



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

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

Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de master

Option Comptabilité, Contrôle, Audit

Thème

CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD POUR UNE ENTREPRISE

CAS SONELGAZ DIRECTION DE DISTRIBUTION BEJAIA



Réalisé par :

AISSOU IMANE

ISSAD MELISSA

Encadreur :

Mr. AMALOU Mourad

Année universitaire 2021/2022

Remercîment

Je remercie mon encadreur Mr Amalou mourad, qui nous a beaucoup aidé et facilité la tache pour accomplir ce travail.

Mes remerciements vont ensuite à Madame Benabdelmoumene Nacima pour nous avoir accueilli au sein de son service contrôle gestion, je lui suis très reconnaissante du temps qu'elle m'a accordé pour répondre à toutes les questions que nous pouvons avoir. Ainsi Madame Boussaid Lydia et Mr Outaleb durant notre stage pratique et Madame Kerrache de nous avoir orienté vers Sonelgaz.

Dédicaces

A mes chers parents qui ne m'ont jamais cessé de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs

A mes chères sœurs (Nassima Sassia et Kahina) et mes nièce (Hayet et Nadjat) pour leur soutien moral et leurs conseils tout au long de mes études et ma belle sœur (Naima)

A mes chers frères (Zaidi, Nabil et Abdou)

A mes cousines (Sissam, Imane et Leticia)

A ma binôme (Claudia) et sa chère maman ainsi que ses sœurs

A tous mes amis en particulier (Lili et Rahima) A tous ceux qui nous ont aidés pour réaliser ce travail de près ou de loin.

Melissa

Dédicaces

*A mes chers parents qui ne m'ont jamais cessé de me soutenir et de
m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs*

*A mes chères sœurs (Alicia et Ania) pour leur soutien moral et leurs
conseils tout au long de mes études*

A mon chère frère (Niane)

A mes cousines (Lydia, Katia et Leticia)

A ma binôme (Melissa) et sa chère maman ainsi que ses sœurs

*A tous mes amis en particulier (Nesrine) A tous ceux qui nous ont
aidés pour réaliser ce travail de près ou de loin.*

Imane

Liste des abréviations

ACI : acompte à caractère individuel	GWH : gigas watts heure
AGP : agent gestion principal	HD: hors délai
AO : apport abonné	KDA: kilos de dinars
BP: basse pression	MDA: Million de dinars
BSC: balanced scorecard	MP: moyenne pression
BT: basse tension	MT: moyenne tension
CDB : concession de distribution de Bejaïa	MTH: mega thermie
cDA: centime de dinars	MW: mega watts
CE: chargé d'étude	SDA: société de distribution d'électricité et du gaz d'Alger
CH: chiffre d'affaires	SDC: société de distribution d'électricité et du gaz de l'Ouest
CX: créances contentieuses	SPA: société par actions
DAM: division administration des marchés	SPE: SONELGAZ production électricité
DCC: délais crédit client	TBG: tableau de bord de gestion
DDB: direction de distribution de Bejaïa	TBP: tableau de bord prospectif
DEET: division étude d'exécution travaux	TE: taux d'évolution
DFC: division finance et comptabilité	TR: taux de réalisation
DRC : division relation commercial	HP : haute pression
DPO: direction par objectif	HT : haute tension
DR: délais raccordement	
DTE: division technique électricité	
DTG: division technique gaz	
EGA: électricité et gaz d'Alger	
FSM: facture sur mémoire	
GRTE: gestionnaire réseau transport gaz	
GRTG: gestionnaire réseau transport électricité	

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion.....	5
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion	5
1.1. Historique et définitions du contrôle de gestion.....	5
1.2. Les caractéristiques du contrôle de gestion	7
1.3. Les objectifs du contrôle de gestion	7
1.4. Les missions du contrôle de gestion.....	8
1.5. La place du contrôle de gestion.....	10
1.6. Le rôle de contrôle de gestion	12
Section 02 : Les différentes formes et fonctions du contrôle de gestion.....	12
2.1. Les fonctions premières du contrôle de gestion	12
2.2. Les différentes formes de contrôle	13
2.3. Les principes généraux du contrôle de gestion	14
2.4. Le processus du contrôle de gestion.....	16
2.5. La définition du contrôleur de gestion :	17
Section 03 : Les outils du contrôle de gestion.....	20
3.1. Les différents outils du contrôle de gestion :	20
Chapitre 02 : Généralité et mise en place d'un tableau de bord de gestion.....	28
Section 01 : Généralité sur le tableau de bord de gestion	28
1.1. Définition du tableau de bord de gestion	28
1.2. L'objectif du tableau de bord de gestion	29
1.3. Typologies de tableau de bord	30
1.4. Les outils du tableau de bord de gestion	30
1.5. Rôles du tableau de bord :	33
1.6. Les caractéristiques de réseau de tableau de bord :.....	35
1.7. Limites du tableau de bord	35

Section 2 : Les principes et les étapes de conception d'un tableau de bord de gestion	36
2.1. Principe de conception	36
2.2. Les étapes de conception d'un tableau de bord	37
2.3. Mise en forme du tableau de bord de gestion.....	44
2.4. Méthodes d'élaboration du tableau de bord	45
Section 3 : Le tableau de bord prospectif (balance scorecard).....	52
3.1. Définition du tableau de bord prospectif.....	52
3.2. Les différents axes du tableau de bord prospectif	53
3.3. Le rôle du tableau de bord prospectif	54
3.4. Les caractéristiques du tableau de bord prospectif.....	56
3.5. Les difficultés du tableau de bord prospectif :	56
Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ.....	60
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	60
1.1. Historique	60
1.2. Présentation de l'unité d'accueil	62
Section 2 : Elaboration du tableau de bord commercial et ressources humaines de la concession de distribution de Bejaia	73
2.1. Elaboration du tableau de bord commercial de la concession de distribution de Bejaia ..	73
2.2. Tableau du bord ressource humaine	100
Section 3 : Le plan d'action.....	107
3.1. Pour les pertes :.....	107
3.2. Pour les créances.....	108
3.3. Pour la sécurité.....	108
Conclusion générale	111

Bibliographie

Liste des tableaux et des figures

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

L'entreprise est un système complexe, organisée et coordonnée en fonction d'un objectif.

Elle continue d'évoluer sous l'influence de son environnement qui évolue vers une nouvelle forme de concurrence de plus en plus violente. Pour qu'une entreprise soit performante et qu'elle puisse s'adapter à son environnement et réaliser sa finalité, elle utilise des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés et un dispositif de guidage et de contrôle, à savoir « le contrôle de gestion ».

L'existence du contrôle de gestion dans une entreprise est indispensable car il permet une évaluation des performances et la maîtrise de gestion. Il permet aussi à la direction générale de mesurer la performance de chaque responsable opérationnel en mettant clairement en évidence les résultats obtenus et en expliquant les écarts.

Le contrôle de gestion est constitué d'un ensemble d'outils à savoir : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le système d'information et le tableau de bord. Ce dernier rassemble un ensemble d'indicateurs jugés pertinent pour définir et appréhender sur une période donnée l'évolution de l'entreprise, en remplaçant cette dernière au milieu de son environnement. Pour être efficace, le contrôle de gestion doit être adapté à la structure de l'organisation et inciter les responsables à atteindre leurs objectifs.

Les entreprises ont l'habitude de mesurer la performance par l'utilisation d'un outil de contrôle de gestion qui est le tableau de bord, il regroupe un ensemble d'indicateurs liés à la stratégie de l'entreprise pour piloter sa performance et suivre leur activité avec précision.

Cet outil permet au chef d'entreprise d'être réactif et de mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces qui s'imposent dans les délais les plus brefs, en cas de problèmes et des évolutions défavorables. Il fournit d'une manière générale et cohérente les informations nécessaires sur la situation de la firme.

Le tableau de bord permet de mesurer l'atteinte des objectifs et de suivre les variables d'action qui conduisent à leur réalisation, il est construit sur mesure selon les besoins des responsables et il doit être conçu de façon à être lisible et interprétable par tous les utilisateurs.

Dans cette optique, le but de notre recherche est de faire comprendre l'importance et la nécessité de la mise en œuvre d'un tableau de bord de gestion au sein d'une entreprise.

La question principale à laquelle nous essayerons d'apporter des éléments de réponse est la suivante :

Quelles sont les étapes suivies par l'entreprise Sonelgaz pour concevoir ses tableaux de bord ?

En plus de cette question principale, certaines interrogations méritent réflexion, à savoir :

- Qu'est ce que le tableau de bord ?
- Comment mettre en place un tableau de bord de gestion au sein d'une entreprise ?
- Quels sont les indicateurs d'un tableau de bord de gestion au sein de la SPA Sonelgaz ?

Pour mener à bien notre travail, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

H1 : le tableau de bord peut être un système d'alerte et également d'action, il permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont détectés entre les prévisions et les réalisations.

H2 : l'efficacité d'un tableau de bord de gestion peut être liée au respect de l'enchaînement des étapes de son élaboration et la rigueur de son application.

H3 : les indicateurs utilisés dans le tableau de bord de gestion de Sonelgaz sont ceux de commerciale, de ressource humaine et sécurité interne.

Pour réaliser ce travail et répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique et une recherche bibliographique et cela par la consultation de plusieurs ouvrages, articles scientifiques, des thèses et documents offerts par l'organisme d'accueil (procédures et manuel).

Et pour la partie pratique nous avons effectué un stage à la concession de distribution de Bejaia (SONELGAZ), pour avoir une vision concrète du sujet de notre étude et le système des tableaux de bords, pour collecter les informations nécessaires.

Notre plan de travail se compose de trois chapitres : Le premier chapitre intitulé « cadre théorique du contrôle de gestion » porte sur les notions, l'objectif et les outils du contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre intitulé « Généralité et mise en place d'un tableau de bord de gestion » porte sur une présentation du tableau de bord, ainsi que le tableau de bord prospectif.

Le troisième chapitre intitulé « Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ » ce que nous a permet d'illustrer notre partie théorique citées ci-dessus, nous avons effectué une étude de cas sur la conception d'un tableau du bord commercial, ressource humain et sécurité interne.

*Chapitre 01: Cadre théorique du
contrôle de gestion*

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une pratique essentielle dans les entreprises, dans le but de clarifier ses objectifs et évaluer sa performance, aussi permet aux responsables de maintenir et améliorer la gestion de leurs activités pour la réalisation des objectifs.

L'objectif de ce chapitre englobe les notions de base sur le contrôle de gestion et sa place dans l'entreprise.

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est considéré comme un système d'information et un outil d'aide à la décision au sein de l'entreprise, il est considéré comme un processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de cette dernière.

Dans ce premier chapitre nous allons définir les concepts de base du contrôle de gestion. La première section sera consacrée aux généralités sur contrôle de gestion, la deuxième porte sur les différentes formes et fonctions, et la troisième se focalise sur les outils du contrôle de gestion.

1. 1. Historique et définitions du contrôle de gestion**1.1.1. Historique du contrôle de gestion**

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIX^e siècle et surtout du début du XX^e siècle. « Le contrôle de gestion né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gant (1915) sur les charge de structure et les choix de General Motors (1923) et de saint –Cobain (1935) pour les structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi »¹

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et

¹C.ALAZARD ; S. SEPARI, « contrôle de gestion manuel et applications DCG », 5^e édition, DUNOD, Paris, Page 03.

de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

1.1.2. Définition du contrôle de gestion

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le contrôle de gestion d'une manière précise parmi eux les plus importants sont :

Selon ALAZARD (C) et SEPARI (S) ont donné la définition suivante de contrôle de gestion :

« l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise .leurs comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants a déclencher des mesures correctives appropriées .»²

A.KHEMAKHEN a défini le contrôle de gestion de la manière suivante : *« c'est 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 »³*

M.GERVAIS propose la définition suivante : *« le contrôle de gestion il consiste a orienter les décisions et les actions a court terme dans le sens de la stratégie et a s'assurer que les actions en cours se déroulent conformément a cette orientation.»⁴*

R.N ANTHONY a défini le contrôle de gestion comme suit : *« le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation , et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.»⁵*

De ce fait il est nécessaire de donner la définition de ces trois éléments essentielles du contrôle de gestion **efficience /efficacité /pertinence**

Efficience : Correspondant à la gestion optimale des ressources, la capacité à se rapporter aux résultats

²ALAZARD(C)etSEPARI(S). (1998). *contrôle de gestion manuel et application*. paris: Dunod,4,p.10

³HARVE (ARNAUD) : le contrôle de gestion ...en action, édition liaisons,2001,p.09

⁴GERVAIS(MICHEL) : contrôle de gestion, 7^{ème}édition ,economica ,paris 2000,p.12

⁵ R.N.ANTHONY.J.Dearden. op.cit,p.8

Efficacité : consiste pour l'organisation sa capacité à parvenir à ses objectifs déclaré

Pertinence : les objectifs doivent être liés aux ressources existantes ou peuvent être mobilisés dans un court laps de temps

Comme le souligne H. BOUQUIN « *le contrôle de gestion est à la croisée de trois territoires il cherche à agir sur les comportements des acteurs, il modélise les relations ressources finalités et il assure l'interface entre la stratégie et la gestion opérationnelle* ». ⁶

Selon ALAZARD (C) et SEPARI (S) a défini « *le contrôle de gestion est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise et incitatif, en relation avec la motivation des responsables. Le contrôle de gestion ne se limite plus à la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs, mais doit permettre un pilotage permanent et un processus d'amélioration continue de la stratégie et de l'organisation.* » ⁷

1.2. Les caractéristiques du contrôle de gestion

D'après les définitions, on peut déduire que les caractéristiques sont les suivantes

- Une action de finalisation (contribue à définir les objectifs et les moyens ;
- Une action de pilotage (faire le point, corrigé) ;
- Un processus de post-évaluation.

1.3. Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle sont identiques pour toutes les entreprises ⁸.

1.3.1. La performance de l'entreprise

Les contraintes de l'environnement, et la cohérence organisationnelle de l'entreprise conduisent à demander au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant

⁶ H. Bouquin, « pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il en core ?gestion 2000,vol,21,n°3 septembre 1996,p.97

⁷ ALAZARD(C) et SEPARI(S) : contrôle de gestion manuel et application, édition, Dunod, paris 2007,p.31

⁸Alazard. C et SEPARI. S, « DCG11, Manuel contrôle de gestion »,5eme édition, DUNOD, Paris, 2018, page15

tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité ...Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes. On parle alors de pilotage de la performance globale.

1.3.2. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les activités et les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée. Il intervient aussi comme aide au positionnement des produits en proposant d'autres visions du cout complet, la méthode ABC plus orientée sur l'aide stratégique qu'au calcul des coûts dans une vision opérationnelle.

1.3.3. La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés. Pour illustrer, sans être exhaustif, Bouin et Simon proposent un tableau qui croise ses variables.

1.4. Les missions du contrôle de gestion

Nous allons expliquer les cinq missions de base de métier du contrôle de gestion⁹ :

➤ Proposer et structurer un mode d'action global et cohérent de la collectivité :

Cette mission passe par la mise en place et le suivi avec les entités concernées :

- d'une segmentation stratégique en politiques publiques et segments d'activité,
- de la formalisation des objectifs affectés à chacune des strates stratégiques

⁹Bruno. CARLIER ,Christophe. RUPRICH-ROBERT et Jérôme.DUPUIS « le contrôle de gestion missions, outil, systèmes d'information et de pilotage »édition , la lettre du cadre territorial S-E-P-T.2002 .P 25.26.

➤ **S'assurer de la bonne gestion de l'organisation :**

Le contrôle de gestion permet d'attirer rapidement l'attention sur tout dérapage et facilite donc la prise de mesures correctives en temps réel.

Ainsi, il s'intéresse à plusieurs aspects de la gestion :

- la productivité ou l'efficience, c'est-à-dire le rapport entre la production ou le résultat de l'activité et la consommation des facteurs nécessaires à l'atteinte du résultat ;
- l'efficacité c'est-à-dire dans quelle mesure les résultats atteints remplissent les objectifs de l'organisation ;
- l'impact, c'est-à-dire l'évaluation des résultats tels qu'ils ont influé sur l'environnement de l'organisme.

➤ **Mettre en œuvre des systèmes d'information de gestion :**

L'information dont une organisation doit se servir est complexe, pléthorique et souvent mal organisée au regard des objectifs assignés. A cet égard, le contrôle de gestion a pour mission :

- d'organiser l'information autour des caractéristiques de gestion de l'organisme ;
- de fiabiliser l'information afin d'assurer sa pertinence ;
- de traiter les informations prévisionnelles et réelles relatives aux résultats obtenus et étudier ce qui a été effectivement réalisé afin de mesurer et comprendre les écarts entre les deux catégories d'informations ;
- de constituer un système global d'informations (indicateurs, tableau de bord, comptabilité analytique...) qui touche toutes les activités de l'organisation ;
- d'effectuer la synthèse de ces informations et assurer son retour auprès des dirigeants (exécutif, direction générale, secrétaire général...).

➤ **Participer au système de management :**

Ces responsables, dans un contexte de contrôle de gestion peuvent grâce à lui déterminer leurs objectifs propres au sein des objectifs de l'institution et suivre en permanence leurs activités. L'absence de système de contrôle de gestion, fait que l'encadrement se voit, en générale, imposé des objectifs globaux ou alors effectue un pilotage « à vue ». Par ailleurs, au lieu d'être soumis à un contrôle tatillon et désorganisateur, les cadres doivent justifier des écarts a posteriori, ce qui renforce leur responsabilité et leur autonomie.

➤ **Contrôler les satellites et les gestions externes :**

Ici la mission du contrôle de gestion est double :

Maitriser le risque par une analyse financière, juridique sociale, fiscale, organisationnelle de ces structures. Ce travail nécessite de solides connaissances dans la gestion privée car la grande majorité de ces organisations relève du droit privée.

-Construire une consolidation économique des activités de ces organismes afin de mesurer leur contribution aux politiques publiques d l'institution.

1.5. La place du contrôle de gestion

Véritable réceptacle d'informations, le contrôle de gestion est normalement au centre de tous les flux d'informations de l'entreprise.¹⁰

- Il reçoit, il traite, il analyse, il exploite, il explique, il retransmet à d'autres les informations reçues (souvent sous une forme différente) ;
- Sa place dans « l'espace entreprise » est donc essentielle et est maintenant devenue incontournable sa situation exacte dans l'organigramme constitue cependant un problème qui se prête mal à des généralisations ;
- Il est aisé de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :
 - De la taille de l'entreprise ;

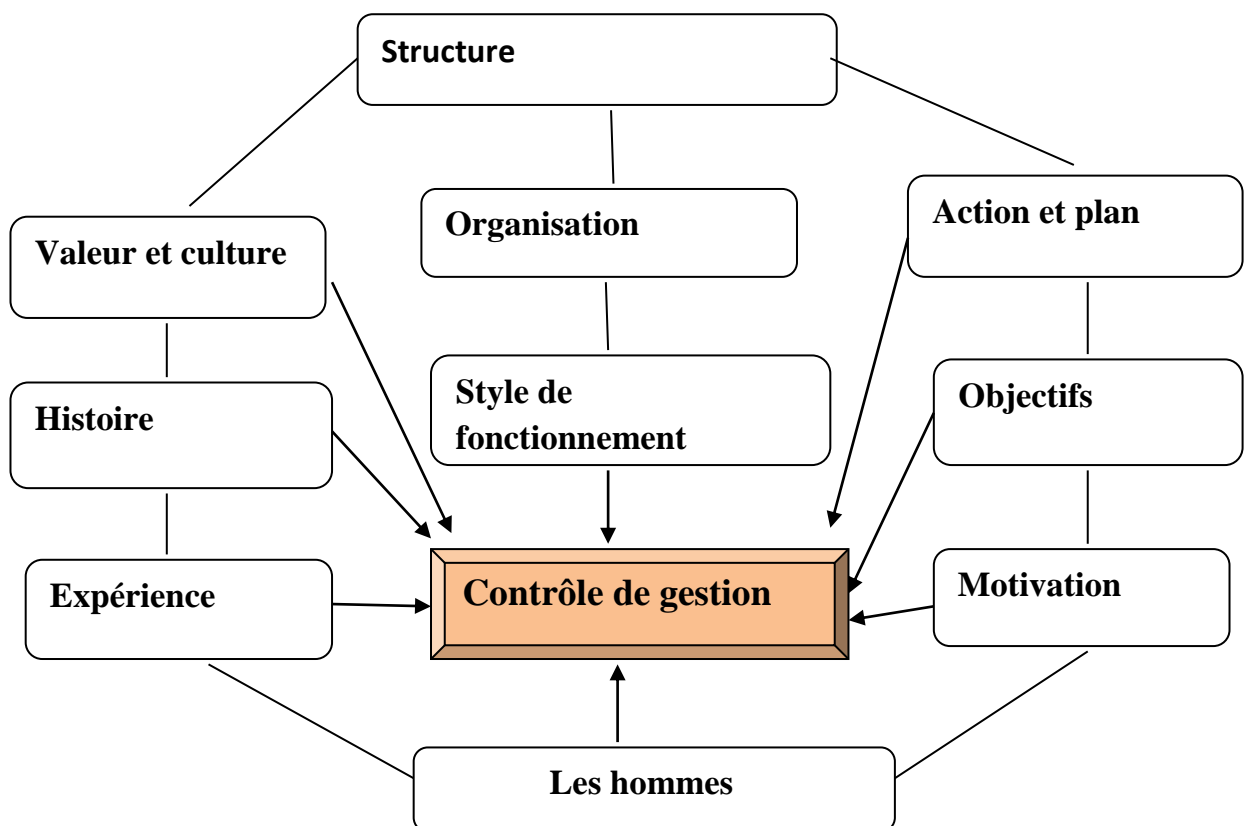
¹⁰ Isabelle.de KERVILER et LÖC DE KERVILER « le contrôle de gestion à la portée de tous ! »3^eédition ,édition economica ,paris ,2000.p.12.

- De son mode de fonctionnement (décentralisé ou non) ;
- Des moyens disponibles ;
- Des objectifs poursuivis par la Direction Générale.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sien de la direction financière, soit entant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Comme le montre le tableau ci-dessous, le contrôle de gestion se trouve au cœur de l'entreprise .

Figure N°01 : LA place du contrôle de gestion



Source : Isabelle.de KERVILER et LIÖC DE KERVILER « le contrôle de gestion à la porté de tous ! »3°édition, édition economica ,paris ,2000.p.13.

1.6. Le rôle de contrôle de gestion

- Le contrôle de gestion est une méthode fiable qui contribue en premier lieu à l'amélioration de la précision de la connaissance et la performance ;
- Le contrôle de gestion répond au besoin de précision pour une démarche provisionnelle sérieuse par l'analyse des coûts et des ressources, de l'étude des écarts, de la planification ;
- le besoin de connaissance et la nécessité de disposer d'information de gestion vont servir à mieux gérer et planifier ;
- la mise en place d'un système de contrôle de gestion permet rapidement des améliorations importantes en termes de performance.

Section 02 : Les différentes formes et fonctions du contrôle de gestion

Plusieurs aspects sont liés au contrôle de gestion, nous allons nous intéresser aux fonctions, formes, principes, processus ainsi que le contrôleur de gestion au sein d'une entreprise.

2.1. Les fonctions premières du contrôle de gestion**2.2.1. Le domaine spécifique de la production**

Les grandes entreprises industrielles, les responsables et les décideurs de la production apparaissent comme les acteurs stratégiques essentiels de l'entreprise. Leur objectif de productivité et de rendement quantitatif aboutissent à des choix de production bien délimités :¹¹

- une production de masse ;
- des produits faiblement diversifiés ;
- une division du travail et une centralisation des responsabilités.

Le premier champ d'action du contrôle de gestion se limitait alors à la gestion de la production dans un objectif de productivité et de rationalisation, dans une organisation taylorienne et une approche quantitative de la résolution des problèmes.

¹¹ Claude ALAZARD et Sabine SEPARI « contrôle de gestion manuel et applications DCG », édition DUNOD, Paris 2007, p.07

2.3.2. Le contrôle de gestion comme un outil de suivi opérationnel¹²

Les responsables de la production ont alors besoin d'outils et de démarches pour effectuer un suivi opérationnel de court terme.

Il faut contrôler la réalisation des actions, déterminer des écarts par rapport à des objectifs fixés. Le calcul des coûts de production permet d'orienter les actions futures pour les produits (exp nouveau prix de vente) et pour les opérateurs (exp : taux heure de travail).

2.2. Les différentes formes de contrôle

2.2. 1. Le contrôle organisationnel

le contrôle organisationnel est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et les comportements des acteurs et la culture de l'organisation et la structure, il s'intéresse à la planification, la fixation des règles et des procédures, l'évaluation des résultats et de la performance, orienter les efforts individuelles et collectifs pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Le contrôle organisationnel comporte des règles et des procédures sur lesquels les responsables se réfèrent pour évaluer leurs comportements et il doit s'occuper des ressources internes de l'organisation.

2.2.2. Le contrôle interne

c'est un ensemble des processus et des mesures mis en œuvre qui fournit une assurance raisonnable contribuant à la maîtrise des activités de l'entreprise, il a pour objectif de maîtriser et identifier des risques, la sauvegarde du patrimoine, assurer la fiabilité des informations, la conformité aux lois et optimisation des opérations. L'utilisation de ces instructions permet une amélioration de la performance de l'entreprise et l'efficacité opérationnelle.

2.2.3 L'audit interne, audit financier, audit opérationnel :

L'audit interne et le contrôle de gestion sont des éléments principaux de contrôle interne, pour favoriser la performance de l'organisation, il est essentiel de coordonner les

¹² Claude ALAZARD et Sabine SEPARI op.cit.p.07.

activités du l'audit interne qui sont :contrôler les processus d'obtention du résultat ,la fiabilité des information et les moyens pour attendre les objectif et les activités du contrôle de gestion qui sont :la planification des opérations et leurs résultats ,élaboration des objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites et l'optimisation de système d'information de gestion.

D'après ALZARD (C) et SEPARI (S) « *si l'audit financier, le plus répandu, a pour champ d'analyse les comptes de l'entreprise, l'audit opérationnel cherche à améliorer toutes les dimensions de la gestion d'une entreprise. C'est pour quoi la d'élimination entre contrôle de gestion et audit est parfois tenue surtout si au sein d'une organisation, les deux fonctions sont effectuées par la même personne* ». ¹³

2.3. Les principes généraux du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion s'appuie sur des principes parmi lesquelles on peut citer :

2.3.1. Le contrôle de gestion a un rôle d'interface entre la planification stratégique et opérationnelle

Les décisions stratégiques s'intéressent a définir les objectifs généraux qui s'appuient essentiellement sur la rentabilité des capitaux, de développement et de sécurité.

La décision tactique : « *chaque responsable doit établir un budget et des programmes séquentiels dans le cadre du plan et de l'enveloppe annuelle résultant des hypothèses précisées au niveau des objectifs généraux* ». ¹⁴

¹³ ALAZARD(C)ET SEPARI(S) : contrôle de gestion manuel et application ,édition Dunod, ,paris 2007,p.11

¹⁴ A BURLAUD, R.TELLER, S.CHATELAIN-PONROY, S.MIGNON, E.WALLISER , « contrôle de gestion », édition Vuibert , 2004,P45.

Tableau N°01 : Comparaison entre le contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle d'exécution.

	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle d'exécution
Efficacité (capacité atteindre les objectifs)	Réalisme des hypothèses	Pertinence des critères de mesure	Cohérence des modèles décisionnels
Efficiences (capacité à atteindre les objectifs en consommant les moyens prévus)	Pertinence de l'évaluation des atouts de l'entreprise	Adéquation et suivi de la relation moyens objectifs	Pertinence des modèles décisionnels
Economie (se procurer au juste cout les ressources nécessaires)	Développement au moindre cout des compétences distinctives	Surveillance des plans et budgets	Adéquation des procédures

Source : D'après Henri Bouquin, Le contrôle de gestion, PUF, 4^e édition, Paris, 1998, page 72.

2.3.2. Les deux pôles conceptuels du contrôle de gestion

A. Le contrôle opérationnel à logique financière

Ce système a donné une définition préliminaire d'un objectif financier global, l'entreprise est divisée en centre de responsabilité individuelle. Le contrôle s'intéresse essentiellement aux résultats financiers, le contrôle est fondé sur la notion de pilotage.

*« Le système doit décliner les objectifs stratégique traduit en indicateur de chiffre d'affaire, couts, marges et taux de rentabilité par période ».*¹⁵

¹⁵ A BURLAUD, R.TELLER, S.CHATELAIN-PONROY, S.MIGNON, E.WALLISER , « contrôle de gestion », édition Vuibert , 2004,p46.

B. Le contrôle opérationnel a logique stratégique-fonctionnelle

Ce système est fondé sur le principe de déploiement de la stratégie en actions. Le contrôle s'intéresse essentiellement à l'analyse des modalités de l'action, la logique de pilotage est fondée sur la logique du contrôle.

*« Le système doit décliner les modalités du pilotage stratégique à partir des processus critiques pour l'atteinte des objectifs ».*¹⁶

2.4. Le processus du contrôle de gestion

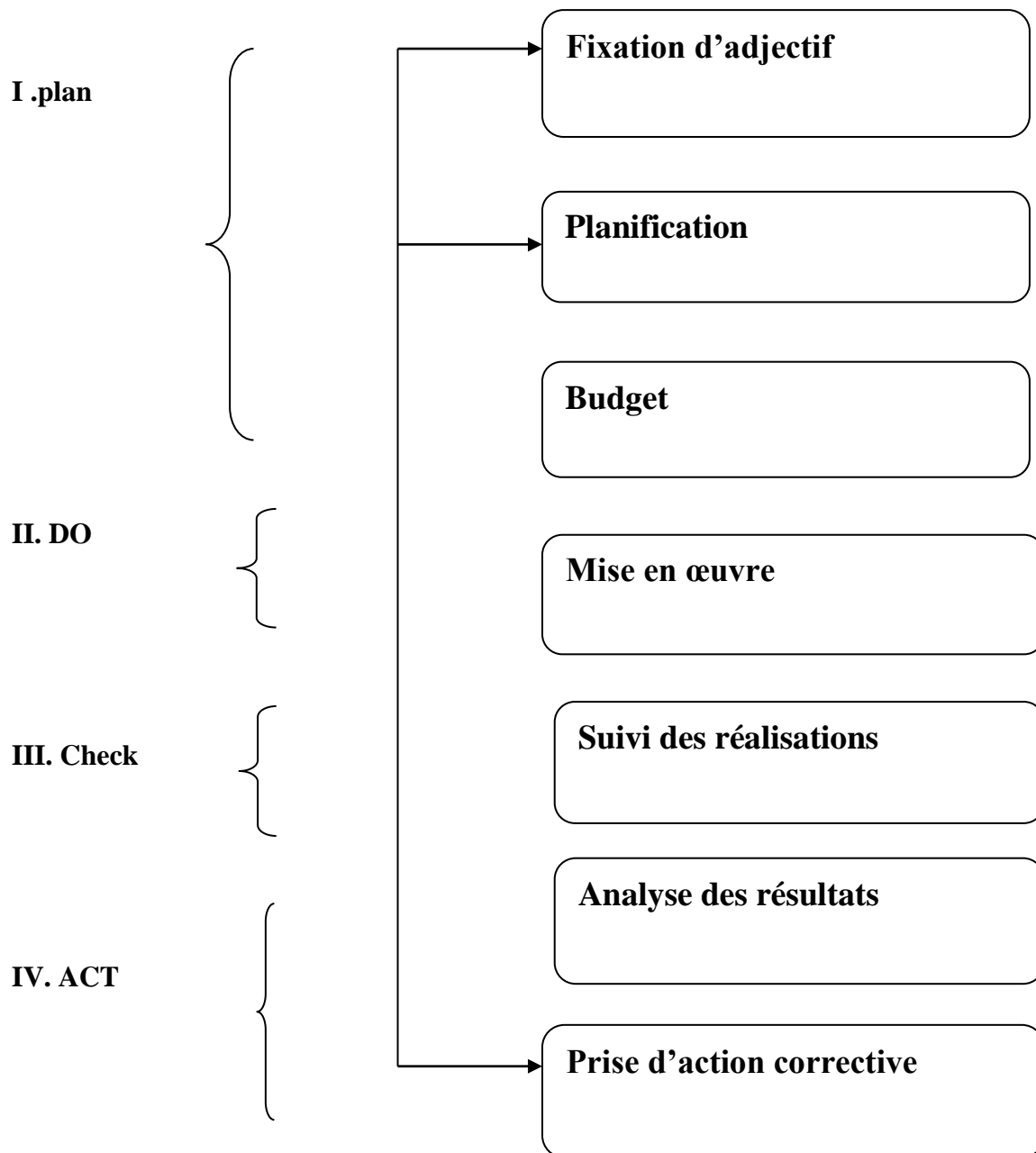
Le processus du contrôle de gestion passe par trois phases successives qui sont :¹⁷

- La phase de finalisation : cette phase s'intéresse à l'identification des finalités de l'action et ensuite les traduire en objectifs souvent exprimés dans le langage financier. Les moyens pour réaliser les objectifs, les rôles des différents acteurs et les critères d'évaluation de la performance sont aussi déterminés dans cette première phase.
- La phase d'action : la mise en œuvre des plans d'action est nécessaire à l'atteinte des objectifs, cette phase nécessite un pilotage de l'action, un suivi des réalisations qui conduit souvent à la mise en place d'actions correctives, afin de rapprocher les réalisations des objectifs définis dans la première phase.
- La phase de post-évaluation : elle intervient à l'issue de la précédente, et qui consiste à mesurer les résultats obtenus et à évaluer la performance, elle se conclut par l'attribution de récompenses et de sanctions en fonction des résultats obtenus.

¹⁶ A BURLAUD, R.TELLER, S.CHATELAIN-PONROY, S.MIGNON, E.WALLISER, « contrôle de gestion », édition Vuibert , 2004 ,p47.

¹⁷Yves de Rongé et Karine Cerrada, « contrôle de gestion »,édition PEARSON ,2^{ème} édition, Paris 2012, P08.

Figure N°02 : Processus de contrôle de gestion



Source : HONING (helene) et autres le contrôle de gestion , organisation ,outils et paratique ,édition DUNOD , 3° edition paris ,2008,p.3.

2.5. La définition du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion « *exerce sur le plan des actions et des budgets un contrôle permanent des activités et des services, il analyse et interprète les résultats à un niveau*

synthétique et en tire les prévisions et conclusions intéressant l'ensemble des aspects de la gestion de la collectivité.

Il organise et supervise l'analyse de la gestion et de l'activité des organismes extérieurs à la collectivité sous leurs aspects économiques, juridiques et financiers. »¹⁸

2.5.1. Rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est en relation avec la direction générale de l'entreprise et chaque une des autres directions. *« Le contrôleur ne contrôle plus mais il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité »¹⁹*

2.5.2. Attribution classique du contrôleur de gestion

Les fonctions et missions classiques du contrôleur de gestion sont :²⁰

- Il a pour mission d'établir un diagnostic des besoins de contrôle de gestion et de créer les outils et les procédures appropriés à ces besoins ;
- Il doit superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels, comme le budget, en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des directives reçus ;
- Il a également pour fonction d'expliquer la formation du résultat en analysant rétrospectivement les coûts, les résultats et les performances ;
- Il assure le reporting, c'est-à-dire, qu'il doit rendre compte au niveau hiérarchique supérieur sur le plan financier, commercial... etc.

2.5.3. Rôle novateur du contrôleur de gestion

Le rôle classique attribué au contrôleur de gestion²¹

¹⁸ Bruno. CARLIER, Christophe. RUPRICH-ROBERT et Jérôme. DUPUIS « le contrôle de gestion missions, outil, systèmes d'information et de pilotage » édition, la lettre du cadre territorial S-E-P-T.2002 .P .30.

¹⁹ Alazard C et Sépari S, « contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2018, P. 24..

²⁰ Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « Contrôle de gestion », Foucher, Paris 2006, P. 29-30.

²¹ Bouin X, Simon F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2009, P. 39-40

- La traduction de la politique générale de l'entreprise par des plans, programmes et budgets. C'est lui qui chiffre les différentes hypothèses entre lesquelles la direction fera son choix ;
- La traduction des objectifs généraux en objectifs particuliers. Il assiste les différents responsables dans l'élaboration de leur budget ;
- Coordination de l'ensemble des programmes et budgets pour assurer la cohérence du système ; la centralisation des budgets partiels en vue de préparer la synthèse pour la direction générale ;
- L'analyse des écarts significatifs et la recherche des causes, avec les responsables opérationnels afin de suggérer les mesures correctives ;
- L'élaboration des tableaux de bord pertinents pour l'activité concernée, permettant aux responsables de trouver rapidement les principaux renseignements ;
- Le contrôleur de gestion est le responsable de l'information financière interne de l'entreprise, il doit veiller à la qualité des renseignements fournis et à leur délai d'obtention ;
- Il est l'homme des études économiques.

2.5.4. Les missions du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion apparaît une extension et une diversification des missions. Il doit²² :

- Mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires ;
- Former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ;
- Informer et conseiller les décideurs ;

²² Löning H, Mallert V, Meric J, Pesqueux Y, Sole A, « contrôle de gestion, outil et pratique », Dunod, Paris, 2013

Section 03 : Les outils du contrôle de gestion

Il existe plusieurs outils de gestion qui sont indispensables, ils permettent aux différents membres de l'entreprise de prendre des décisions et une meilleure appréciation des activités de leur entreprise

3.1. Les différents outils du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion remplit ses fonctions à l'aide des outils indispensable pour améliorer l'activité de l'entreprise, ces outils sont :

- La comptabilité générale ;
- La comptabilité analytique (analyse des coûts) ;
- Le système information ;
- Contrôle budgétaire ;
- Tableau de bord.

3.1.1. La comptabilité générale : elle représente un outil de gestion qui permet de mémoriser, classer et d'analyser les opérations d'achat, vente, emprunt, crédit, payement des fournisseurs et salaires.

La comptabilité générale est une source d'information de base pour la comptabilité analytique, elle permet à l'entreprise de constater les produits et charges d'un exercice pour déterminer le résultat qui en découle, dresser à chaque fin d'opération l'état de sa situation patrimoniale (bilan) et d'étudier son évolution (tableau de bord).

P.BARUCH, M.GERARD définit la comptabilité générale comme « *un véritable système d'information qui s'est octroyé une place essentielle dans le système d'information générale des entreprise. Elle a principalement pour vocation de déterminer périodiquement les patrimoines de l'entreprise et d'en mesurer les variations .généralement considérée comme un outil particulier, imparfait, mais O combien indispensable, elle trouve ses forces dans un cadre conceptuel institutionnel régi par le droit comptable et le plan Comptable Générale* ». ²³

²³ P.BARUCH, M.GERARD, « comptabilité générale », édition ellipses, 1996, p11.

D'après J.P.LEVENTE la comptabilité générale comme un système d'organisation et de traitement de l'information, permettent l'établissement des états de synthèse en conformité avec les dispositions du plan comptable.²⁴

3.1.2. La comptabilité analytique : Est une comptabilité exploitation interne de l'entreprise, elle donne une vision approfondie des comptes de chaque activité pour identifier et minimiser les différents couts. La comptabilité analytique elle n'est pas obligatoire mais elle est conseillée grâce a ses outils d'évaluation des couts de l'entreprise. Les documents comptables représentent une source d'informations financières sur lesquels elle s'appuie la comptabilité analytique.

A.B.MARTINET et A.SILEM ont défini la comptabilité analytique comme « *un système de saisie et de traitement de l'information permettant une analyse et un contrôle des couts dans l'entreprise par des reclassements, des regroupements, ventilations, abonnements, calculs de charges,, en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non* »²⁵.

3.1.2.1. Le rôle de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique présente le rôle suivant :²⁶

- **Constituer un système de mesure :** Il faut qu'il soit neutre et objectif. la détermination des couts reste un objectif principal de l'analyse des couts, mais ou délai de l'utilisation simpliste que certains ont pu en faire, il faut garder à l'esprit que la finalité d'un système de comptabilité de gestion est d'améliorer la gestion et non de calculer des couts avec une grande exactitude ;
- **Aider a la prise de décision :** La comptabilité de gestion constitue une banque de données un outil de traitement d'information ;
- **Permette le contrôle de gestion :** Seule la comptabilité de gestion est en mesure d'analyser les résultats et faire apparaitre les éléments constitutifs, d'en fournir une décomposition, pas produit, pas branche ou par fonction

²⁴ LEVENTE. J.P , « gestion comptable :3 analyses », édition Foucher, Paris, P09.

²⁵ A.B.Martinet et A.SILEMA : lexique de gestion, DALLAZ, PARIS, 2003, P 115

²⁶ HLFER(J.P)et ORSONI(J) :T.O.G2 comptabilité analytique, édition VUIBERT ,1984,p9.

3.1.2.2. Objectif de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données technique et économique qui a pour objectif :²⁷

L'objectif est de connaître le coût des services offerts, ce coût est composé des coûts d'achat, des coûts de production, des coûts de distribution et des coûts d'administration. Dans le cas des collectivités, les coûts d'achat et de production sont en général faibles. Il n'y a pas ou peu d'activités de transformation des marchandises et pas ou peu de stocks. En revanche, les coûts de distribution et d'administration sont essentiels.

La mise en place d'une comptabilité permettant des analyses économiques internes doit conduire à une meilleure connaissance des coûts dans le but de produire ou meilleur prix les prestations de la collectivité .elle implique une définition des responsabilités et un système d'information adapté. Elle permet de plus une certaine confidentialité n'étant pas soumise à une publication légale.

3.1.2.3. Les missions de la comptabilité analytique

Le plan comptable définit la comptabilité analytique par ses missions ²⁸:

- Connaître les coûts des fonctions de l'organisation ;
- Evaluer certains postes du bilan ;
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des biens et service produits pour les comparer à leur prix de vente ;
- Etablir des prévisions de charges et produits d'exploitation ;
- Constater la réalisation et expliquer les écarts ;
- Fournir tous les éléments de nature à éclairer les prises de décisions.

Dans le tableau suivant nous allons faire la comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

²⁷ Bruno. C, Christophe. P et Jérôme. D « le contrôle de gestion missions ,outils ,systèmes d'information et de pilotage »,Édition la lettre du cadre,2002,P 97.

²⁸ Idem

Tableau N°02 : Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

La comptabilité générale	La comptabilité analytique
Finalité légale	Finalité managériale
Charge par nature (compte 60 « achat »)	Charge par destination (produit, service)
Résultats annuels (année, semestre, mensuel)	Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)
Résultat globale	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales, rigides et normative	Règles souples et évolutive
Information financier (monétaire)	Information technique et économique
Destinée aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destiné aux responsables de l'entreprise
Indicateurs comptable, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion
Information certifié, précise et formelle	Information rapide, approché et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultatif

Source : NORBERT.G, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », édition d'organisation, Paris 2000, P.132.

3.1.3. Le système d'information :

Plusieurs définitions ont été données au système d'informations parmi lesquelles les plus intéressantes sont :

ALAZARD et SEPARI : « *un système d'information est l'élément essentiel du processus de gestion et à ce titre une composante fondamentale du système du contrôle de gestion et il fournit une description précise d'une évolution passée et permet un diagnostic grâce à des informations pertinentes* » ²⁹

MARSAL(C) et TRAVAILLE (D) « *Un système d'information se définit par l'information qu'il véhicule et par la manière dont il l'exprime sur ses différents supports. C'est un langage*

²⁹ ALAZARD(C)ET SEPARI(S) : contrôle de gestion manuel et application , 2^{ème} Edition Dunod , paris 2010,p.76

de communication d'une organisation, adapté à la nature plus ou moins répétitive de l'information que l'on veut y'échanger »³⁰

CHARLES WATERFIELD et NICK Ramsing « *Un système d'information est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous forme adaptée à leurs besoins »³¹*

3.1.4. Le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord peut se définir comme un tableau de synthèse reprenant périodiquement une série d'indicateurs clés pour le suivi de la gestion globale d'une organisation ou d'un centre de responsabilité, les indicateurs utilisés sont de différente nature : financière, technique, physique ou parfois même qualitative. Dans le cas d'une utilisation diagnostique un système d'indicateurs clignotants est souvent mis en place pour attirer l'attention du responsable sur les évolutions qui requièrent une intervention de sa part.

Le tableau de bord est aussi un ensemble d'informations présentées de façon synthétique et destinées au pilotage de l'entreprise et de ses centres de responsabilité.³²

Les tableaux de bord sont :

- Centrés sur les facteurs clés du succès de l'entreprise ;
- Adaptés à un responsable ;
- Ils ne comportent qu'un petit nombre d'indicateur qui sont, non seulement financiers mais aussi physique, voire qualitatifs.

³⁰ MARSAL(C) et TRAVAILLE(D) :systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord ,FARGO-centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations ,cahier du FARGO,n°1060901septembre ,2006,p.2

³¹ CHARLES WATERFIELD et NICK Ramsing «systèmes d'informatisation de gestion pour les institutions de micro finance guide pratique »,CGAP/World bank, paris,1998,p.3

³² L.GEORGES, C.BONNIER et M.BRINGER :contrôle de gestion collection LMD et professionnel, édition FOUCHER, Paris 2006, p .348.

3.1.5. Gestion budgétaire

Selon le plan comptable la gestion budgétaire est « *un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables* »³³.

Comme elle l'a définit DORIATH (B) et autre : « *la gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel qui consiste en la traduction d'objectifs en un ensemble de programme et de budgets* »³⁴.

Pour un exercice donné, les budgets doivent envisager :³⁵

- Les activités d'exploitations de l'entreprise et leurs incidences en termes de patrimoine et de rentabilité ;
- Les conséquences monétaires de ces plans d'actions ;
- Les opérations d'investissement et de financement décidées dans plan opérationnel.

3.1.5.1. Limite de la gestion budgétaire

Les limites de la gestion budgétaire peuvent être résumées ci-dessous :³⁶

- La construction budgétaire se fonde, grande partie, sur les modèles passés .Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces .c'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus .Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

3.1.5.2. Le rôle de la gestion budgétaire

On peut distinguer deux rôles importants de la gestion budgétaire :³⁷

³³ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI « contrôle de gestion manuel et applications » Édition DUNOD ,PARIS ,2007,p,341.

³⁴ DORIATH (B) et autre : comptabilité et de gestion des organisations, édition DUNOD ,7^e édition, paris ,2010p.297.

³⁵ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI : op.cit. .p.344.

³⁶ DORIATH (B) OP,cit, p.02.

- La gestion budgétaire joue un rôle de motivation des individus ;
- la gestion budgétaire elle s'appuie sur une décentralisation du pouvoir et sur la confiance accordée aux dirigeants.

Ce rôle dépend de la nature de la participation des responsables à l'élaboration des budgets

Elle est forte dans les budgets négociés, plus faible voire nul dans les budgets imposés, mais elle est prépondérante dans la phase du contrôle budgétaire .

Pour conclure, le contrôle de gestion occupe une place très importante dans une entreprise car il reflète son image et l'outil d'évaluation de sa performance.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter l'un des outils les plus importants du contrôle de gestion qui est le tableau de bord de gestion

³⁷ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI : op.cit. .p.346.

*Chapitre 02 : Généralités et mise en place
d'un tableau de bord de gestion*

Chapitre 02 : Généralité et mise en place d'un tableau de bord de gestion

Le tableau de bord répond aux besoins des dirigeants de l'entreprises qui cherchent à trouver les instruments qui facilitent la prise de décision et le pilotage pour atteindre leurs objectifs fixés, améliorer sa performance et conserver sa place dans le marché c'est aussi un outil de gestion efficace qui présente les activités et le résultat de l'entreprise sous forme d'indicateur clé pour le suivi et l'évaluation de l'entreprise et la gestion local d'un centre de responsabilité.

Dans ce deuxième chapitre nous allons définir les concepts de base du tableau de bord de gestion et prospectif. La première section est consacrée aux généralités sur le tableau de bord de gestion, la deuxième porte sur les étapes et les principes de la conception, et la troisième se focalise sur le tableau de bord prospectif.

Section 01 : Généralité sur le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord issu du domaine de l'automobile et la navigation aérienne, il fait référence au système d'information de l'organisation. C'est un ensemble d'indicateurs qui oriente les dirigeants afin de prendre des décisions pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Donc la mise en place d'un tableau de bord est un véritable investissement.

1.1.Définition du tableau de bord de gestion

Plusieurs spécialistes ont essayé de définir le tableau de bord de gestion d'une manière précise, parmi eux nous allons citer :

D'après M. Gervais «le tableau de bord est un instrument qui permet aux responsables d'effectuer un contrôle sur les recettes et /ou les dépenses liées à sa zone d'investigation. Il attire son attention sur des points clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne au responsables les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme».³⁸

Selon A.FERNANDEZ a définie le tableau de bord comme suit : « *un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire*

³⁸ Michel GERVAIS : concevoir un tableau de bord de gestion, édition Dunod, paris, 1998, p.32

*l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à tout décision .C'est un instrument d'aide a la décision».*³⁹

Selon ALAZARD (C) et SEPARI (S) « *un tableau de bord est un document ressemblant, de manière claire et synthétique ,un ensemble d'informations organisé sur des variable choisies pour aider a décider ,a coordonner ,a contrôler les actions d'un service ,d'une fonction ,d'une équipe ».*⁴⁰

Alors que pour CAROLINE .S « *le tableau de bord est un outil codifiant et structurants la communication .En effet, il fournit un langage commun au travers du suivi d'un nombre indicateurs unités et parfaitement normés .Il constitue également un facteur puissant de cohésion des équipes, en mettant sous tension les membres de l'entreprise autour d'indicateurs communs ».*⁴¹

L.GEORGES, C .BONNIER ET M. BRINGER ont définie le tableau de bord comme « *un ensemble d'informations présentées de façon synthétique et destinées au pilotage de l'entreprise et de ses centre de responsabilité ».*⁴²

1.2. L'objectif du tableau de bord de gestion

L'objectifs principale du tableau de bord est de constituer un système d'information d'orientation et de gestion stratégique afin de :⁴³

- Connaitre le territoire, la population et l'économie locale de la collectivité ;
- Décrire l'allocation des moyens ;
- Mesurer l'activité des services ;
- Définir le rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs ;
- D'observer l'impact des décisions prises ;
- Identifier les écarts entre les objectifs planifiés et atteints et prendre des mesures correctives.

³⁹ A.FERNANDEZ : « l'essentiel du tableau de bord » ? ED. d'organisations ,paris ,p 178.

⁴⁰ Claude ALAZAED et Sabine SEPARI : « *contrôle de gestion manuel et application ».* paris: Dunod,4,p.634.....

⁴¹ CAROLINE (SALMER) : « concevoir le tableau de bord »1^{re} édition, édition Dunod, paris, 1998,p5.

⁴² L.GEORGES, C .BONNIER ET M. BRINGER « contrôle de gestion collection LMD et professionnel, édition FOUCHER, PARIS, 2006, P.348.

⁴³ B.CARLIER, C.RUPRICHE-ROBERT et J.DUPOUIS « le contrôle de gestion missions, outils systèmes d'information et de pilotage » édition la lettre du CADRE territorial,2002 ,p.92.

Le système d'information est destiné à la direction générale, et aux services sachant que les indicateurs utilisés sont différents pour chaque niveau.

1.3. Typologies de tableau de bord

1.3.1. Le tableau de bord stratégique :

Le tableau de bord stratégique c'est un tableau essentiel au pilotage de la stratégie de l'entreprise, également appelé (tableau de bord prospectif ou équilibré), un tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme qui est un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer la performance d'une entreprise en fonction des facteurs clés pour le succès d'une campagne.

1.3.2. Le tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage à moyen terme et qui aide les dirigeants à la prise de décision, également appelé (le tableau de bord budgétaire), il regroupe un ensemble d'indicateurs que doit maîtriser chaque manager.

1.3.3. Le tableau de bord opérationnel :

C'est un moyen de pilotage à court terme, il suit et contrôle l'accomplissement des différentes tâches par les dirigeants pour réaliser les objectifs de leur entreprise. Ce type de tableau de bord permet de détecter les insuffisances et de proposer des actions correctives et des solutions si la situation l'exige.

Le tableau de bord opérationnel est réalisé d'une manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle.

1.4. Les outils du tableau de bord de gestion

Pour présenter le tableau de bord à ces utilisateurs, plusieurs formes existent, telle que les écarts, les ratios, les graphiques...ect. ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du Responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision ⁴⁴

⁴⁴ LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisations, Paris, 2001, P76.

1.4.1. Les écarts :

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre cout prévu et cout réalisé, entre qualité allouée et quantité consommée ». ⁴⁵ Les écarts ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur, pour constater les dérives par rapport à la prévision.

1.4.2. Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise⁴⁶

Exemple :
$$\frac{\text{réalisé à fin M}}{\text{budget totale de l'exercice}} \times 100$$

En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- la définition du rapport doit se faire de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et niveau hiérarchique.

1.4.3. Les graphiques : Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance.⁴⁷

A. Les courbes : « la courbe permet de suivre l'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps, ce mode de représentation autorise la projection de tendance ». ⁴⁸

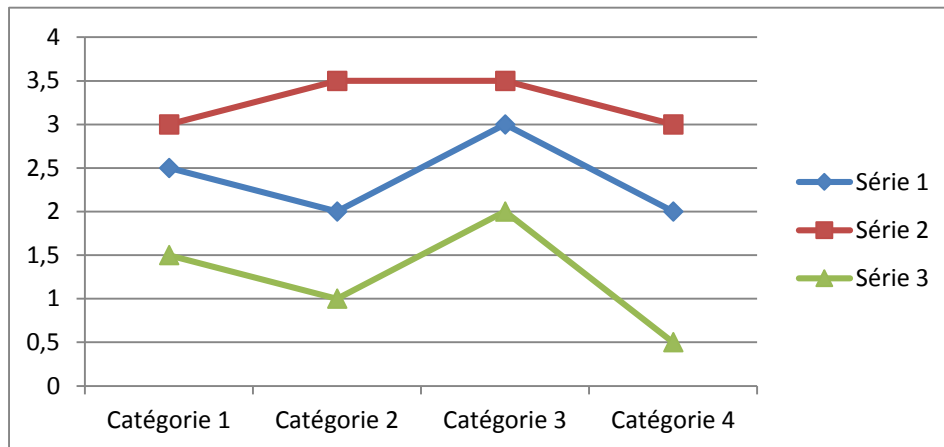
⁴⁵ DORIATH.B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008, P72.

⁴⁶ ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2010, P634

⁴⁷ ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2007, P642.

⁴⁸ FERNANDEZ (Alain) : l'essentiel du tableau de bord, édition Eyrolles, 2007, France, p.123.

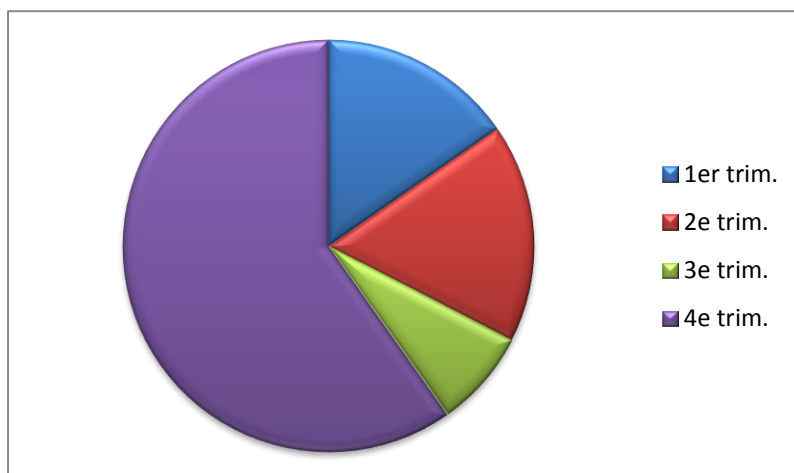
Figure N°03 : représentation des courbes



Source : réalisées par nous même

B. Les graphiques circulaires : C'est le meilleur outil pour présenter des données pertinentes (pourcentages)

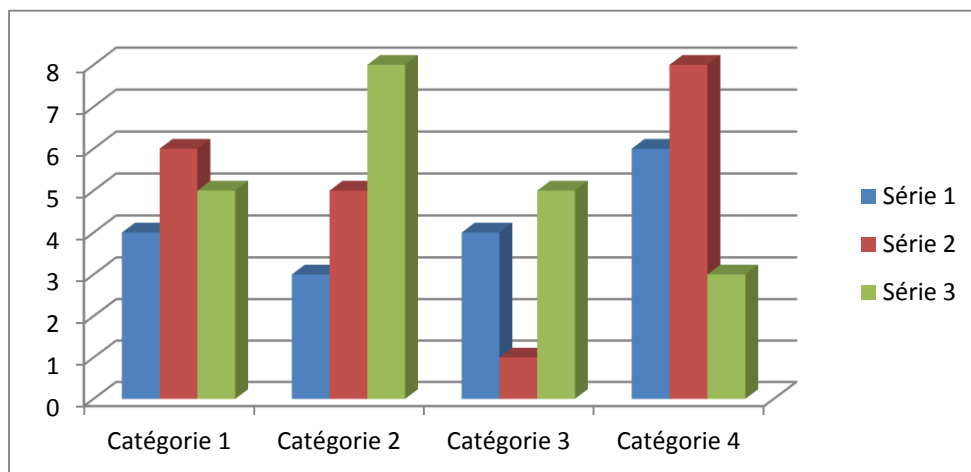
Figure N°04 : Représentation des graphes circulaires



Source : réalisées par nous même

C. Les histogrammes : sont des outils qui font la comparaison de plusieurs valeurs et suit leurs évolution.

Figure N° 05 : Représentation des courbes



Source : réalisées par nous même

1.4.4. Les clignotants : Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel.⁴⁹

1.4.5. Les tableaux : Ces tableaux fournissent des informations approfondies qui donnent aux utilisateurs la possibilité de faire des calculs supplémentaires, ils permettent les comparaisons entre les objectifs fixés du (mois /année) précédente avec les réalisations en cours de chaque entreprise.

1.5. Rôles du tableau de bord :

Le tableau de bord joue un rôle important dans chaque entreprise, il permet de piloter l'organisation et de suivre son fonctionnement d'une façon dynamique et régulière, il donne aux décideurs une réflexion approfondie pour atteindre les objectifs fixés et juger la pertinence des actions.

On peut résumer le rôle de tableau de bord selon l'auteur C.ALAZARD ET S.SEPARI comme suit⁵⁰:

⁴⁹ ALAZARD.C, SEPARI.S, « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2007,P642..

⁵⁰ ALAZARD.C, SEPARI.S, « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2007,P634

1.5.1. Le tableau de bord instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet un suivi permanent des réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre du processus budgétaire, il attire l'attention sur les points clés de la gestion et les divers relatifs aux normes de fonctionnement prévues, il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de révéler les anomalies et ce qui est important pour l'entreprise. Les résultats ont un impact sur la qualité de ces comparaisons et les fonctions de diagnostic dépendent clairement de la pertinence des indicateurs retenues.

1.5.2. Le tableau de bord, aide à la décision

Les tableaux de bord renseignent sur les points clés de la gestion et qu'il faut d'abord être proactif dans l'action qui doit compléter la compréhension des faiblesses en analysant les causes de ces phénomènes et en mettant en place un suivi et en complétant les actions correctives. ce n'est qu'à ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et occuper une place variable parmi tous les moyens de suivi budgétaire.

Idéalement le tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Pour une prise de décision répartie ;
- Pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

1.5.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Une fois publié, le tableau de bord doit permettre le dialogue entre les différents niveaux. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de leurs actions, leurs faiblesses et leurs forces Il permet des demandes de ressources supplémentaires ou des instructions plus précises. L'optimisation partielle fonctionne finalement en attirant toutes les attentions sur les mêmes paramètres, il agit comme un intégrateur en fournissant un langage commun pour une hiérarchie donnée Il peut être un levier de coordination et de coopération des acteurs dans un consensus actif.

1.6. Les caractéristiques de réseau de tableau de bord :

- Chaque responsable à son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord a une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- l'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.⁵¹

1.7. Limites du tableau de bord

Le tableau de bord a de nombreuses insuffisances qui influencent la réalité actuelle des entreprises.⁵²

- il n'y pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau de bord unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyen ;
- l'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- la périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- la conception des tableaux de bord est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain ;
- les indicateurs utilisés sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking) ;

⁵¹ ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2007, P638.

⁵² ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion : manuel et application », édition Dunod, Paris, 2007,P635

- les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs ne favorisant pas la gestion transversale ;
- les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une long période conduit à une gestion routinière

Section 2 : Les principes et les étapes de conception d'un tableau de bord de gestion

Le tableau de bord il est conçu pour piloter la mise en œuvre de stratégie de l'entreprise et de suivre la réalisation des objectifs, il mesure la performance pour évaluer la situation et le chemin à suivre pour atteindre ses objectifs, il permet le suivi et l'exploitation facile des données.

L'objectif de chaque entreprise c'est la construction d'un tableau de bord qui touche aux différents centres de responsabilité, le point le plus important dans la mise en place et la construction d'un tableau de bord consiste à identifier des indicateurs de performance et de pilotage.

2.1. Principe de conception

Au cours de cette étape de conception sont conçus ces trois principes :

- une cohérence avec l'organigramme ;
- un contenu synoptique et agrégé ;
- La rapidité d'élaboration et de transmission.

2.1.1. Une cohérence avec l'organigramme :

Le découpage des tableaux de bord doit respecter le découpage des responsabilité et des lignes hiérarchiques, leurs cartographies doivent se claquer sur celle de la structure d'autorité .chaque responsable appartient de fait à deux équipe :

- Il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement rendre compte ;
- Il délègue au niveau inférieur une partie de son pouvoir.

Il existe trois types de communications que doit suivre chaque responsable :

- Une communication descendante ;
- Une communication transversale ;
- Une communication montante.

2.1.2. Un contenu synoptique et agrégé

Dans ce principe il s'agit de désigner les informations essentielles pour la bonne gestion du responsable concerné, et de déterminer les indicateurs pertinents du tableau de bord, ces informations doivent être cohérentes entre elles pour obtenir des indicateurs agrégés et synthétiques.

2.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission :

le rôle principal de tableau de bord est encore de rappeler au responsables de sa gestion qu'il doit mettre en place rapidement et efficacement les actions correctives. Les informations recueillies dans le tableau de bord sont nommées « Flashs » par les Anglo-saxons grâce à leur rapidité. Malgré il existe des différents niveaux hiérarchiques et plusieurs managers impliqués et plusieurs entreprises mais on trouve dans tous les tableaux de bord des points communs comme :

- la conception générale
- les instruments utilisés.

2.2. Les étapes de conception d'un tableau de bord

L'élaboration d'un tableau de bord de gestion poursuit certaines étapes qui se présentent ainsi:

2.2.1. La fixation des objectifs

La mise en place d'un tableau de bord commence par une réflexion sur les missions du centre de responsabilité et les objectifs (quantitatifs et qualitatifs). Il explique un résultat à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir, ce moyen sera précisé dans le plan d'actions.

Un objectif se définit par :⁵³

- une performance, c'est-à-dire le résultat à atteindre ;
- les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance ;
- le niveau de performance jugé acceptable.

La fixation des objectifs est très importante dans une entreprise que ce soit privée, publique ou administration.

Pour rédiger un bon objectif :

- Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux .il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- Chaque objectif quantitatif doit décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- Lorsqu'ils sont qualitatifs, ils doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés ;
- Chaque objectif voit sa finalité concrétisée pas une date ;
- Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme motivant par apport au défi qu'il représente ;
- Les objectifs doivent enfin préciser les conditions dans lesquelles la performance devra se réaliser.

2.2.2. Détermination des points clés

Les facteurs clés sont des axes de changements majeurs qui sont essentiels pour accéder la vision de l'organisation, et qui permettent d'atteindre ses objectifs et de résister au actions

⁵³ CAROLINE .S, « concevoir le tableau de bord », édition Dunod, Paris,1998.P28.

de l'environnement (concurrence existante, pouvoir de négociation des clients...) .les facteurs clés de succès focalisent donc sur les changements que l'entreprise doit engager.

Les facteurs clés doivent être :⁵⁴

- Etre directement liés à la vision et aux orientations stratégiques ;
- Focaliser sur les caractéristiques qui doivent absolument changer ;
- Etre basés sur des faits et des observations tangibles ;
- Etre situés au niveau « entreprise » et non au niveau « activités » ;
- Ne pas être prescripteur de moyens opérationnels mais exprimer des axes de changements.

2.2.3. La recherche des indicateurs

Une entreprise est performante lorsqu'elle arrive à atteindre les objectifs fixés mesurés dans le tableau du bord de gestion à travers plusieurs indicateurs.

Les indicateurs sélectionnés par les responsables doivent être pertinents pour anticiper les différents problèmes, inciter les responsables à réagir rapidement et proposer des actions correctives pour le bon fonctionnement de ses activités .Plusieurs centres fournissent des informations sur leurs activités, et ces informations doivent être analysées pour le choix des bons indicateurs qui seront classés dans le tableau du bord.

2.2.3.1. La définition des indicateurs

« Un indicateur est une information, si possible chiffrée qui exprime l'évolution d'un facteurs clés du succès. »⁵⁵

Il peut y avoir plusieurs indicateurs pour un seul (FCS) ou même pour un seul sous- FCS.

⁵⁴ IRBARNE. P, « Les tableaux de bord de la performance »,Dunod,Paris,2003,P58.

⁵⁵ GEORGES. L, CAROLE .B, et MICHEL .B, « contrôle de gestion collection LMD et professionnel , edition FOUCHER ,paris 2006 , p 352

Tableau N°03 : les indicateurs du facteur clés du succès

Facteurs clés du succès	Indicateurs
Produire les quantités demandées dans les délais prévus	$\frac{\text{nombre de retards}}{\text{nombre de commandes}}$
Produire au moindre cout	$\frac{\text{cout réel} - \text{cout préétabli}}{\text{cout préétabli}}$
Obtenir du personnel un certain rendement	$\frac{\text{quantités produites}}{\text{heures de travail}}$ $\frac{\text{heures supplémentaires de la la semaine}}{\text{effectif présent dans la semaine}}$

Source : GEORGES(L). CAROLE(B) et MICHEL (B) : contrôle de gestion collection LMD et professionnel Edition FOUCHER ,paris 2006

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état , sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. »⁵⁶

2.2.3.2. Les types d'indicateurs :

A/ Indicateur de performance (efficacité et efficience) :

Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs prévus (efficacité) en prenant en considération la contrainte du cout (efficience).

La performance c'est ce qu'on peut réaliser, elle porte sur le résultat attendu d'une activité. Pour déterminer les indicateurs de performance nous allons suivre une démarche qui consiste à déterminer la mission du responsable, préciser les points clés (cout, qualité et délai), trouver des paramètres de mesure et formuler les indicateurs, la formulation de ces indicateurs doit

⁵⁶ VOYER. P, tableau de bord de gestion et indicateur de performance, édition presse de l'université du Québec ,2^eédition canada 1999, p86.

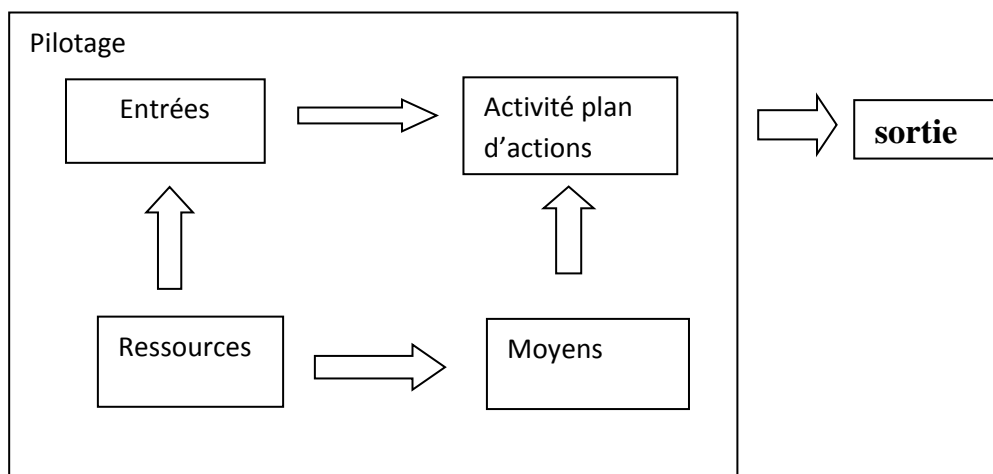
répondre à certains critères tels que : la lisibilité et l'interprétation des résultats, l'existence de l'indicateur dans la base de données de l'entreprise et la fiabilité de l'information de base.

B/Indicateur pilotage

Les indicateurs de pilotage permettent le suivi des activités de l'entreprise, ils aident le responsable à anticiper les évolutions des facteurs clés de sa performance et réagir vite dans le cas de non performance afin de prendre des mesures correctrices nécessaires pour atteindre le niveau de performance demandé.

Les indicateurs de pilotage sont indispensables, ils portent sur les activités et les ressources critiques (dont la réalisation conditionne la performance attendue sur un des points clés de la mission) qui produisent les produits ou les prestations attendues (sorties).

Figure N°06 : Pilotage =activités et ressources critiques



Source : CAROLINE. Selmer, « concevoir le tableau de bord », édition Dunod, Paris, 1998.P.54.

C/ Indicateur éclairage

« Il existe une autre catégorie d'indicateurs qui expliquent pourquoi la performance est atteinte ou non, mais sur laquelle le responsable n'a pas de contrôle et sur laquelle il ne peut pas agir ce sont des indicateurs (d'éclairage) pour le responsable du centre. ils portent sur des facteurs externes ou centre de responsabilité, mais qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise. »⁵⁷

⁵⁷ CAROLINE.S, « concevoir le tableau de bord », édition Dunod, Paris, 1998.P.65

Tableau N°04 : les facteurs internes et externes des indicateurs d'éclairage.

Facteurs	Exemples
Interne	Il est important pour un responsable de production de suivre le carnet de commande afin d'anticiper ses besoins en terme d'équipement et d'effectif sur les semaines ou les mois à venir.
Externe	Pour un responsable des approvisionnements il est intéressant de suivre l'évolution du cours des matières cotées sur le marché , les stocks disponible chez ses fournisseurs exclusifs

Source : fait par nous même

2.2.3.3. Les critères de ces indicateurs :⁵⁸

- **Clairs et simples** : ils doivent être clairs et simples pour les responsables auxquels ils sont destinés ;
- **Pertinents** : répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- **Significatifs et durable** : chaque métier a recours à des unités d'œuvre qui traduisent d'une façon pertinente la relation entre l'activité exercée et les coûts ou les marges, qui s'appliquent aux points clés de la gestion. Retenir des indicateurs qui sont indépendants de choix techniques momentanés et une autre règle de bon sens évidente afin de disposer d'un référentiel stable ;
- **Prospectifs** : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ;

⁵⁸ LEROY. M, op.cit, p. 87.

- **Accessibles** : l'obtention de l'information et son traitement doit se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable ;
- **Personnalisés et motivants** : l'opérationnel concerné doit y reconnaître simultanément ce qui les différencie des autres responsables et ce qui traduit les résultats de ses efforts et de la qualité de sa gestion ;
- **Cohérents entre eux** : d'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent, d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et, d'autre part, s'agréger au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale ;
- **Ponctuels** : Ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'informations mis en place au niveau de l'entreprise.

2.2.4. La collecte des informations :

Dans cette étape le responsable doit obtenir des informations sur les indicateurs retenus, cela nous mène à définir pour chaque indicateur :⁵⁹

- les sources d'information qui permettent de l'obtenir.
- le délai de production et sa fréquence ;
- l'algorithme de calcul.

Afin de collecter l'information nécessaire, il faut :

- Etablir la liste .le chargé du projet « tableau de bord » doit dresser dans un premier temps l'inventaire des données requises pour chiffrer les indicateurs ;
- Les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, délais de leur obtention ainsi que le degré de fiabilité ;
- Le maître d'œuvre et les responsables doivent trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimation rapides des données tardives ou manquantes ;

⁵⁹ LORINO P, op.cit, p130.

- Il faut élaborer un cahier des charges des informations dans lequel sera précisée la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

2.3. Mise en forme du tableau de bord de gestion

L'information, mise en perspective et fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, histogramme) signifie, plus qu'une simple valeur absolue. Elle permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite. La mise en forme du tableau de bord revient à :⁶⁰

- **Personnaliser la présentation** : La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir :
- **La forme de présentation des indicateurs** : tout décideur peut choisir la forme de représentation qu'il jugera la plus adéquate ; là où certains préfèrent disposer des tableaux, d'autres préfèrent les graphiques ;
- **Les caractéristiques des indicateurs** : C'est-à-dire : la périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes, l'objectif de la période ou le réalisé de la période précédente) ;
- **Le support de présentation** : les possibilités offertes actuellement par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnent en temps réel, chose qui n'exclut pas l'utilisation du papier.
- **Personnaliser le contenu** : La personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l'entreprise, des préoccupations du responsable et des données disponibles.

Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects, P. VOYER.⁶¹

- **Les indicateurs généraux** : qui donnent une image globale de la situation à tous les membres de l'établissement ;
- **Les indicateurs collectifs** : qui sont communs à plusieurs gestionnaires ;

⁶⁰GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 1997, p. 619-622

⁶¹ Idem, P616.

- **Les indicateurs locaux** : concernent, en particulier, l'unité du responsable et représentent les objectifs à atteindre ;
- **Les indicateurs individuels** : choisis par le responsable pour sa propre gouverne. Il peut s'agir d'indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des sources spécifiques d'informations.

2.4. Méthodes d'élaboration du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision, il représente un moyen de communication opérationnel très puissant ayant pour but l'amélioration des performances de l'entreprise, c'est pour quoi sa mise en œuvre nécessite un ensemble de méthode à suivre à savoir : la méthode GIMSI, OVAR, JANUS et la méthode à cinq étapes et 15 outils.

2.4.1. La méthode GIMSI

Une méthode largement validée et utilisée depuis bien des années et dans différents domaines, c'est une méthode de conception du système global de pilotage et de mesure de la performance. Elle traite en quatre étapes toutes les phases du projet décisionnel depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au choix et la mise en œuvre des progiciels en tableau de bord.

ALAIN.FERNANDEZ a défini la méthode GIMSI comme « *une méthode complète de mise en œuvre du projet de pilotage de la performance (Business Intelligence) centrée sur l'homme, décideur en situation* »⁶².

Signification de l'acronyme GIMSI

- **G** : Généralisation ;
- **I** : Information ;
- **M** : Méthodes et Mesures ;
- **S** : Système et Systémique ;
- **I** : Individualité et Initiative.

⁶² ALAIN Fernandez ; « les nouveaux tableaux de bord des managers » ,les éditions d'organisations , groupe Eyrolles ,4^eédition , paris ,2008,p35.

2.4.1.1. Les étapes de la méthode GMSI

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traite d'une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système, Pour faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

Tableau N°05 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification Quel est le contexte ?	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception Que faut-il faire ?	3	Definition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre Comme le faire ?	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats
	9	Integration et deployment	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du system

Source: FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, 4^{ème} édition, Paris, 2008, p .131.

2.4.2. La méthode OVAR (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiolo et Hugues Jordan, utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde, il consiste à déterminer les indicateurs correspondants pour chaque objectif donné, et aider à élaborer des stratégies et des tableaux de bord.

La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins :⁶³

- **Piloter la performance** : en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
- **Offrir une méthodologie** : favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? ».
- **S'appuyer sur une démarche formalisée** : pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes⁶⁴ :

- **Étape 1** : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de Simon (la phase d'intelligence et la phase de la conception).
- **Étape 2** : Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.
- **Étape 3** : Conception des grilles objectives / variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des

⁶³ FIOL. M, JORDAN. H, SULLA. E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition Dunod, Paris, 2004, p.63.

⁶⁴ BOURGUIGNON. A, MALLERT. V, NORREKLIT. H, « Balanced scorecard versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001, p. 273.

gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).

- **Etape 4** : Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous la quelles les indicateurs seront présentés.

2.4.3. La méthode JANUS

Après avoir présenté la méthode OVAR et GIMSI, nous allons présenter une autre méthode qui est la méthode JANNUS

A/ Définition : c'est méthode proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage, Concevoir le tableau de bord « elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage »⁶⁵

B/ La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :⁶⁶

1. Jalonner les étapes du projet :

Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;

2. Justifier d'un cadre pour l'action

Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser Les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;

3. Analyser les besoins des utilisateurs

Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer Les informations existantes ;

4. Architecturer le réseau des tableaux de bord

Veiller à la cohérence des informations et Définir des règles communes de remontée des informations ;

5. Normaliser les différentes mesures de performance

Choisir les indicateurs de

⁶⁵ CAROLINE S « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et l'aide à la décision », édition Dunod, Paris 1998, p 26

⁶⁶ Idem p. 29

Performance appropriés ;

6. Normés les liens entre performance et pilotage : A partir des déterminants de la

Performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;

7. Unifier les modes de représentation : Unifier les modes de représentation de

L'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;

8. Utiliser un système informatique adapté : la démarche de choix du support informatique;

9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord : Formaliser la procédure de gestion du

Tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

2.4.4. La méthode en 05 étapes et 15 outils : cette méthode répond aux exigences fondamentales d'une entreprise actuelle : simplicité, rapidité et faible cout de réalisation, elle est proposée par Allain Fernandez, elle représente un ensemble d'étapes essentielles pour construire un tableau du bord efficace.

Tableau N°06 : la méthode à 5 étapes et 14 outils

Etapes	Intitulés des outils	Numéro d'outil
Sélectionner les axes d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des gains de l'entreprise 	Outils N° 1
	<ul style="list-style-type: none"> • Situer l'entreprise sur le marché 	Outils N°2
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des attentes des clients 	Outils N° 3
	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les principaux leviers 	Outils N° 4
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation et choix des axes de progrès 	Outils N° 5
Déterminer les points d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les processus et les activités critiques 	Outils N° 6
Sélectionner les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les objectifs 	Outils N° 7
	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer les risques 	Outils N° 8
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer les plans d'action 	Outils N° 9
Sélectionner les indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les indicateurs 	Outils N° 10
	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter l'indicateur sur le poste de travail 	Outils N° 11
Structurer le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> • Personnaliser la présentation 	Outils N°12
	<ul style="list-style-type: none"> • Personnaliser le contenu 	Outils N° 13
	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir le tableau de bord 	Outils N° 14

Source : FERNANDEZ ALAIN, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Paris, 2005, p.2.51

Section 3 : Le tableau de bord prospectif (balance scorecard)

Les insuffisances du tableau de bord de gestion ont donné la nécessité de trouver un moyen qui présente l'information (financière et non financière) de façon synthétique et détaillée dont le gestionnaire a besoin dans leur prise de décision, il s'agit d'un tableau de bord prospectif.

Il comble le vide de plusieurs systèmes qui n'offrent pas des procédures pour suivre la mise en œuvre de la stratégie.

3.1. Définition du tableau de bord prospectif

R.S.Kaplan et D.P.Norton ont développé la balanced scorecard qui a pour vocation de construire un système de mesure performant et focalise toute les forces de l'entreprise sur la création de valeur équilibrée.

Ils ont définie le tableau de bord prospectif comme un outil qui « *clarifie et traduit le projet de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage concrets et opérationnels .en ce sens, il constitue un véritable outil de management de la stratégie* ». ⁶⁷

« *La Balanced Scorecard, au contraire, équilibre les informations financières et les informations opérationnelles non financières.* » ⁶⁸

Selon R.S. Kaplan D.P.Norton « *TBP élargit les objectifs des unités au –delà de la simple performance économique.il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponse aux attentes des clients actuels et futures* ». ⁶⁹

Le TBP est un système de mesure à long terme qui traduit la stratégie en un ensemble d'objectifs à atteindre, il propose des indicateurs financiers et non financier, il permet à l'entreprise de : ⁷⁰

- Clarifier la stratégie et la traduire en objectif ;
- Obtenir le consensus sur la stratégie ;
- Communiquer la stratégie a toute l'entreprise ;

⁶⁷ X.BOUIN et F-X.SIMON , « les nouveau visages du contrôle de gestion ,outil et comportements » ,3^eeditoin,editoin DUNOD ,PARIS,2009,p.93.

⁶⁸ G.Langlois, C.Bonnier et M.Bringer ,« contrôle de gestion collection LMD professionnel »édition FOUCHER ,PARIS 2006,p.355.

⁶⁹ R.S. Kaplan D.P.Norton « le tableau de bord prospectif », Édition d'organisation 1998 .p.20.

⁷⁰ Selon R.S. Kaplan D.P. Norton : Idem. P.31

- Assurer un retour d'expérience sur la stratégie.

3.2. Les différents axes du tableau de bord prospectif

- L'axe financier du tableau de bord prospectif ;
- L'axe client du tableau de bord prospectif ;
- L'axe des processus internes de gestion du tableau de bord prospectif ;
- L'axe de l'apprentissage organisationnel du tableau de bord prospectif.

3.2.1. L'axe financier du tableau de bord prospectif :

Le TBP s'appuie sur des indicateurs financiers et il permet de déterminer si la mise en œuvre de la stratégie contribue à améliorer le résultat financier. Les objectifs financiers portent sur la rentabilité mesurée.⁷¹

3.2.2. L'axe client du tableau de bord prospectif :

Cet axe permet de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en objectifs spécifiques au marché et aux clients, pour la conception de l'axe client l'entreprise doit faire une analyse approfondie du marché, définir précisément les indicateurs clés de la performance et identifier les principaux déterminants de la performance. Une bonne performance clients se traduit par une grande fidélité et l'acquisition de nouveaux clients.⁷²

3.2.3. L'axe des processus internes de gestion du tableau de bord prospectif :

Les dirigeants s'appuient sur cet axe pour identifier les processus clés de l'entreprise car il offre une prestation qui attirera les clients des segments de marché ciblés, et il assure aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Le TBP se focalise sur les processus qui auront un impact sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise.⁷³

⁷¹ Selon R.S. Kaplan D.P. Norton : Idem.p.38.

⁷² Yves de Rongé et Karine.Ce, « contrôle de gestion », Édition 2^{ème}, Édition PEARSON, PARIS, 2012, p.264.

⁷³ Selon R.S. Kaplan D.P. Norton : Idem.p.39.

3.2.4. L'axe de l'apprentissage organisationnel du tableau de bord prospectif :⁷⁴

Cet axe s'intéresse à la détermination de la performance économique a long terme de l'entreprise et il permet de savoir si les entreprises disposent des compétence, des capacités et des systèmes d'information adéquats pour garantir le maintien d'une performance économique et financière a long terme.

3.3. Le rôle du tableau de bord prospectif

Les entreprises utilisent le tableau de bord prospectif qui contient des indicateurs stratégiques qui permettent d'améliorer leur activité, il joue un rôle important qui se résume dans les points suivants : ⁷⁵

- Clarifier le projet et la stratégie, et les traduire en objectifs ;
- Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques et les articuler ;
- Planifier et fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique

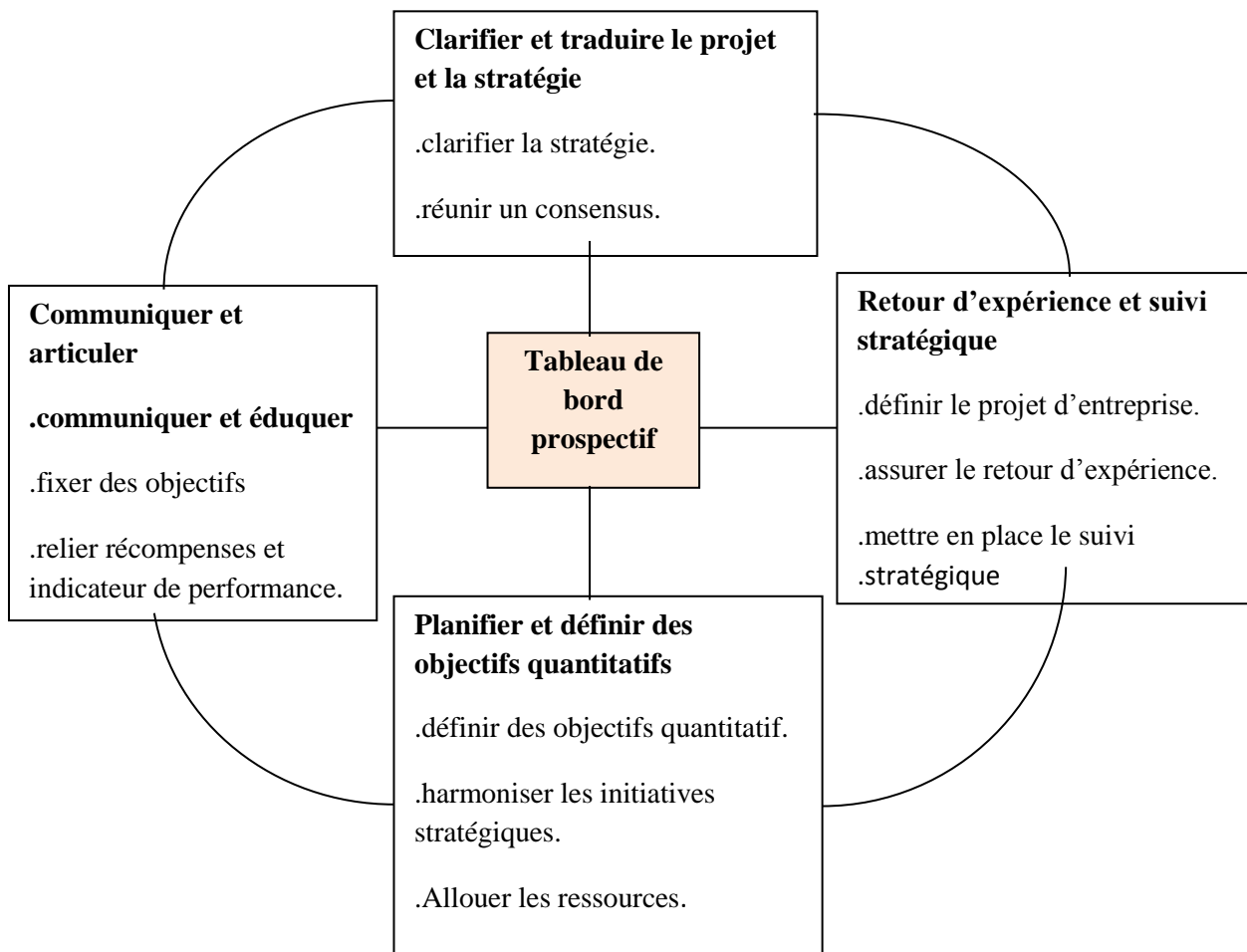
3.3.1. Clarifier le projet et la stratégie, et les traduire en objectifs :

Pour la conception d'un TBP l'entreprise doit traduire sa stratégie en objectifs financiers et relatif aux clients et identifier ceux qui concernent son fonctionnement pour parvenir a une performance exceptionnelle. L'entreprise s'intéresse aussi dans sa conception de son TBP à l'apprentissage organisationnel qui sert à piloter ses investissements et l'amélioration des procédures opérationnel, sa création au sein d'une entreprise fait ressortir le défaut de consensus et de travail d'équipe et sa résolution.

⁷⁴ Yves de Rongé et Karine Ce, « contrôle de gestion », Édition 2^{eme} , Édition PEARSON, PARIS , 2012, p.268.

⁷⁵ R.S. Kaplan D.P.Norton « le tableau de bord prospectif », Édition d'organisation 1998 .p.22 ,27.

Figure N°07 : le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action



Source : Robert S.Kaplan et David P. Norton, «Using the Blanced Scorecard as a strategic Management Système »,Harvard Business Review (janvier-février 1996),p.76 Reproduction autorisée.

3.3.2. Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques et les articuler :

Cette communication est faite par plusieurs méthodes : journal interne, panneaux d'information, vidéo... Tous les objectifs à atteindre doivent être connus par le personnel de l'entreprise qui doit comprendre le but et la stratégie pour l'atteinte de ces objectifs. Le TBP favorise aussi le dialogue entre les différentes unités.

3.3.3. Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques

Il permet aux dirigeants de fixer des objectifs à long terme, les dirigeants doivent déterminer les indicateurs clés des clients pour pouvoir atteindre les objectifs financiers, après les avoir définis ils peuvent coordonner les différentes initiatives. Ce processus permet à l'entreprise

de quantifier les résultats visés a long terme et de fixer des jalons à court terme pour suivre l'évolution des indicateurs financiers et non financier du TBP.

3.3.4. Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique

Le TBP permet de suivre et d'ajuster l'exécution de la stratégie et l'apprentissage organisationnel, les résultats financiers peuvent être examinés et l'entreprise peut vérifier les réalisations par rapport aux objectifs fixés grâce aux jalons intermédiaires établies pour les différents indicateurs du TBP.

3.4. Les caractéristiques du tableau de bord prospectif

Selon GERMENIN, le tableau de bord prospectif dispose de trois caractéristiques : ⁷⁶

- Il sert à piloter les activités de l'organisation le but de créer de la valeur financière ;
- Il permet de diffuser la stratégie de l'organisation ;
- Il constitue un outil de management global.

3.5. Les difficultés du tableau de bord prospectif :

- Il ne faut pas s'imaginer que les relations causales soient rigoureuses. Se sont seulement des hypothèses ;
- Il ne faut pas se fixer comme objectifs de maximiser tous les indicateurs à tout moments ;
- Le tableau de bord prospectifs ne doit pas seulement comprendre des indicateurs objectifs ;
- Il ne faut pas oublier de prendre en compte aussi bien les couts que les avantages d'action concrètes ;
- Il ne faut pas négliger les indicateurs non financiers quand on évalue les dirigeants et les salariés.

⁷⁶ GERMAIN (C) :le tableau de bord ,édition éthique ,Lille ,2003,p.52

Tableau N°07 : Comparaison entre la Balanced scorecard et le tableau de bord de gestion

	Balanced scorecard	Tableau de bord de gestion
Points communs	Combinaison d'informations financières et non financières Recherche d'indicateurs ne se contentant pas de constater résultats a posteriori mais permettant de prendre les décisions à temps. Limitation du nombre d'indicateurs pour ne pas disperser l'attention.	
Différences	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle reposant sur des facteurs de performance et des relations causales prédéfinis. - Démarche « top down ». les objectifs et les cibles sont déclinés et imposés du niveau supérieur au niveau inférieur. - Objectif majeur : calcul des rémunérations. - Objectif majeur : calcul des rémunérations 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun modèle préétabli. chaque responsable effectue les analyses nécessaires pour découvrir les facteurs du succès qui lui sont pertinents. - Démarche à la fois « top down » et « bottom up ». - Concertation et négociation. Les responsables déterminent eux-mêmes les variables à mesurer dans leur domaine pour atteindre les objectifs fixés par l'échelon supérieur. - Objectif majeur : apprentissage .
Sous-jacents culturels	<ul style="list-style-type: none"> - Logique de contrat → le modèle causal explicite et clarifie les termes du constat. - Statut social fondé sur les résultats obtenus → la mesure des performances du manager doit être juste et faible. - Pragmatisme → préférence pour des outils prêts à l'emploi. - Faible protection sociale → le salarié a besoin de certitudes sur les objectifs de l'entreprise et sa contribution à leur réalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - logique de castes et d'honneurs, propre à chaque caste → imposer un modèle d'analyse et de comportement à un responsable revient à nier son sens de l'honneur. - statut social fondé sur les diplômes et le cursus scolaire → faible besoin d'un système de mesure de la performance et d'intéressement. - intellectualisme → importance accordée au processus de construction du tableau de bord - forte protection sociale → faible besoin de sécurisation par rapport à direction de l'entreprise.

Source : d'après A. Bourguignon, V.Malleret, H.Norreklit, 2002.

Dans ce chapitre nous avons présenté le tableau de bord de gestion qui est un outil du contrôle de gestion qui permet de bien piloter l'entreprise, il occupe une place importante dans les entreprises grâce à ses indicateurs pertinents et fiables qui visent à l'atteinte des objectifs fixés. Malgré l'importance du tableau de bord de gestion il présente des insuffisances ce qui a permis de présenter une nouvelle approche d'élaboration qui est le tableau de bord prospectif.

Dans ce qui suit nous allons présenter une étude de cas sur les tableaux de bord et leurs étapes de conception au sein de la concession de la distribution de Bejaia.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Dans la partie pratique nous allons proposer une étude de cas sur l'élaboration d'un tableau de bord commercial et ressources humaines, au sein de la concession de distribution de Bejaia.

Ce chapitre est scindé en trois sections, dont la première est consacrée pour la présentation de l'organigramme d'accueil, la deuxième va porter sur l'élaboration du tableau de bord commercial, ressources humaine et sécurité interne, et dans la dernière nous allons citer le plan d'action mis en œuvre par la CDB.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Sonelgaz est une société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, occupe une place importante dans l'économie nationale, sa mission initiale est de fournir des énergies électriques et gazières tout en respectant les meilleures conditions : qualité, cout et délai.

1.1. Historique

En 1947, EGA (Electricité et Gaz d'Algérie) a été créé dans le cadre des lois françaises de la nationalisation, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de distribution de l'Électricité et du Gaz.

En 1969, l'ordonnance N°69-59 dans le journal officiel de la 10/08/1969 annonce la dissolution de l'EGA et la création de la société nationale de l'Electricité et du Gaz Sonelgaz , à ce moment c'est déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de 6000 agents.

En 1983, la restructuration des entreprises nationales a engendré au niveau de la Sonelgaz la naissance de six filiales tel que :

- KAHRIF : travaux d'électricité ;
- KHRAKIB : montage des infrastructures et installation d'électricité (lignes et postes Haute tension) ;

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

- KANAGAZ : réalisation des canalisations de transport et de distribution du gaz ;
- INERGA : les travaux de génie civil ;
- ETTERKIB : le montage industriel ;
- AMC : fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.

En 1991, Sonelgaz devient l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), et en 1995, elle jouit de son autonomie financière annoncée par le décret N°95-250 du 17/09/1995.

En 2002, la création de la société par actions (SPA) comme un groupe industriel et considéré Comme une maison mère.

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

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

- SPE : Sonelgaz production Électricité ;
- GRTE : gestionnaire réseau transport Électricité ;
- GRTG : gestionnaire réseau transport Gaz.

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

- SDA : société de distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger ;
- SDC : société de distribution de l'Électricité et du Gaz de centre ;
- SDO : société de distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Ouest ;
- SDE : société de distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Est.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

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

1.2. Présentation de l'unité d'accueil

La société de distribution d'Électricité et du Gaz d'Est et un regroupement de filiales qui ont pour objectif la distribution de l'Électricité et du Gaz à travers **19** concessions de distribution parmi lesquelles figure la concession de distribution de Bejaia (CDB).

1.2.1. Présentation de la concession de distribution de Bejaia

La concession de distribution de Bejaïa a été créée en 1976, celle-ci est rattachée à la région EST de Constantine. Elle est chargée de la distribution d'électricité et du gaz, dans le but de la satisfaction des besoins de la clientèle.

1.2.2. Domiciliation

La concession de distribution de Bejaia CDB

Cité Tobbal BP 315 RP Bejaia 06000

TEL: 034 16.0820.

FAX: 034 16 07 70

1.2.3. Statut juridique

Sonelgaz est une société par actions SPA qui dispose d'un capital social de 64.000.000.000 DA.

1.2.4. Effectif

L'effectif total de la CD BEJAIA est de 843 Agents au 31/12/2021

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

1.2.5. Les attributions de concession de distribution

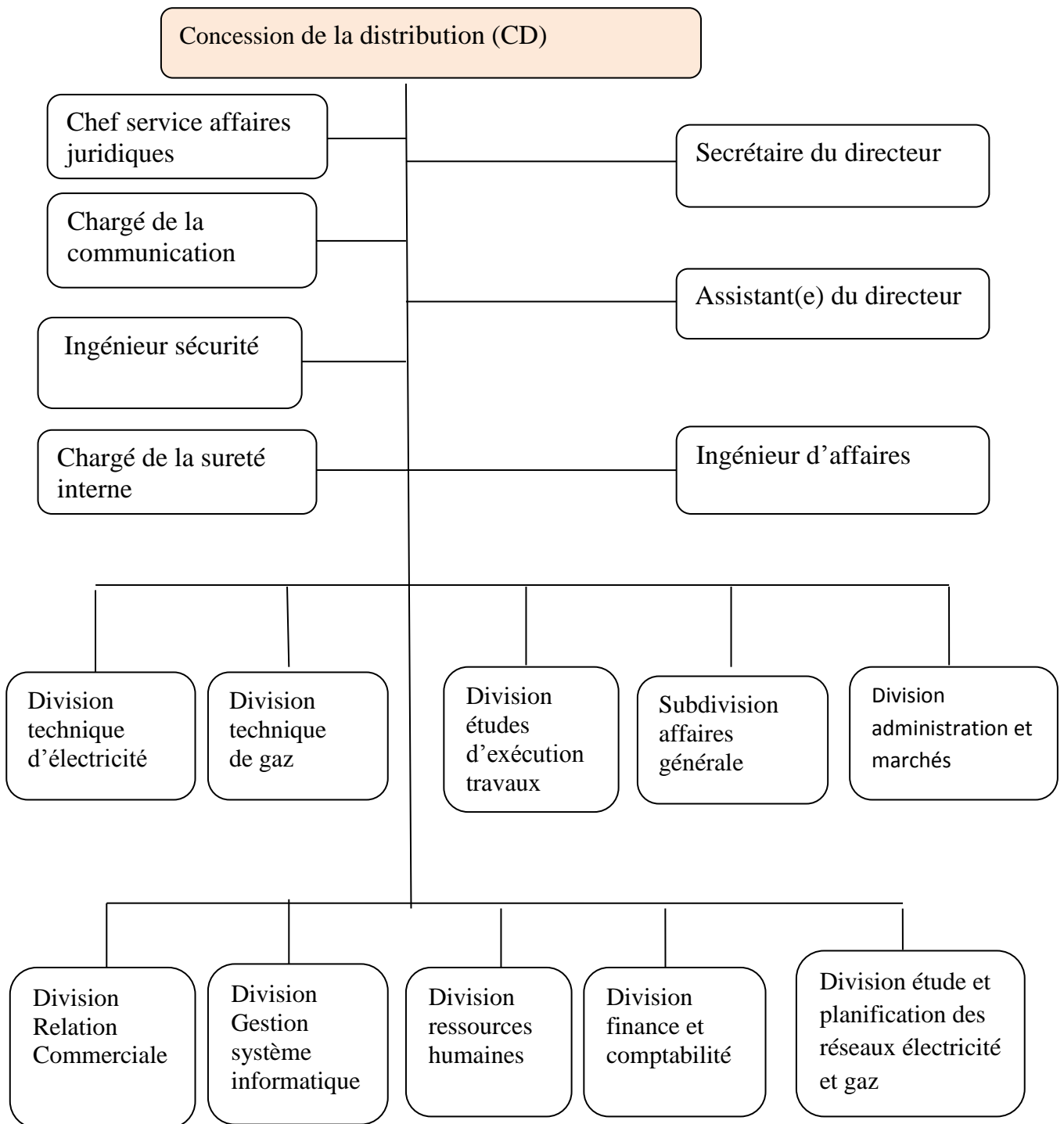
- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale en matière de prestations rendues aux clients, développement des ventes, recouvrements des créances ;
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et le contrôle de l'application ;
- Satisfaire aux meilleures conditions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

1.2.6. Présentation de l'organigramme de l'entreprise

La Sonelgaz a mis en place plusieurs services auxquels les fonctions spécifiques leursont attribuées, pour être en mesure de répondre à chaque besoin exprimé tout en veillant à mettre en relation directe entreprise et client. C'est ainsi que la direction de Bejaia a dressé l'organigramme suivant.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Figure N °08 : L'organigramme général de l'entreprise



Source : document interne de CD Bejaia

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

1.2.6.1. Le directeur de distribution

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

1.2.6.2. Secrétaire du directeur

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

1.2.6.3. Assistant du directeur :

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

1.2.6.4. Ingénieur des affaires :

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

1.2.6.5. Service des affaires juridiques :

Il est chargé de :

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

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

1.2.6.6. Chargé de la communication

Il est chargé de :

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

1.2.6.7. Ingénieur de sécurité

Il est chargé de :

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

1.2.6.8. Chargé de la sureté interne

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

1.2.6.9. Division technique électricité DTE

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

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

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

1.2.6.10. Division technique de gaz DTG :

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

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

1.2.6.11. Division études d'exécution travaux DEET :

Cette division est composée de :

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

1.2.6.12. Subdivision affaires générales :

Elle est chargée de :

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

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

1.2.6.13. Division administration et marchés

Elle est chargée de :

- Elle fait la consultation des dossiers de raccordement Electricité et Gaz.
- Elle fait l'appel d'offre aux entreprises qui travaillent avec Sonelgaz.

1.2.6.14. Division relations commerciales

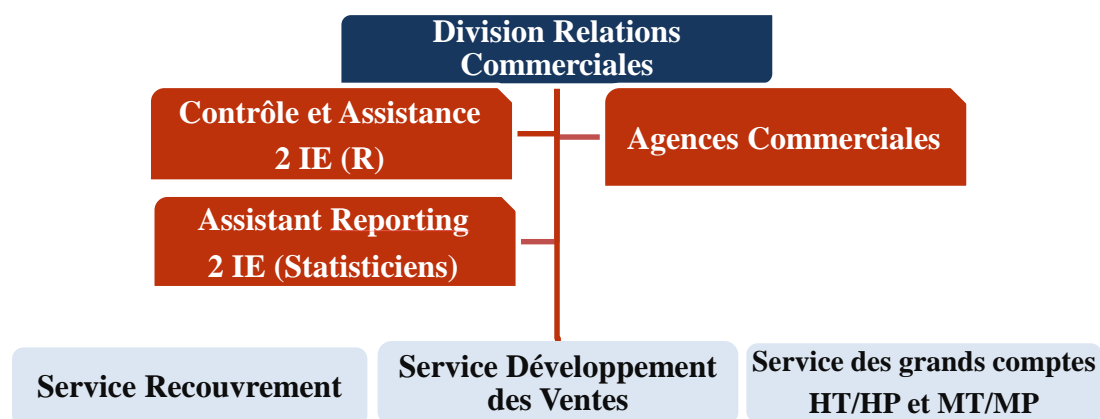
Elle est chargée de :

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

La division relations commerciales est divisée en plusieurs sévices qui sont :

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Figure N°09 : Division relation commerciale



Source : document interne de la CDB.

1.2.6.15. Division gestion des systèmes informatiques

Elle est chargée de :

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

1.2.6.16. Division ressources humaines

Elle est chargée de :

- Assurer la gestion du personnel (recrutement, dossier des travailleurs, formation, paie...);
- Assurer la gestion de la ressource humaine ;

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

- Conseiller, informer les lignes hiérarchiques et employées sur les différents aspects relatifs au développement des emplois et des ressources humaines.

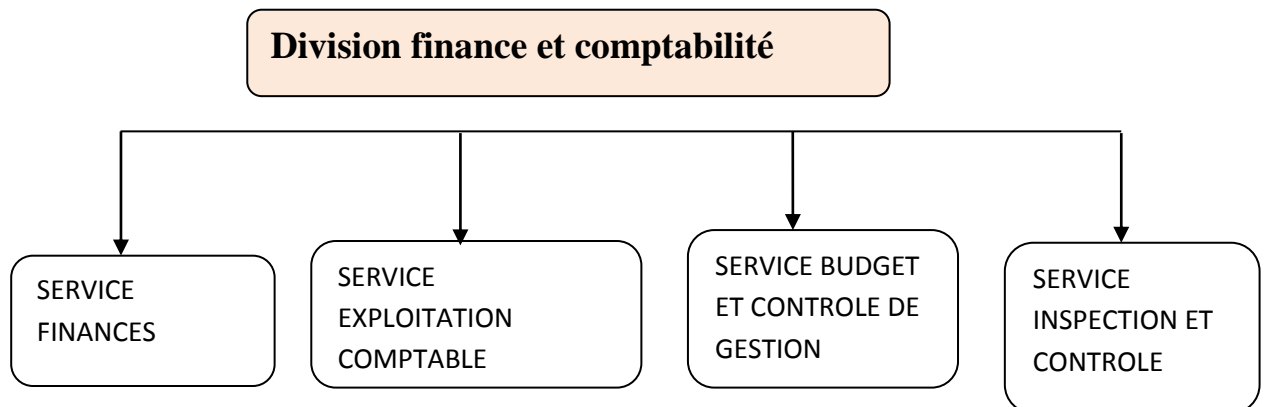
➤ 1.2.6.17. Division finance et comptabilité

Elle est chargée de :

- Comptabilisation de tout le mouvement (achat, facturation, encaissement et décaissement ;
- Valider les encaissements de GTC (gestion de la trésorerie client)
- D'assurer le contrôle, la comptabilisation des opérations comptable ;
- D'assurer l'activité fiscale décentralisée ;
- Élaborer le budget annuel de la CD et son suivi ;
- Réaliser le tableau de bord mensuel, états de synthèse et le bilan de la CD ;
- Rapprochement des comptes.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Figure N°10 : Organigramme division finance et comptabilité



Source : document de la CDB

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

A. Service finances

Il est chargé de :

- Etablir la prévision de trésorerie et le suivi des accréditifs ;
- Paiement des factures fournisseurs et autres opérations ;
- Rapprochement des comptes financiers ;
- Suivi des opérations des flux financiers ;
- Assurer les relations avec les institutions financières
- Traitement des journées comptables

B. Service exploitation comptable

Ses missions sont :

- Comptabilisation et contrôle de l'ensemble des opérations ayant trait aux caisses et journaux divers ;
- Comptabilisation des opérations de la trésorerie (paiement des factures, impôts et taxes, charge sociale...etc.) ;
- Traitement et comptabilisation des factures fournisseurs et filiales ;
- Établissement des travaux de fin d'année (amortissement, provision, rapprochement des Comptes de dettes et de créances) ;
- Rapprochement du fichier central par rapport à l'inventaire physique ;

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

- Établissement des états synthèses (bilan, échanges inter unités) ;
- Suivi et mise à jour du fichier tableau de bord.

C. Service budget et contrôle de gestion

Il est chargé de :

- Assurer le suivi de la réalisation des objectifs par l'établissement des tableaux de bord mensuel, trimestriel, semestriel et les bilans annuels ;
- Assurer le suivi des engagements et les dépenses des opérations sur les crédits d'investissement par l'établissement des visas d'engagement et le rapprochement des dépenses par rapport aux états comptables ;
- Assurer le suivi des paramètres de gestion ;
- Préparation de la révision budgétaire de l'exercice en cours ;
- Élaboration du budget annuel de la direction (PMTE) plan moyen terme des entreprises.

D. Service inspection et contrôle

Il est chargé de :

- Elaboration d'un programme de contrôle au niveau des services validé par la hiérarchie.
- Effectue des contrôle périodiques des activités de la direction et établi un rapport avec les recommandations.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Section 2 : Elaboration du tableau de bord commercial et ressources humaines de la concession de distribution de Bejaia

Chaque organisation est soumise à une évolution au niveau de ses activités y compris l'activité commerciale, ressources humaines et sécurité interne. Face à cette évolution, les dirigeants se sentent dans l'obligation d'être vigilants à tout changement d'organisation et de choisir un bon outil fiable et efficace qui permet de piloter leur activité et analyser le résultat à partir de nombreux indicateurs.

L'objectif de notre étude est de permettre aux dirigeants de développer les indicateurs, de proposer des actions correctives, détecter les difficultés et proposer des améliorations pour atteindre la performance.

Notre travail consiste à proposer comment définir et présenter les étapes d'élaboration d'un tableau de bord de gestion du service commercial, ressource humaines et sécurité interne de la concession de Distribution de Bejaia.

2.1. Elaboration du tableau de bord commercial de la concession de distribution de Bejaia

Le tableau de bord commercial est élaboré par les cadres technico-commercial et permet de suivre l'activité de la direction et son amélioration afin d'atteindre les objectifs tracés par la direction générale.

Le tableau de bord qui est structuré sous forme de tableau est établi généralement chaque fin du mois ou pour des cas exceptionnels à la demande du directeur de la distribution, journalière ou hebdomadaire...

Le tableau de bord élaboré sera transmis chaque fin du mois au service contrôle de gestion pour la consolidation de tous les tableaux de bord des autres structures et pour l'analyse des réalisations des paramètres par rapport aux objectifs arrêtés au contrat de gestion .

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Cette analyse qui sera transmise à son tour au directeur de la distribution sous forme d'une synthèse (reporting) qui affiche les principaux indicateurs et leurs analyses ainsi que la proposition des plans d'actions afin d'améliorer les indicateurs défaillants.

Pour élaborer un tableau de bord, la direction commerciale passe par différentes étapes qui sont : fixation des objectifs, identification et choix d'indicateurs et mise en œuvre pratique du tableau de bord.

2.1.1. Étape 01 : fixation des objectifs

Parmi les principales tâches de la division commerciale, on trouve :

- Acheter de l'énergie : Électricité et Gaz et satisfaire la demande de sa clientèle ;
- Vendre de l'énergie – augmenter son chiffre d'affaires et satisfaire les besoins de la clientèle ;
- Maîtrise de la qualité de service et du produit ;
- Recouvrement des créances.

Les indicateurs de performance qui apparaissent sur le tableau de bord de gestion sont ceux qui sont fixés sur le contrat de gestion, qui est un document élaboré par la région EST (**RDE**) dans lequel sont fixés les objectifs à atteindre par la direction en fonction des réalisations antérieures et des prévisions budgétaires élaborées. Ce document sera transmis par chaque direction représentant l'engagement du directeur envers leur hiérarchie (PDG) pour atteindre les objectifs fixés.

les objectifs liés à l'activité commerciale qui figurant sur le contrat de gestion sont les suivant :délai de raccordement de la clientèle, information des clients sur les coupures (radio, affichage), dépannage et suivi des réclamations , délai crédit client , suivi de l'activité commerciale Electricité ,le suivi de l'activité commerciale Gaz.

2.1.1.1. Délais de raccordement de la clientèle

Les cibles fixées pour l'année 2021 en termes de délai moyen et les pourcentages des raccordements hors délais à ne pas dépasser se présentent comme suit :

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Tableau N°08 : Délai de raccordement de la clientèle

Le tableau suivant présente le délai de raccordement

	Délais moyen (jours)	Hors délai %
Branchement simple électricité	6	1
Branchement simple gaz	7	9
Extension électricité	34	5
Extension gaz	36	5

Source : document interne de la CDB

2.1.1.2. Information des clients sur les coupures (radio, affichage)

- **Coupures planifiées** : informer 48 heures avant la coupure (**travaux et entretien**) au moyen d'écrit personnalisé pour les gros clients MT et par affichage radio et journaux pour les autres clients.
- **Incidents exceptionnels** : communiquer l'information dès sa survenance et 2 heures au maximum après rétablissement.

2.1.1.3. Dépannage et suivi des réclamations

Les délais que les agents de Sonelgaz doivent respecter sont :

- Délai de dépannage après réception de l'appel est de 10 heures maximum ;
- Délai de réponse aux réclamations 07 jours maximum.

2.1.1.4. Délai crédit client

Les délais que les clients doivent respecter sont :

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Tableau N°09 : Délai crédit client

Le tableau suivant présente le délai crédit client

	Jours
MT/MP	30
HT/HP	<30
BT/BP	18
FSM	45

Source : document interne de la CDB

2.1.1.5. Suivi de l'activité commerciale Electricité

Pour suivre l'activité commerciale de l'électricité, cette direction suit certains objectifs chaque année :

- **Accroissement des clients** en 2021, il est attendu un apport en abonnés nouveaux de 11 232 abonnés repartit en :
- Basse tension (BT) 11 205 Clients prévenant de RCN ;
 - Moyenne tension (MT) 27 clients ;
 - Haute tension (HT) 0 client.

L'objectif en Nombre de clients (totale) électricité pour l'année 2021 est de 292 721 clients, dont :

- Basse tentions (BT) 291 318 clients ;
- Moyenne tentions (MT) 1 402 clients ;
- Haute tentions (HT) 01client.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

➤ **Vente** : la prévision 2021 des ventes totale d'électricité est : 1281.99 GWH.

Tableau N°10 : la répartition des ventes (Électricité)

Le tableau suivant présente la répartition des ventes (Électricité)

La clientèle	Vente GWH
BT	736.87
MT	541.92
HT	3.20

Source : document interne de CDB

- **Achat** : la prévision 2021 des achats d'électricité sont 1433.62 GWH ;
- **Les pertes de distribution d'électricité** sont prévues à 154.83 GWH en 2021 ;
- **Le taux de perte** : est de 10.80 %.

2.1.1.6. Le suivi de l'activité commerciale Gaz

Pour suivre l'activité commerciale du Gaz, cette direction suit certains objectifs chaque année :

- **Accroissement des clients** en 2021, il est attendu un apport en abonnés nouveaux de 11 434 abonnés repartit en :
 - Basse pression (BP) 11 417 Clients prévenant de RCN ;
 - Moyenne pression (MP) 16 clients ;
 - Haute pression (HP) 01 client.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

L'objectif en Nombre de clients (totale) gaz pour l'année 2021 est de 131 758 clients, dont :

- Basse pression 131 758 clients ;
- Moyen pression 198 clients ;
- Haute pression 10 clients.

➤ **Vente** la prévision 2021 des ventes totale de gaz est : 3312.16 MTH

Tableau N°11 : la répartition des ventes (Gaz)

Le tableau suivant présente la répartition des ventes (Gaz)

La clientèle	Vente MTH
BP	1469.54
MP	326.11
HP	1516.51

Source : document interne de CDB

- **Achat** la prévision 2021 des achats Gaz est 1855.57MTH ;
- **Les pertes de distribution gaz** sont prévues à 59.92 MTH ;
- **Taux de rendement** est de 96.77 %.

2.1.2. Étape 2 : Identification et choix d'indicateurs

Le directeur de la distribution a pour but la réalisation des différents objectifs fixés dans le contrat de gestion par l'analyse des tableaux de bord préparés chaque mois par les responsables de différentes divisions.

Chaque activité contient plusieurs indicateurs dont les indicateurs de l'activité commerciale qui est le but de notre thème.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

2.1.2.1. Taux de perte :

C'est l'énergie achetée non vendue (non commercialisée), il existe deux types de perte : pertes techniques (agression des réseaux...) et pertes de gestion (fraude, mauvaise gestion...) il est calculé comme suite :

$$\text{PERTE GWH} = \text{Achat GWH} - \text{Vente GWH}$$

$$\text{Taux de perte} = \frac{\text{PERTES (GWH)}}{\text{ACHATS (GWH)}} \times 100$$

- **Achat** : C'est l'énergie achetée en matière d'Electricité et Gaz par la DDB, dans le but de satisfaire les besoins de sa clientèle (HT/HP, MT/MP, BT/BP).
- **Vente** : C'est l'énergie achetée en matière d'Electricité et Gaz par la DDB, calculé sur la base des index affichés sur les compteurs des clients.

2.1.2.2. Délai crédit client

Ce ratio renseigne sur la durée moyenne de paiement de la facture par les clients, à compter de premier jour de sa réception.

$$\text{Délai crédit client exigible} = \frac{\text{somme des creance exigible}}{\text{Chiffre d'affaire global TTC}} \times \text{la période}$$

- **Créance exigible** : c'est les factures que tous leurs délais de paiement accordés au débiteur sont arrivés à terme.
- **Créance globale** : c'est les factures que tous leurs délais de paiement accordés au débiteur sont arrivés à terme ainsi que les factures non payées.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

2.1.2.3. Le taux d'encaissement :

C'est les créances qui existent en dehors de Sonelgaz auprès des clients, qui doivent être encaissées par la direction, elles sont exprimées en pourcentage.

$$\text{Taux d'encaissement} = \frac{\text{encaissement}}{\text{CA}} \times 100$$

2.1.2.4. Apport client : Cet indicateur doit être calculé pour la BT, BP, MT et MP.

$$\text{Accroissement clients} = \text{clients nouveaux-clients-résiliés+réintégrés.}$$

2.1.2.5. Le chiffre d'affaire : Il représente l'ensemble des ventes d'électricités et gaz effectuées par la concession de distribution de Bejaia au cour d'une période.

2.1.2.6. Taux de rendement : Il mesure le rendement de l'énergie gaz achetée commercialisée de celle non vendue, il est exprimé en pourcentage.

$$\text{Taux de rendement} = 100 - \text{taux de perte}$$

2.1.2.7. Délai de dépannage : il est traduit par le temps qui s'écoule entre la date de la survenue de la panne et son rétablissement.

$$\text{Delai de dépannage} = \frac{\text{heurs de dépannage} - \text{heurs d'appelsclients}}{\text{le nombre de dépannage}}$$

2.1.2.8. Délai de raccordement : c'est le délai globale en jours pris par les structures techniques pour raccorder la nouvelle clientèle en énergie qui commence à partir de la date de réception de la demande jusqu'à la date de la mise en service.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

- **Délai de raccordement dans les délais = (date de mise en service – date de la demande client)/ nombre d'affaires mises en service**
- **Délai de raccordement hors délais (HD%) = nombre d'affaires mises en services hors délai / nombre d'affaires mise en service)*100.**

2.1.3. Etape 03 : Mise en œuvre pratique du tableau de bord

2.1.3.1. Tableau de bord Electricité

2.1.3.1.1. Apport abonnés électricité

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

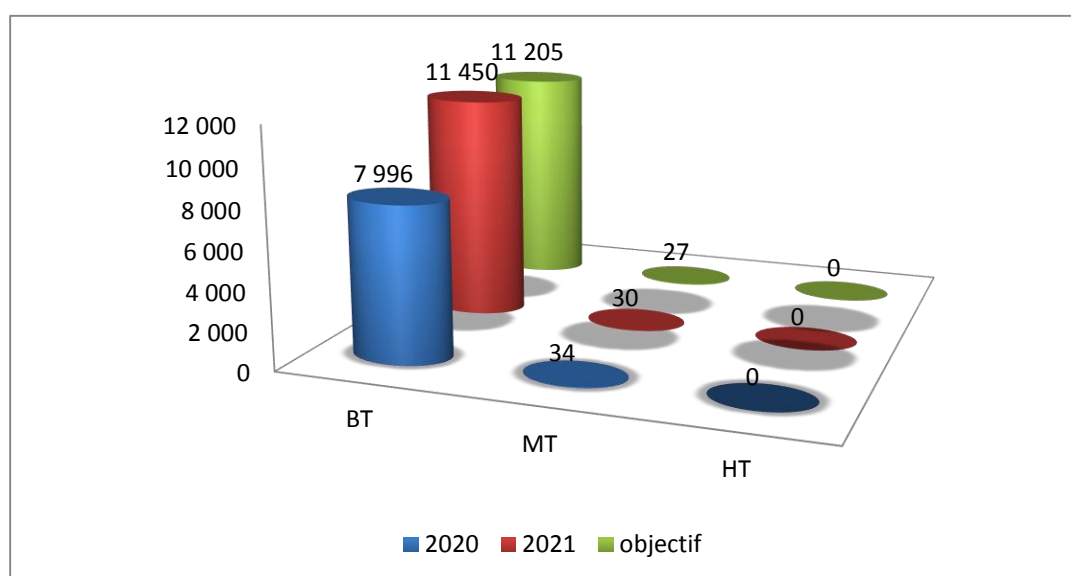
Tableau N°12 : Apport abonné

Le tableau suivant représente l'apport abonné électricité :

		Mois de DEC		T.E.	CUMUL A DEC		T.E.	Objectif 2 021	Taux Réel
		2 020	2 021	Mois	2 020	2 021	Cumul		
Clients nouveaux	BT	769	1425	85	7 996	11 450	43,20	11 205	102.19
	MT	1	9	800	34	30	-11,76	27	111,11
	HT	-	-	-	-	-		0	-
	Total	770	1434	86.23	8 030	11 480	42.96	11 232	102 ,21
Clients résiliés	BT	57	57	-	443	688	37.04		
	MT				5	10	37.04		
	HT		-		-	-	55.30		
	Total	57	57	-	448	698	100.00		
Clients réintégrés	BT	-	-	-	-	-	-		
	MT	-	-	-	-	-	-		
	HT	-	-	-	-	-	-		
	Total	-	-	-	-	-	-		
Accroissement	BT	712	1 369	92.13	7 553	10 762	42.49		
	MT	1	9	800.00	29	20	31.03		
	HT	-	-		-	--	-		
	Total	713	1 377	93.13	7582	10 782	42.21		

Source : document interne de la CD

Figure N°11 : apport abonnés



Source : établi par nous même d'après les documents interne de la CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

D'après le graph et le tableau ci-dessus nous remarquons que la CD de BEJAIA a atteint l'objectif en apport client pour tout type confondu suite à l'électrification de la nouvelle ville IGHZER OUZARIF, d'où ressort un nombre important d'abonnés et aussi l'Etat qui a contribué en fournissant un nombre important de compteurs.

2.1.3.1.2. Nombre abonnés électricité

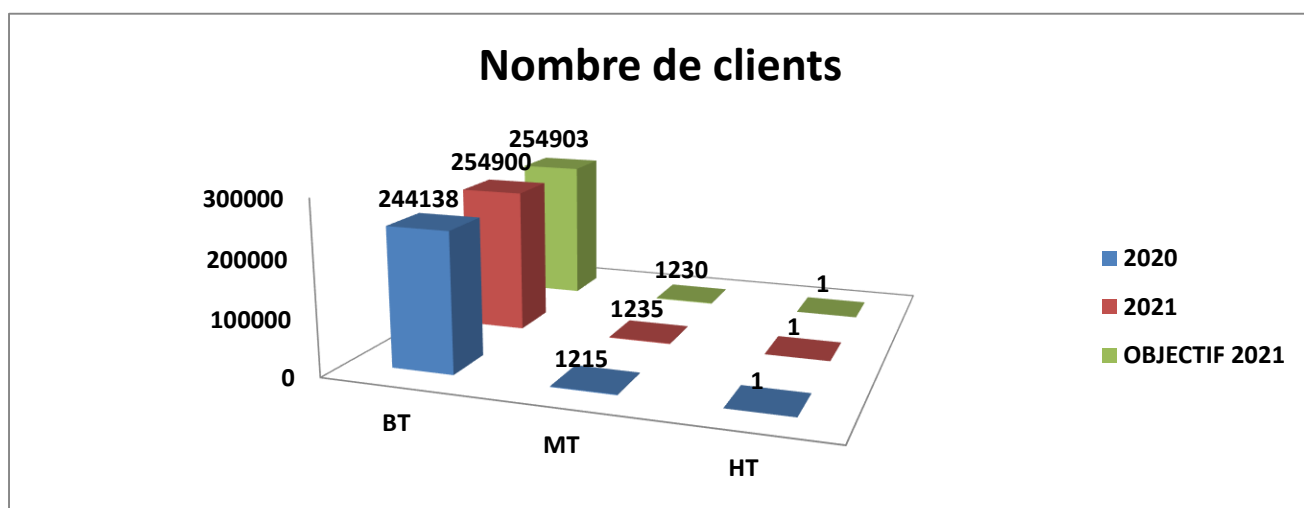
Tableau N°13 : Nombre abonnés

Le tableau suivant représente le nombre d'abonnés électricité :

	A la fin du mois DEC		Taux Evol	Objectif 2021	Taux Réal
	année (2020)	année (2021)			
Basse tension	244 138	254 900	4.41	254 903	100 %
Moyenne tension	1215	1 235	1.65	1 230	100 %
Haute tension	1	1	-	1	143 %
TOTAL	245354	256 136	4.39	256131	100 %

Source : document interne de la CDB

Figure N°12 : présentation graphique du nombre abonnés



Source : établi par nous même d'après les documents interne de la CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

A partir du tableau N°13 et la représentation graphique N°12 nous remarquons que la CDB a enregistré une évolution en nombre de client soit 4.39% par rapport a l'année précédente et un taux de réalisation de 100% par rapport à l'objectif fixé suite a la création du nouveau pole urbain (IGHZER OUZARIF).

2.1.3.1.3. Nombre de client par agence (commune)

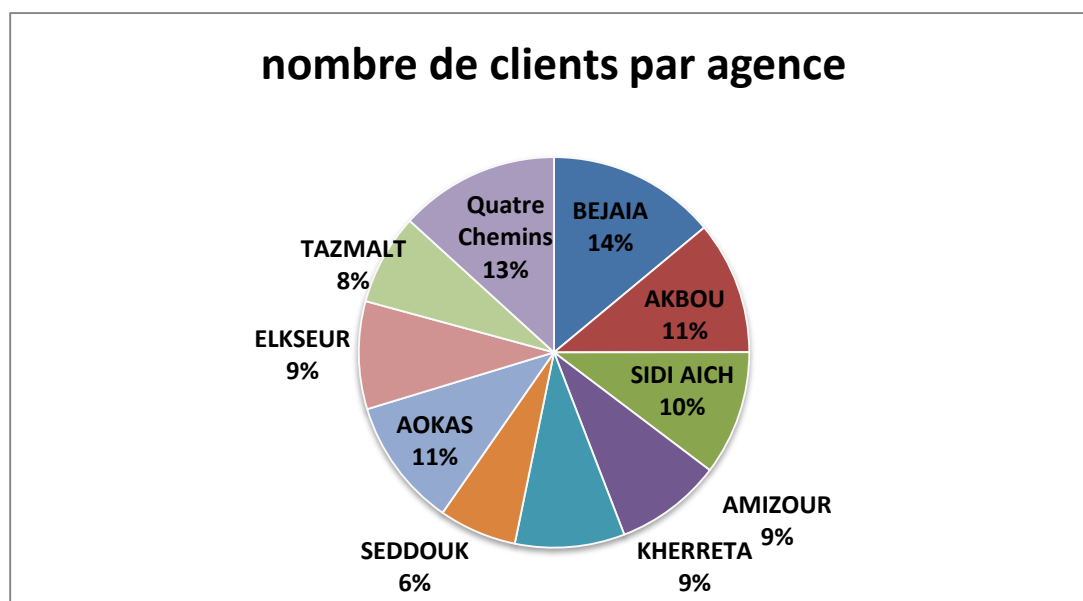
Tableau N°14 : nombre de client par agence

Le tableau suivant représente le nombre de clients dans chaque agence

COMMUNE	BT	MT	HT	TOTAL
BEJAIA	35 630	136	1	35 767
AKBOU	27 983	238	-	28 221
SIDI AICH	26 330	104	-	26 434
AMIZOUR	22 529	114	-	22 643
KHERRETA	23 208	50	-	23 258
SEDDOUK	16 467	39	-	16 506
AOKAS	27 105	148	-	27 253
ELKSEUR	22 680	172	-	22 852
TAZMALT	19 215	92	-	19 307
Quatre Chemins	33 753	142	-	33 895
TOTAL DD	254900	1 253	1	256 136

Source : document interne de la CDB

Figure N°13 : représentation graphique du nombre de client par agence (commune)



Source : établi par nous même d'après les documents interne de la CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Nous constatant que les deux agences Bejaïa et les quatre chemins elles ont un poids important en nombre d'abonnés et cela s'explique par la concentration géographique, la promotion immobilière et la construction du nouveau pole urbain.

2.1.3.1.4. Achats, ventes et taux de perte Electricité

Tableau N°15 : Achats, ventes et taux de perte Electricité

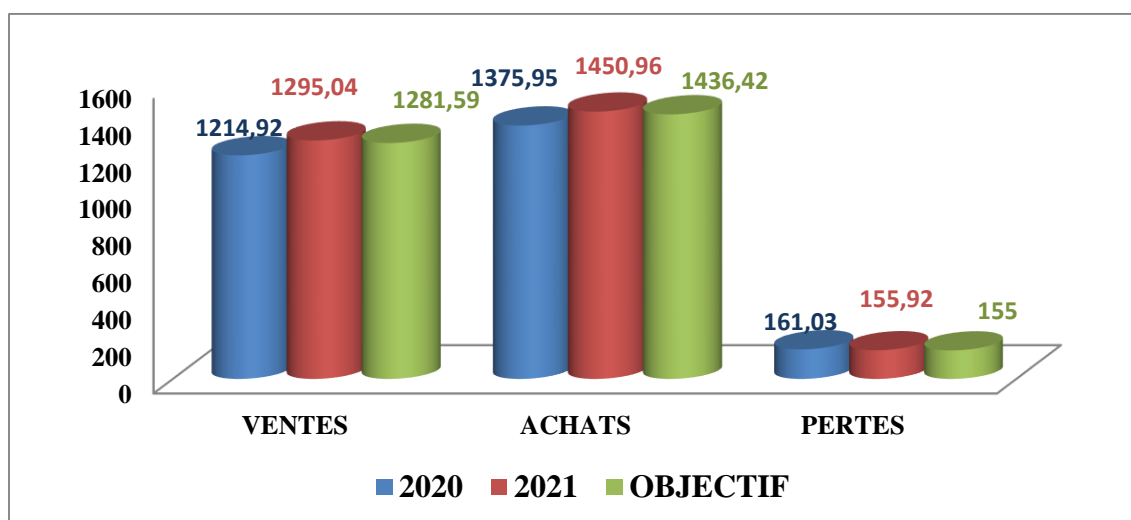
Le tableau suivant représente achat, ventes et taux de perte électricité

	MOIS		T.evol %	Cumul		T.evol	Objectif	Taux Real
	DEC 2020	DEC 2021		DEC 2020	DEC 2021			
BT	49 ,67	58,95	18,69%	691,94	752,92	8.81	736,87	102%
MT	39,941	39,28	1,65	521,06	537,59	3,17	541.92	99%
HT	0 ,14	0,96	580,10	1,92	4,53	135,77	2.80	162%
Facturation vente (GWH)	89,75	99,19	10,52	1214,92	1295,04	6,59	1281,59	101%
Achat net GWH	110,41	112,94	2.29	1375,95	1450,96	5,45	1436,42	101%
Pertes GWH	20,67	13,75	-33.45	161,03	155,92	-3.17	155	101%
Taux de perte GWH	18.74	12.28	-34.47	11.72	10.78	8.02	10.80	100%

Source : document interne de CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Figure N°14 : représentation graphique des achats, ventes et taux de perte Electricité



Source : établi par nous même d'après les documents interne de la CDB

Nous constatons dans ce tableau une évolution des achats et ventes en 2021 par rapport à l'année 2020 avec un taux de réalisation de 101 %, donc l'entreprise a atteint l'objectif fixé.

Le taux de perte est de 10.78 % pour l'année 2021 qui est inférieur à l'objectif fixé qui est de 10.80 %, au même temps nous enregistrons une amélioration dans le taux de perte par rapport a l'année 2020 qui est de 11.72 % suite a des efforts fournis par l'entreprise.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

2.1.3.1.5. Taux de perte par agence commerciale électricité

Tableau N°16 : Taux de perte par agence commerciale

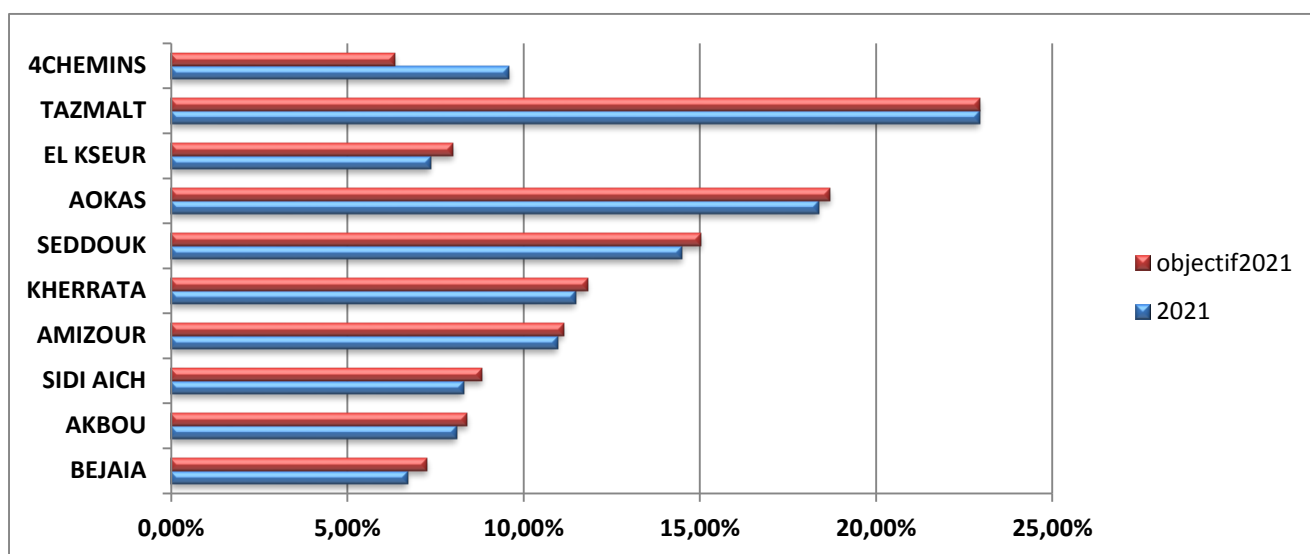
Le tableau suivant présente le taux de perte par agence

	Mois DE DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul	2021	
BEJAIA	-11,90%	45,27%	-115,31%	7,15%	6,70%	-6,25%	7,26%	92%
AKBOU	17,61%	-14,16%	-17,74%	8,77%	8,10%	-7,63%	8,39%	97%
SIDI AICH	22,31%	44,32%	-26,67%	9,46%	8,30%	-12,35%	8,83%	94%
AMIZOU R	14,76%	11,31%	11,91%	11,54%	10,97%	-4,91%	11,14%	98%
KHERRATA	27,77%	24,38%	-34,28%	13,21%	11,47%	-13,15%	11,82%	97%
SEDDOUK	2,30%	-5,63%	448,94%	16,46%	14,50%	-11,91%	15,03%	96%
AOKAS	32,50%	19,46%	-44,78%	21,18%	18,36%	-13,31%	18,69%	98%
EL KSEUR	36,85%	13,97%	-55,26%	8,51%	7,37%	-13,42%	8%	92%
TAZMAL T	39,65%	33,10%	2,99%	25,90%	22,93%	-11,47%	22,95%	100%
4CHEMIN S	5,30%	-122,46%	96,55%	7,23%	9,59%	32,65%	6,36%	151%
CD.	18,74	12,28	-19,67%	11,72	10,78	-8,02%	10,80%	100%

Source : document interne de la CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Figure N°15 : Présentation graphique taux de perte par agence commerciale



Source : établie par nous même d'après les documents interne de CDB

Hormis l'agence de quatre chemins, toutes les agences ont atteint leur objectif .En 2021 l'agence quatre chemins était jumelée avec l'agence Bejaïa (en achat), la séparation à pris du temps pour des difficultés liés aux réseaux souterrain, et elle est en plein extension avec un caractère mixte urbain et rural (pole géant de la nouvelle ville Bejaia IGHZAR OUZARIF).

La CD attient son objectif en terme de perte cela et du essentiellement a l'état de veille durant toute l'année par le suivi des vente BT.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

2.1.3.1.6. Chiffre d'affaire énergie Electricité

Tableau N°17 : le chiffre d'affaire énergie Electricité

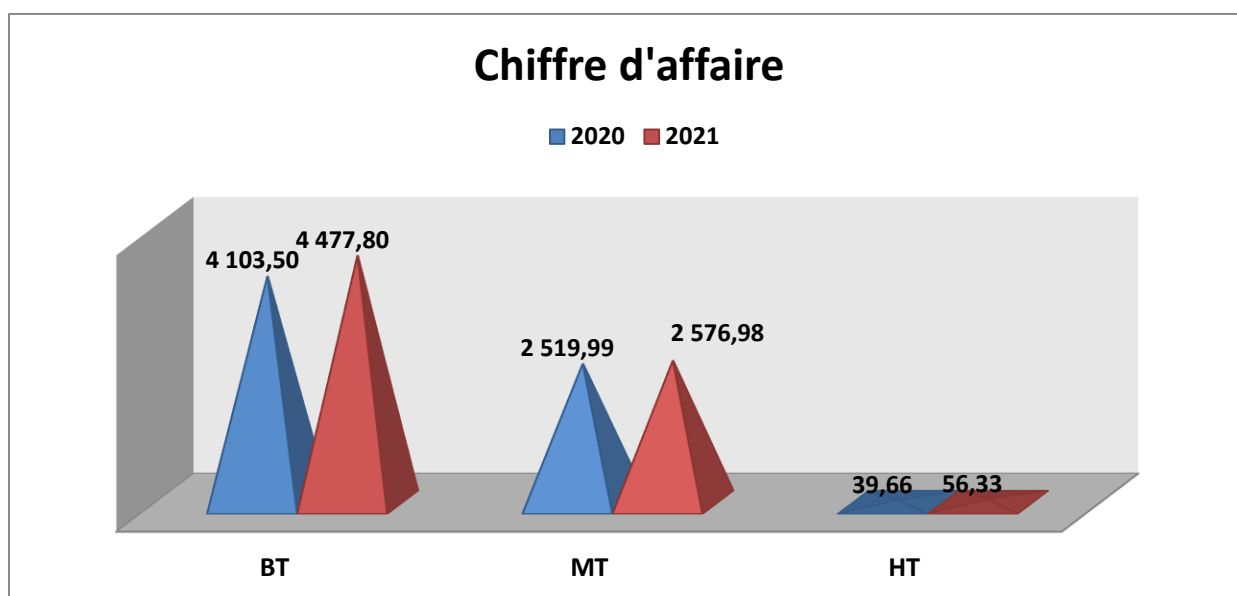
Le tableau suivant présente le chiffre d'affaire énergie Electricité

	Mois DE DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul
BT+MT+HT						
HT	374,63	437,39	16,75	6 663,15	7 111,11	6,72
<i>Basse Tension</i>						
	236,43	281,64	19,12	4 103,50	4 477,80	9,12
<i>Moyenne tension</i>						
	136,01	151,02	11,03	2 519,99	2 576,98	2,26
<i>Haute tension</i>						
	2,19	4,72	115,92	39,66	56,33	42,05
RIX MOYENS (cDA/KWH)						
BT+MT+HT	417.42	440.96	5.64	548.44	549.10	0 .12
<i>Basse tension</i>	476	477.74	0.36	593.04	594.72	0.28
<i>Moyenne tension</i>	340.57	384.48	12.89	483.63	479.36	0.88
<i>Haute tension</i>	2.44	493.57	20 118.85	2 063.93	1243.47	39.75

Source : document interne de la CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Figure N°16 : Présentation graphique du chiffre d'affaire Electricité



Source : établie par nous même d'après les documents interne de CDB

Nous constatons d'après le graph N°16 et le tableau N°17 que le chiffre d'affaire est en évolution pour tout types de clients et il a atteint 6,72% pour le compte global. Cette évolution s'explique par l'intégration des nouveaux clients soit 11480 clients.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

2.1.3.2. Tableau de bord Gaz

2.1.3.2.1. Apport abonnés gaz

Le tableau suivant représente l'apport abonné Gaz

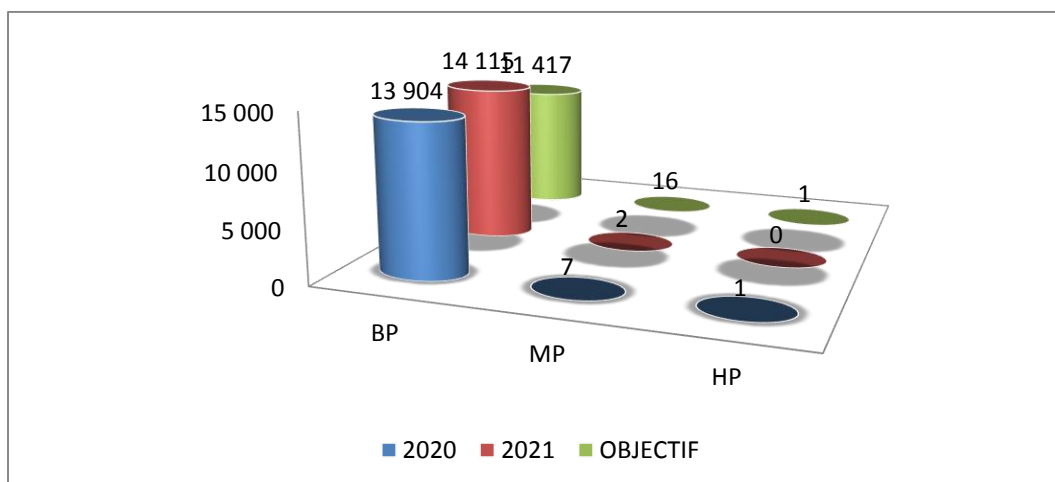
Tableau N°18 : apport abonnés GAZ

		Mois de DEC		T.E.	CUMUL A DEC		T.E.	Obj 2021	TauxR éal
		2 020	2 021	Mois %	2 020	2 021	Cumul		
Clients nouveaux	BP	1 675	1 303	- 22%	13 904	14 115	1,52	11 417	124%
	MP	1	1	-	7	2	- 71,43	16	13%
	HP		-		1		-100,00	1	-
	Total	1 676	1 304	- 22	13912	14 117	1,47	11 434	123%
Clients résiliés	BP	37	27	- 27,03	217	386	77,88		
	MP				2		- 100,00		
	HP		-		-	-			
	Total	37	27	- 27,03	219	386	76,26		
Clients réintégrés	BP	-	-		-	-			
	MP	-	-		-	-			
	HP	-	-		-	-			
	Total	-	-		-	-			
Accroisseme nt	BP	1 638	1 276	- 22,10	13 687	13 729	0,31		
	MP	1	1	-	5	2	- 60,00		
	HP	-	-		1	-	- 100,00		
	Total	1 639	1 277	- 22,09	13693	13731	0,28		

Source : document interne de la CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Figure N°17 : Apport client gaz



Source : établie par nous même d'après les documents internes de CDB

D'après le tableau N°18 et le graph N°17 nous constatons que l'apport client BP a enregistré une évolution de 1.52 % par rapport à l'exercice 2020. L'amélioration de l'approvisionnement en quantité suffisante des compteurs Gaz va certainement permettre une couverture à la hauteur de la volonté des politiques.

Le taux de réalisation en apport client MP est de 12.50 % par rapport à l'objectif fixé.

2.1.3.2.2. Nombre abonnés GAZ

Le tableau suivant représente le nombre abonnés Gaz

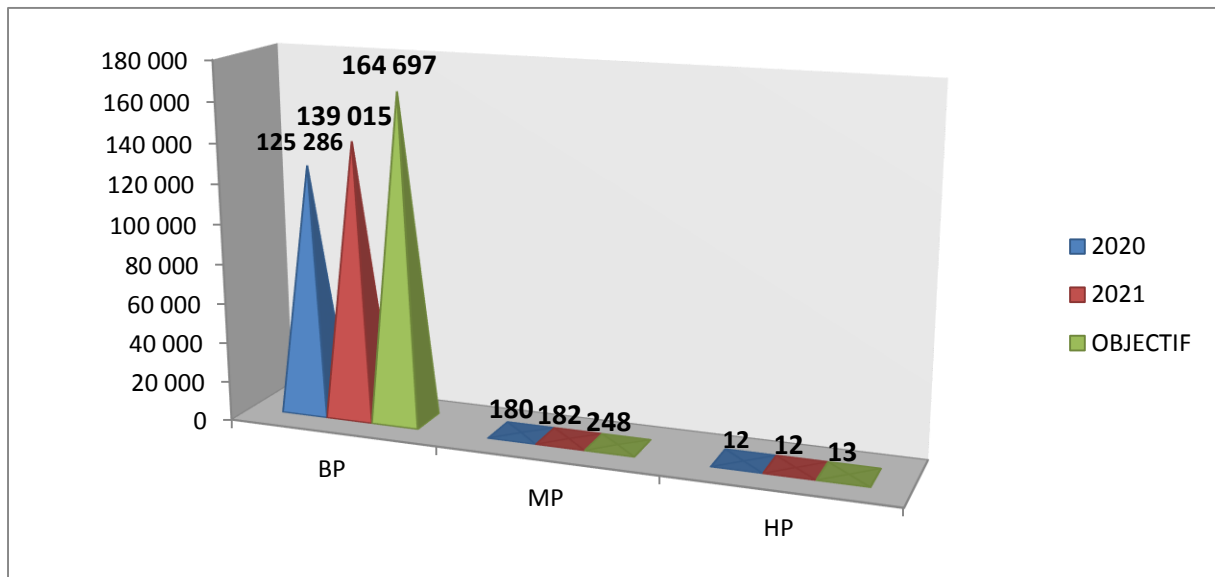
Tableau N°19 : Nombre abonnés

	A la fin du mois DEC		Taux Evol	Objectif 2021	Taux Réal
	Année (2020)	Année (2021)			
Basse Pression	125 286	139 015	10,96	164 697	84,41
Moyenne Pression	180	182	1,11	248	73,39
Haute Pression	12	12	-	13	92,31
TOTAL	125 478	139 209	10,94	164 958	84,39

Source : document interne de la CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Figure N°18 : Nombre abonnés



Source : établie par nous même d'après les documents internes de CDB

Nous constatons d'après ce graph N°18 une évolution en nombre de client soit 11% par rapport à l'année précédente et un taux de réalisation de 84% par rapport à l'objectif fixé.

Cette évolution est due à plusieurs causes parmi lesquelles on peut citer : Les pouvoirs publics ont procédé au financement des projets de raccordements et de distributions publiques du Gaz, sans omettre de préciser que la direction de distribution de Bejaia a contribué au lancement des projets en question.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

2.1.3.2.3. Nombre de clients par agence (commune) GAZ

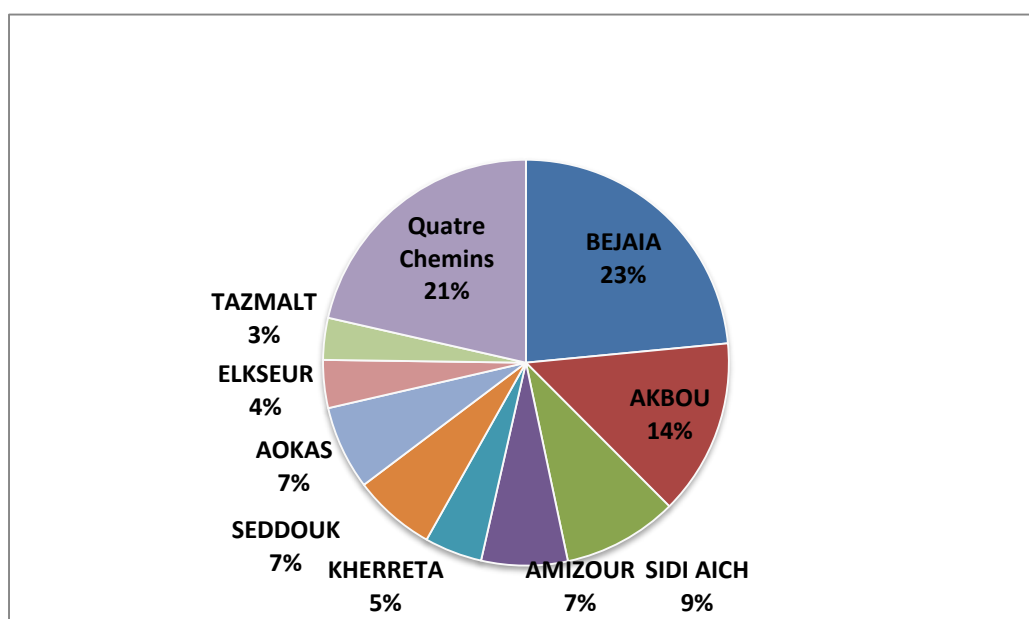
Le tableau suivant représente nombre de client par agence (Gaz)

Tableau N°20 : Nombre de clients par agence

COMMUNE	GAZ					TOTAL
	AO	FSM	BP	MP	HP	
BEJAIA	32 245	386	32 631	52	1	32 684
AKBOU	19 357	145	19 502	29	7	19 538
SIDI AICH	12 555	192	12 747	12	2	12 761
AMIZOUR	9 457	103	9 560	9	1	9 570
KHERRETA	6 295	90	6 385	5	-	6 390
SEDDOUK	9 058	94	9 152	1	1	9 154
AOKAS	9 232	56	9 288	13	-	9 301
ELKSEUR	5 252	44	5 296	21	-	5 317
TAZMALT	4 607	29	4 636	5	-	4 641
Quatre Chemins	29 721	97	29 818	35	-	29 853
TOTAL DD	137 779	1 236	139 015	182	12	139 209

Source : document interne CDB

Figure N°19 : Nombre de clients par agence



Source : établie par nous même d'après les documents internes de CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Nous constatant une évolution de nombre de clients pour les deux agences Bejaïa et les quatre chemins cette évolution est due à plusieurs causes parmi lesquelles la concentration géographique, la promotion immobilière et la construction du nouveau pôle urbain.

2.1.3.2.4. Achat vente taux de rendement Gaz

Le tableau suivant représente l'achat, vente et taux de rendement Gaz.

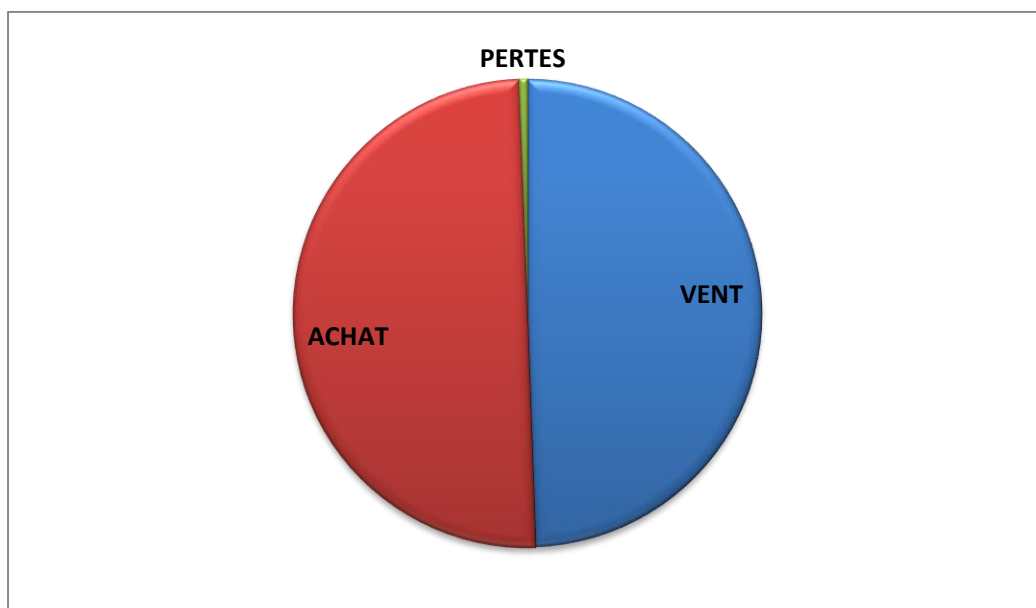
Tableau N°21 : Achat vente taux de rendement

	MOIS		T.EVOL L %	MOIS		T.EVOL L	OBJECTIF	Taux Real
	DEC 2020	DEC 2021		DEC 2020	DEC 2021			
Facturation VENTE	294,35	306,25	4.04	3 167,25	3 386,87	6.96	3 312,16	102,26
Achat net	441,17	445,69	1.02	3 202,93	3 437,03	7,31	3372,08	101,93
Pertes	147	139	- 5,02	36	50	40.58	147	34,01
Taux de rendement	51.77	58.19	12.41	97.90	97.33	0.95	97.60	99.72

Source : document interne de la CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Figure N°20 : présentation graphique achat vente taux de rendement



Source : établie par nous même d'après les documents internes de CDB

Nous constatons que les réalisations des achats et des ventes de l'année 2021 ont dépassé l'objectif fixé, et pour les pertes nous remarquons que l'entreprise n'a pas dépassé l'objectif fixé et cette situation est favorable pour l'entreprise au moment où l'énergie achetée est vendue, ce qui nous laisse à dire que l'entreprise a atteint l'objectif durant l'année 2021.

Pour le taux de rendement l'objectif est atteint durant l'année 2021 qui est de 97 %.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

2.1.3.2.5. Chiffre d'affaire Gaz

Tableau N°22 : chiffre d'affaire

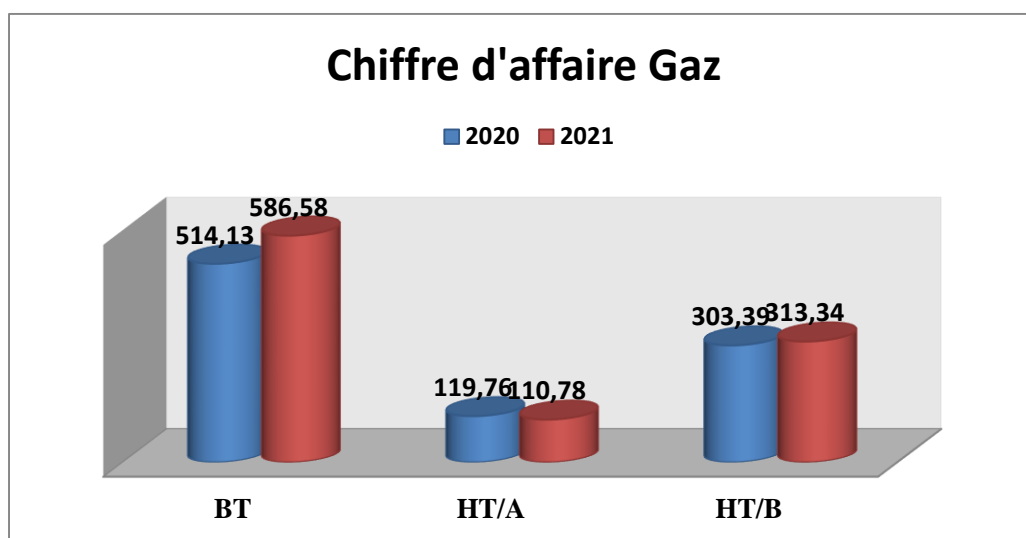
Le tableau suivant représente le chiffre d'affaire Gaz

	Mois DE DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul	2021 MDA	
CHIFFRE D'AFFAIRES (En MDA)								
BP+MP+HP	87,32	97,99	12,21	937,29	1 010,70	7,83	-	-
Basse Pression	48,20	63,32	31,35	514,13	586,58	14,09	-	-
Moyenne Pression	11,94	11,05	- 7,40	119,76	110,78	-7,50	-	-
Haute Pression	27,18	23,62	- 13,11	303,39	313,34	3,28	-	-
Prix moyen Cda								
BP+MP+HP	29,67	32,00	7,86	29,59	29,84	0,84	-	-
Basse Pression	37,04	36,37	- 1,81	37,26	37,54	0,75	38,40	97,76
Moyenne Pression	43,52	42,45	- 2,45	41,96	42,00	0,09	37,70	111,39
Haute Pression	19,87	21,06	5,96	20,20	20,08	- 0,60	21,50	93,39

Source : document interne de la CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Figure N°21 : présentation graphique sur le chiffre d'affaire gaz



Source : établie par nous même d'après les documents internes de CDB

Nous constatons d'après le graph N°21 et le tableau N°22 que le chiffre d'affaire est en évolution pour tout types de clients et il a atteint 7,83 % pour le compte global. Cette évolution s'explique par l'intégration des nouveaux clients soit 14 117 clients.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

2.1.3.2.6. Les créances

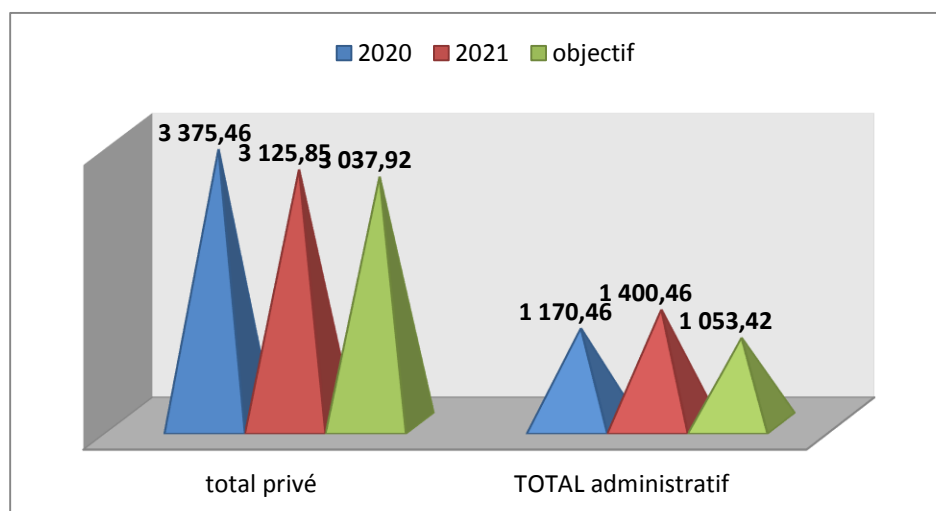
Le tableau suivant représente les créances

Tableau N°23 : situation des créances (MDA)

	31/12/2020	31/12/2021	Ev%	Ecart financier	Poids	Objectif
Clients Ordinaires	2 793,37	2 453,80	-12,16%	-339,57	54%	2 514,03
FRM (FSM non ADM) Global BT BP/	25,75	22,25	-13,57	-3,49	0%	23,17
MT/MP secteur économique	556,35	649,80	16,80%	93,45	14%	500,71
TOTAL PRIVES	3 375,46	3 125,85	-7,39%	-249,62	69%	3 037,92
FSM ADM BT/ BP	624,38	773,54	23,89%	149,17	17%	561,94
MT/MP ADM	546,09	626,91	14,80%	80,82	14%	491,48
TOTAL ADM	1 170,46	1 400,46	19,65%	229,99	31%	1 053,42
TOTAL ENERGIE	4 545,93	4 526,30	-0,43%	19,62	-	4 091,33

Source : document interne de la CDB.

Figure N° 22 : situation des créances



Source : établie par nous même d'après les documents internes de CDB

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Le tableau récapitulatif montre que le solde global « énergie » de la CD de Bejaïa est en légère amélioration soit 0.43% et ce par rapport au 31/12/2020 cette amélioration a engendré un gain financier de -19MDA et ce, par rapport à l'année écoulée.

Dans ce même sillage, l'amélioration du solde global énergie de la direction est le résultat positif réalisé dans le portefeuille des créances privés qui est de l'ordre de -7%, cette amélioration est due à sa procédure de recouvrement : (renforcement de l'activité de recouvrement ,la mise en place des politique de recouvrement plus adaptées a la clientèle ,la mise en place des plan d'action pour recouvrement des créances comme TAHSSILE et la sensibilisation de la clientèle, en inculquant la possibilité de la coupure après le 18 ème jour en cas de non paiement de la créance.

Vu le poids de la créance de secteur privé par rapport aux années passés, SONELGAZ a fournit tous ses efforts de recouvrement pour ce secteur, dans ce même secteur nous constatons une amélioration remarquable pour les clients ordinaire de 54%.

Le secteur administratif a connu une dégradation de 19.65% par rapport a l'année précédente, cette dégradation est due a sa politique de recouvrement : (les agents de SONELGAZ ne peuvent pas agir a leurs volonté pour le recouvrement a cause du contrôle Etatique).

2.2. Tableau du bord ressource humaine

C'est un outil nécessaire à la gestion de la fonction ressources humaines.

Pour l'élaboration d'un tableau du bord ressource humaine il est nécessaire d'avoir des indicateurs pertinents pour appréhender rapidement la situation de Sonelgaz, il est aussi considéré comme l'un des outils incontournables pour la prise de décision.

Les indicateurs les plus importants sur lesquels s'appuie le service ressource humaine au niveau de la CDB sont comme suite :

- Effectif ;
- Evaluation de l'effectif ;
- Recrutement ;
- Formation ;

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

➤ La sécurité.

2.2.1. L'effectif

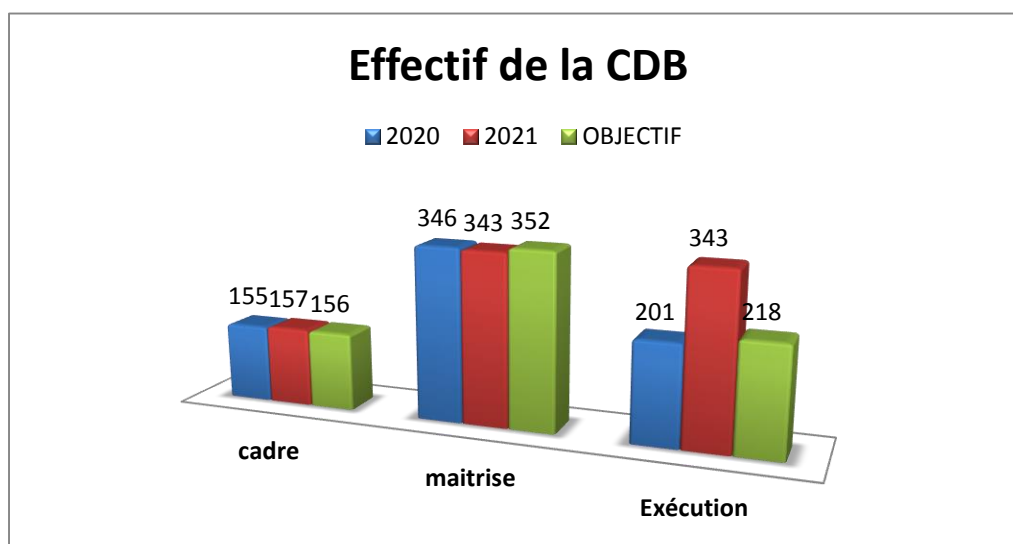
Tableau N°24 : L'effectif de la CDB

Il représente le nombre des salariés travaillant dans une entreprise.

Effectif	mois DEC		T.E.	TOTAL		T.E.	Objectif 2021	Taux de réalisation
	2020	2021		DEC 2020	2021			
Cadre	155	157	1%	155	157	1%	156	100,64%
Maîtrise	346	343	-1%	346	343	-1%	352	97,44%
Exécution	201	343	71%	201	343	71%	218	157,34%
DD	702	843	20,09%	702	843	20%	726	116.12%

Source : document interne de la CDB

Figure N°23 : représentations graphique de Effectif



Source : établie par nous même d'après les documents internes de CDB

Nous constatons d'après le graph et le tableau ci-dessus que l'effectif au 31/12/2021 a évolué de 20% par rapport au 31/12/2020 soit 702 agents en 2020 et 843 agents en 2021 avec un prévisionnel de 726 agents l'accroissement en nombre d'agents s'explique par le nombre important des mutations venant d'autres filiale suite à la dissolution de ces dernières.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

2.2.2. Evolution de l'effectif

Tableau N°25 : Evolution de l'effectif

L'effectif de la CDB de Bejaia sont réparti comme suite :

	Effectif actif											
	CADRE			MAITRISE			EXECUTION			TOTAL		TOTAL L Gle
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	
cumul au 31/12/ 2020	109	46	155	309	37	346	196	5	201	614	88	702
cumul au 31/12/2021	112	45	157	303	40	343	334	9	343	749	94	843
évolution %	3%	-2%	1%	-2%	8%	-1%	70%	80%	71%	22%	7%	20%

Source : document interne de la CDB

2.2.3. Recrutement

Il représente un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné.

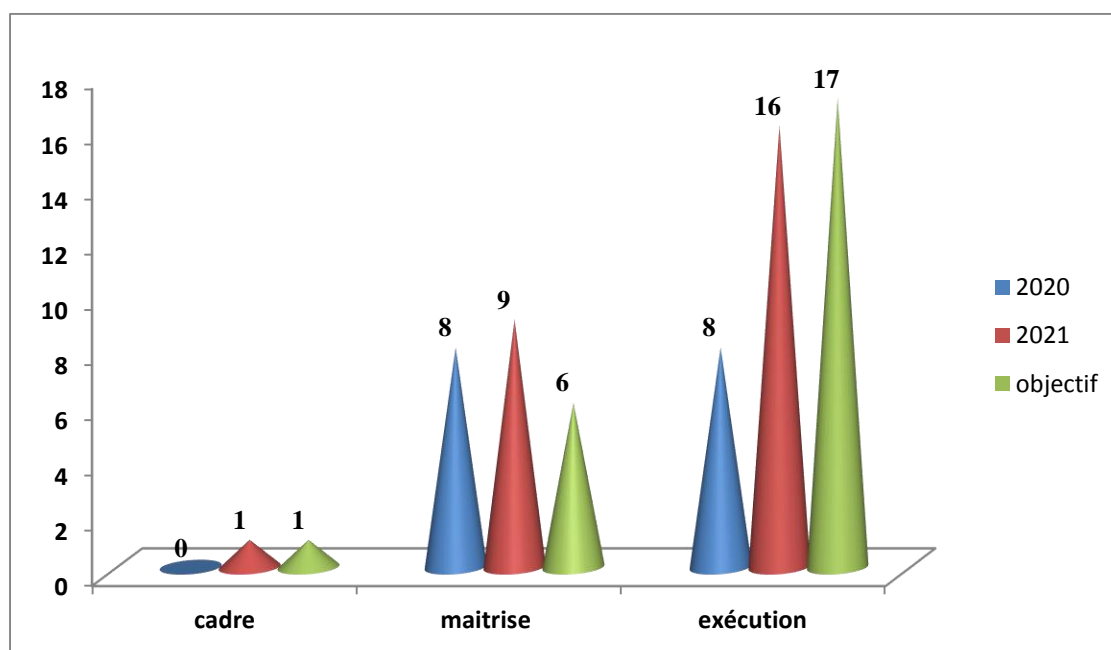
Tableau N°26 : le recrutement de l'effectif

Le tableau suivant représente le recrutement à la CD de Bejaia

Effectif	Cumul DEC 2020	Cumul A DEC 2021	Evolution	OBJ	TR
Cadre	0	1	-	1	100%
Maîtrise	8	9	13%	6	150%
Exécution	8	16	100%	17	94%
DD	16	26	63%	24	108%

Source :document interne de la CDB

Figure N°24 : présentation graphique du recrutement de l'effectif de la CDB



Source : établie par nous meme dapres les documents de la CDB.

D'après le tableau N°26 et le graph N°24 nous constatons que le recrutement au niveau de la CDB a enregistré une évolution de 63% par rapport à l'année 2020 avec un taux de réalisation de 108% par rapport à l'objectif.

2.2.4. Formation

C'est l'apprentissage de connaissances, de méthodes de travail et de savoir-faire qui permet le développement de la capacité d'adaptation et de régulation de l'individu par rapport à son environnement professionnel.

A Sonelgaz la formation est indispensable et tous les agents sont concernés, on a 03 écoles de formation (technique et de gestion), les types de formations sont :

- la formation professionnelle spécialisée (FPS) : c'est une formation de longue durée qui dépasse 60 jours avec un contrat ;
- perfectionnement professionnel (PP) :c'est une formation d'une durée qui ne dépasse pas un mois, elle est présentée dans des séminaires ;

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

- formation par moyen propre (FMP) :l'entreprise programme des journées pour former ses agents.

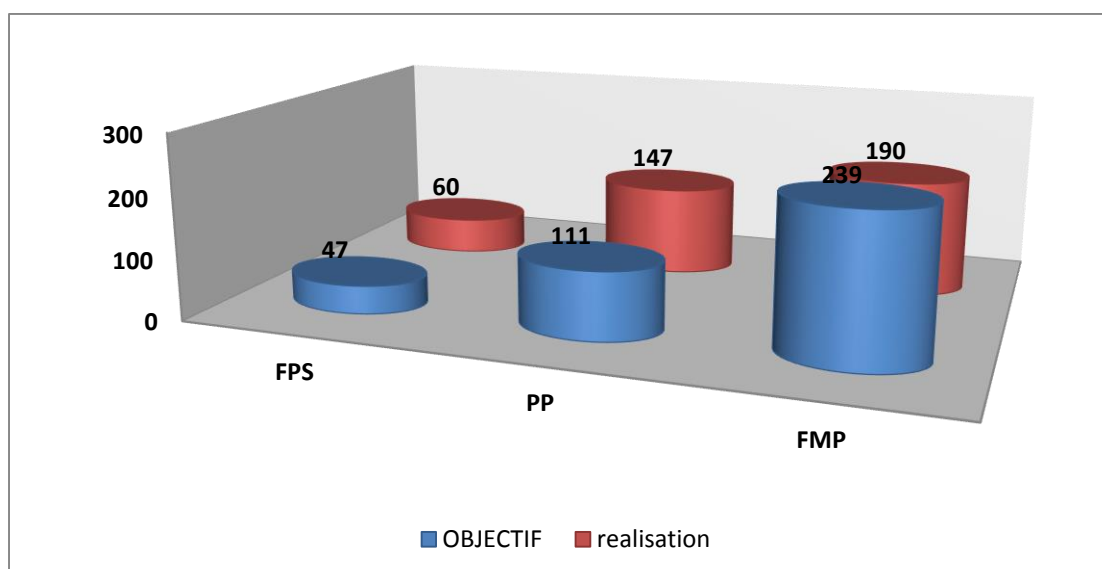
Tableau N°27 : Formation

Le tableau suivant représente la formation à la CD de Bejaia

TYPE	Objectif		Réalisation		Taux de réalisation	
	Nbre d'actions	Nbre d'agents	Nbre d'actions	Nbre d'agent	Nbre d'actions	Nbre d'agent
FPS	10	47	8	60	80%	128%
PP	18	111	22	147	122%	132%
MPU	8	239	3	190	38%	79%
Total	36	397	33	397	92%	100%

Source : document interne de la CDB.

Figure N° 25 : Présentation graphique de la formation



Source : etablie par nous meme dapres les documents de la CDB.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Nous constatons que le taux de réalisation par rapport à l'objectif pour les formations FPS et PP sont de 128% et 132% en nombre d'agents vu que plus de 90% sont des agents de terrains qui partent en formation pour des progressions et des perfectionnements.

2.2.5. Sécurité

Chaque entreprise veille à réduire les risques d'accident liés à l'exercice de son activité, et elle doit connaître le nombre d'accidents, le taux de fréquence et le taux de gravité qui se calculent comme suite :

$$\text{Taux de fréquence} = \frac{\text{nombre accidents arrêtés}}{\text{nombre heures travaillées}} \times 10^6$$

$$\text{Taux de gravité} = \frac{\text{nombre jour travaillé}}{\text{nombre heures travaillé}} \times 10^3$$

Tableau N°28 : Tableau de bord sécurité

Les cibles pour 2021 en termes de taux de fréquence et de gravité des accidents de travail doivent être en dessous des seuils suivants :

	2020		2021		OBJECTIF 2021	TAUX réalisation
	MOIS DE DEC	Cumul a fin DEC	MOIS DE DEC	CUMUL à fin DEC		
T. DE FREQUENCE	0	1,4	6,45	6.42	3,54	40%
T. DE GRAVITE	0	0,012	0,06	0,11	0,4	3%
NBRE ACC. TRAVAIL	0	2	1	10	-	-
NBRE Jour arrêt de travail	0	18	10	162	-	-
NBRE ACC. TIERS	0	2	0	2	-	-
Nombre heures travaillées	128 616	1 424 453	154 880	1 556 783	-	-

Source : document interne de la CDB

Voir le détail ci-dessous les accidents de travail par cause

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

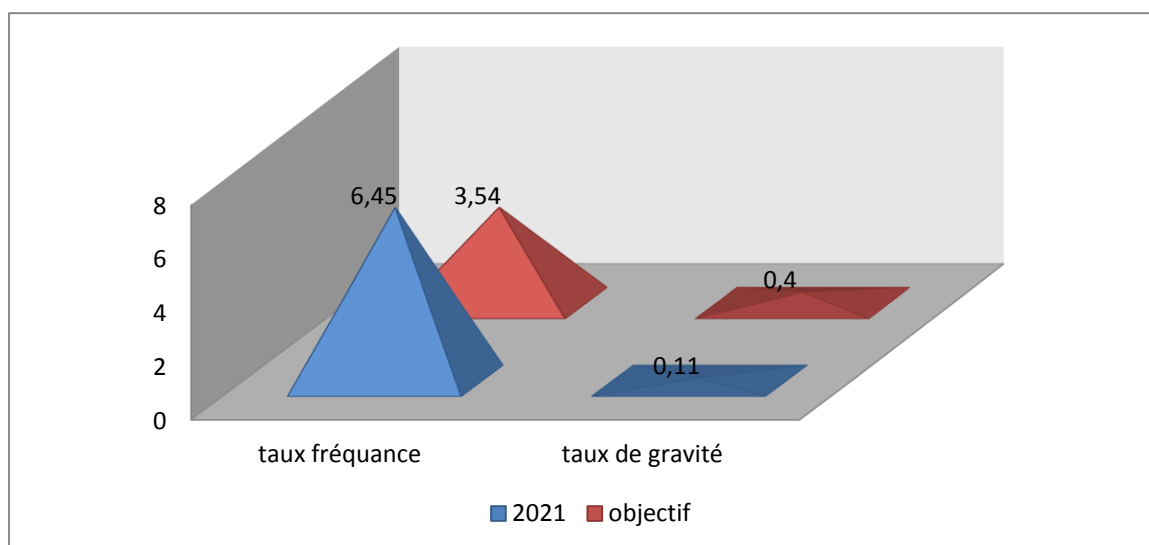
Tableau N°29 : Tableau de bord sécurité

Le tableau suivant représente le nombre d'accidents par cause

Cumule année2021	
Nombre d'accidentent	
Electricité	1
Gaz	0
Véhicule (circulation)	2
Chute de hauteur	0
Chute de plain pied	3
Manutention	0
Objet en mouvement	0
Choc contre des objets	0
Chute d'objets	0
Divers	4
Total	10

Source : document interne de la CDB

Figure N°26 : Le taux de fréquence et taux de gravité



Source : etablie par nous meme d'apres les documents de la CDB.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

D'après ce graphe nous constatons que pour l'année 2021, la CD de Bejaïa a enregistré un taux de fréquence de 6.42 % pour un objectif de 3.54 % ce qui donne un taux de réalisation 181 % qui s'explique par le nombre important d'accident soit 10 accidents .Et pour le taux de gravité elle a enregistré un taux de 0.11 % pour un objectif de 0.4%.

Les causes d'accident se traduisent comme suit :

- 01 accident par électrocutions (brulure 1^{ere} et 2^{eme} degrés) ;
- 02 accidents de circulation ;
- 03 accidents de chute de plains pieds ;
- 04 accidents divers.

Section 3 : Le plan d'action

Dans cette dernière section nous allons citer les actions correctives proposés par la concession de la Distribution de Bejaia pour améliorer ces insuffisances au niveau du service commerciale, ressource humaine et sécurité interne.

3.1. Pour les pertes :

Les pertes d'énergies constituant une préoccupation majeure de la société, et elles impactent lourdement sur les résultats, elle devrait par conséquent retenir une attention particulière de la part des gestionnaires à tout les niveaux, des plans d'actions sont établis à savoir :

- Maitriser les pertes d'énergie électrique ;
- S'assurer de la fidélité et de l'exactitude relative à la lecture des index relevés par les systèmes relève des compteurs électricité et gaz ;
- Organiser des regroupements périodiques pour les agences commerciales défailtantes ;
- Contrôler par tous les moyens la fraude, en installant des brigades anti fraude.
- Répondre aux réclamations des clients.
- Traiter les demandes de raccordement dans les délais prévus.

Pour que la société Sonelgaz arrive à minimiser ses pertes elle doit suivre le plan d'action qui contient les éléments cités ci-dessus et améliorer les processus.

3.2. Pour les créances

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Les actions à entreprendre durant cet exercice restent :

- Poursuivre le dispositif relatif à l'opération TAHSIL ;
- Mettre en place des brigades de contrôle des abonnées coupés ;
- Assurer une communication vis-à-vis des clients ;
- Inculquer au client la notion de coupure après le 18 jours ;
- Apurement des créances irrécouvrable ;
- Vulgariser le mode de paiement électronique (TPE et e- paiement) ;
- Déployer l'application de l'envoi des factures par email ;
- Informer les clients des délais de paiement de la facture par SMS ;
- Mise en place des politiques de recouvrement plus adaptées à la clientèle ;
- La sensibilisation de la clientèle.

L'entreprise Sonelgaz cherche à maximiser le taux d'encaissement des créances et se concentrer sur les postes défaillants puis diagnostiquer la situation et prendre des actions correctives pour réaliser les objectifs fixés.

3.3. Pour la sécurité

Les actions à entreprendre durant cet exercice restent :

- La sensibilisation des agents sur les risques d'accidents divers ;
- L'inspection des chantiers, locaux, ouvrages et documents ;
- L'acquisition totale du matériel de protection individuelle et collective ;
- La poursuite de la communication et la sensibilisation de la clientèle et de l'environnement externe (autorités, Entreprises sous traitants,...) sur les problèmes de sécurité au travail en général ;
- L'habilitation du personnel conformément au carnet de prescriptions sur les risques électricité.

Le volet sécurité dans Sonelgaz est parmi les éléments les plus importants, elle vise à réduire les risques d'accidents liés à son activité.

Nous constatons dans ce troisième chapitre que le tableau de bord à la concession de la Distribution de Bejaia est un élément indispensable.

Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ

Le tableau de bord doit être tiré de la stratégie de l'entreprise pour la rendre performante par la réalisation des objectifs, il doit être détaillé et fixé d'une manière à l'analyser. au cours de notre étude nous avons remarqué que pendant l'année 2021 l'entreprise a pu réaliser ses objectifs malgré les obstacles qu'elle a connus durant cette année.

Dans notre cas pratique on a élaboré un tableau de bord commercial et ressource humaine et nous avons analysé les différents indicateurs, afin d'interpréter l'écart entre les réalisations et les prévisions.

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire nous pouvons conclure qu'une démarche du contrôle de gestion est indispensable pour chaque entreprise qui se retrouve aujourd'hui dans un environnement complexe et incertain et un contexte concurrentiel, cette dernière se voit dans l'obligation de s'adapter à son environnement et de disposer d'un système du contrôle de gestion.

Pour que l'activité économique de l'entreprise soit maîtrisée il est primordial de mettre l'accent sur la relation entre le contrôle de gestion et les différents services.

Le contrôle de gestion est processus permanent au sein de l'organisation qui s'intéresse à la manière de prévoir les actions et la façon à améliorer les ressources et les résultats, il permet aussi de rationaliser les activités et définir les objectifs motivés.

Cette évolution est due à un système d'information efficace ce dernier devient indispensable à la mise en œuvre des outils du contrôle de gestion et de pilotage. Le contrôle de gestion présente un gage de rigueur et de fiabilité de l'information grâce à ses outils d'évaluation.

Et Parmi ces outils du contrôle de gestion nous avons cité le tableau de bord de gestion qui permet aux décideurs de piloter toutes les dimensions de la performance, le tableau de bord occupe une place importante dans les entreprise grâce à sa capacité d'apprécier les délégations et à contrôler les validités de la gestion prévisionnelle.

Le tableau de bord est un tableau de synthèse présente périodiquement une série d'indicateurs pour le suivi de la gestion globale d'une organisation et de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaitre ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

Le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs stratégiques en affichons les résultats.

La société Sonelgaz qui est spécialisée dans la distribution de l'énergie Electricité et Gaz, dispose de plusieurs services parmi lesquels le service commercial et ressources humaines ces services nécessitent une évaluation permanente, de ce fait les utilisateurs utilisent un outil du contrôle de gestion qui est le tableau de bord.

A travers le thème de notre recherche nous avons essayé de montrer la place et l'utilité du contrôle de gestion ainsi que le tableau de bord et leurs applications dans une entreprise, leurs paramètres différents d'une direction à une autre.

D'après le cas pratique et les connaissances théoriques nous avons mené une étude au niveau de la Sonelgaz sur la mise en place d'un tableau de bord de gestion ce qui nous a permis d'apporter des éléments de repenses aux hypothèses posés dans l'introduction.

- Le tableau de bord peut être un système d'alerte et également d'action lorsque les erreurs et les risques sont détectés, il permet de prendre des actions correctives en cas des écarts qui excitent entre les réalisations et les objectifs fixés ; ce qui confirme (l'hypothèse 01)
- L'efficacité d'un tableau de bord de gestion peut être liée au respect de l'enchaînement et la rigueur avec laquelle sont menés des étapes de son élaboration et la rigueur de son application ; ce qui confirme (l'hypothèse 02)
- Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord dans la de distribution de Bejaïa de gestion de Sonelgaz sont ceux de commerciale et de ressource humaine ; ce qui confirme (l'hypothèse 03)

Ce stage nous a permis d'acquérir de nouvelle connaissance théorique, et de pouvoir les mettre en œuvre dans le cadre de la gestion de l'entreprise et cela à partir des documents internes de la CDB les informations colletés.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Ouvrages

1. ALAZARD (C), SEPARI (S), « contrôle de gestion manuel et applications DCG », 5^e édition, DUNOD, Paris,2018
2. HARVE (A) : le contrôle de gestion ...en action, édition liaisons,2001,
3. GERVAIS (M) : contrôle de gestion, 7^{em} édition, economica ,paris 2000,
4. BOUQUIN (H), « pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il en core ,gestion 2000, vol, 21,n°3 septembre 1996,
5. ALAZARD (C) et SEPARI (S) : contrôle de gestion manuel et application, Edition Dunod, paris 2007,
6. CARLIER (B), RUPRICH-ROBERT(C) et DUPUIS(J) « le contrôle de gestion missions, outil, systèmes d'information et de pilotage »édition, la lettre du cadre territorial S-E-P-T.2002 .
7. KERVILER (I) et KERVILER (L) « le contrôle de gestion à la porté de tous ! »3^eedition, édition economica, paris ,2000.
8. BURLAUD (A), TELLER (R), CHATELAIN-PONROY(S),.MIGNON(S), WALLISER(E) « contrôle de gestion », édition Vuibert, 2004,
9. DE RONGE (Y) et CERRADA (K), « contrôle de gestion »,édition PEARSON ,2^{ème} édition, Paris 2012,
10. LANGLOIS (L), BONNIER (C), BRINGER (M), « Contrôle de gestion », Foucher, Paris 2006,
11. BOUIN (X), SIMON F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2009,
12. LÖNING (H) , MALLERT (V) , MERC (J), PERQUEUX (Y), SOLE (A), « contrôle de gestion, outil et pratique », Dunod, Paris, 2013
13. BARUCH (P),.GERARD(M), « comptabilité générale », édition ellipses, 1996,.
14. LEVENTE. (J.P), « gestion comptable :3 analyses », édition Foucher, Paris.
15. Martinet (A.B). et SILEMA(A) : lexique de gestion, DALLAZ, PARIS, 2003,

16. HLFER (J.P) et ORSONI(J) : T.O.G2 comptabilité analytique, édition VUIBERT, 1984.
17. ALAZARD (C) et SEPARI(S) : contrôle de gestion manuel et application, 2^{ème} Edition Dunod, paris 2010,
18. MARSAL(C) et TRAVAILLE(D) : systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord, FARGO-centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations, cahier du FARGO, n°1060901 septembre, 2006.
19. WATERFIELD (C) et NICK (R) « systèmes d'informatisation de gestion pour les intuitions de micro finance guide pratique », CGAP/World bank, paris, 1998.
20. GEORGES (L), BONNIER (C) et BRINGER (M): contrôle de gestion collection LMD et professionnel, édition FOUCHER, Paris 2006.
21. DORIATH (B) et autre : comptabilité et de gestion des organisations, édition DUNOD ,7^e édition, paris ,2010.
22. GERVAIS (M) : concevoir un tableau de bord de gestion, édition Dunod, paris, 1998,
23. FERNANDEZ (A): « l'essentiel du tableau de bord » ? ED. D'organisations, paris.
24. SALMER (C) : « concevoir le tableau de bord »1^{re} édition, édition Dunod, paris, 1998.
25. LEROY(M),« Le tableau de bord au service de l'entreprise »,édition d'organisations, Paris,2001,
26. DORIATH.B,«contrôle de gestion en 20fiches », édition Dunod, Paris,2008.
27. IRBARNE (P) « Les tableaux de bord de la performance »,Dunod,Paris,2003.
28. VOYER (P), tableau de bord de gestion et indicateur de performance, édition presse de l'université du Québec ,2^eedition canada 1999.
29. FIOL (M), JORDAN (H,) SULLA (E), « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition Dunod, Paris, 2004.
30. BOURGUIGNON (A), MALLERT (V), NORREKLIT.(H),« Balanced scorecard versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001.
31. BOUIN (X) et. SIMON (F-X), « les nouveau visages du contrôle de gestion, outil et comportements » ,3^eeditoin,editoin DUNOD ,PARIS,2009.
32. Kaplan (R-S) et Norton (D-P),« le tableau de bord prospectif », Édition d'organisation 1998 .
33. GERMAIN (C) : « le tableau de bord, édition éthique », Lille ,2003.

*Listes des tableaux
et des figures*

Listes des tableaux

N°	Liste des tableaux	Page
01	Comparaison entre le contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle d'exécution.	15
02	Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.	23
03	Indicateurs du facteur clés du succès	40
04	les facteurs internes et externes des indicateurs d'éclairage.	42
05	<i>Les 10 étapes de la méthode GIMSI</i>	47
06	la méthode à 5 étapes et 14 outils	51
07	Comparaison entre la Balanced scorecard et le tableau de bord de gestion	57
08	Délai de raccordement de la clientèle	75
09	Délai crédit client	76
10	répartition des ventes (Électricité)	77
11	répartition des ventes (Gaz)	78
12	Apport abonné	82
13	Nombre abonnés	83
14	nombre de client par agence	84
15	Achats, ventes et taux de perte Electricité	85
16	Taux de perte par agence commerciale	87
17	le chiffre d'affaire énergie Electricité	89
18	apport abonnés GAZ	91
19	Nombre abonnés	92
20	Nombre de clients par agence	94
21	Achat vente taux de rendement	95
22	chiffre d'affaire GAZ	97
23	situation des créances (MDA)	98
24	L'effectif de la CDB	100
25	Evolution de l'effectif	101
26	le recrutement de l'effectif	102
27	Formation	103
28	Tableau de bord sécurité	105

Listes des figures

N°	Liste des figures	page
01	la place du contrôle de gestion	11
02	le processus de contrôle de gestion	17
03	représentation des courbes	32
04	Représentation des graphes circulaires	32
05	Représentation des courbes	33
06	Pilotage =activités et ressources critiques	41
07	le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action	55
08	L'organigramme général de l'entreprise	64
09	Division relation commerciale	69
10	Organigramme division finance et comptabilité	71
11	apport abonnés	82
12	présentation graphique du nombre abonnés	83
13	représentation graphique du nombre de client par agence (commune)	84
14	représentation graphique des achats, ventes et taux de perte Electricité	86
15	Présentation graphique taux de perte par agence commerciale	88
16	Présentation graphique du chiffre d'affaire Electricité	90
17	Apport client gaz	92
18	Nombre abonnés	93
19	Nombre de clients par agence	94
20	présentation graphique achat vente taux de rendement	96
21	présentation graphique sur le chiffre d'affaire gaz	97
22	situation des créances	99
23	représentations graphique de Effectif	101
24	présentation graphique du recrutement de l'effectif de la CDB	102
25	Présentation graphique de la formation	104
26	Le taux de fréquence et taux de gravité	106

Annexes

Abonnements Gaz
Clients nouveaux et résiliés

		Mois de DEC		T.E. Mois	CUMUL A DEC		T.E. Cumul	Objectif 2 021	Taux Réal
		2 020	2 021		2 020	2 021			
Clients Nouveaux	AO	1 660	1 297	- 21,87	13 830	14 027	1,42		#DIV/0!
	FSM	15	6	- 60,00	74	88	18,92		#DIV/0!
	BP	1 675	1 303	- 22,21	13 904	14 115	1,52	11 417	123,63
	MP	1	1	-	7	2	- 71,43	16	12,50
	HP		-	#DIV/0!	1		- 100,00	1	-
	Total	1 676	1 304	- 22,20	13 912	14 117	1,47	11 434	123,47
Clients résiliés	AO	36	27	- 25,00	215	382	77,67		
	FSM	1	-	- 100,00	2	4	100,00		
	BP	37	27	- 27,03	217	386	77,88		
	MP			#DIV/0!	2		- 100,00		
	HP		-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!		
	Total	37	27	- 27,03	219	386	76,26		
Clients Réintégrés	AO			#DIV/0!			#DIV/0!		
	FSM	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!		
	BP	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!		
	MP	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!		
	HP	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!		
	Total	-	-	#DIV/0!	-	-	#DIV/0!		
Accroissement	AO	1 624	1 270	- 21,80	13 615	13 645	0,22		
	FSM	14	6	- 57,14	72	84	16,67		
	BP	1 638	1 276	- 22,10	13 687	13 729	0,31		
	MP	1	1	-	5	2	- 60,00		
	HP	-	-	#DIV/0!	1	-	- 100,00		
	Total	1 639	1 277	- 22,09	13 693	13 731	0,28		

Nombre de clients

Nombre Abonnés		Taux Evol 3/2	Objectif 2 021	Taux Réal
A la fin du mois DEC				
année (2020) (3)	année (2021) (3)			
AO/BP	124 134	137 779	10,99	#DIV/0!
FSM/BP	1 152	1 236	7,29	#DIV/0!
Basse Pression	125 286	139 015	10,96	164 697 84,41
Moyenne Pression	180	182	1,11	248 73,39
Haute Pression	12	12	-	13 92,31
TOTAL	125 478	139 209	10,94	164 958 84,39

Nombre de clients par agence/commune

COMMUNE		GAZ					
CODE COMMUNE	LIB COMMUNE	AO	FSM	BP	MP	HP	TOTAL
	BEJAIA	32 245	386	32 631	52	1	32 684
	AKBOU	19 357	145	19 502	29	7	19 538
	SIDI AICH	12 555	192	12 747	12	2	12 761
	AMIZOUR	9 457	103	9 560	9	1	9 570
	KHERRETA	6 295	90	6 385	5	-	6 390
	SEDDOUK	9 058	94	9 152	1	1	9 154
	AOKAS	9 232	56	9 288	13	-	9 301
	ELKSEUR	5 252	44	5 296	21	-	5 317
	TAZMALT	4 607	29	4 636	5	-	4 641
	Quatre Chemins	29 721	97	29 818	35	-	29 853
	TOTAL DD	137 779	1 236	139 015	182	12	139 209

**Taux de perte
Achats**

	Mois DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif 2021	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul		
Achats Nets Distribution (Kwh)	110 272 346	111 985 888	1,55	1 374 032 394	1 446 432 973	5,27	1 433,62	100,89
Achats CLIENTS HT	140 700	956 900	580,10	1 921 500	4 530 400	135,77	3	141,58
TOTAL Achats Nets (Kwh)	110 413 046	112 942 788	2,29	1 375 953 894	1 450 963 373	5,45	1 436,82	100,98

Ventes

	Mois DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif 2021 GWH	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul		
AO	42 705 244	47 006 756	10,07	609 643 382	656 008 844	7,61		#DIV/0!
FSM	6 964 281	11 946 871	71,54	82 296 021	96 913 942	17,76		#DIV/0!
B.T	49 669 525	58 953 626	18,69	691 939 403	752 922 786	8,81	736,87	102,18
M.T	39 936 971	39 279 826	- 1,65	521 062 471	537 590 559	3,17	541,92	99,20
Total Distribution (Kwh)	89 606 496	98 233 452	9,63	1 213 001 874	1 290 513 345	6,39	1 278,79	100,92
CLIENTS HT	140 700,00	956 900,00	580,10	1 921 500	4 530 400	135,77	2,80	161,80
Auxiliaires postes GRTE								
Auxiliaires centrales								
pertes de transport								
TOTAL VENTES HT	140 700,00	956 900,00	580,10	1 921 500	4 530 400	135,77	2,80	161,80
Total Facturé (Kwh)	89 747 196	99 190 352	10,52	1 214 923 374	1 295 043 745	6,59	1 281,59	101,05

Pertes

	Mois DE DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif 2021 Gwh	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul		
Pertes (Kwh)	20 665 850	13 752 436	-33,45	161 030 520	155 919 628	- 3,17	155	100,70
%	18,74	12,28	-34,47	11,72	10,78	- 8,02	10,80	100

Chiffre d'affaire et prix moyen

	Mois DE DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif MDA 2021	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul		
CHIFFRE D'AFFAIRES (En DA)								
BT+MT+HT	374 626 922,01	437 386 546,66	16,75	6 663 154 446,51	7 111 111 114,65	6,72		#DIV/0!
Basse Tension	236 426 529,02	281 642 108,33	19,12	4 103 503 452,03	4 477 797 183,65	9,12		#DIV/0!
AO	199 103 437,89	217 761 981,74	9,37	3 553 324 453,83	3 830 552 459,71	7,80		
FSM	37 323 091,13	63 880 126,59	71,15	550 178 998,20	647 244 723,94	17,64		
Moyenne Tension	136 012 954,61	151 021 423,06	11,03	2 519 992 518,87	2 576 979 587,44	2,26		#DIV/0!
CLIENTS HT	2 187 438,39	4 723 015,28	115,92	39 658 475,61	56 334 343,56	42,05		#DIV/0!

PRIX MOYENS (cDA/kWh)						T.E.	Objectif MDA 2020	Taux Réal
BT+MT+HT	417,42	440,96	5,64	548,44	549,10	0,12		
Basse Tension	476,00	477,74	0,36	593,04	594,72	0,28		#DIV/0!
AO	466,23	463,26	- 0,64	582,85	583,92	0,18		
FSM	535,92	534,70	- 0,23	668,54	667,86	- 0,10		
Moyenne Tension	340,57	384,48	12,89	483,63	479,36	- 0,88		#DIV/0!
Haute Tension	2,44	493,57	20 118,85	2 063,93	1 243,47	- 39,75		#DIV/0!

Taux de perte par agence commerciale

	Mois DE DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul	2021	
BEJIAIA	-11,90%	45,27%	-115,31%	7,15%	6,70%	-6,25%	7,26%	92%
AKBOU	17,61%	-14,16%	-17,74%	8,77%	8,10%	-7,63%	8,39%	97%
SIDI AICH	22,31%	44,32%	-26,67%	9,46%	8,30%	-12,35%	8,83%	94%
AMIZOUR	14,76%	11,31%	11,91%	11,54%	10,97%	-4,91%	11,14%	98%
KHERRATA	27,77%	24,38%	-34,28%	13,21%	11,47%	-13,15%	11,82%	97%
SEDDOUK	2,30%	-5,63%	448,94%	16,46%	14,50%	-11,91%	15,03%	96%
AOKAS	32,50%	19,46%	-44,78%	21,18%	18,36%	-13,31%	18,69%	98%
EL KSEUR	36,85%	13,97%	-55,26%	8,51%	7,37%	-13,42%	8%	92%
TAZMALT	39,65%	33,10%	2,99%	25,90%	22,93%	-11,47%	22,95%	100%
4CHEMINS	5,30%	-122,46%	96,55%	7,23%	9,59%	32,65%	6,36%	151%
DD.	18,74	12,28	-19,67%	11,72	10,78	-8,02%	10,80%	100%

Taux de Rendement**Achats**

	Mois DE DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif 2021 Mth	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul		
Achats Bruts	304 394 405,70	333 538 348,23	9,57	1 701 042 856	1 876 523 480	10,32		#DIV/0!
Achats GPL								
Achats GAZ + GPL (Th)	304 394 406	333 538 348	9,57	1 701 042 856	1 876 523 480	10,32	1855,57	101,13
Achats HP	136 777 269	112 154 967,54	-18,00	1 501 889 428	1 560 509 429	3,90	1 516,51	102,90
Achats Nets (Th)	441 171 675	445 693 316	1,02	3 202 932 284	3 437 032 909	7,31	3372,08	101,93

Ventes

	Mois DE DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif 2021 Mth	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul		
AO	126 120 216,46	162 997 049,22	29,24	1 339 124 047,21	1 514 734 575,87	13,11		#DIV/0!
FSM	4 021 048,82	5 058 182,89	25,79	40 803 092,82	47 845 349,20	17,26		#DIV/0!
B.P	130 141 265,28	168 055 232,10	29,13	1 379 927 140,03	1 562 579 925,06	13,24	1 469,54	106,33
M.P	27 430 697,53	26 037 267,46	- 5,08	285 437 107,14	263 785 523,06	- 7,59	326,11	80,89
Total Distribution (Th)	157 571 962,80	194 092 499,56	23,18	1 665 364 247,16	1 826 365 448,12	9,67	1 795,66	101,71
HP	136 777 269,30	112 154 967,54	- 18,00	1 501 889 428	1 560 509 429	3,90	1 516,51	102,90
Total Facturé (Th)	294 349 232,10	306 247 467,10	4,04	3 167 253 675	3 386 874 877	6,93	3 312,16	102,26

Rendement

	Mois DE DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Année Mobile	Objectif 2021	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul			
Pertes (Th)	146 822 443	139 445 849	- 5,02	35 678 609	50 158 032	40,58		59,91	83,72
%	51,77	58,19	12,41	97,90	97,33	- 0,59		97,60%	99,72

Chiffre d'affaire et prix moyen

	Mois DE DEC		T.E.	CUMUL A FIN DEC		T.E.	Objectif 2021 MDA	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul		
CHIFFRE D'AFFAIRES (En DA)								
BP+MP+HP	87 319 583,71	97 985 563,61	12,21	937 288 225,85	1 010 702 376,99	7,83		#DIV/0!
Basse Pression	48 202 233,19	63 315 827,50	31,35	514 134 586,07	586 582 932,54	14,09		#DIV/0!
AO	46 460 658,78	61 119 290,52	31,55	496 364 813,08	565 643 116,98	13,96		#DIV/0!
FSM	1 741 574,42	2 196 536,98	26,12	17 769 772,99	20 939 815,55	17,84		#DIV/0!
Moyenne Pression	11 937 311,19	11 053 396,41	- 7,40	119 759 331,78	110 778 249,17	- 7,50		#DIV/0!
Haute Pression	27 180 039,33	23 616 339,71	- 13,11	303 394 307,99	313 341 195,28	3,28		#DIV/0!
CHIFFRE D'AFFAIRES (En DA)								
BP+MP+HP	29,67	32,00	7,86	29,59	29,84	0,84		#DIV/0!
Basse Pression	37,04	36,37	- 1,81	37,26	37,54	0,75	38,40	97,76
AO	36,84	1,35	- 96,34	37,07	37,34	0,75		#DIV/0!
FSM	43,31	218,53	404,54	43,55	43,77	0,49		#DIV/0!
Moyenne Pression	43,52	42,45	- 2,45	41,96	42,00	0,09	37,70	111,39
Haute Pression	19,87	21,06	5,96	20,20	20,08	- 0,60	21,50	93,39

Taux de rendement par agence commerciale :

	Mois de DEC		T.E.	CUMUL DEC		T.E.	Objectif 2020	Taux Réal	Objectif 2021	Taux Réal
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul				
BEJAIA/ 4CHEMINS	58,45%	55,32%	-5%	97,62%	93,99%	-3,72%	97%	96,90%		
AKBOU	47,74%	57,55%	21%	85,52%	90,54%	5,86%	97%	93,34%		
SIDI AICH	60,91%	43,91%	-28%	92,60%	94,70%	2,26%	97%	97,63%		
AMIZOUR	80,23%	73,20%	-9%	92,04%	103,89%	12,87%	97%	107,10%		
KHERRATA	20,30%	20,38%	0%	104,33%	104,23%	-0,09%	97%	107,46%		
SEDDOUK	128,40%	105,68%	-18%	110,95%	115,96%	4,51%	97%	119,54%		
AOKAS	53,08%	50,25%	-5%	96,42%	111,89%	16,05%	97%	115,35%		
EL KSEUR	78,43%	74,30%	-5%	105,90%	108,68%	2,63%	97%	112,04%		
TAZMALT	69,00%	70,98%	3%	99,38%	87,82%	-11,63%	97%	90,54%		
DD.	51,77%	58,19%	0,12	97,90%	97,33%	- 0,01	0,97	100,34%	97,60%	99,72%

Situation des soldes globale au 31/12/2021 par rapport au 31/12/2020

	31/12/2020	31/12/2021	Ev%
Clients Ordinaires	3 990 528 467,47	3 505 423 588,82	-12,16%
FRM (FSM NON ADM) Global	36 779 652,41	31 788 481,26	-13,57%
ADE (FRM)	6 228 351,17	5 584 524,33	-10,34%
FRM EN DEHORS ADE	30 551 301,24	26 203 956,93	-14,23%
MT/MP ACI Global	794 781 296,44	928 284 002,14	16,80%
ADE	504 481 664,04	643 489 557,84	27,55%
MT/MP ACI en dehors des Entreprises des EAUX	290 299 632,40	284 794 444,30	-1,90%
TOTAL PRIVES	4 822 089 416,32	4 465 496 072,22	-7,39%
FSM ADM	891 969 281,53	1 105 064 155,48	23,89%
MT/MP ADM	780 122 028,69	895 586 011,94	14,80%
TOTAL ADM	1 672 091 310,22	2 000 650 167,42	19,65%
TOTAL ENERGIE	6 494 180 726,54	6 466 146 239,64	-0,43%

SITUATION DES CREANCES 2020/2021

	31/12/2020	31/12/2021	Ev%
Clients Ordinaires	2 793 369 927,23	2 453 796 512,17	-12,16%
FRM (FSM NON ADM) Global	25 745 756,69	22 251 936,88	-13,57%
MT/MP SECTEUR ECONOMIQUE	556 346 907,51	649 798 801,50	16,80%
TOTAL PRIVES	#####	3 125 847 250,55	-7,39%
FSM ADM BTBP	624 378 497,07	773 544 908,84	23,89%
MT/MP ADM	546 085 420,08	626 910 208,36	14,80%
TOTAL ADM	1 170 463 917,15	1 400 455 117,19	19,65%
TOTAL ENERGIE	4 545 926 508,58	4 526 302 367,75	-0,43%

Table des matières

TABLE DES MATIERES

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction général 1

Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion..... 5

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion 5

1.1. Historique et définitions du contrôle de gestion..... 5

1.1.1. Historique du contrôle de gestion 5

1.1.2. Définition du contrôle de gestion 6

1.2. Les caractéristiques du contrôle de gestion..... 7

1.3. Les objectifs du contrôle de gestion 7

1.3.1. La performance de l’entreprise 7

1.3.2. L’amélioration permanente de l’organisation..... 8

1.3.3. La prise en compte des risques 8

1.4. Les missions du contrôle de gestion..... 8

1.5. La place du contrôle de gestion..... 10

1.6. Le rôle de contrôle de gestion 12

Section 02 : Les différentes formes et fonctions du contrôle de gestion..... 12

2.1. Les fonctions premières du contrôle de gestion 12

2.2.1. Le domaine spécifique de la production 12

2.3.2. Le contrôle de gestion comme un outil de suivi opérationnel 13

2.2. Les différentes formes de contrôle 13

2.2. 1. Le contrôle organisationnel 13

2.2.2. Le contrôle interne 13

2.2.3 L’audit interne, audit financier, audit opérationnel : 13

2.3. Les principes généraux du contrôle de gestion 14

2.3.1. Le contrôle de gestion a un rôle d’interface entre la planification stratégique et opérationnelle 14

2.3.2. Les deux pôles conceptuels du contrôle de gestion 15

2.4. Le processus du contrôle de gestion..... 16

2.5. La définition du contrôleur de gestion : 17

2.5.1. Rôle du contrôleur de gestion 18

2.5.2. Attribution classique du contrôleur de gestion	18
2.5.3. Rôle novateur du contrôleur de gestion	18
2.5.4. Les missions du contrôleur de gestion.....	19
Section 03 : Les outils du contrôle de gestion.....	20
3.1. Les différents outils du contrôle de gestion :	20
3.1.1. La comptabilité générale	20
3.1.2. La comptabilité analytique :	21
3.1.2.1. Le rôle de la comptabilité analytique :	21
3.1.2.2. Objectif de la comptabilité analytique.....	22
3.1.2.3. Les missions de la comptabilité analytique	22
3.1.3. Le système d'information :	23
3.1.4. Le tableau de bord de gestion	24
3.1.5. Gestion budgétaire.....	25
3.1.5.1. Limite de la gestion budgétaire	25
3.1.5.2. Le rôle de la gestion budgétaire.....	25
Chapitre 02 : Généralité et mise en place d'un tableau de bord de gestion.....	28
Section 01 : Généralité sur le tableau de bord de gestion	28
1.1. Définition du tableau de bord de gestion	28
1.2. L'objectif du tableau de bord de gestion.....	29
1.3. Typologies de tableau de bord	30
1.3.1. Le tableau de bord stratégique :	30
1.3.2. Le tableau de bord de gestion :	30
1.3.3. Le tableau de bord opérationnel :	30
1.4. Les outils du tableau de bord de gestion	30
1.4.1. Les écarts :	31
1.4.2. Les ratios.....	31
1.4.3. Les graphiques :	31
1.4.4. Les clignotants	33
1.4.5. Les tableaux	33
1.5. Rôles du tableau de bord :	33
1.5.1. Le tableau de bord instrument de contrôle et de comparaison	34
1.5.2. Le tableau de bord, aide à la décision.....	34
1.5.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	34
1.6. Les caractéristiques de réseau de tableau de bord :	35
1.7. Limites du tableau de bord	35
Section 2 : Les principes et les étapes de conception d'un tableau de bord de gestion	36
2.1. Principe de conception	36

Table des matières

2.1.1. Une cohérence avec l'organigramme :	36
2.1.2. Un contenu synoptique et agrégé.....	37
2.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission :	37
2.2. Les étapes de conception d'un tableau de bord.....	37
2.2.1. La fixation des objectifs	37
2.2.2. Détermination des points clés.....	38
2.2.3. La recherche des indicateurs.....	39
2.2.3.1. La définition des indicateurs.....	39
2.2.3.2. Les types d'indicateurs :	40
2.2.3.3. Les critères de ces indicateurs :	42
2.2.4. La collecte des informations :	43
2.3. Mise en forme du tableau de bord de gestion.....	44
2.4. Méthodes d'élaboration du tableau de bord	45
2.4.1. La méthode GIMSI.....	45
2.4.1.1. Les étapes de la méthode GIMSI.....	46
2.4.2. La méthode OVAR (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité).....	48
2.4.3. La méthode JANUS.....	49
2.4.4. La méthode en 05 étapes et 15 outils.....	50
Section 3 : Le tableau de bord prospectif (balance scorecard).....	52
3.1. Définition du tableau de bord prospectif.....	52
3.2. Les différents axes du tableau de bord prospectif.....	53
3.2.1. L'axe financier du tableau de bord prospectif :	53
3.2.2. L'axe client du tableau de bord prospectif :	53
3.2.3. L'axe des processus internes de gestion du tableau de bord prospectif :	53
3.2.4. L'axe de l'apprentissage organisationnel du tableau de bord prospectif :	54
3.3. Le rôle du tableau de bord prospectif.....	54
3.3.1. Clarifier le projet et la stratégie, et les traduire en objectifs :.....	54
3.3.2. Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques et les articuler	55
3.3.3. Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques.....	55
3.3.4. Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique	56
3.4. Les caractéristiques du tableau de bord prospectif.....	56
3.5. Les difficultés du tableau de bord prospectif :	56
Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia SONELGAZ.....	60
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	60
1.1. Historique	60
1.2. Présentation de l'unité d'accueil	62

1.2.1. Présentation de la concession de distribution de Bejaia	62
1.2.2. Domiciliation	62
1.2.3. Statut juridique	62
1.2.4. Effectif	62
1.2.5. Les attributions de concession de distribution.....	63
1.2.6. Présentation de l'organigramme de l'entreprise.....	63
1.2.6.1. Le directeur de distribution.....	65
1.2.6.2. Secrétaire du directeur	65
1.2.6.3. Assistant du directeur :	65
1.2.6.4. Ingénieur des affaires :	65
1.2.6.5. Service des affaires juridiques :.....	65
1.2.6.6. Chargé de la communication	66
1.2.6.7. Ingénieur de sécurité.....	66
1.2.6.8. Chargé de la sureté interne	66
1.2.6.9. Division technique électricité DTE	66
1.2.6.10. Division technique de gaz DTG :	67
1.2.6.11. Division études d'exécution travaux DEET :.....	67
1.2.6.12. Subdivision affaires générales :.....	67
1.2.6.13. Division administration et marchés	68
1.2.6.14. Division relations commerciales	68
1.2.6.15. Division gestion des systèmes informatiques.....	69
1.2.6.16. Division ressources humaines	69
Section 2 : Elaboration du tableau de bord commercial et ressources humaines de la concession de distribution de Bejaia	73
2.1. Elaboration du tableau de bord commercial de la concession de distribution de Bejaia ..	73
2.1.1. Étape 01 : fixation des objectifs	74
2.1.1.1. Délais de raccordement de la clientèle	74
2.1.1.2. Information des clients sur les coupures (radio, affichage).....	75
2.1.1.3. Dépannage et suivi des réclamations.....	75
2.1.1.4. Délai crédit client.....	75
2.1.1.5. Suivi de l'activité commerciale Electricité.....	76
2.1.1.6. Le suivi de l'activité commerciale Gaz	77
2.1.2. Étape 2 : Identification et choix d'indicateurs.....	78
2.1.2.1. Taux de perte :	79
2.1.2.2. Délai crédit client.....	79
2.1.2.3. Le taux d'encaissement :	80
2.1.2.4. Apport client	80

Table des matières

2.1.2.5. Le chiffre d'affaire	80
2.1.2.6. Taux de rendement	80
2.1.2.7. Délai de dépannage	80
2.1.2.8. Délai de raccordement	80
2.1.3. Etape 03 : Mise en œuvre pratique du tableau de bord	81
2.1.3.1. Tableau de bord Electricité.....	81
2.1.3.1.1. Apport abonnés électricité	81
2.1.3.1.2. Nombre abonnés électricité	83
2.1.3.1.3. Nombre de client par agence (commune).....	84
2.1.3.1.4. Achats, ventes et taux de perte Electricité.....	85
2.1.3.1.5. Taux de perte par agence commerciale électricité.....	87
2.1.3.1.6. Chiffre d'affaire énergie Electricité.....	89
2.1.3.2. Tableau de bord Gaz.....	91
2.1.3.2.1. Apport abonnés gaz	91
2.1.3.2.2. Nombre abonnés GAZ.....	92
2.1.3.2.3. Nombre de clients par agence (commune) GAZ	94
2.1.3.2.4. Achat vente taux de rendement Gaz	95
2.1.3.2.5. Chiffre d'affaire Gaz	97
2.1.3.2.6. Les créances.....	99
2.2. Tableau du bord ressource humaine.....	100
2.2.1. L'effectif.....	101
2.2.2. Evolution de l'effectif.....	102
2.2.3. Recrutement.....	102
2.2.4. Formation.....	103
2.2.5. Sécurité.....	105
Section 3 : Le plan d'action.....	107
3.1. Pour les pertes :	107
3.2. Pour les créances	108
3.3. Pour la sécurité.....	108
Conclusion générale	111
Liste des tableaux et figures	
Référence bibliographiques	
Annexes	
Tables des matières	
Résumé	

CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD POUR UNE ENTREPRISE

CAS SONELGAZ DIRECTION DE DISTRIBUTION BEJAIA

Résumé

L'entreprise est une notion économique dont son but principal c'est d'améliorer sa performance et la qualité de ses services par la réalisation des objectifs fixés au préalable

Pour le bon fonctionnement de ses activités elle doit disposer d'un système qui lui permet d'être une unité bien organisée c'est le contrôle de gestion, ce dernier il contient un ensemble des outils parmi lesquels nous trouvons le tableau de bord de gestion qui est le but de notre recherche.

Ce présent travail, nous a montré l'importance du tableau de bord de gestion au sein de la concession de distribution de Bejaia Sonelgaz, tant qu'un instrument du contrôle de gestion, et sa contribution à la réalisation des objectifs, et aide les responsables à prendre les décisions.

Mots clé

Contrôle de gestion, tableau de bord, indicateur, Sonelgaz, facteur clé de succès

Abstract

The company is an economic concept whose main goal is to improve its performance and the quality of its services by achieving the objectives set beforehand for the proper functioning of its activities it must have a system that allows it to be a well-organized unit is the management control, the latter it contains a set of tools among which we find the management dashboard which is the goal of our research.

This present work has shown us the importance of the Béjaia distribution concession as an instrument of management control and its contribution to the achievement of objectives, and helps managers to take decisions.

Keywords

Management control, dashboard, indicator ,key success factors Abstract