes sociaux de l'entreprise. La Direction Planification produit également d'autres documents de reporting à destination externe à l'entreprise notamment la tutelle. (LARDY & PIGE, 2003)

RESULTATS DE LA RECHERCHE

La présentation du tableau de bord financier de l'exercice 2018 puis son analyse constitue l'essentiel de notre travail de recherche avant d'atteindre les résultats à discuter et à commenter.

Tableau de bord de « production primaire d'hydrocarbures »

Les indicateurs du tableau de bord de gestion de Sonatrach sont issus des objectifs à moyen terme de l'entreprise en matière de production ainsi que les plans d'actions pour améliorer les performances ; eux-mêmes définis dans le cadre de la méthode OVAR. Les Principaux objectifs en matière de production peuvent être l'optimisation et l'augmentation de la production, la préservation des gisements et de l'outil de production, la réduction des coûts de production et la diminution du torchage et de l'autoconsommation (rapport financier Sonatrach, 2018).

Les actions d'amélioration des performances concernent les rendements, l'optimisation du temps de maintenance et le respect du coût et délai des investissements. Le tableau de bord Production est élaboré au niveau de la Direction Etudes et Planification de l'Activité Exploration-Productions. Il se construit à travers une consolidation à des niveaux hiérarchiques différents. Ainsi, les différentes régions de production pour les gisements opérés en effort propre et les différents groupements pour les gisements opérés en association collectent dès la fin du mois les informations nécessaires à l'élaboration de leurs tableaux de bord auprès des périmètres dont ils ont la charge (FERNANDEZ, 2003). Ces informations, de nature quantitative et qualitative, portent sur les réalisations du mois ainsi que les explications des écarts par rapport aux prévisions et les principaux faits marquants.

Sur la base de ces informations, les responsables de la direction citée plus haut élaborent leurs propres tableaux de bord pour leur permettre de piloter leur activité et d'entreprendre des actions correctives à leur niveau. En parallèle, ils renseignent des informations sur des canevas préétablis pour les transmettre à la Division Production, pour les régions et à la Division « Associations pour les groupements ». Dans la même logique, les deux Divisions préparent leurs propres tableaux de bord pour leur permettre d'avoir une vision globale sur leurs régions ou groupements et d'analyser les écarts par rapport aux prévisions afin d'initier des mesures correctives pour les contraintes communes qui ne peuvent être solutionnées par les régions et groupements.

Les deux divisions transmettent à leurs tour les informations du mois considéré à la Direction Etudes et Planification afin de lui permettre de consolider le tableau de bord Production de l'Activité Exploration et Production et de le communiquer à la Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie. Cette dernière utilisera ce tableau de bord pour établir un seul tableau

de bord Entreprise regroupement tous les volets (production, Exploration, Forage, Transport, Commercialisation, raffinage,..).

Il y a lieu de noter que l'analyse des écarts a pour but d'engager des actions correctives, qui dans la plupart des cas ont été déjà initiées par les régions et groupements avant la consolidation du tableau de bord Entreprise. au niveau supérieur, l'analyse sert à détecter les contraintes répétitives au cours des mois et qui deviennent globales nécessitant des solutions à un niveau supérieur de management. La transmission des informations des structures opérationnelles vers les structures de consolidation s'effectue à l'aide d'outils informatiques, appelé système de reporting. Ces outils permettent aux opérationnels de renseigner les informations et de les valider durant une période raisonnable. Le tableau de bord Production du mois est généralement consolidé avant le 10 du mois suivant.

La Production primaire d'hydrocarbures est une production issue des gisements pétroliers et gaziers. Elle est comptabilisée au niveau des installations de surface au sein de ces mêmes gisements. Elle englobe quatre produits : le pétrole brut, le gaz naturel, le condensat et le GPL (gaz et pétrole liquéfié). L'unité de mesure de la production primaire est la **TEP (Tonne Equivalent Pétrole)**. C'est l'unité commune de mesure d'énergie produite par la combustion d'une tonne de pétrole moyen. C'est dans ce sens qu'elle est utilisée pour comparer les énergies entre elles. Pour les actions à entreprendre en vue d'atteindre les objectifs assignés à chaque responsable opérationnel de production ou financier ; il s'agit :

- **Du maintien de pression** : l'opération d'injection de gaz ou de l'eau dans les gisements via des puits injecteurs à une très forte pression, afin de maintenir la pression dans les gisements et de **permettre ainsi la remontée des hydrocarbures vers la surface**.
- **Des Opérations aux puits** : opérations de maintenance des installations du puits ainsi que des opérations de reprise et de lifting des puits pour améliorer sa productivité.
- **Du Coût de production** : d'améliorer la gestion des coûts de production qui peuvent être des charges opératoires concourues pour la production hors les charges d'amortissement, fiscales, financières , investies et sur exercices antérieurs.

Nous présenterons dans le schéma suivant (histogramme) les prévisions et réalisations pour l'exercice 2018. A partir des données de l'entreprise pétrolière Sonatrach, nous présentons le tableau de bord suivant qui retrace les différents agrégats et indicateurs y figurant.

Tableau N° 1
Tableau de bord de gestion (exercice 2018) (Unité millions de TEP)

| Indicateur | Prévisions 2017-2018 | | Réalizations 2017-2018 | | Taux de réalisation | |
|---|-------------------------|-------|---------------------------|-------|---------------------|----------|
| | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| Production primaire d'hydrocarbure | 48 | 47 | 49.3 | 48.5 | 102,7% | 103,19% |
| Production globale hydrocarbures | 140,2 | 185,5 | 151,4 | 192,3 | 107,98% | 103 ,67% |
| Injection de gaz | 110 | 120 | 113,2 | 107,9 | 102.9% | 89,91% |
| Puits en développement | 200 | 190 | 230 | 197 | 115% | 99,96% |
| Forage d'exploration | 100 | 90 | 101 | 80 | 100% | 93% |

| | | | | | | |
|----------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Opérations programmées | 30 | 26 | 36 | 22 | 120% | 84,61% |
| Temps d'arrêts programmés | 144 | 287 | 133 | 274 | 92% | 95% |
| Autoconsommation | 1862.5 | 1978.6 | 2411.4 | 1933.48 | 129,47% | 99,55% |
| Torchage de gaz | 304 | 902 | 365 | 1015 | 120% | 113% |
| Investissements (U MDA) | 1,6 | 1,2 | 1,4 | 1,0 | 99,875% | 99,87% |
| Coût de production | 14.6 | 15.6 | 15.1 | 16.0 | 100,03% | 100,02% |

Source : (rapport financier Sonatrach, 2018).

La représentation du tableau de bord peut s'effectuer de différentes manières. Généralement, on le présente sous forme de diagrammes, histogrammes, cadrans lumineux ou simples tableaux. Dans le tableau précédent, il s'agit d'un tableau de bord qui présente les différentes productions sous forme de prévisions et réalisations. Les mêmes données sont présentées en page suivantes sous forme d'histogramme pour la même période. Dans ce tableau, c'est l'activité de torchage de gaz qui présente un meilleur rendement avec 120% de réalisation en 2017 et 113% en 2018.

Objectifs, réalisations et actions correctives

Il s'agit dans ce cas des actions très importantes à entreprendre en vue d'améliorer le processus de gestion de l'entreprise (FERNANDEZ, 2003). Chaque indicateur du tableau de bord doit faire l'objet d'un contrôle minutieux. Ainsi, pour la **production primaire d'hydrocarbures** durant le mois de mars de l'année 2018, elle s'est établie autour de 48,5 Millions de TEP, soit un taux de réalisation de 103,19%% par rapport à l'objectif tracé ; soit une hausse de 3,19% avec 1,5 Millions de TEP en plus. Ceci est expliqué, principalement par les bonnes performances enregistrés sur le gisement de Hassi R'Mel qui ont impacté également la production du condensat et du GPL. Les écarts défavorable dans la production sont enregistrés dans quelques gisements.

- Gisement de Hassi Messaoud et périphérie, suite à la fermeture de plusieurs puits pour GOR élevé, différentes contraintes sur le réseau de collecte ainsi que l'arrêt de l'unité de valorisation de condensat durant trois jours pour travaux curatives ;
- Gisement El Gassi, en raison de la fermeture de plusieurs puits suite à une production excessive d'eau et aux plusieurs arrêts des "compresseurs booster" suite à l'attente des pièces de rechange;
- Gisement Bir Rbaa, suite à la fermeture de plusieurs puits suite à des opérations de Workover ;
- In Salah Gas, en raison, notamment, du manque d'enlèvement des clients étrangers et dans d'autres cas, la limitation de la production des puits suite au problème d'érosion durant le fonctionnement du boosting ;
- Ohanet, en raison, notamment, du déclin du potentiel des puits.

Le maintien de pression avec l'injection totale de gaz dans les gisements a enregistré un taux de réalisation de 102,9% en 2017 par rapport à l'objectif global et 89,91% en 2018; soit un déficit dans la réalisation des objectifs de 10,09%. Cela est dû principalement à la réduction de l'injection à Bir Rbaa et El Gassi suite au déclenchement de l'unité de réinjection gaz de Bir Rbaa et à une percée de gaz importante sur les puits producteurs d'huile d'El Gassi. Pour l'injection d'eau, il ya lieu de noter que l'objectif a été légèrement dépassé même avec la fermeture de 02 puits pour travaux de maintenance à Bir Rbaa.

Les Opérations aux puits concernent globalement le work over (entretien des puits suite à l'activité de forage). Cent quatre vingt dix sept opérations de work over ont été réalisées durant l'exercice 2018. Deux opérations prévues n'ont pas été réalisées (au niveau d'Ourhoud et TFT) du fait de la non disponibilité des appareils de forage chargés du work over. La disponibilité des appareils a été programmée pour le mois d'avril 2018.

Les Arrêts de maintenance dépendent généralement de l'état des appareils et des conditions des gisements pétroliers. Ainsi, sur 11 arrêts majeurs programmés, seulement 9 ont été réalisés, alors que deux autres, prévus au niveau du site d'El Gassi et celui In Aménas, ont été décalés à juin et septembre respectivement pour défaut de des pièces de rechange et pour des impératifs de coordination avec l'Activité Transport par Canalisation. Il y a lieu de noter trois arrêts non prévus, pour une durée totale de 16 jours à Hassi-Messaoud et stah. Ces arrêts ont impacté principalement la production de condensat à Hassi Messaoud. D'une manière globale, les arrêts ont connu un écart défavorable en 2017 (92%) et en 2018 (95%).

L'Autoconsommation et torchage : L'autoconsommation et torchage sur champs pétrolier ont enregistré une réduction remarquable par rapport à l'année 2018, conformément au plan d'actions arrêté à moyen terme. Le torchage a enregistré un dépassement de 60 millions m³ sur le champs de Hassi Messaoud suite à des contraintes techniques.

Les Investissements : Le niveau d'investissement a atteint 1,4 Milliards \$ durant l'exercice 2017 et seulement 1 Milliard \$ pour 2018. Le manque à réaliser est dû principalement à la non disponibilité des appareils de forage et work over, le retard enregistré dans la concrétisation de certains projets. Toutefois, ce taux de réalisation reste satisfaisant par rapport aux exercices précédent. La contrainte financière reste également un élément majeur à la baisse des investissements.

Les Coûts de production : Le coût de production a certes, enregistré une hausse de 3% en 2017 et de 2% en 2018 par rapport aux prévisions des années correspondantes. Ce coût est non seulement en dépassement par rapport à l'objectif fixé, mais aussi en dépassement par rapports aux coûts enregistrés dans l'activité pétrolière en général. Ce coût est lié principalement à l'augmentation des tarifs des services pétroliers en relation principalement avec les prix du pétrole. Cette tendance à la hausse a mené l'entreprise à envisager une stratégie de compression des coûts et d'optimisation de la performance.

Le tableau de bord financier

Pour cette entreprise, objet d'étude, le tableau de bord financier est présenté également sous forme de tableau dans une première étape relevant les différentes informations de prévisions et réalisations. Dans une seconde étape, il est présenté sous forme d'histogramme et sera suivi par une analyse toujours pour l'exercice 2018.

1. L'analyse de tableau de bord financier

Nous débutons par présenter les indicateurs financiers pour procéder ensuite à son analyse.

Tableau N° 2
Les indicateurs financiers en 2018. (Unité : Milliard de DA)

| | Prévisions 2018 | Réalisations 2018 | Taux de réalisation |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|
| Valeur de production | 6000 | 6331 | 105,51% |
| Chiffre d'affaires | 5200 | 5756 | 110,69% |
| Valeur ajouté | 3510 | 3893 | 110,91% |
| Résultat net | 499 | 542 | 108,62% |
| Investissements | 1.0 | 1,0 | 100% |
| Coût d'exploitation | 2600 | 2437 | 93,73% |

Source: (rapport financier Sonatrach, 2018)

Tableau N°3
Indicateurs de performance en mars 2017/2018(unité : Milliard DA)

| Indicateur | Réalisations 2017 | Réalisations 2018 | Ecart | Taux évolution |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------|----------------|
| Valeur de production | 4795 | 6331 | 1736 | 32,03% |
| Chiffre d'affaires | 5435 | 5756 | 321 | 5,90% |
| Valeur ajouté | 3178 | 3893 | 715 | 22,50% |
| Résultat net | 386 | 542 | 156 | 40,41% |
| Excédent Brut d'exploitation | 1499 | 1754 | 255 | 17,01% |
| Coût d'exploitation | 2257 | 2437 | 2 | 7,98% |

Source: (rapport financier Sonatrach, 2018)

Les indicateurs du tableau de bord financier sont issus des objectifs à moyen terme de l'entreprise en matière d'équilibre financier et de ratios de rentabilité ainsi que les plans d'actions pour améliorer les performances. Dans le tableau précédent, nous avons constaté une évolution remarquable des indicateurs financiers entre l'exercice 2017 et 2018. Il y a donc une évolution positive des produits et des charges. Le chiffre d'affaire a augmenté de 5,90 %, alors que la production globale a augmenté de 32,03 %. Malgré une augmentation du prix du pétrole constatée en 2018 de 32% (prix Sahara Blend), les accords de l'OPEP ont limité la production des membres de cette organisation.

Tableau N° 4
Exemple d'un tableau de bord financier

| Indicateurs | Unité de Mesure | Niveau de détail | Ratios, pourcentage |
|-------------------------|---------------------------|--|---|
| Valeur de la production | Milliards DA | / | Taux d'évolution |
| Chiffre d'affaires | Millions \$, Milliards DA | Export Marché national | Taux d'évolution Taux de réalisation |
| Valeur Ajoutée | Milliards DA | / | Taux d'évolution |
| Résultat net | Millions \$, milliards DA | / | Taux d'évolution |
| Importations | Millions \$ | Par produit | Taux d'évolution Taux de réalisation |
| Fiscalité pétrolière | Milliards DA | / | Taux d'évolution Taux de réalisation |
| Solde de Trésorerie | Milliards DA | / | Taux d'évolution |
| Coût d'exploitation | Millions \$, \$/TEP | Par Activité | Taux d'évolution Taux de réalisation |
| Return On Assets (ROA) | % | Rentabilité économique | Taux d'évolution Taux de réalisation |
| Return On Equity (ROE) | % | Rentabilité financière | Taux d'évolution Taux de réalisation |
| Return On Sales (ROS) | % | Taux de Profitabilité de l'entreprise | Taux d'évolution Taux de réalisation |

Source : (rapport financier Sonatrach, 2018), (RACHEDI & BADI, 2016) et (PIGET, 2007).

Le tableau de bord Financier est élaboré au niveau de la Direction Corporate Finances. Il est construit à partir des informations renseignées et transmises par chaque Activité et Structure de l'entreprise. Ainsi, les informations sont renseignées au niveau des structures opérationnelles de base à travers les données de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique ainsi que des informations extra-comptables.

Les directions Finances des Activités consolident les différentes informations et établissent leurs propres tableau de bord et transmettent en même temps ces informations à la Direction Corporate Finances pour élaborer le tableau de bord financier de l'entreprise. La collecte des informations s'effectue via des outils informatiques liés à la comptabilité, mais aussi via la transmission de canevas Excel pour des données extra-comptables. Par ailleurs, il y a lieu de noter que les informations issues de la comptabilité sont parfois incomplètes du fait du décalage entre certaines réalisations et les enregistrements basées sur les documents comptables. A ce titre, les délais d'élaboration du tableau de bord du mois sont parfois plus long et peuvent aller au-delà du mois m+2. Aussi, la prise en compte de données extra-comptables est nécessaire pour une meilleure prise en compte des réalisations du mois et pour opérer les calculs de certains indicateurs tels que les ratios de rentabilité.

Dans le contenu du tableau de bord financier de la compagnie pétrolière Sonatrach, nous trouvons dix indicateurs, ce qui correspond en moyenne au nombre d'indicateurs selon H.Bouquin allant de cinq à dix. Toutefois, ces indicateurs sont typiquement financiers et l'information collectée émane essentiellement de la direction « finance corporate ». ceci n'exclue pas l'obtention de certaines information extracomptables. La fixation sur les objectifs financiers retrouvés dans le tableau de bord financier revient à dire sur les objectifs globaux tracés à partir de la méthode OVAR ainsi que les variables d'action envisagées.

Le tableau de bord financier regroupe donc un ensemble d'indicateurs financiers. Ils sont représentatifs de la situation financière d'une part et des buts de l'organisation d'autre part. Les calculs opérés des indicateurs sont présentés dans le tableau en page suivante. De prime abord, nous ne focalisons pas sur « une approche fonctionnaliste limitant les conclusions à l'observation des évènements de surface ». L'analyse doit porter aussi bien sur l'évolution des indicateurs de performance que sur l'implication de la direction dans la mise en œuvre de la démarche OVAR en vue de réaliser les objectifs tracés. Ainsi, pour l'année 2018, les objectifs sont établis sur la base d'un prix de pétrole de l'ordre de 50 \$/bl.

Tableau N°4 Présentation des modes de calculs des indicateurs de pilotage

Solde de trésorerie : Flux provenant des activités opérationnelles + Flux provenant des opérations d'investissement + Flux provenant des opérations de financement

- Flux provenant des activités opérationnelles : Résultat net + Amortissements et provisions + Variations du BFR (besoin en fonds de roulement)
- Flux provenant des opérations d'investissement = - Acquisition des immobilisations + Cession/Remboursement de créances financières
- Flux provenant des opérations de financement = octroi de dettes + dividende reçus des filiales – remboursement de dettes – dividendes versés – variation des réserves

Coût d'exploitation : charges liées à l'exploitation de l'exercice hors amortissements, charges fiscales, charges investie, charges financières et charges sur exercices antérieurs. Valeur de la production : exprime la valorisation de la production destinée à la vente. Elle englobe en plus de la production vendue, la production en stocks.

Or, pour la même période, le prix réel sur le marché mondial a atteint 106 \$/bl, d'où les écarts importants constatés entre les prévisions et les réalisations en matière de chiffre d'affaires, résultats, fiscalité, trésorerie et ratios de rentabilité.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 a atteint 5756 Milliards DA en augmentation de 5,90% par rapport à celui de l'année 2017. Si nous considérons , la production, celle-ci est en augmentation de 32%. La conjoncture mondiale a joué en défaveur, puisque les prix qui étaient de 107 USD ont fait une chute drastique. Nous pouvons noter à ce titre que l'augmentation ou la baisse du chiffre d'affaires émane beaucoup plus de facteurs exogènes (prix à l'échelle internationale) que de facteurs endogènes. Toutefois, la valeur ajoutée et le résultat net et le coût d'exploitation relèvent d'efforts internes de performance. Ils ont enregistré, par ailleurs, les mêmes tendances dans leur évolution que le chiffre d'affaires pour les mêmes périodes. Ainsi le résultat net s'est établi pour l'année 2018 à 542 milliards DA, soit 9,41% du Chiffre d'affaires, mais reste au alentours de 10% du Chiffre d'affaires.

La fiscalité pétrolière s'est établie à 2560 Milliards DA en 2018. Cette fiscalité est en hausse de 14,90% par rapport à l'exercice précédent. Sonatrach a versé au trésor public 2228 milliards dinars au terme de la fiscalité pétrolière de l'exercice 2017. En matière de trésorerie, le solde global à fin 2018 est de 1 140 Milliards DA, en baisse de 18,74% par rapport à la situation de trésorerie à fin 2017. Ce solde risque d'augmenter encore le besoin de trésorerie du fait des investissements engagés par la compagnie pétrolière. Cette situation n'est pas optimale pour l'entreprise qui doit rechercher des solutions pour mobiliser ces fonds importants dans des opérations d'investissements rentables.

Le coût d'exploitation enregistre un montant global de 2437 Milliards DA en 2018, en baisse de 8% par rapport à l'année 2017, et ce malgré l'augmentation des services pétroliers, la révision à la hausse des tarifs de transport par canalisation et l'augmentation des frais du personnel suite principalement au rattachement de la filiale ENIP à Sonatrach. Les ratios de rentabilité restent toutefois importants du fait de l'impact positif des prix du pétrole.

CONCLUSION

Durant les premières périodes de mise en œuvre du contrôle de gestion, l'activité était assimilée principalement à la réduction des coûts. ce qui est tout à fait séant. Or, aujourd'hui, cela reste insuffisant du fait de l'appartition d'une nouvelle vision aussi bien en matière de pratique de contrôle de gestion que des outils utilisés. il est d'ailleurs nécessaire d'associer le couple coût-valeur dans le pilotage de l'entreprise. Ceci nous permet de dire qu'il y a réellement performance. Dans les années soixante, le contrôle de gestion "s'assurait que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'entreprise". (Bouquin).

Cependant, avec l'avènement des outils managériaux, le développement des stratégies de différenciation, les conditions de succès des marchés et le passage à une économie de sélection, les coûts prennent une place secondaire et on assiste à une nouvelle tendance de production de la valeur avec ses différentes fonctionnalités pour le client, les actionnaires ainsi que tous les autres parties prenantes.

Ceci démontre, outre mesure pour Sonatrach, le niveau d'intégration du concept de valeur dans les objectifs annuels et pluriannuels de l'organisation, eux même intégrés dans un système plus large de pratique de la méthode OVAR. Avec la flexibilité des tableaux de bord où chaque structure adopte son propre tableau de bord selon les indicateurs qu'elle juge pertinents afin de pouvoir piloter son activité et atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Aussi, les tableaux de bord sont beaucoup plus détaillés au niveaux hiérarchiques inférieurs et agrégés au niveau central de l'organisation.

L'entreprise dispose de structures à chaque niveau hiérarchique dédiées au reporting et au suivi des réalisations. Certains indicateurs sont suivis mensuellement et d'autres quotidiennement, comme la production. Aussi, la circulation de l'information entre les structures opérationnelles et fonctionnelles est régie par des procédures qui définissent les indicateurs, les délais de transmission et les principaux intervenants. L'élaboration du tableau de bord de Sonatrach s'inscrit dans le cadre de la déclinaison des objectifs arrêtés dans le cadre du processus de planification stratégique (Elaboration du cadrage stratégique et du plan moyen terme et annuel). Ce principe de déclinaison permet de s'assurer que les indicateurs à suivre dans le tableau de bord convergent vers les objectifs et la stratégie de l'entreprise. L'association du couple coût/valeur oblige l'entreprise à céder à une organisation transversale.

Références:

- BERLAND, N. (2009). Mesurer et piloter la performance. Paris, L'uauphine, France: ebook édition.
- FERNANDEZ, A. (2003). L'essentiel du tableau de bord. Paris: Dunod.
- GHEMMOUR, L., & HAROUN, D. (2016). Tableau de bord de gestion et pilotage de la performance, cas de la Direction Générale Sonatrach. Mémoire. Tizi-ouzou, Université Mouloud Mammri, Algérie.
- LARDY, P., & PIGE, B. (2003). Reporting et contrôle budgétaire. Paris: EMS.
- LORINO, P. (2003). Méthodes et pratiques de la performance. Paris: Edition d'organisation.
- PIGET, P. (2007). Normes IFRS et analyse financière : le cas Danone. La Revue des Sciences de Gestion.
- RACHEDI, A., & BADI, A. (2016). L'incidence De La Variable Fiscale Sur La Performance De L'entreprise. Cas De La Sarl Kaps Electronics. La Revue études fiscales, 5(2).
- SARI, A. (2008). Comparaison de deux méthodes de conception du BSC.
- SEPARI, S., & ALAZARD, C. (2010). Contrôle de gestion, Manuel et applications. Paris: Dunod.
- SONATRACH. (2018). Rapport de gestion sonatrach. Alger.
- SONATRACH , Rapport financier sonatrach 2017 et comptes consolidés 2018