

Pratique et Contrôle Budgétaires au sein de l'Entp

Dr Farid SADAOUI -Maitre de conférences B
Université de TIZI-OUZOU

المخلص:

تلعب مراقبة الميزانيات عدّة أدوار في المنظمات خاصة منها المنظمات الاقتصادية و هي عبارة عن عدّة أدوات تسمح بمراقبة النشاطات المختلفة التي تخوضها المؤسسة و يمكن القول أنه تم إدراج عدّة وظائف لمراقبة الميزانيات (التخطيط، التنبؤات، قياس النتائج و التسريح بالنفقات). في مرحلة ثانية تطرقنا إلى ميزانية الإنتاج التي تقوم بها المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار و نوعية المراقبة الممارسة وفقا لنوعية المنجمانت المنتهج. و في نهاية الأمر، يمكن ممارسة وظيفة المراقبة بطرق مختلفة حسب الأهداف المرجوة و خاصة الإشكاليات المطروحة.
الكلمات المفتاحية: الميزانية، مراقبة الميزانيات، المنجمانت، الإنتاج، الإستراتيجية

Abstract

Budgetary control is assumed to have many roles. It's a set of tools that allow for the control of various operations performed by the company. Several functions are allocated to budgetary control (planning, forecasting, measuring results and approval of expenses). In a second step, we treated a budgetary control of production within the ENTP and type of control exercised which is function of the type of management practiced. Finally, the control can be exercised in different ways, depending on the objectives, problems to solve and the type of management adopted by the organization.

Key Words: Budget, Budgetary control, management, production, strategy.

L'élaboration des budgets par les entreprises et le contrôle budgétaire qui s'en suit est une technique qui remonte aux années vingt du siècle dernier. Elle est largement répandue dans les entreprises, notamment les plus grandes. Le pilotage de la performance grâce au contrôle budgétaire nécessite la mise en place de structures adéquates basées sur les centres de responsabilité. Si le budget est défini comme un programme détaillé, établi sur le court terme, il est coordonné et chiffré. Le budget retrace les objectifs, fixés préalablement, à atteindre. Il est soutenu et avalisé par le conseil d'administration. Il détermine également les moyens à mettre en œuvre. De là, nous pouvons dire que tout système de contrôle budgétaire n'a de sens que s'il contribue à la réalisation des objectifs tracés par l'entreprise. Or, les objectifs se caractérisent par leurs aspects temporels.

Dans ce travail, nous allons nous focaliser sur la problématique suivante : comment se font la pratique et le contrôle budgétaire de la production au sein de l'ENTP. Peut-on dire qu'ils contribuent à l'amélioration de la performance. Pour cela, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1: Le contrôle budgétaire est conçu comme un ensemble d'instruments mis à la disposition des dirigeants afin de mieux appréhender le management de l'organisation.

H2: Le contrôle budgétaire est un outil de pilotage de la performance et permet une réelle adaptation des prévisions chiffrées aux réalisations.

Sur le plan méthodologique, notre méthode d'approche recourt à une grille de lecture empirique en vue de l'interprétation des résultats et l'analyse des écarts en se fondant sur l'analyse des documents disponibles. Cette analyse emprunte à M. Goold et A Campbell le modèle de « parenting styles » ce qui nous permettra de valider ou d'infirmer les hypothèses émises préalablement. Le premier point de cet article traite de la budgétisation et son apport sur le plan managérial avant de faire une présentation générale de l'entreprise objet d'étude.

I. Budgétisation : quels rôles dans le management de l'ENTP?

Le budget est considéré comme l'expression comptable et financière des plans d'actions élaborés par l'entreprise. Ils s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie globale définie et retenue par l'entreprise d'où le rôle du contrôle budgétaire. L'institut de Coûts et de Management Accountants¹ (CIMA) définit le contrôle budgétaire comme « l'établissement des budgets concernant les responsabilités des cadres supérieurs aux exigences d'une politique et la comparaison continue de réels résultats budgétés, soit pour garantir, par une action individuelle, l'objectif de cette politique, ou de servir de base à la révision ». Nous présenterons en premier lieu l'entreprise objet d'étude.

I.1 Présentation de l'entreprise Nationale Des Travaux Aux Puits (ENTP)

L'Entreprise Nationale des Travaux aux puits, « ENTP », est une entreprise des services parapétroliers. Le forage et le work over constitue sa principale activité. Le capital social s'élève à 14.800 Millions de DA en 2011. C'est une filiale 100% de **Sonatrach** qui détient la totalité du capital après la cession de la partie détenue par le Holding « Indjeb ». Dans le cadre de l'activité de l'ENTP, l'entreprise mère constitue le principal client. En dehors du fait qu'il existe certains associés de l'entreprise mère, indépendamment de la branche Lybienne² et celle d'Oman où il n'existe qu'un seul appareil de forage immobilisé en Lybie, le TP 215, le marché de Sonatrach représente environ 95% du chiffre d'affaires réalisé par l'ENTP.

En effet, la création de l'ENTP répond aux objectifs de l'Etat qui se matérialisent à travers l'entreprise mère « Sonatrach » d'assurer pleinement l'autonomie de l'exploitation du pétrole dans le Sahara algérien d'une part. D'autre part, Sonatrach, la création d'une multitude d'entreprises filiales (ENTP, ENSP, ENAFOR,.....) Permet d'assurer une certaine intégration et une grande liberté d'action. Dans le plan d'action, établi conjointement avec Sonatrach, l'ENTP dispose d'appareils de forage de grande, de moyenne et de capacité inférieure à 1000 HP. L'usage de chaque appareil ne peut être déterminé qu'après étude géophysique préalable du sous sol. Cette étude initiale, faite généralement par l'ENAGEO permet à Sonatrach de définir les champs pétroliers susceptibles d'exploitation.

Afin de s'assurer d'une bonne gestion de ces activités, la mise en place d'une structure de contrôle de gestion est nécessaire. Dans ce cas, cette fonction, indispensable au bon fonctionnement et à la bonne gouvernance de l'entreprise est installée³ (DACG puis DPCG au sein de la Direction Générale). Elle est dirigée par un directeur et deux chefs de département. Le premier s'occupe du Plan et Budgets et l'autre s'occupe du contrôle budgétaire et de l'analyse des données financière de l'entreprise.

¹ Définition du cost institute and management accountants

² Depuis 2011, le TP 215 a repris son activité en Lybie.

³ Direction Audit et Contrôle de Gestion puis Direction planification et contrôle de gestion

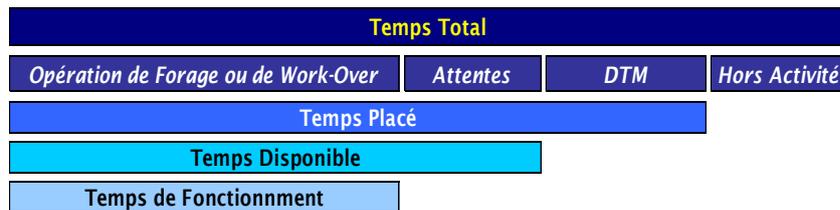
1.2 Un découpage de l'entreprise en centres de responsabilité et une organisation par projet

N. Berland ⁴ distingue cinq formes classiques de centres de responsabilité. Nous, à notre tour, nous essaierons de transposer ces centres, dans la mesure du possible, sur l'ENTP. R. Demeestère ⁵ définit un centre de responsabilité comme « une unité organisationnelle définie par un ensemble de tâches à réaliser, un responsable et des procédures de gestion clairement identifiées ».

-Le centre de coûts productifs : Le responsable se charge de mesurer la production et d'établir une relation assez fiable entre les objectifs tracés et les installations ainsi que l'ensemble des moyens utilisés. Dans le cas de l'ENTP, le centre de coûts productifs est représenté par l'ensemble des chantiers, érigés en activité de forage ou de work over. Cette activité de services parapétroliers engendre des coûts productifs. L'ENTP dispose, à ce titre, d'un parc d'appareils de forage (53 en 2011 et 63 en 2015). Leur fonctionnement est déterminé par le temps disponible par rapport au temps total. Il est présenté dans le schéma en page suivante. Ce schéma nous servira de guide pour faire le contrôle budgétaire.

La répartition du temps total (durant l'année) s'effectue selon l'ensemble des usages. Ainsi, la partie du temps en hors activité concerne la révision, rénovation, immobilisation ou sans plan de charges pour les appareils de forage en question. Cela signifie que l'appareil est immobilisé pour ces raisons. L'autre partie du temps affecté concerne les opérations de forage ou de work-over. Il s'agit du forage/carottage, manœuvres, descente de tubage, instrumentations, interventions des sociétés de services, complétions, etc... .

Schéma N°1 : Définition des concepts utilisés dans la production



Source : DACG/

ENTP

Deux taux sont utilisés dans ce sens. Il s'agit du :

- **Taux d'utilisation (%)** = Temps placé / Temps total.
- **Taux de fonctionnement (%)** = Temps de fonctionnement / Temps disponible.

Rendement physique (m/mois-app.) : métrage foré / Temps disponible.

Le temps en hors activité et démontage-transport-montage n'est pas pris en compte.

- Le centre de coûts discrétionnaires : Il concerne le département marketing, le juridique, la gestion des ressources humaines et la recherche-développement (RD). Dans ce type de centre, il est difficile de mesurer l'output et d'établir un lien direct entre la fin et les moyens utilisés.

- Le centre de recettes ou de chiffre d'affaires : Ce centre a pour mission principale de placer les produits ou services auprès de la clientèle. Cette activité tient compte de la contrainte « budget de dépenses » élaboré préalablement. L'unique objectif est la maximisation du chiffre d'affaires et des ventes.

- Le centre de profit : Le responsable du centre de profit est engagé tant sur les recettes que sur les dépenses. Il constitue une combinaison du centre de coûts productifs et du centre de coûts discrétionnaires. Parfois, Ils se chargent de la construction d'un système de prix de cession interne nécessitant la création d'un marché interne à l'entreprise. L'objectif du

⁴ Berland.N, mesurer et piloter de la performance, ebook, p 63

⁵ R. Demeestère, PH Lorino et N Mottis, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, p 50,

responsable du centre de profit est la maximisation du profit. Pour l'ENTP, les centres de profit regroupent les centres de coûts productifs (Direction forage et Work Over) qui sont également des centres qui génèrent des revenus du fait de la location d'appareils de forage.

- **Le centre d'investissements** : Le responsable d'un tel centre a la possibilité de choisir et de décider du montant des investissements à engager. Le facteur clé du succès est alors le taux de rentabilité des capitaux mis en œuvre (ROI, Return on Investment, ROA Return on Assets) ou le bénéfice résiduel (BR). Le retour sur investissement correspond au taux de rentabilité des actifs utilisés (le taux réel sera comparé au taux escompté). Le bénéfice résiduel (BR) est une mesure du profit qui prend en compte le coût de financement des actifs utilisés.

ROI = B/A = Bénéfice/Actifs employés = k %.

Bénéfice Résiduel = Bénéfice – (k % X Actifs employés).

Le taux K% représente le coût de financement des actifs utilisés. Il équivaut au taux de rentabilité attendu par les actionnaires. Cette technique a été développée par D. Brown chez General Motors durant les années 1920. A cette période, A. P. Sloan, alors CEO a propulsé l'utilisation de la trame d'analyse du « return on investment » avant de devenir une référence incontournable du contrôle de gestion. Cette subdivision de l'entreprise en centres de responsabilité est associée à une organisation de l'activité par projet. Le nombre de projets est déterminé par le nombre d'appareils de forage disponibles. Mais le fait marquant reste la nécessité de faire travailler des employés de directions distinctes (DMP, Forage, Work Over, etc....), ceci crée une collaboration de l'ensemble dans chaque projet.

I.3 Quelle utilité pour les centres de responsabilité ?

L'ensemble des centres de responsabilité ont besoin d'établir des budgets servant de feuille de route. La direction générale s'occupe de la mise en œuvre d'une stratégie appropriée⁶. Le plan opérationnel est un plan à moyen terme allant de trois à cinq ans. La mise en œuvre de ces plans s'inscrit dans le cadre des budgets annuels de l'entreprise. Les plans stratégiques se déclinent en plans opérationnels qui se subdivisent à leur tour en plans annuels. Ces derniers constituent un outil de gestion prévisionnelle indispensable dans la mesure où il retrace les objectifs à court terme, voire annuels, à réaliser. Ces objectifs s'inscrivent dans le cadre des budgets. La construction du budget permet également de faire le contrôle.

Les opérationnels bénéficient, à l'occasion d'un recentrage des objectifs et de leur mission au sein de leurs centres et unités. Dans la majeure partie des entreprises ayant une maturité de la gestion prévisionnelle et du pilotage à travers le contrôle budgétaire. Les budgets construits font l'objet d'un suivi régulier et d'une confrontation mensuelle entre les réalisations et les prévisions. Ceci se termine par la détermination et l'analyse des écarts significatifs.

I.4 Objectifs annuels et pluriannuels

Les résultats de l'année 2010 et 2011 sont conformes aux objectifs tracés. La volonté de l'entreprise de développer le chiffre d'affaires et les résultats nets demeure un objectif principal tracé par la direction, conjointement avec le conseil d'administration. Pour le chiffre d'affaires, nous assistons certes à une augmentation sans cesse croissante de l'année 2008 à l'année 2011⁷. Concernant les résultats nets, par contre, ils ont connu une baisse notable en 2010 suite à la revalorisation salariale opérée cette année.

La volonté de développer le volume des affaires de l'entreprise passe nécessairement, par une action hardie dans le domaine de la production. Cette action consiste à développer l'outil de production d'une part et améliorer la performance du parc appareil disponible. La détermination de l'ENTP de demeurer leader dans les métiers du forage et services

⁶ L'ENTP prépare un Plan à moyen et long terme de 5 ans (PMTE) glissant

⁷ Rapport de gestion de 2010 et 2011 (partie finance)

parapétroliers en général est confirmée par la concrétisation de projets stratégiques de l'Entreprise, à savoir la réhabilitation et la modernisation des appareils obsolètes, la mise en œuvre de projets de développement ainsi que la modernisation de l'outil de gestion, pour répondre au mieux aux besoins des clients à l'intérieur du territoire national, notamment la société mère Sonatrach. Les objectifs de production et de modernisation du management et de l'organisation s'articulent autour de la réduction des accidents de travail et la modernisation de la gestion.

II : Le contrôle budgétaire de la production à l'ENTP au service du pilotage de la performance

Nous nous basons dans ce point sur l'étude du processus de production que nous avons défini antérieurement et au contrôle budgétaire de celui-ci. Pour l'ENTP, filiale de SONATRACH, le plan de charge répond aux besoins de l'activité de la société mère. Déjà, avant la création de l'ENTP en 1984, l'activité de forage constituait une direction de SONATRACH. Il y a eu juste séparation juridique, par la création d'une société par actions au même titre que d'autres filiales.

II.1 La procédure de tarification et production

La procédure de tarification représente la rémunération des activités de forage et de work-over appliqué par l'ENTP à la société mère et associés. Nous distinguons deux (02) catégories de rémunération : la rémunération en régie et la rémunération au forfait.

II.1.1 Tarif en régie :

Tous les travaux de forage ou de work-over (appareils sur puits, appelé temps disponible) sont rémunérés en régie, c'est-à-dire au réel en fonction du nombre de mois/ Appareils réellement effectués au profit de la société mère et ses associés. Quelques opérations sont normalisées, telles que les interphases et les manœuvres et sont rémunérées au forfait. Cela veut dire que le temps dépassant les normes pour réaliser ces opérations, ne sera pas rémunéré. Dans la régie, nous distinguons différents tarifs⁸ :

T₁ : Tarif appareil en opération, le tout en marche (maximum) ;

T₂ : Tarif concernant certaines opérations, appareils sans force motrice + attente dû au Maître de l'œuvre ;

T₃ : Attentes et réparation dues à l'Entrepreneur à concurrence de x h/mois non cumulables (tout dépend du client) ;

T₄ : Tarif force majeure ;

T_{sp} : Tarif stockage de l'appareil avec personnel ;

T_{sl} : Tarif stockage de l'appareil sans personnel ;

T₀ : Sans rémunération.

L'objectif pour l'entreprise est de minimiser les temps non rémunérateurs et cherche toujours à avoir un équivalent T_1 maximum. Ces données appliquées à la tarification nous permettent par la suite de faire une analyse de la production.

II.1.2 Tarif au forfait :

Par définition, le DTM (Démontage, Transport et Montage) est l'opération de transfert de l'appareil d'un site à un autre. Les normes de réalisation et les types d'appareils sont la base de la détermination des tarifs forfaitaires des DTM. L'Entreprise a intérêt à réaliser les transferts des appareils dans les temps normatifs prescrits pour chaque groupe d'appareil ; sinon moins. Dans le cas contraire, elle accusera des pertes liées à l'activité DTM.

II.2 La Production : Activité centrale de l'ENTP

Avant de traiter du contrôle de la production, il y a lieu de définir les concepts utilisés. Le temps global se subdivise en deux catégories : le temps placé et le temps en hors activité. Le

⁸ Ces tarifs sont pratiqués par l'ENTP dans la facturation à Sonatrach et associés

temps placé se subdivise à son tour en trois éléments : opération de forage ou de work over, les temps d'attentes (entreprises ou maître d'œuvre) et les DTM.

- **Les opérations de forage ou de work-over consistent à faire les tâches suivantes** : Forage/carottage, manœuvres, descentes de tubage, instrumentations, intervention de sociétés de services, complétions,...
- **L'Hors activité** : Révision/rénovation, immobilisations, sans plan de charge (SPC).
- **Taux d'utilisation (en %)** : Temps placé / Temps total.
- **Taux de fonctionnement (en %)** : Temps de fonctionnement / Temps disponible
- **Rendement physique (en m / mois-appareils)** : Métrage foré / Temps disponible.

Après avoir présenté les formules appliquées dans le contrôle, nous procéderons au contrôle proprement dit. L'analyse de la production porte sur l'appareillage et son utilisation dans la production. Pour ce qui est de la flotte totale des appareils, depuis 2009, le nombre s'élève à 53 appareils opérationnels. Dans les prévisions de 2010, l'appareil « cabot 1200 » devait être réintroduit dans la flotte opérationnelle, contrairement à l'appareil IDEAL RIG 1500 qui était en réparation en 2009 et qui est devenu fonctionnel en 2010. Entre 2009 et 2011, le fonctionnement du parc appareil a eu un mouvement non régulier du fait de certains aléas liés principalement au DTM. Le tableau suivant nous donne l'utilisation du parc appareil.

Tableau n° 1 : Taille et utilisation du parc appareil (Unité: mois appareil)

	unité	R 2009	P 2010	R2010	P2011	R2011
-taille du parc des appareils placés	ma	593,66	597,42	594,40	617,65	601,21
-taille du parc des appareils disponibles	ma	508,00	514,40	502,57	533,77	500,99
-taille du parc en DTM	ma	85,66	83,02	91,83	83,87	100,22
-taux utilisation du parc	%	95,74	92,19	93,31	97,11	94,53
-appareils immobilisés	%	4,26	7,81	6,69	2,89	5,47

Source : Données de DACG - ENTP (Rapports de Gestion 2010-2011)

Ma : mois appareils, P = Prévision, R = Réalisation.

L'analyse de l'activité de production a montré l'existence d'un taux d'utilisation assez élevé du parc appareil qui tourne autour de 93,31% en 2010. Ce taux a connu une augmentation pour atteindre en 2011, 94,53 %. Il reste, toutefois, un élément indispensable à préciser car le temps placé se subdivise en deux catégories : temps disponible et DTM.

Le temps placé reste conforme aux normes. Par contre, le temps disponible qui correspond à la tarification maximale (T1 en Régie) a connu une baisse importante en 2011 (500,99 MA) contre une prévision pour la même période de 533,77 MA, soit une baisse de 6,14% (32,78 MA d'écart). A ce titre, les DTM deviennent plus longs avec une réalisation de 100,22 MA contre une prévision de 83,87 MA. L'écart de 16,35 MA est défavorable.

La production constitue l'activité centrale de l'entreprise. Elle consiste à louer des appareils de forage de diverses capacités. Ces derniers sont utilisés dans l'activité de forage proprement dite ou de work over, soit l'entretien des puits de pétrole. Cela permet à la société mère de s'occuper du pompage de pétrole. Sur le plan organisationnel, cette activité est assurée par une direction de forage et une direction de work over. L'entretien (Revamping, entretien lourd) et actuellement la fabrication (montage) d'appareils de forage s'effectue dans le cadre de l'activité de la DMP (Direction maintenance pétrolière).

Le fonctionnement du parc appareils constitue un important indicateur de performance. Il est représenté par le temps de fonctionnement par rapport au temps disponible. Ceci signifie que plus le temps de fonctionnement est élevé, plus il est avantageux pour l'entreprise qui opère une tarification au tarif T1 (plein régime). Parallèlement, les temps d'attente, DTM et hors activité doivent être réduits sous peine de facturation selon des tarifs réduits, voire la non facturation dans le cas d'une hors activité. Globalement, la question de

prix n'est pas liée à la concurrence, ni au marché, mais beaucoup plus au temps consacré à l'activité de forage ou de work-over. Dans le contrat stipulant les plans de charge et, conséquemment, les droits et obligations de chaque partie, les prix sont connus au départ. L'ENTP se trouve contrainte d'améliorer la performance des temps de production, car c'est cela qui lui permet de facturer au tarif T1.

Le tableau suivant nous montre les taux des temps inactifs. Les temps relatifs au non activité correspondent généralement à l'écart entre une activité normale et l'activité totale. Cet écart varie entre 2% et 3%. Dans le cas où ce taux dépasse les normes du secteur, nous assistons à deux cas de figure : soit les appareils sont sans plan de charge, soit, ils sont en hors activité. Dans le premier cas, l'entreprise peut s'orienter éventuellement vers la recherche d'autres marchés afin d'accroître l'utilisation des appareils et donc leur rendement.

Tableau n° 2 : Temps inactifs de l'ENTP

Fonctionnement du parc appareil	Unité	R-2009	P-2010	R-2010	P-2011	R-2011
a) Travaux aux puits						
-Taux de fonctionnement des appareils	%	90,62	94	89,17	94	89,37
-Taux des temps inactifs Entrepreneur	%	1,39	1,00	1,41	1,00	2,12
-Taux de facturation T1	%	97,02	96,25	96,63	96,59	95,60
b) DTM						
-Durée totale de DTM	JA	2187,21	2304,62	2086,61	2347,29	2217,42
-Durée normative totale DTM	JA	2419,42	2304,62	2304,62	2347,29	2347,29
-Indice de performance	IP	1,11	1	1,10	1	1,06

Source : ENTP (rapports 2010 et 2011)

En 2011, tous les appareils sont en activité et la rubrique sans plan de charge n'existe pas⁹. D'autre part, certains appareils¹⁰ sont retirés pour entretien lourd dont la durée dépasse parfois une année. L'analyse de la performance de l'activité de réparation nous renvoie à l'étude de certains éléments qui ne sont pas liés directement à l'organisation interne de l'entreprise ou de l'activité. Elle est souvent liée aux délais, relativement longs, d'approvisionnement en pièces de rechange nécessaires. Cette activité, du fait du code des marchés publics onéreux (appel d'offre, fabrication et livraison, etc.....), accuse souvent des retards dans la réparation et le revamping des appareils de forage.

II.3 L'analyse du temps total dans les deux directions : Forage et Work Over

II.3.1 : l'analyse du temps dans la direction Forage

Nous avons montré précédemment que la production de l'ENTP se subdivise en deux activités principales : le forage et le work over. Dans son organisation globale, chaque direction s'occupe de gérer les deux sous activités qui lui sont reliées à l'échelle nationale et internationale (branche Lybienne et Oman). La répartition du temps total des deux activités montre une certaine similitude.

En effet, en tenant compte du TP 215 qui active en Libye, les niveaux enregistrés à la Direction Forage en termes de temps disponible et temps DTM sont respectivement de 256,50 et 50,21 mois-appareils. Ils étaient de 255,14 et 43,51 m-a respectivement en 2009. Le taux d'utilisation réalisé est de 94,66% contre 94,18% pour l'exercice 2009. Il y a lieu de signaler une petite amélioration de 1,36 MA en termes de temps disponible. Cependant, les DTM ont enregistré un écart défavorable de 6,7 MA car la tarification est au forfait.

⁹ Rapport de gestion 2011.

¹⁰ Information obtenue auprès des responsables de contrôle de gestion de l'ENTP relative à l'appareil cabot 1200.

L'entreprise a intérêt à réaliser les DTM dans les temps normatifs prescrits pour chaque catégorie d'appareils. Dans le cas contraire, elle accusera des pertes.

Tableau N°3 : Répartition du temps total : Direction Forage Sonatrach U : Mois app (2011)

Activités	Temps Disponible (M.A)			Temps DTM (M.A)			Révision/Rénovation (M.A)			Sans Plan de Charge (M.A)			Taux d'Utilisation (%)		
	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%
Act. Forage	252,94	248,60	98,29	40,62	48,20	118,66	12,66	8,48	67,01	5,79	4,01	0,69	94,09	95,96	101,99
Act. W-Over	10,27	7,90	76,90	1,73	2,01	116,10	0,00	4,80	#DIV/0!	0,00	0,00	-	100,00	67,36	67,36
Dir.Forage	263,21	256,50	97,45	42,35	50,21	118,56	12,66	13,28	104,94	5,79	4,01	69,32	94,31	94,66	100,38

Source : DACG/ ENTP

Pour l'exercice 2011, le tableau suivant nous donne la répartition du temps total avec, toutefois, l'inexistence des appareils sans plan de charge.

Tableau N°4 : Répartition du temps total : Direction Forage 2011

Activité	Temps Disponible (heures)	Diverses opérations		Attentes Maître d'oeuvre		Temps inactifs Entrepreneur			
		Heures	Taux fonct %	Heures	Taux %	Attentes (heures)	Réparations (heures)	Total	%
Act. Forage	169 656,48	152 424,96	89,84	13 467,36	7,94	584,40	3 179,76	3 764,16	2,22
Act. W.Over	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Total	169 656,48	152 424,96	89,84	13 467,36	7,94	584,40	3 179,76	3 764,16	2,22

Source : DACG/ENTP

Le taux de fonctionnement réalisé à la Direction Forage est de 89,84% du **TD**, supérieur à celui de 2010 (87,49% du **TD**). Cette hausse est due à la diminution du taux d'attentes maître d'œuvre, soit 7,94% du **TD**, contre 10,31% en 2010. Les attentes Entrepreneur au cours de l'exercice 2011 affichent une hausse avec 2,22% du **TD**, contre 1,70% en 2010. Les temps inactifs Entrepreneur (attentes et réparation) les plus importants concernent le «top Drive» pour 370 heures, le «Circuit boue» pour 339 heures et les « Equipements de sécurité » pour 186,75heures.

II.3.2 L'analyse du temps dans la direction Work Over

La direction Work Over a réalisé des actions avec la société mère Sonatrach avec deux appareils : le TP 175 et TP 178. Le pilotage de ces deux activités a permis de dresser les tableaux en page suivante pour les années 2010 et 2011. Avec les Associés de la société mère SONATRACH, le taux de fonctionnement est de 70,68% du Temps Disponible avec 29,07% d'attente Maître de l'œuvre, soit 185,35 jours, et 0,25% d'attente Entrepreneur, soit 1,61 jours. La société mère Sonatrach à elle seule a consommé les temps suivants pour chaque appareil et le global. Le taux de fonctionnement réalisé à la Direction Work-Over avec Sonatrach est de 90,82% du temps disponible (TD) en 2011 contre 92,22 % en 2010. Les temps inactifs enregistrés sont de 7,01% pour le Maître d'œuvre, soit 485,41 jours, et 2,17% pour l'Entrepreneur, soit 147,11 jours.

Il y a lieu de signaler que pour l'exercice 2010, un seul appareil exerçait à Oman, le TP 212. Cet appareil, malgré les conditions d'activité difficiles à l'étranger, notamment la culture locale, a eu un taux de fonctionnement de 100%. Le taux de fonctionnement de la Direction Work-Over a augmenté en 2010 avec 88,59% du Temps Disponible, contre 87,32% en 2009, sous l'effet de la baisse du taux des temps inactifs maître d'œuvre (8,60% du TD,

contre 11,88% en 2009).Cependant, les attentes Entrepreneur ont connu une légère hausse, passant de 0,80% du TD en 2009 à 1,07% en 2010.

Avec les Associés de la société mère SONATRACH, le taux de fonctionnement du parc appareil dans la direction Work Over est de 66,29% du TD. Les attentes Maître de l'œuvre sont de 33,36%, soit 205,96 jours, et 0,35% d'attente Entrepreneur, soit 2,14 jours seulement pour l'année 2011.

Tableau n° 5 : Répartition du temps total 2011

Activité	Temps disponible heures	Divers opérations		Attentes Maître d'oeuvre		Temps inactifs Entrepreneur			
		Heures	Taux fonct %	Heures	Taux %	Attentes heures	Réparations heures	Total	%
Act.Forage	38 265,84	33 861,12	88,49	3 093,60	8,08	505,92	805,20	1 311,12	3,43
Act.W.Over	147 394,80	131 624,64	88,85	13 499,28	9,52	1 054,80	1 216,08	2 270,88	1,63
Total général	185 660,64	165 485,76	88,77	16 592,88	9,21	1 560,72	2 021,28	3 582,00	2,02

Source : DACG/ENTP

Le taux de fonctionnement de la Direction Work-Over a diminué en 2011 avec 88,77% du TD, contre 90,28% en 2010, sous l'effet de la hausse du taux des temps inactifs maître de l'œuvre (9,21% du TD, contre 8,60% en 2010) et aussi du taux des temps inactifs Entrepreneur, soit 2,02% du TD contre 1,12% en 2010. Les temps inactifs Entrepreneur (attentes et réparation) les plus importants portent sur la « Force motrice » avec 262,50 heures, les « Top Drive » avec 156,25 heures et les « Equipements de forage » pour 107,85 heures. Afin de récapituler la répartition du temps total, le tableau suivant nous donne cette répartition.

Les niveaux enregistrés à la Direction Forage en termes de temps disponible et de temps DTM sont respectivement de 246,66 et 55,68 mois-appareils. Ils étaient de 256,50 et 50,21 m-a respectivement en 2010. Le taux d'utilisation réalisé est de 93,31% contre 94,66% pour l'exercice 2010. Au niveau de l'Entreprise, sur les 601,21 mois-appareils d'activité, on enregistre 500,99 m-a de temps disponible sur puits et 100,22 m-a en DTM, soit un taux de réalisation des objectifs de 97,34%.

Tableau N°6 : Répartition du temps total Entreprise par activité et par structure 2011

Activités	Temps Disponible (M.A)			Temps DTM (M.A)			Révision/Rénovation (M.A)			Taux d'Utilisation (%)		
	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%
Act. Forage	327,35	299,08	91,36	57,01	68,85	120,77	17,03	33,47	196,53	95,76	91,66	95,72
Act. W-Over	206,42	201,91	97,81	26,86	31,37	116,79	1,32	1,32	100,00	99,44	99,44	100,00
Entreprise	533,77	500,99	93,86	83,87	100,22	119,49	18,35	34,79	189,57	97,11	94,53	97,34

Source: DACG/ ENTP

Le tableau suivant nous présente les temps d'inactivité supportés par l'entrepreneur (ENTP) dans l'activité forage. Présentés en heures, il existe plusieurs causes qui ralentissent considérablement l'activité, notamment le circuit boue qui peut endommager les équipements. Le circuit boue et les équipements de sécurité constituent 50,87% des causes des retards engendrés en 2010. Les temps inactifs Entrepreneur (attentes et réparation) pour l'activité forage les plus importants sont le circuit boue avec 435,50 heures de perdues, les « top drive » avec 337,5 Heures et les équipements de sécurité avec 237,50 h.

Pour la même période, et pour l'activité Work Over, nous constatons une certaine homogénéité dans la répartition des causes des retards. Le circuit boue vient en première position avec 202,50 Heures perdues, les équipements de forage avec 183,25 heures et la

force motrice avec 170,50 heures de perdues. Pour l'exercice 2011, les temps inactifs Entrepreneur de l'activité forage sont (attentes et réparation) pour les plus importants sur « les Top Drive », le « Circuit boue » et les « Equipements de sécurité ». Alors que pour l'activité Work Over, Les temps inactifs Entrepreneur (attentes et réparation) sont la « Force motrice », les « Top Drive » et « les Equipements de forage ».

2.3.3 L'Analyse des DTM en 2010 et 2011

Les DTM sont les temps où les appareils de forage sont démontés, déplacés et remontés pour être utilisés dans un autre camp de forage.

a) répartition des DTM à la Direction Forage :

Durant l'exercice 2010, globalement l'entreprise a réalisé un gain de 47,02 jours est constaté sur les 65 DTM effectués avec Sonatrach seule. L'efficacité globale, qui est définie comme étant la différence entre le temps perdu total et le temps inactif total (attentes Entrepreneur et Maître d'œuvre), est favorable avec 732,48 jours. En 2011, un gain de 7,19 jours est constaté sur les 54 DTM réalisés avec Sonatrach seule. L'efficacité globale est favorable avec 879,16 jours. Les tableaux suivants nous donnent la répartition du temps des DTM dans la direction forage, DTM réalisés avec la société mère Sonatrach et avec ses associés.

Un gain de 22,15 jours est constaté sur les 10 DTM réalisés avec Sonatrach et Associés. L'efficacité globale est favorable avec 24,15 jours. En 2010 Un seul DTM réalisé en Libye par l'ENTP. En 2011, la branche Lybienne a cessé son activité. Un gain de 69,17 jours est affiché sur les 76 DTM réalisés par la Direction Forage, contre un gain de 66,70 jours en 2009. L'efficacité globale est favorable avec 756,63 jours, contre 577,64 jours en 2009. À noter que les appareils TP 181 et TP 210 sont les plus performants en DTM, avec respectivement 24,87 jours et 18,25 jours de gain.

b) Répartition du temps de DTM : Direction Work-Over en 2010

Pour la direction Work Over, un gain de 117,35 jours est constaté sur les 137 DTM réalisés avec Sonatrach seule. L'efficacité globale, qui est définie comme étant la différence entre le temps perdu total et le temps inactif total (attentes Entrepreneur et Maître d'œuvre), est favorable avec 202,81 jours. Un gain de 31,49 jours est constaté sur les 26 DTM réalisés avec Sonatrach et Associés. L'efficacité globale est favorable avec 32,49 jours de gagné. Dans la conclusion du contrat réalisé avec le Sultanat d'Oman en 2010, seulement deux (02) DTM ont été réalisés avec deux appareils, le TP 211 et le TP 212. L'écart est nul.

Un gain de 148,84 jours (l'écart négatif étant favorable) est affiché sur l'ensemble des DTM, soit 165, réalisés par la Direction Work-Over, contre un gain de 165,92 jours en 2009. L'efficacité globale est favorable avec 257,84 jours. À noter que Les appareils TP 172, TP 170, TP 186 sont les plus performants, avec respectivement 35,08 jours, 31,92 jours et 20,84 jours de gain. Un gain de 110,26 jours est constaté sur les 139 DTM réalisés avec Sonatrach.

L'efficacité globale, qui est définie comme étant la différence entre le temps perdu total et le temps inactif total (attentes Entrepreneur et Maître d'œuvre), est favorable avec 199,68 jours. Le tableau en page suivante nous donne les gains de temps et l'efficacité globale des DTM réalisés avec SONATRACH et « associés ».

Tableau n°07 : Distribution des temps à la Direction Work-Over

Rigs	Distance (km)	Temps total DTM	Temps normatif	Ecart (+) ou (-)	Distribution des temps perdus durant les DTM (en jours)							Efficacité
					Temps inactif Entrepreneur			Temps inactif Maître d'œuvre			Total temps inactifs	
					Attentes équip.& tran	Réparation	Total	Attentes	Inspection	Total		
Act.Forage	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TP 175	75	41,10	58,50	-17,40	0,00	0,00	0,00	1,33	0,00	1,33	1,33	-18,73
TP 178	87	38,88	45,00	-6,12	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	-7,12
TP 176	19	15,51	13,00	2,51	2,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,51
Act.W.Over	181	95,49	116,50	-21,01	3,00	0,00	3,00	1,33	0,00	1,33	4,33	-25,34
Total	181	95,49	116,50	-21,01	3,00	0,00	4,00	1,33	0,00	1,33	4,33	-25,34

Source : DACG/ENTP

Un gain de 21,01 jours est constaté sur les 24 DTM réalisés avec Sonatrach et Associés. L'efficacité globale est favorable avec 25,34 jours. Un gain de 131,27 jours est affiché sur les 163 DTM réalisés par la Direction Work-Over, contre un gain de 148,84 jours pour 165 DTM réalisés en 2010. L'efficacité globale est favorable avec 225,02 jours. À noter que les appareils TP 170, TP 208, TP 187 sont les plus performants, avec respectivement 21,92 jours, 21,25 jours et 19,71 jours de gain.

c) Répartition du temps des « DTM Entreprise » par activité et par structure :

Au niveau de l'Entreprise, on enregistre un gain de temps de 218,01 jours sur les 241 DTM terminés durant l'année 2010, contre un gain de 232,21 jours en 2009. Ce résultat provient d'un gain de 49,42 jours au niveau de l'activité forage, et un gain de 168,59 jours au niveau de l'activité work-over. L'efficacité globale, qui est définie comme étant la différence entre le temps perdu total et le temps inactif total (attentes Entrepreneur et Maître d'œuvre), est favorable avec 1014,47 jours. Elle était favorable de 878,98 jours en 2009. Le tableau suivant nous donne les statistiques relatives aux DTM au niveau de l'entreprise.

Tableau n°08 : Répartition du temps de DTM Entreprise par activité et par structure 2011

ENTP	Distance (km)	Temps Total DTM	Temps Normatifs	Temps Perdus	Distribution des Temps Perdus durant les DTM (jours)						Efficacité
					Temps Inactif Entrepreneur			Temps Inactif Maître d'œuvre		Total Temps Inactifs	
					Attentes Equ.&Tran	Réparation	Total	Attentes	Inspection		
Act. Forage	11 123	1298,81	1284,33	14,48	504,47	79,31	583,78	360,17	0,00	943,95	-929,47
Act. W-Over	6 159	918,61	1062,96	-144,35	55,00	0,00	55,00	12,33	0,00	67,33	-211,68
Entreprise	17 282	2217,42	2347,29	-129,87	559,47	79,31	638,78	372,50	0,00	1011,28	-1141,15
Dir. Forage	8 294	850,38	872,16	-21,78	479,47	79,31	558,78	331,75	0,00	890,53	-912,31
Dir. W-Over	8 622	1315,86	1447,13	-131,27	66,00	0,00	66,00	27,75	0,00	93,75	-225,02
Lybian Branch	6	11,00	11,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00	-2,00
IDIS	360	40,18	17,00	23,18	14,00	0,00	14,00	11,00	0,00	25,00	-1,82

Source : DACG/ENTP

Les structures sont les deux directions forage et Work Over. Au niveau de l'Entreprise, on enregistre un gain de temps de 129,87 jours sur les 225 DTM terminés durant cette année, contre un gain de 218,01 jours en 2010. Ce résultat provient d'un gain de 144,35 jours au

niveau de l'activité work-over contre une perte de 14,48 jours pour l'activité forage. L'efficacité globale, qui est définie comme étant la différence entre le temps perdu total et le temps inactif total (attentes Entrepreneur et Maître d'œuvre), est favorable avec 1141,15 jours. Elle était favorable de 1014,47 jours en 2010.

II.3.4. Coefficients de Facturation :

Au niveau des coefficients de facturation, la direction forage a connu une performance durant l'année 2009 avec un écart positif de 0,66 par rapport à la norme du secteur. En 2010, à l'exception de la direction Work Over qui a réalisé une performance, avec un écart positif de 0,23, la moyenne de la direction présente un coefficient inférieur à la norme. A la direction Work Over, par contre, une performance globale est notée en 2009 et 2010 avec 0,94 et 1,56 respectivement.

Tableau n°09 : Coefficients de facturation

DF	Normes (%)	2010 (%)	2011 (%)
Développement	98,16	97,70	97,35
Exploration	97,70	94,35	92,07
Work-Over	98,25	98,52	0,00
S/Total	97,90	95,68	94,20

DWO	Normes (%)	2010 (%)	2011 (%)
Développement	98,00	98,14	97,07
Exploration	97,70	97,30	95,77
Work-Over	94,57	97,58	97,11
S/Total	95,23	97,61	96,96

ENTP	Normes (%)	2010 (%)	2011 (%)
Développement	98,13	97,78	97,29
Exploration	97,70	94,69	92,63
Work-Over	94,74	97,61	97,11
Total	96,59	96,63	95,60

Source : DACG/ENTP

Conclusion : A qui sert le contrôle budgétaire ?

Les auteurs¹¹ se sont interrogés depuis longtemps sur les usages, les rôles et l'efficacité des budgets et du contrôle budgétaire. Il s'est avéré que plusieurs fonctions leur sont attribuées telles que la planification, la prévision, la mesure des résultats, la motivation. Or, cette interaction entre les fonctions des budgets les rend confus. Dans le modèle de Goold, il est préconisé deux axes. Le premier concerne de degré de participation du centre (Direction générale) dans la définition des objectifs ; alors que le second axe concerne le type de contrôle exercé. Des différentes entrevues que nous avons eues avec les responsables de contrôle de gestion de l'ENTP, il existe un fort taux d'implication du centre dans la définition des objectifs (DG, Sonatrach société mère et l'Etat). Le type de contrôle est combiné entre un contrôle financier étant donné qu'il y a recherche d'une meilleure performance des

¹¹ A l'image de G. Hofstede, A.Hopwood, H.Bouquin et autres. Voir N. Berland, A quoi sert le contrôle budgétaire ? p 8

investissements et stratégique. Le siège coordonne la stratégie et ajuste fortement les cibles financières et stratégiques de façon à obtenir l'avantage concurrentiel.

Enfin, le contrôle budgétaire au sein de l'ENTP s'articule autour de l'activité de production. Deux directions (forage et Work Over) gèrent chacune les trois activités qui lui sont reliées. Une direction maintenance pétrolière (DMP) intervient dans le rôle de maintenance industrielle et pétrolière. Le contrôle budgétaire conçu comme un ensemble d'instruments afin de mieux appréhender le management de l'organisation peut être validé comme hypothèse. Quelque soit le degré de confusion des fonctions et rôles et son caractère coûteux, le contrôle budgétaire continue toujours d'être un instrument de contrôle de gestion.

Le contrôle budgétaire est un outil de pilotage de la performance et permet une réelle adaptation des prévisions chiffrées aux réalisations dans le cas où le contrôle est stratégique, c'est-à-dire lorsqu'il inclue les données financières et non financières de façon à créer l'avantage concurrentiel. Le contrôle budgétaire peut être utilisé de diverses manières en fonction des objectifs de l'organisation, des problèmes à résoudre et du type de management mis en œuvre.

Bibliographie

- 1) Alazard C, Separi S, Contrôle de gestion, DCG 11, édition Dunod 2010.
- 2) Berland N et F.X. Simon, le contrôle de gestion en mouvement, Etat de l'art et des meilleures pratiques, éditions d'organisation 2010
- 3) Berland N, Mesurer et piloter la performance, édition e book
- 4) Berland N, A quoi sert le contrôle budgétaire in revue Finance, contrôle et stratégie,
- 5) Berland N, La gestion sans budget : Evaluation de la pertinence des critiques et interprétation théorique, in revue Finance, contrôle et stratégie, volume 7 N° 4 Décembre 2004
- 6) Berland N, Comment peut on gérer sans budget ? in Comptabilité Contrôle et Audit May 2002
- 7) Budgeting. Document Civicus paru sur internet.
- 8) Degos Jean Guy Système Budgétaire : Ecart rétrospectif, collection é thèque 2010
- 9) Germain Ch, la conception des systèmes de contrôle de gestion : les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance. Article publié sur internet.
- 10) Horngren C et autres, contrôle de gestion et gestion budgétaire, éditions nouveaux horizons 2009.
- 11) Piget B et Ph Lardy, Reporting et Contrôle Budgétaire, édition ems 2003
- 12) Rapport de gestion de l'ENTP 2010
- 13) Rapport de gestion de l'ENTP 2011