

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.ALGER**

**MASTER ACADEMIQUE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

THEME

**Evaluation du tableau de bord de pilotage en vue de
l'améliorer.**

Cas : CEEG SONELGAZ

Réalisé par : GUELIB Abderrahim

Encadré par : Dr. GOURINE Réda

Année : 2014

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.ALGER**

**MASTER ACADEMIQUE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

THEME

**Evaluation du tableau de bord de pilotage en vue de
l'améliorer.**

Cas : CEEG SONELGAZ

Réalisé par : GUELIB Abderrahim

Encadré par : Dr. GOURINE Réda

Année : 2014

Remerciement

Ce présent mémoire n'aurait pu voir le jour sans la contribution de nombreuses personnes dont nous faisons aujourd'hui un plaisir et un devoir de les remercier ;

Nous tenons à remercier au premier lieu notre encadreur M^r GOURINE Réda d'avoir accepté de diriger et d'orienter notre travail de recherche ;

Nous nous saurions, pourtant, passer sous silence ce que nous devons à notre promoteur Mr. SADOUDI Idir pour son aide, ses conseils et sa sympathie ;

Nous remercions tous le personnel de CEEG pour leur accueil, comme nous tenons à exprimer tout spécialement notre gratitude à M^{elle} OUZZANE Sabiha pour sa disponibilité et encouragement durant toute la période du stage pratique ;

Nous adressons également nos vifs, profonds et chaleureux remerciements à tous les enseignants que nous avons eu le plaisir d'avoir durant toute notre formation à l'ENSM ;

Des remerciements particuliers à tous le staff de la bibliothèque de l'ENSM pour leurs disponibilités, compréhensif et gentillesse ;

Merci à mes parents, frères, sœurs et amis, pour avoir su nous apporter leur soutien constant et nous avoir aidés de leurs judicieuses critiques.

Bref, jamais nous pourrons dire tout ce que nous devons à nos amis et à nos collègues ; et à toute personne ayant participé de près ou de loin à ce travail.

Résumé

L'objectif de chaque entreprise est de garantir sa pérennité. Pour atteindre cet objectif elle doit relever les défis permanents auxquels elle fait face : les exigences croissantes de la gestion moderne, la complexité des structures, la pression constante de l'environnement qui constituent sans aucun doute autant de raisons valables pour justifier la nécessité de disposer d'un système de pilotage permanent.

Dans le cadre de la communication, la diffusion et l'assurance de la disposition de l'information au temps adéquat pour les décideurs et pour les collaborateurs, le contrôle de gestion intervient pour assurer ces tâches tant pour l'utilisation des ressources que pour le degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Notre sujet de recherche porte sur l'évaluation du tableau de bord de pilotage des projets du côté du maître de l'ouvrage au sein de **CEEG filiale de SONELGAZ**.

C'est dans ce cadre que nous avons choisi de traiter le sujet suivant: **évaluation du tableau de bord de pilotage au sein d'une EPE en vue de l'améliorer**.

Les fruits de ce travail pour l'entreprise, résident dans l'amélioration de son outil de suivi des activités pour compte. Néanmoins, la conception d'un TDB interne est indispensable pour le pilotage des activités propres à la CEEG. Cette conception doit être faite avec la participation de toutes les personnes concernées.

Les mots clés :

Contrôle de gestion, tableau de bord, pilotage, amélioration.

Abstract

The goal of every company is to ensure its sustainability. To achieve this goal it must face daily challenges such as: the increasing requirements of modern management, the complexity of the structures and the pressure of the environment which constitute as many good reasons for the need of a system of permanent control.

Concerning communication, dissemination and provision of information at the right time for both decision makers and employees, management control intervenes to accomplish these tasks for the use of resources as well as the extent to which objectives have been achieved.

Our research topic focuses on the assessment of the project steering dashboard on the side of the Owner within **CEEG subsidiary of SONELGAZ**.

It is within this framework that we have chosen the following topic: **assessment of the steering dashboard within a PEF (Public Economic firm) in order to improve it**.

The outcome of this work for the company consists of improving its tracking tool for business account. However, the implementation of an internal dashboard is necessary for the control of specific activities in the CEEG Company. This implementation should be made with the participation of all people involved therein.

Key words:

Management control, dashboard, steering, improving

المخلص

إن هدف كل مؤسسة هو ضمان تواجدها في السوق. ولتحقيق هذا الهدف يجب عليها أن تعرف كل الرهانات والتحديات التي تواجهها، من تعقد الهيكلة، ضغط المحيط الداخلي والخارجي المستمر الذي يشكل بدون أي شك عامل رئيسي يحتم ترتيب نظام القيادة بصفة دائمة.

في إطار الاتصال المستمر، تبادل المعلومات وضمن وصولها في الوقت المناسب للمسؤولين وأصحاب القرار، يتدخل ما يعرف بمراقبة التسيير كضامن لهذه العمليات فيما يخص استعمال المصادر المتنوعة بنية تحقيق أهداف المؤسسة.

يتمحور موضوعنا حول تقييم لوحة القيادة المسؤولة عن قيادة المشاريع الخاصة بالمسؤول الأول الذي هو شركة هندسة الكهرباء والغاز التابعة لشركة سونلغاز.

في هذا الإطار اخترنا الموضوع التالي: تقييم لوحة القيادة للتحكم، في شركة عمومية اقتصادية بهدف تطويره.

نتائج هذا العمل بالنسبة للمؤسسة تكمن في تطوير وسائل المراقبة الخاصة بالخدمات المقدمة للغير. إلا أن وضع لوحة قيادة داخلية بدأ أمراً ضرورياً من أجل قيادة أعمال الشركة. وهذه العملية يجب أن تتم بمساهمة كل الأشخاص المعنيين.

الكلمات المفتاحية:

مراقبة التسيير، لوحة القيادة للتحكم، المؤشر، التطوير.

Liste des abréviations

| | |
|---------------|---|
| AMC | Appareils de Mesure et de Contrôle |
| AP | Autorisation Programme |
| BAOSEM | Bulletin d'Appel d'Offres du Secteur des Energies et des Mines |
| BP | Bilan Provisoire |
| BSC | Balanced ScoreCard |
| CEEG | Compagnie d'Engineering d'Electricité et de Gaz |
| CG | Contrôle de gestion |
| CIA | Controllers Institut of America |
| CID | Conseil Inter Direction |
| DG | Directeur Général |
| DGE | Direction des Grandes Entreprises |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| EPIC | Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial |
| ERP | Engineered Ressource Planner ou Product |
| EX | Exemple |
| FCS | Facteurs Clés Succès |
| GPL | Gaz de Pétrole Liquéfié |
| HEC | Haute Ecole de Commerce |
| KD | Knowledg |
| KDF | Knowledg Finance |
| KDM | Knowledg Moyens de production |
| KDM/F | Knowledg Moyens de production (service Finance, comptabilité et contrôle de gestion). |
| MEI | Maintenance Equipements Industriels |
| MPV | Maintenance et Prestation Véhicules |
| PDG | Président Directeur Général |
| PGI | Progiciel de Gestion Intégrée |
| PV | Procès-Verbal |
| RP | Réception Provisoire |
| SAP | Système Anwendungen produkte |
| SCF | Système comptable Financier |
| SPA | Société Par Action |
| SI | Système d'Information |
| TAP | Taxes aux Activités Professionnelles |
| TDB | Tableau De Bord |
| TG | Turbine à Gaz |

LISTE DES FIGURES

| N° | Titre de figure au | page |
|-----------|--|-------------|
| 01 | Organisation générale de la fonction contrôle de gestion | 12 |
| 02 | Organigramme de CEEG | 30 |
| 03 | L'organigramme de la direction finance et comptabilité | 36 |
| 04 | La cartographie du tableau de bord au sein de SONELGAZ. | 38 |
| 05 | Chemin d'élaboration et validation du TDB. | 41 |
| 06 | Le rattachement de contrôle de gestion au niveau de CEEG | 57 |
| 07 | L'organisation du data warehouse | 61 |
| 08 | Présentation graphique de l'élaboration d'étude avant-projet (EAP | 65 |
| 09 | Présentation graphique de la mise en place des contrats | 66 |
| 10 | Dépenses d'investissement par chapitre article. | 68 |
| 11 | Les dépenses d'investissement par semaine | 68 |
| 12 | Clôture de crédit. | 69 |
| 13 | Le taux d'absentéisme par semaine. | 73 |

LISTE DE TABLEAUX

| N° | Titre de tableau et schéma | page |
|----|---|------|
| 01 | Comparaison entre le tableau de bord et le reporting. | 11 |
| 02 | Ouverture de chantier, objectifs trimestre | 47 |
| 03 | Ouverture de chantier (reliquat). | 47 |
| 04 | Ouverture de chantier (réalisé). | 48 |
| 05 | Ouverture de chantier (non réalisé reliquat). | 48 |
| 06 | Ouverture de chantier (non réalisé au trimestre). | 49 |
| 07 | Mise en service, objectif trimestre T. | 49 |
| 08 | Mise en service (reliquat). | 50 |
| 09 | Mise en service (réalisé). | 50 |
| 10 | Mise en service (non réalisé reliquat). | 50 |
| 11 | Mise en service (non réalisé au trimestre T). | 51 |
| 12 | Mise en place du contrat (reliquat réalisé). | 52 |
| 13 | Mise en place du contrat (objectifs réalisés au trimestre T). | 52 |
| 14 | Mise en place du contrat (reliquat non réalisé). | 52 |
| 15 | Mise en place du contrat (objectifs non réalisés au trimestre T). | 53 |
| 16 | Dépenses d'investissements. | 54 |
| 17 | Clôture des contrats. | 54 |
| 18 | Mise en place des contrats | 66 |
| 19 | Suivi de réalisation et mise en service | 67 |
| 20 | Dépenses d'investissement | 68 |
| 21 | Clôture de crédit | 69 |
| 22 | Tableau n° : Explication des Actions à prendre. | 70 |
| 23 | Absentéisme par semaine. | 73 |

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET INSTITUTIONNEL

| | |
|--|----|
| Section 1 : cadre théorique du projet | 05 |
| Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil. | 20 |

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DU TDB DE LA CEEG 32

| | |
|---|----|
| section 1 : méthodologie de recherche et présentation de CDG et TDB de CEEG | 32 |
| section 2 : présentation des indicateurs et du canevas du TDB (KDM) | 39 |

CHAPITRE 3 : ANALYSE DU TDB DE CEEG ET PROPOSITIONS 57

| | |
|---|----|
| Section 1 : Analyse de la fonction contrôle de gestion et le tableau de bord de la CCEG | 57 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| Section 2 : proposition d'un tableau de bord renouvelé | 62 |
| Section 3 : synthèses des résultats | 73 |

CONCLUSION

INTRODUCTION

« L'entreprise est une organisation sociale, autonome et provisoire qui se fixe comme but d'assurer sa vie et son développement par la commercialisation de produits et services de son activité »¹

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit relever les défis permanents aux quels elle fait face : les exigences croissantes de la gestion moderne, la complexité des structures, la variété des activités exercées dans un cadre décentralisé et la pression constante de l'environnement qui constituent sans aucun doute autant de raisons valables pour justifier la nécessité de disposer d'un système de pilotage permanent.

Aujourd'hui il n'est pas suffisant de partager les tâches mais plutôt de communiquer, diffuser et assurer la disposition de l'information au temps adéquat à la fois, pour les décideurs et pour les collaborateurs. C'est dans cette logique qu'intervient le contrôle de gestion pour assurer la disponibilité de l'information nécessaire sur l'utilisation des ressources et le degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise, utilisant différents outils, entre autre : le reporting, la comptabilité analytique et le tableau de bord.

Ce dernier présente un outil qui permet de filtrer des informations disponibles ou non dans le système d'information et de déceler celles qui sont susceptibles d'aider à la prise de décision et au pilotage des projets.

Notre sujet de recherche porte sur l'évaluation du tableau de bord de pilotage des projets du côté du maître de l'ouvrage au sein de **CEEG filiale de SONELGAZ**, ce sujet nous intéresse sur les deux plans, académique et professionnel et constitue pour nous un sujet d'actualité qui caractérise beaucoup d'intérêt sur le plan du management, du pilotage de la performance, et de la création de la richesse.

La promulgation de la loi 88-01 relative à l'autonomie des entreprises publiques économiques, les a conduites d'une situation de passivité absolue dans leur gestion, à une situation où l'apparition de la concurrence les a obligé à reprendre en main leur gestion : Nécessité d'adopter les nouvelles techniques du management afin d'être compétitives et de répondre à leurs ambitions et celles de leurs actionnaires.

Pour atteindre ses objectifs, **SONELGAZ**, doit se référer aux nouveaux modes d'organisation, il est donc indispensable d'utiliser des outils de veille et de pilotage tel que

¹ SADOU.A, 2002, P.03 « Comptabilité générale », Editions BERTI, Alger,.

INTRODUCTION

le tableau de bord afin d'améliorer sa performance. C'est dans ce cadre que nous avons choisi de traiter le sujet : **évaluation du tableau de bord de pilotage au sein d'une EPE en vue de l'améliorer.**

Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de poser la **problématique** suivante :

En quoi le tableau de bord conçu au niveau de CEEG constitue-t-il un outil de pilotage et quelles sont les possibilités d'amélioration ?

Pour répondre à cette problématique nous avons été amenés à poser les interrogations suivantes :

- Qu'elle est la situation de son système de contrôle de gestion ?
- Comment la **CEEG** conçoit-elle son TDB ?
- Comment contribue le TDB au pilotage et quels compléments devons-nous intégrer à ce TDB ?

Pour mener à bien notre travail, nous suggérons **les hypothèses** suivantes :

- Le contrôle de gestion au sein de **CEEG** est de nature financière
- Le TDB de la **CEEG** contient des indicateurs qui permettent le pilotage de son activité.
- Le Tableau de bord de CEEG permet à la fois l'identification et l'analyse des écarts

Pour conduire notre travail de recherche, nous avons fait appel à une démarche méthodologique descriptive et analytique qui répond à la nature même de notre sujet de recherche. Cette méthodologie s'articule autour des outils d'investigation, de recherche et de traitement de l'information.

Nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

- Le premier contient le cadre théorique et institutionnel du projet dans lequel, nous abordons les concepts clés liés au projet ensuite, nous présentons la filiale CEEG et son mode de fonctionnement, ainsi le groupe de SONNELGAZ et ses filiales ;
- Le deuxième chapitre a été consacré à la présentation de la méthodologie de recherche : les techniques utilisées, la délimitation de champs de la recherche, ainsi que les difficultés rencontrées dans l'élaboration de ce présent travail. Ensuite nous avons présenté la fonction de contrôle de gestion et la structure qui s'en charge ; A la fin de cette partie

INTRODUCTION

nous avons présenté un modèle de tableau de bord avec les différents étapes de conception et les différents indicateurs qu'il le constitue, avec un premier niveau d'analyse qui porte sur la fonction de contrôle de gestion et sa place dans l'organisme d'accueil.

- La dernière partie porte sur une analyse critique des TDB utilisés, et s'achève par des propositions d'amélioration de TDB et une synthèse générale des principaux résultats de ce travail.

CHAPITRE 1 :
CADRE THEORIQUE ET
INSTITUTIONNEL

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DU PROJET

1. Généralités sur le contrôle de gestion

1.1. Définitions de contrôle de gestion

Selon **ANTHONY et JOHN DEARDEN**¹

Dans leur ouvrage « Contrôle de Gestion et Planification de l'Entreprise », le Contrôle de Gestion est le processus par lequel, les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacie, pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Selon **Claude SIMON et Alain BURLAUD**

«Le contrôle de gestion est un système de régulation du comportement de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation»²

Selon **Alain BURLAUD** aussi :

« Le contrôle de gestion est un des rouage essentiels de la régulation interne et du pilotage. Il a pour objectif de :

- *Mettre sous tension les ressources humaines de l'organisation ;*
- *Rendre cohérentes les activités des différents acteurs au sein de l'entreprise afin qu'elles concourent à la réalisation de l'objectif commun »³*

Cette définition souligne le rôle du contrôle de gestion selon la théorie behavioriste (comportementaliste), ici le contrôle de gestion doit s'efforcer de mettre en place les dispositions qui conduisent une convergence des intérêts individuels et l'objectif de l'organisation.

On peut dire donc que l'objet du contrôle de gestion est la maîtrise de la performance.

Plusieurs auteurs ont essayé de donner la définition la plus claire et la plus complète qui en soit. Celle d'ANTHONY.R.N reste la plus répandue et la plus classique. Il définit le contrôle de gestion comme *« le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise*

¹ Françoise GIRAUD et Autres, 2004, P 68 : *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2e édition, Gualino éditeur, EJA – Paris –

² Claude SIMON et Alain BURLAUD, *Contrôle de gestion*, Ed. La découverte, collection repère N°227, 1997, Paris

³ Claude SIMON et Alain BURLAUD, *ibid*, P. 26.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

s'assurent que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »¹

D'après cette définition, on remarque que le contrôle de gestion repose sur trois éléments :

- Les objectifs à atteindre.
- Les ressources disponibles.
- Les résultats obtenus.

1.2. Objectifs du contrôle de gestion

D'une manière générale, le but principal du contrôle de gestion est de faire amener l'entreprise vers l'objectif ultime de son organisation. Son rôle consiste à ce que les éléments qui constituent cette organisation apportent le meilleur concours à la réalisation de son objectif, et d'aider les opérationnels à atteindre ensemble les buts visés par l'entreprise « dans de bonnes conditions d'efficacité ».

1.2.1. *Maîtrise de la gestion*

a. Conditions pour assurer une bonne maîtrise de la gestion

- Nécessité d'une décentralisation des responsabilités avec le maintien de la coordination.
- Nécessité d'une décentralisation du système budgétaire en gérant des centres de responsabilité ou unités de gestion, dont le découpage est adapté à l'organisation.

b. La coordination :

- **Coordination verticale**

Elle s'effectue entre les différentes unités opérationnelles, pour s'assurer que les objectifs sont compatibles avec les moyens.

- **Coordination horizontale**

Elle est mise en œuvre pour assurer la coopération entre les différentes unités, et l'adéquation entre les ressources et les moyens.

c. Le facteur humain

- Apprécier les performances des différentes fonctions et des différents individus ;
- Motivation : procéder à l'évaluation individuelle des responsables, qui doit être liée à un système de sanctions récompenses adéquat.

¹ NAULLEAU.G et ROUACH.M, 2000, P.49, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue Banque Editeur, 3^{ème} édition, Paris.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

1.2.2. Maîtrise de l'activité :

- Mesure de l'activité de l'entreprise et de ses principales unités opérationnelles, en vue de rechercher des gains de productivité et la rendre plus efficace ;
- Maîtrise des risques dont l'entreprise est susceptible de subir ;
- Amélioration de l'efficacité par la conception et la bonne utilisation du système d'information de gestion qui doivent pouvoir restituer aux différents niveaux de la hiérarchie, les informations qui permettent d'assurer pleinement leurs responsabilités dans le cadre de délégations reçues ;
- Détermination des normes et des standards en matière de rentabilité et d'activité puis comparaison avec les résultats obtenus.

1.2.3. Maîtrise de la rentabilité

- Mesure de la rentabilité globale de l'entreprise, de ses principales activités et de ses produits ;
- Faire évoluer la rentabilité par l'augmentation des produits ou la réduction des coûts.

1.2.4. Maîtriser l'évolution de l'entreprise

Maîtrise de l'évolution de l'entreprise par :

- L'élaboration de normes de prévisions en fonction d'objectifs fixés, le suivi des réalisations correspondantes ainsi que par l'analyse des écarts constatés et les actions correctrices qui peuvent en découler ;
- Mise en œuvre d'une planification à moyen terme dans le cadre d'une stratégie définie et la détermination de budgets annuels cohérents avec les plans à moyen terme ;
- Assurer une meilleure exploitation et développement de l'entreprise par une utilisation optimale des moyens d'exploitation, une meilleure gestion du personnel et en mesurant des décisions stratégiques.

1.2.5. La mesure de la performance :

Toute entreprise a pour souci d'assurer une allocation optimale des ressources permettant la réalisation des objectifs d'une manière efficace voire même efficiente. En effet, l'évaluation de la qualité de la gestion s'avère indispensable tant au niveau global qu'au niveau intermédiaires (des centres de profit par exemple). Le contrôle de gestion a donc pour objectifs de fournir aux responsables des indicateurs susceptibles :

- D'assurer un suivi des réalisations et les comparer systématiquement au référentiel préalablement défini, et ça grâce aux outils comme le reporting et le tableau de bord.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

- De permettre la prise de décisions palliatives au cours du cycle d'exploitation (stratégie commerciale, tarification des produits ou redéploiement des moyens) afin de s'assurer de la réalisation des objectifs.

D'après **BESCOS** (P.L), le contrôle de gestion est un système fortement allié à un système de mesure des performances. En effet, cette dernière constitue « *un processus permettant de faire converger les buts individuels, et de les rendre cohérents avec les objectifs globaux de l'organisation* »¹. Cette convergence des buts constitue une condition essentielle au déroulement d'un processus de contrôle de gestion.

1.3. Nature de la mission du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion apparaît dans l'entreprise sous deux aspects. Il est prestataire de services du fait qu'il conseille, observe et coordonne. Il est aussi animateur du système d'informations.

1.3.1. *Le contrôleur de gestion est prestataire de services : il intervient en temps que :*

- **Consultant** : il collecte les données, les traite de telle sorte qu'elles soient utiles, et aide à la décision
- **Observateur** : Il doit observer pour les opérationnels, la manière dont les objectifs et la structure sont définis et perçus.
- **Conseiller** : Il est aussi un conseiller auprès de la direction.
- **Coordonnateur** : Il doit assurer la cohérence et l'homogénéité des plans à long terme avec l'objectif fondamental, des plans à court terme avec ceux à long terme.

1.3.2. *Animateur de système d'informations :*

Le contrôleur de gestion est animateur tout d'abord de son propre département, mais aussi de l'ensemble de l'entreprise, car il doit être capable de convaincre, de former, et d'entraîner tous les responsables à leurs objectifs. Il doit concevoir les systèmes budgétaires et il veille à ce qu'ils soient fonctionnels et présente aussi les résultats et tableaux de bord.

1.4. Les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion suppose l'existence des moyens, appelés aussi outils de contrôle, qui sont non négligeables pour la collecte et le traitement de l'information, ainsi que pour la prise de décision tels que :

¹ BESCOS (P.L), DOBLER et autres, 1997, p.62, « *Contrôle de Gestion et Management* », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

1.4.1. *Comptabilité analytique* :

La comptabilité analytique est devenue un véritable système d'information, construit pour répondre aux attentes spécifiques des entreprises. Elle n'a plus seulement pour mission de calculer des coûts mais également d'aider à la prise de décision. Les entreprises, plus qu'autrefois, ont besoin d'avoir des informations d'une autre nature, beaucoup plus fines et pointues, dans un bref délai, afin de réagir rapidement face à la concurrence.

La comptabilité analytique sert, dans cette perspective, à décrire les flux internes de l'entreprise.

En effet, la comptabilité analytique utilise plusieurs méthodes dans les calculs des coûts ainsi d'aide à la prise de décision. Parmi ces méthodes, on a "la méthode ABC".

- La méthode ABC :

L'*activity based costing*, ou *méthode ABC* est une méthode de gestion de la *performance* qui permet de comprendre la formation des *coûts* et les causes de leurs variations.

La méthode ABC présente l'avantage d'affecter de manière plus précise les coûts aux produits sans procéder à une répartition des coûts indirects à l'aide d'une unité de mesure souvent arbitraire (par exemple, les heures machines). Une meilleure connaissance des processus permet de dégager les forces et faiblesses d'une organisation à la mise en place de cette méthode.

1.4.2. *Le processus budgétaire* :

Le processus budgétaire comporte trois étapes clés : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.

- **La prévision :**

C'est voir un peu plus loin, comme le futur.

D'après Meyer¹ : « *la prévision est une attitude volontariste, scientifique ; collective face à l'action future* ».

- **La budgétisation :**

Le budget est un plan à court terme chiffré comportant une affectation de ressources liée à une assignation de responsabilités pour atteindre les objectifs que souhaite l'entreprise.

¹ Meyer Jean, 1996, p. 26. « *Gestion budgétaire* », DUNOD, 9^{ème} édition, Paris.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

- **Le contrôle budgétaire :**

Gervais¹ définit le contrôle budgétaire comme « *étant la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrés figurant aux budgets* » afin :

- De rechercher la ou les causes d'écart ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaire.

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions.

Par ailleurs le contrôle budgétaire signifie tous simplement « comparaison entre prévision et réalisation » ; et s'explique dans l'équation suivante :

$$\text{Prévisions} - \text{Réalisation} = -/+ \text{Ecart}$$

1.5. Différence entre le tableau de bord et le reporting

« *Le reporting est un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées, qu'un support de l'action. Le tableau de bord sert à suivre, voire à anticiper des actions. Le reporting est principalement destiné à la hiérarchie, se limite à rendre compte de résultats passés, alors que le tableau de bord s'adressera également aux responsables opérationnels* ». ²

➤ **Le Reporting :**

- Focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables ;
- Synthétise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables ;
- Permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'évaluer la performance des responsables.

Le reporting est essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent déterminés après l'action.

➤ **Le tableau de bord :**

- Synthétise des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme ;

¹ GERVAIS Michel, 1988, P. 245, « *contrôle de gestion* », édition économica, Paris

² GERVAIS Michel, op-cit, p. 48

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

- Entraîne le responsable à évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer lesdites performances (indicateurs de pilotage) à partir des clignotants-clés ;
- Indique des données opérationnelles plutôt que de données financières : données qualitatives et quantitatives, chiffrées ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.

Le tableau de bord permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extra-comptables et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de qualité du service rendu, de rapidité de réponse au client ou de rapidité de traitement d'un dossier).

Le tableau de bord est un outil codifiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun au travers du suivi d'un nombre d'indicateurs limités 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.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

Tableau n°01 : Comparaison entre le tableau de bord et le reporting.

| Tableau de bord | Reporting |
|---|--|
| Réponse apportée à la manière dont les objectifs sont en train d'être réalisés | Réponse apportée à l'interrogation sur le degré de réalisation des objectifs |
| Accent mis sur les variables clés | Identification du résultat comptable |
| Définition à partir des objectifs en suivant le Processus | Définition à partir d'une remontée des informations comptables |
| Informations financières et non financières | Essentiellement l'information financière |
| Seules quelques informations sont consolidées pour les niveaux supérieurs | Les informations financières sont toujours consolidées pour les niveaux supérieurs |
| Périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle (flexible et adaptée) | Périodicité mensuelle |
| Principal instrument d'information opérationnelle par la mise en lumière des facteurs physiques | Un instrument d'information parmi ceux qui constituent le système d'information de gestion |
| Sélectivité des informations | Pas de sélectivité des informations |
| Prévoir les actions futures | Evaluation des effets des décisions passées |
| Intègre des informations qui sont hors champ de la contrôlabilité | N'intègre que des informations qui sont dans le champ de la contrôlabilité |

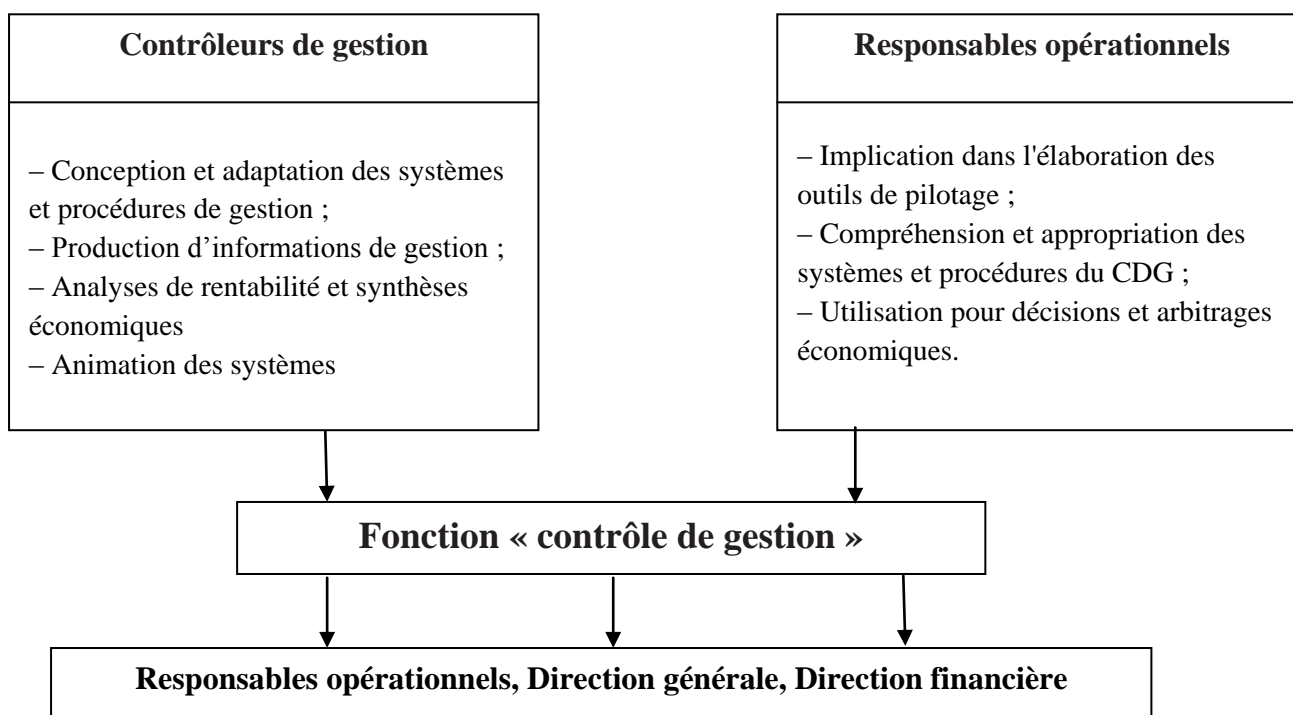
Source : élaboré par nous-mêmes

- **La fonction contrôle de gestion : un binôme manager/contrôleur**

L'exercice de la fonction est le résultat d'une convergence d'efforts entre les fonctionnels du contrôle de gestion et les responsables opérationnels comme le formalise la figure suivante :

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

Figure n°01 : Organisation générale de la fonction contrôle de gestion



Source : Françoise Giraud et Autres, 2004, P 385, op.cit

Les éléments de la fonction spécifiquement dévolus aux contrôleurs de gestion concernent la conception des systèmes d’information de gestion et de pilotage, la production d’informations de gestion (par exemple les budgets) et les études de rentabilité, tandis que les différents niveaux de responsabilité opérationnels effectuent l’analyse des informations produites et utilisent ces informations pour préparer leurs décisions et leurs arbitrages économiques. Ainsi, le contrôleur de gestion d’une usine s’attachera tout particulièrement à l’établissement des résultats mensuels ainsi qu’aux analyses d’écart, tandis que son responsable hiérarchique, c’est-à-dire le directeur de l’usine, pourra se concentrer sur les décisions à prendre en fonction de ces informations. On se doit de remarquer à ce propos que la distinction entre information et décision n’est pas facile, car la façon de fournir l’information oriente la décision.

Par ailleurs, les contrôleurs de gestion font des propositions, des recommandations. À un niveau hiérarchique plus élevé, le contrôleur de la société mère s’impliquera prioritairement dans l’évolution du système d’information et des procédures afin de les adapter au rythme des changements de structure et de stratégie décidés par la direction générale. Par exemple, il pourra avoir pour mission de mettre en place un nouveau système de *reporting* tenant compte de la réorganisation de l’entreprise par lignes de métiers, cette

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

nouvelle organisation devant se substituer progressivement à l'ancienne structure par entités juridiques ou géographiques.

Parallèlement, il continuera à conduire les analyses de rentabilité qui seront demandées par la direction générale, suivant les axes d'analyse de la rentabilité prévue par le reporting ou, ponctuellement, suivant d'autres critères déterminés par la direction générale.

1.6. Les types de contrôleur de gestion

Selon (Sathe) il existe quatre types¹ :

1. le contrôleur de gestion totalement *impliqué* dans son entité opérationnelle, qui doit alors faire preuve d'initiative et de créativité ;
2. le contrôleur de gestion *indépendant*, plutôt tourné vers les tâches liées au *reporting* et peu impliqué dans la satisfaction des besoins internes de pilotage de son entité de rattachement, ce qui peut entraîner des réactions de rejet par les membres de l'entité en question ;
3. les contrôleurs de gestion *segmentés*, où deux contrôleurs de gestion recherchent séparément à répondre l'un aux besoins du siège, l'autre à ceux de leur entité de rattachement, ce qui ne peut aboutir qu'à une déperdition d'énergie et à des conflits ;
4. le contrôleur de gestion *fort*, qui arrive à résoudre seul et simultanément, et non plus de manière segmentée, les contradictions possibles entre l'implication auprès de son responsable opérationnel et sa loyauté vis-à-vis du siège.

Il semble que les types 1 et 4 soient actuellement les plus fréquents, sans que l'on puisse déterminer la solution la meilleure. Le type 4 est le plus difficile à exercer du fait des antagonismes possibles entre les besoins du siège et ceux de l'entité opérationnelle de rattachement. Cette typologie est descriptive et ne propose pas de jugement de valeur.

Le contrôle de gestion sert donc principalement les gestionnaires opérationnels, pour l'aide à la décision et à l'analyse. Mais la fonction assure aussi une mission de production de règles et de normes – ce en quoi elle appartient bien à la *technostructure* –, et une mission de contrôle interne : l'appréciation de la fiabilité et de la pertinence des informations produites.

¹ SATHE V, 1983, p. 31 « *The controller's role in management* », *Organizational Dynamics*, winter

2. Généralités sur le tableau de bord

2.1. Concept, définition, objectifs et fonctions du tableau de bord

2.1.1. Concept et définition du tableau de bord

Le terme « tableau de bord. » évoque l'élément très connu du jargon automobile, aéronautique ou naval qui signifie l'idée d'indicateur, de clignotant permettant de piloter et de prendre des décisions dans les meilleures conditions possibles.

On peut comparer la gestion de l'entreprise à la conduite d'une voiture, le pilotage d'un avion ou encore la navigation d'un bateau. À la différence près, que la première, c'est-à-dire l'entreprise, est nettement plus complexe.

A travers ce tableau de bord, le gestionnaire pourra bénéficier d'éventuels signaux d'alarme et par conséquent, prendre les mesures ou décisions qui s'imposent. Car il doit toujours s'avoir d'où il vient, où il se trouve, dans quelle direction il va où il veut aller.

Quelques définitions du tableau de bord parmi plusieurs :

- Selon MICHEL LEROY le tableau de bord est « *une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte* » ⁽¹⁾

La définition élaborée par PATRICK BOISSELIER détermine la présence des indicateurs, il définit le tableau de bord comme étant « *un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs. Car le caractère non quantitatif de certains indicateurs est important.* » ⁽²⁾

Donc le tableau de bord constitue un outil qui permet de filtrer des informations disponibles dans le système d'information et de ressortir celles qui sont les plus importantes.

Il est un composant du système d'information en ce qu'il en constitue l'interface qui oriente le manager dans la recherche et la sélection d'information pertinente et synthétique dans la base des données.

⁽¹⁾ LEROY Michel, 1998, P14 « *le tableau de bord au service de l'entreprise* », Organisation Eds D', Paris

⁽²⁾ BOISSELIER Patrick, 1999, P. 70, « *Contrôle de gestion* », Vuibert, Paris,.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

2.1.2. Objectifs du tableau de bord :

Le tableau de bord a pour objectif de constituer une aide au pilotage de l'entreprise ou du service concerné.

Ce système est un instrument de mesure, instrument de contrôle et de comparaison et un instrument d'aide à la décision.

➤ *Le tableau de bord comme instrument de mesure :*

Le tableau de bord est un instrument de mesures ou d'évaluation des performances pour un fonctionnement et un développement harmonieux de l'entreprise.

Ce système est considéré comme un mécanisme jouant le rôle de simulateur pour mieux saisir les circuits et les mouvements du cycle de gestion dans un environnement turbulent et instable, le tableau de bord est considéré comme étant la base de jugement de la performance de l'entreprise.

➤ *Le tableau de bord comme instrument de contrôle et de comparaison :*

Par son contrôle permanent, le tableau de bord est un instrument comparaison indiquant si les prévisions déterminées selon les normes de gestion, ont été réalisées dans les meilleures conditions.

Il permet de détecter en détail les obstacles qui ont une importance significative empêchant la poursuite ou la réalisation des objectifs de sorte à engendrer des effets positifs sur la gestion de l'entreprise.

➤ *Le tableau de bord aide à la décision :*

Le tableau de bord contient une information synthétique, comptable qui est une essentielle source d'aide à la décision.

Une fois les obstacles connus, il convient d'analyser les causes de ces obstacles par la mise en œuvre des actions correctives.

2.1.3. Fonctions du tableau de bord :

- **Vision cohérente par rapport aux objectifs :**

Le tableau de bord est un outil assurant pour le décideur la perception d'une situation à un instant donné.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

Chaque décideur perçoit et étudie son environnement en fonction de ses propres préoccupations et son sens personnel. Le tableau de bord doit offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs fixés.

- **Mesure de performances et anticipation :**

La capacité du tableau de bord à mesurer l'effort accompli et l'effort à accomplir « tendance », garantit pour l'équipe une mesure fiable de performances.

- **Simulation :**

Après que nous avons abordé l'aspect anticipation et la mesure de la performance. Il est aussi important de pouvoir « simuler » des décisions simples en réinjectant des informations dans le système selon des scénarios prédéterminés.

- **Signalisation des dysfonctionnements :**

Le tableau de bord joue un rôle préventif en indiquant des dépassements de seuils ou tout autre type d'alarmes.

- **Références communes pour l'équipe :**

Lors de prise de décision en groupe, le tableau de bord joue un rôle fédérateur en présentant une vision commune de la situation pour l'ensemble de décideurs partageant une même problématique.

- **Communication :**

En formalisant une perception d'une situation, le tableau de bord facilite la communication et l'échange avec autres acteurs de l'entreprises.

- **Outil personnel :**

Le tableau de bord n'est pas un outil standard. Les informations utilisées et leurs présentations sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système. Il sera reconfigurer et réajuster pour être toujours en adéquation avec le système à piloter, les objectifs impartis à la cellule et la stratégie adoptée par cette dernière pour les atteindre.

- **Moyen d'apprécier la délégation des pouvoirs :**

Cette mission du tableau de bord est un complément à la première, car la délégation de pouvoirs consiste en un contrat entre deux responsables, contrat stipulant que le délégataire devra atteindre certains objectifs fixés à l'avance, objectifs sectoriels dont la bonne réalisation

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

permettra à la firme de suivre la trajectoire de croissance que lui a assignée sa direction générale.

- **Une banque de données :**

Le fonctionnement d'un tableau de bord nécessite la collecte et la complication d'un nombre important d'information numériques. Or, ces informations ont un coût élevé ; et le tableau de bord peut être rentabilisé en devenant une banque de données.

Le tableau de bord offre aussi une vision multidimensionnelle de la performance, c'est ce qui en fait sa pertinence, contrairement aux autres outils de suivi de réalisation. D'autre part la mission d'un tableau de bord est également de doter l'organisation d'un « système d'information » en permettant à chaque responsable d'une unité de gestion (division, département, usine, service,...) de disposer d'indicateurs synthétiques.

En fait, comme le résume *MICHEL LEROY* « *le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations ou prévisions afin de susciter la réaction des managers.* ⁽¹⁾

Ainsi le tableau de bord remplit une mission « d'éducation ». Au fur et à mesure de l'apprentissage et de la connaissance cumulée du système, l'équipe de décision fera évaluer l'instrument.

2.2. Classification des tableaux de bord

2.2.1. *Le tableau de bord de gestion:*

Un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permet tant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs. Il a la possibilité d'inclure des informations extérieures, il contient très peu de données centrées sur les points pertinents, importants, permettant d'agir. Il est évolutif, léger et rapide à obtenir et à lire.

2.2.2. *Les tableaux de bord opérationnels :*

Les tableaux de bord opérationnels incluent divers types d'indicateurs, principalement des indicateurs quantitatifs non monétaires (données techniques, commerciales,...) quelques mesures financières (exemples : coût par unité produite, chiffre d'affaires par représentant,...)

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

et idéalement quelques indicateurs qualitatifs (image de marque, satisfaction des clients, du personnel...).

2.2.3. Le tableau de bord stratégique

Ce type de tableau doit permettre à l'équipe dirigeante de suivre la réalisation des objectifs stratégiques, et de suivre la réalisation de ces objectifs à chaque niveau de l'organisation, en regroupant les données essentielles au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie. Son horizon est à long terme, il est utilisé par la direction générale. Il offre une vue synthétique de l'activité du site, met en évidence les exceptions et il sert à la gestion de l'entreprise dans le but d'informer ou alerter.

2.2.4. Le tableau de bord prospectif « Le Balanced Score Card (BSC) »

Le tableau de bord prospectif conçu par Robert Kaplan et David Norton constitue à l'origine, un système de mesure et de pilotage de la performance. Cependant à travers l'expérience et la pratique des entreprises, ce type de tableaux de bord s'est avéré non seulement utile pour expliquer et clarifier la stratégie de l'entreprise, mais également pour faciliter et promouvoir sa mise en œuvre.

« Le tableau de bord prospectif traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui consistent la base d'un système de pilotage de la stratégie, ce système ne rend pas de vue les objectifs financiers mais il tient compte également des moyens pour les atteindre »¹

2.3. Concevoir un tableau de bord

2.3.1. Les indicateurs du tableau de bord

La réflexion sur l'organisation de gestion et les points clés de gestion structure en amont le choix des indicateurs car, elle permet de mieux cibler les informations importantes pour une entité donnée.

Philippe Lorino¹ donne une définition assez détaillée du concept d'indicateur et qui stipule que *« un indicateur est beaucoup plus qu'un chiffre. C'est en effet un outil de gestion plus ou moins complexe réunissant une série d'information, notamment :*

- Sa propre définition (description par un texte) ;

¹ KAPLAN Robert et Norton David, 1995, P.15, *le tableau de bord, pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Ed.D'organisation, Paris

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

- *Sa raison d'être : l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui impartie, éventuellement des références comparatives, par exemple résultat d'un benchmarking ;*
- *La désignation d'un acteur chargé de produire (celui qui accède le plus facilement aux informations requises) ;*
- *La désignation d'un acteur responsable du niveau de l'indicateur (celui qui maîtrise le mieux le levier d'action correspondant) ;*
- *La périodicité de production et de suivi de l'indicateur ;*
- *Sa définition en extension : la formule et les conventions de calcul ;*
- *Les sources d'information nécessaires à sa production (application informatique, bases de données, saisie manuelle) ;*
- *Les modes de segmentation, pour décomposer une forme agrégée de l'indicateur en formes détaillées (exemple : segmentation géographique décomposition par centres de responsabilité...)* ;
- *Les modes de suivi (budget, réel, écart budget / réel, historique sur N mois, comparaison même période année antérieure, cumul depuis début de l'année...)* ;
- *Le mode de présentation (chiffres, tableaux, graphiques, courbes...)* ;
- Une liste de diffusion ;

La vocation principale d'un indicateur est de permettre de suivi de l'atteinte d'un objectif ou d'un plan d'actions.

2.3.2. Les critères de qualité d'un indicateur :

Les indicateurs retenus pour être incorporés dans les tableaux de bord doivent être :

- ◆ **Clairs et simple** : à utiliser pour les responsables auquel ils sont dessinés ;
- ◆ **Pertinents** : répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- ◆ **Prospectifs** : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ;
- ◆ **Accessibles** : l'obtention de l'information et son traitement doit se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable ;

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

- ◆ *Personnalisés et motivants* : le choix des indicateurs doit se faire en concertation avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision ;
- ◆ *Ponctuels* : ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance de système d'information mis en place au niveau de l'entreprise ;

2.3.3. *Les différents types d'indicateurs* :

D'un point de vue technique, et d'après Michel Leroy, les indicateurs peuvent être regroupés en plusieurs familles. Ils peuvent être classés comme suit ⁽¹⁾ :

- a. *Les indicateurs d'activité* : qui expriment le plus souvent en unités physiques mais parfois monétaires. Ils s'appliquent à toutes les fonctions et rendent compte des prestations effectuées.
- b. *Les indicateurs financiers* : très présents dans les systèmes de comptabilité générale et analytique, ils s'organisent en trois axes principaux, les charges et les coûts, les produits et les résultats et les marges.
- c. *Les indicateurs de rendements* : la productivité compare une activité aux moyens nécessaires pour l'obtenir et met en évidence la productivité des hommes, des machines et des équipements, des locaux et des capitaux.
- d. *Les indicateurs de rentabilité* : ils sont très nombreux dans les tableaux de bord des directions générales, des divisions et des départements qui ont des objectifs de marge ou de contribution. Ils expriment la rentabilité d'exploitation, la rentabilité économique et la rentabilité financière.
- e. *Les indicateurs de qualité* : grâce aux progrès accomplis par la démarche qualité de ces dernières années, à la certification notamment, les indicateurs de cette nature, sont de plus en plus nombreux à tous les niveaux. Ils peuvent s'appliquer en particulier aux délais, aux degrés de conformité à des spécificités précises, au niveau de satisfaction des clients sur des critères prédéterminé et aux incidents.
- f. *Les indicateurs de structure financière* : ils rendent compte de la gestion du patrimoine de l'entreprise et se rangent en catégories d'indicateurs de haut de bilan, d'indicateurs de besoin en fond de roulement d'exploitation et d'indicateurs de trésorerie.
- g. *Les indicateurs de sécurité* : ce sont des indicateurs indispensables dans les unités de production, pour la direction générale et pour la direction des ressources humaines. Ils

⁽¹⁾ Michel Leroy, PP-88.89, op-cit,

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

traduisent le nombre d'accidents et le nombre de jours d'arrêts liés aux accidents de travail.

- h. *Les indicateurs de climat social* : outre l'absentéisme et le taux de rotation du personnel, il peut être souhaitable de mettre en place une échelle de valeur du climat social pour apprécier un risque éventuel de conflit social.
- i. *Les indicateurs d'intelligence économique* : ce type d'indicateurs doit obéir à des délais d'obtention et de mise à jour souvent plus lents que les autres indicateurs internes à l'entreprise. Car ils lui sont externes et peuvent lui donner une image de sa position concurrentielle, de la conjoncture et de l'espace économique et de l'activité des concurrents.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

SECTION 2 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

1. Présentation du groupe

1.1. Historique

1947 : Création de Electricité et Gaz d'Algérie (EGA) :

L'entreprise EGA créée en 1947 détenait le monopole de la production, du transport, de la distribution de l'énergie électrique à travers tout le territoire algérien.

1969 : Création de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz « SONELGAZ » :

Par ordonnance n° 69-59 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'« Electricité et Gaz d'Algérie » et création de la société nationale de l'électricité et du gaz, la Société Nationale de l'électricité et du Gaz (SONELGAZ) est créée en substitution à EGA dissoute par ce même décret. Le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation de l'énergie électrique attribué à SONELGAZ a été renforcé. De même, SONELGAZ s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel à l'intérieur du pays, et ce pour tous les types de clients (industries, centrales de production de l'énergie électriques). Pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution.

1983 : RESTRUCTURATION DE SONELGAZ :

Toutes les unités SONELGAZ de travaux et de fabrication de matériels, créées pour palier au manque de capacités nationales, ont été transformées en 1983 en entreprises autonomes. C'est ainsi que Kahrif, Khanagaz, Inerga, Etterkib, Kahrakib et AMC ont été créées et relèvent de Sociétés de Gestion de Participations de l'Etat (SGP).

1991 : NOUVEAU STATUT DE SONELGAZ :

SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n° 91-475 du 14 Décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la société nationale d'électricité et du gaz en Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC).

1995 : SONELGAZ EPIC :

Le décret exécutif n° 95-280 du 17 Septembre 1995 portant statuts de l'établissement public à caractère industriel et commercial « SONELGAZ » confirme la nature de SONELGAZ en tant qu'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial. SONELGAZ est placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

Juin 2002 : SONELGAZ devient SPA :

Le décret présidentiel n° 02-195 du 1er juin 2002 a transformé l'EPIC SONELGAZ en holding de sociétés par actions dénommé SONELGAZ.Spa qui exerce par le biais de ses filiales les activités de production, de transport et de distribution de l'électricité et de transport et de distribution du gaz.

La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation stipule dans son article 165 que « l'Etat est, et demeurera, l'actionnaire majoritaire de SONELGAZ Spa ».

La loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, consacre la démonopolisation de la production de l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, les activités de production d'électricité sont désormais ouvertes à la concurrence.

L'introduction de la concurrence dans le secteur de l'énergie n'est pas incompatible avec les impératifs du service public.

En effet, il est institué de nouveaux mécanismes permettant de prendre en considération la mission et les obligations du service public dans l'intérêt socio-économique général.

Dans ce cadre, la loi stipule que la distribution de l'électricité et du gaz est une activité de service public en précisant les objectifs, les opérateurs et les modalités de son financement. Les mesures qui sont édictées visent la sécurité, la continuité et la qualité de la fourniture, la politique tarifaire ainsi que la protection de l'environnement.

1.2. ACTIVITES DE SONELGAZ :

SONELGAZ est composée des trois branches d'activités suivantes :

1.2.1. ACTIVITE PRODUCTION :

La nature non stockable de l'électricité, impose à l'Entreprise une intégration complète de toutes les phases de son activité, depuis la production jusqu'à sa mise à disposition au consommateur final.

Processus de production :

- la production : c'est l'activité consistant à transformer l'énergie calorifique ou hydraulique en énergie mécanique puis électrique. Le parc de production dont les ouvrages sont conçus et dimensionnés pour répondre à un niveau maximum de la demande, comprend quatre filières :

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

- L'interconnexion : elle est réalisée à partir des lignes de très haute tension (220 KV) qui permettent à la fois :

- D'apporter l'énergie électrique près des grands centres,
- D'assurer une connexion entre les centrales.

Le réseau national est interconnecté avec le Maroc et la Tunisie, ce qui permet des échanges commerciaux et des secours mutuels en cas de besoin.

1.2.2. ACTIVITE TRANSPORT :

1.2.2.1. Transport Electricité :

Le transport est réalisé à partir des lignes haute tension (60 KV) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux (gros clients industriels et postes de distribution).

1.2.2.2. Transport Gaz :

Le transport du gaz naturel se fait en haute pression par canalisation aux fins de mise à disposition des abonnés industriels et domestiques.

Pour desservir le marché, SONELGAZ prélève des gazoducs de SONATRACH les quantités de gaz nécessaires.

1.2.3. ACTIVITE DISTRIBUTION :

1.2.3.1. Distribution Electricité :

La distribution se fait par lignes et câbles de moyenne et basse tensions. Elle consiste à alimenter l'ensemble des petits clients industriels et les abonnés domestiques.

Dans le sud, les réseaux autonomes hétérogènes sont alimentés par des centrales implantées localement le plus souvent ce sont les turbines diesel, fonctionnant au gasoil, ce qui explique que leurs charges d'exploitation sont importantes.

La distribution assure la satisfaction en énergie électrique des trois grandes catégories de clients :

- Les clients industriels (alimentés par les réseaux haute tension).
- Les clients industriels de moyenne importance (alimentés par les réseaux moyenne tension).
- Les ménages et artisans (alimentés par les réseaux basse tension).

1.2.3.2. Distribution Gaz :

La distribution du Gaz assure la satisfaction des trois grandes catégories de clients :

- Les clients industriels sont alimentés par les réseaux haute pression.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

- Les clients industriels de moyenne importance sont alimentés par les réseaux moyens pression.
- Les ménages et artisans sont alimentés par les réseaux basse pression.

1.3- FILIALES ET PRISES DE PARTICIPATION :

1.3.1. Organisation de SONELGAZ en Groupe :

La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation consacre non seulement l'ouverture de la production de l'électricité à la concurrence mais aussi la séparation, sous forme de filiales érigées en SPA, des fonctions de production, de transports de l'électricité et du gaz ainsi que de la distribution.

Ce processus a donné lieu à partir du 1er janvier 2004 à la création de trois nouvelles filiales que sont :

- Le GRTE (Gestionnaire Réseau Transport Electricité) : assumant les fonctions de gestionnaire du réseau transport de l'électricité et celles de la coordination du système « production - transport »,

- Le GRTG (Gestionnaire Réseau Transport Gaz) : assumant les fonctions de gestionnaire du réseau transport du gaz et celles du système gazier pour le marché national du gaz,

- La SPE (SONELGAZ Production Electricité) : pour la production de l'électricité.

Conformément aux statuts de ces filiales, SONELGAZ est, dans une première phase, actionnaire unique. La maison mère, en cas d'ouverture du capital de ces filiales, demeurera actionnaire majoritaire. Elle détient également le pouvoir d'orientation et de contrôle de ses filiales et veille à la cohérence globale du Groupe.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

2. PRESENTATION DE CEEG :

La compagnie d'Engineering de l'électricité et du gaz (CEEG) est une filiale du Groupe SONELGAZ.

Créée en janvier 2009, elle a pour mission d'assurer, pour le compte des filiales métiers du Groupe et/ou les sociétés en partenariat, la maîtrise d'œuvre (études d'avant projets, mise en place des contrats, conduite et coordination de la réalisation, essais, réception et mise en service) des projets de réalisation d'ouvrages :

- De production et de transport de l'électricité tels que les Centrales, les Postes et les Lignes.
- De transport de gaz y compris les stations GPL.
- De télécommunications.

La CEEG a accumulé une grande expérience dans le domaine de la maîtrise d'œuvre des projets de réalisation d'infrastructures à caractère énergétique. Dans le cadre du programme d'investissement exceptionnel prôné actuellement par le Groupe SONELGAZ, elle joue un rôle important dans la réalisation des projets de construction de centrales de production d'électricité et de distribution publique gaz.

2.1. Sa mission

La Filiale Engineering est chargée de la maîtrise d'œuvre (études, conduite, contrôle des travaux, réception et mise en service) :

- Des projets de réalisation d'infrastructures énergétiques (moyens de production électricité et gaz, réseaux transport gaz et haute tension)
- D'une partie du programme d'investissement immobilier.

Et ce, aux meilleures conditions techniques, de coût, de qualité et de délais de réalisation.

2.1.1. Attributions de la Compagnie C.E.E.G

• Contribuer à l'élaboration de politiques générales du groupe dans les domaines :

- ✓ Investissements.
- ✓ Technique.
- ✓ Mode de réalisation des travaux.

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

✓ Planification.

• Elaborer les programmes d'études et travaux et assurer leur réalisation en application des décisions du comité investissement du groupe.

• Assurer la conception, les études générales, les études de génie civil, mécanique et électrique, la conduite et le contrôle des travaux de :

✓ Ouvrages de production de l'électricité.

✓ Ouvrages de transport et de répartition de l'énergie électrique.

✓ Ouvrages de téléphonie, télétransmission, télé conduite.

✓ Infrastructures immobilières.

✓ Ouvrages de transport et canalisation gaz.

• Promouvoir et développer les contrats de partenariat.

• Développer des projets en Project Finance.

• Suivre le développement des techniques et participer à leur introduction.

Promouvoir et développer l'intégration nationale dans les différentes phases de construction des ouvrages.

• Veiller à la qualité de la conception et des études réalisées.

• Veiller à l'application stricte des règles de gestion des investissements, des commandes et des marchés et contrats.

• Assurer dans les domaines de sa compétence, la fourniture de prestations aux autres entités du groupe et ce, dans un cadre contractuel.

• Assurer la fourniture des matériels nécessaires à la réalisation des ouvrages et les opérations de transit et de dédouanement.

• Gérer les marchés et commandes et les contrats de prestation ainsi que les crédits d'investissement.

• Proposer des avant projets au comité investissement pour ce qui concerne le choix des sites, la consistance et la technologie des ouvrages, les coûts et les modes de réalisation.

• Assurer la responsabilité des avant projets décidés et devant l'être.

• Assurer le contrôle permanent des chantiers aux différentes phases de réalisation (contrôle technique, quantité, coût, essais et contrôle avant réception et mise en service des équipements).

Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

- Veiller au maintien en état d'efficacité de l'organisation et des systèmes d'information en particulier ceux concernant la conduite des travaux, la gestion des commandes et marchés et des investissements.
- Veiller à l'application des consignes, normes en matière de prévention, hygiène et sécurité sur les chantiers.
- Assurer la formation de la ressource humaine et la gestion des moyens humains et matériels mis à sa disposition et ce, dans les meilleures conditions d'utilisation.

2.1.2. L'organisation de la filiale

L'organisation de la Filiale favorise la logique de management par projets transverses aux métiers. La structuration des activités est basée sur trois domaines d'expertise :

• Développement

Assurer la coordination de l'ensemble des activités liées aux études de sites des ouvrages et infrastructures et mise en place des contrats.

• Etudes

Assurer la coordination de l'ensemble des études d'avants - projets, étudier et rédiger les spécifications techniques appropriées.

• Travaux (réalisation)

Assurer la coordination de la conduite de la réalisation des projets jusqu'à la réception définitive en veillant au contrôle des coûts, de la qualité et du respect des délais.

Elle est constituée de :

- 1 - Direction Engineering des Moyens de Production;
- 2 - Direction Engineering Postes Électriques;
- 3 - Direction Engineering Lignes Électriques;
- 4 - Direction Engineering Gaz;
- 5 - Direction Engineering Télécommunications.
- 6 - Direction Energies Renouvelables.

Chaque direction est chargée de la maîtrise de l'œuvre de la filiale de son métier

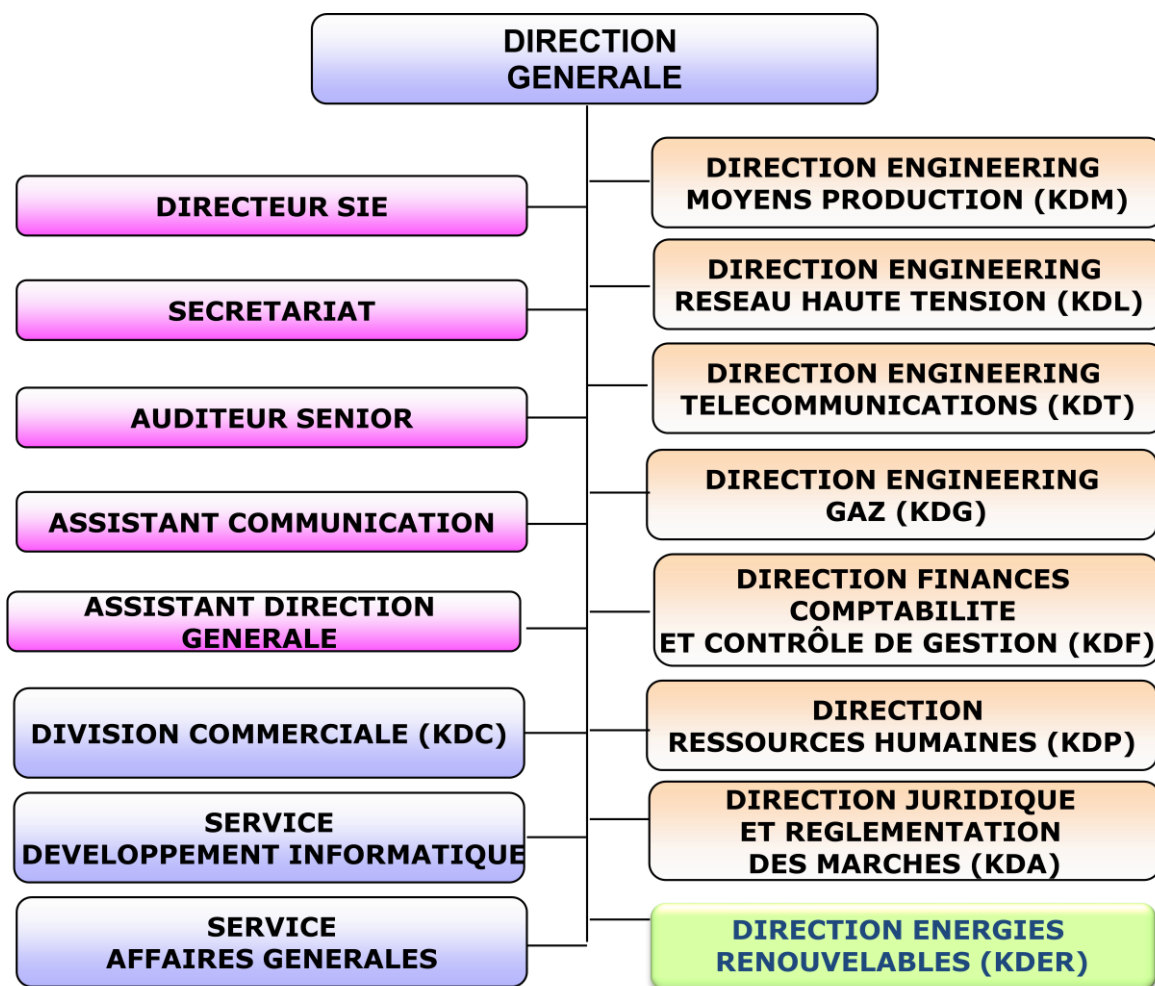
Chapitre 1 : cadre théorique et institutionnel

Celles - ci s'appuyant sur :

Des fonctions communes (Finances - Comptabilité – GRH – Juridique –

Informatique – Marchés – Crédits – Communication - Affaires Générales).

Figure N° ... :Organigramme de la CEEG



Source : document interne

Une structuration des activités est basée sur trois domaines d'expertise valable pour toutes les directions:

- 1- Développement ;
- 2- Études ;
- 3- Travaux (réalisation).

CHAPITRE 2 :

PRESENTATION DE LA

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

ET DE LA MISE EN PLACE DE

TABLEAU DE BORD

SECTION 1 :

1. Méthodologie De Recherche

1.1 *Objet et intérêt de l'étude :*

- **Objet de l'étude :**

Notre étude tourne autour du contrôle de gestion et l'utilisation des tableaux de bord comme moyen de reporting, contrôle et de pilotage au sein de la **CEEG** filiale de **SONELGAZ**, elle a comme objet l'établissement d'un diagnostic de la fonction de contrôle de gestion et les outils qu'elle utilise, en l'occurrence les tableaux de bord.

Notre objet d'étude sera donc, d'effectuer en premier lieu un diagnostic de la fonction contrôle de gestion : décrire le processus et les différents intervenants, ainsi le rattachement de cette fonction et son statut dans l'organigramme ; en deuxième lieu, effectuer une analyse de tableau de bord existant pour en soulever les faiblesses et les insuffisances afin d'y remédier à travers des recommandations et une proposition de tableau de bord rénové quant aux activités pour compte (les autres filiales du groupe) et proposer des indicateurs pour l'élaboration d'un autre TDB destiné à piloter les activités propres à la **CEEG**

- **Intérêt de l'étude :**

Ce travail qui porte sur le tableau de bord présente un double intérêt :

1. C'est un sujet original et d'actualité, son originalité réside dans le fait qu'aucune étude n'a été faite sur le tableau de bord avec un œil aussi critique dans le but de l'améliorer au niveau de l'entreprise en question, surtout qu'il n'a pas été sujet de mise à jour ou d'amélioration depuis sa conception en 2009, alors nous espérons aider l'entreprise à évaluer l'état de son Tableau de bord actuel et sensibiliser les responsables sur l'importance de son rôle comme un moyen de pilotage et non seulement un moyen de reporting ou de contrôle.

2. L'intérêt personnel d'étudier le domaine du contrôle de gestion et l'élaboration des tableaux de bord, et de concrétiser notre désir d'approfondir et d'enrichir notre réflexion dans les études de management, sur lequel nous souhaiterons bâtir notre projet doctoral dans le futur.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

1.2 Délimitation du champ d'étude :

Les résultats de notre étude ne sont valables que dans le cadre de notre champ d'étude, d'où l'importance de le limiter, notre étude porte sur la filiale **CEEG** et non pas sur l'ensemble des filiales du groupe, les résultats de l'étude sont conditionnés par la période de stage qui a débuté le premier Mars jusqu'au premier Juin 2014.

Nous nous sommes intéressés aux tableaux de bord élaborés au niveau de la **CEEG** pour les niveaux hiérarchiques N et N-1, faute de temps et de moyens nous avons travaillé sur le tableau de bord d'une seule direction technique (KDM), car l'ensemble des TDB pour les niveaux N-1 sont présentés dans la même forme, et concernant le tableau de bord consolidé (niveau N) ce n'est que le résultat de la consolidation de l'ensemble des tableaux de bord de niveau N-1

1.3 Les outils d'investigations : Nous avons pour cela adopté la méthode qualitative : descriptive et analytique basée sur :

- **L'analyse documentaire ;**
- **Observation directe et participante ;**
- **L'entretien**

1.3.1 l'analyse documentaire :

Nous nous sommes basés sur une recherche documentaire : ouvrages, travaux universitaires, articles, sites internet... afin de cerner le cadre théorique de notre recherche à savoir : le contrôle de gestion, le tableau de bord et le pilotage ; nous avons utilisé aussi des documents internes à l'entreprise tels que le TDB consolidé de troisième trimestre de 2013 et le tableau de bord de la direction KDM et le budget de l'année 2013

1.3.2 L'observation directe et participante :

C'est la participation active aux différentes activités de service contrôle de gestion et au fonctionnement de la cellule consolidatrice au sein de même service.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

1.3.3 L'entretien :

Nous avons mené une enquête qualitative à travers des entretiens sur le terrain afin de collecter les informations nécessaires sur le domaine étudié à savoir, le contrôle de gestion au niveau de la CEEG, les outils qu'elle utilise pour la conception de ses tableaux de bord, nous avons mené aussi dans le cadre de notre étude plusieurs entretiens avec les responsables de contrôle de gestion et les cadres d'étude afin de pouvoir soulever les faiblesses et les insuffisances et en déceler les pistes d'amélioration possibles.

1.4 Les difficultés de la recherche :

- Structure matricielle avec plusieurs métiers et plusieurs directions, ce qui a rendu difficile la compréhension de fonctionnement de la CEEG et les liens qui existent entre les différentes directions ;
- Le métier des clients de la CEEG est caractérisé par une forte technicité et une complexité de certains domaines d'activité telle que: le transport d'électricité haute tension, le métier des énergies renouvelables...etc.
- Accès limité aux informations,
- Moyens insuffisants (temps et accès à l'information) pour élaborer un Tableau de bord interne pour piloter les propres activités de la CEEG.
- La confusion entre les activités pour compte et celles de la CEEG.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

2. Présentation de la direction des finances, comptabilité et contrôle de gestion (KDF)

La direction finance et comptabilité est une structure support. Elle a pour charge de gérer les ressources de l'entreprise et de tenir les comptes selon les principes comptables admis afin de déterminer à la clôture de chaque exercice comptable le résultat net, la réalisation des rapports de gestion, des états financiers, des bilans physique et financiers des réalisations pour compte des filiales métiers, d'assurer un reporting mensuel et d'élaborer les tableaux de bord de gestion trimestriels.

Aussi, elle a comme mission d'assurer la tenue des comptes bancaires dédiés à la réalisation des investissements des filiales métiers au niveau de la banque nationale d'Algérie (BNA).

KDF à ce titre, est organisé de façon à remplir sa mission selon l'activité de la société et selon le volume des opérations. Elle est constituée des services suivants :

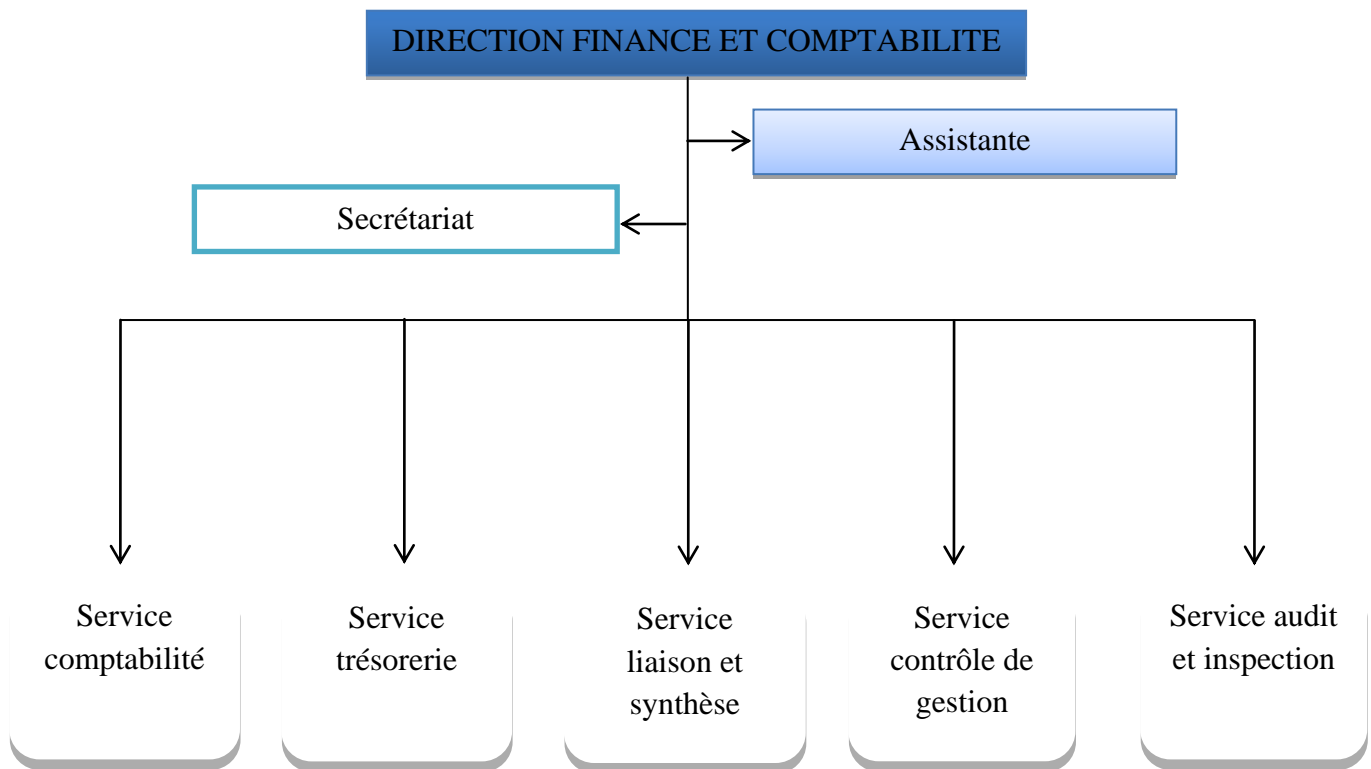
- Service comptabilité ;
- Service trésorerie ;
- Service liaison et synthèse ;
- Service contrôle de gestion ;
- Service audit et inspection ;

2.1. Les missions des services de la direction finance et comptabilité :

- **Service comptabilité:** ce service est chargé de l'enregistrement comptable et de la tenue des comptes comptables de la société.
- **Service trésorerie:** ce service est chargé de la gestion de la trésorerie propre en termes d'encaissements et décaissements ainsi que de la gestion des comptes bancaires BNA pour le compte des filiales métiers.
- **Service liaison et synthèse :** ce service est chargé de l'élaboration des états financiers.
- **Service contrôle de gestion :** ce service est chargé de l'élaboration des rapports et reportings, de l'élaboration des tableaux de bord de gestion et de l'élaboration des rapports de gestion et bilan annuel.
- **Service audit inspection :** ce service est chargé de la présentation d'une manière régulière de rapports d'audit et d'inspection.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

Figure N°3 :L'organigramme de la direction finance et comptabilité



Source : Direction de finance et comptabilité de la CEEG

3. du tableau de bord de la CEEG :

Dans cette section, nous allons aborder les points suivants :

3.1 L'utilité du tableau de bord à SONELGAZ :

Au sein de SONELGAZ, le tableau de bord est un document synthétique à usage interne.

- ✓ Instruments d'information à court terme : établis dans un délai de trois mois, centrés sur les facteurs clés de la gestion, construits pour chaque niveau hiérarchique et permettant aux dirigeants de suivre l'avancement de leurs projets.
- ✓ C'est un moyen de circulation d'information vue l'absence d'un système d'information au niveau de cette entreprise.
- ✓ La détermination des indicateurs de la part de la direction du groupe permet d'orienter les comportements des responsables vers les intérêts de l'entreprise.
- ✓ Les tableaux de bord sont centrés sur les informations essentielles pour la prise de décision à court terme.

3.2 Les différents types de tableaux de bord à SONELGAZ :

En se référant à la théorie, on trouve qu'il y a trois (3) types de tableaux de bord, et en projetant à la pratique, on trouve que SONELGZ dispose de deux (2) types :

3.2.1 Tableau de bord de gestion :

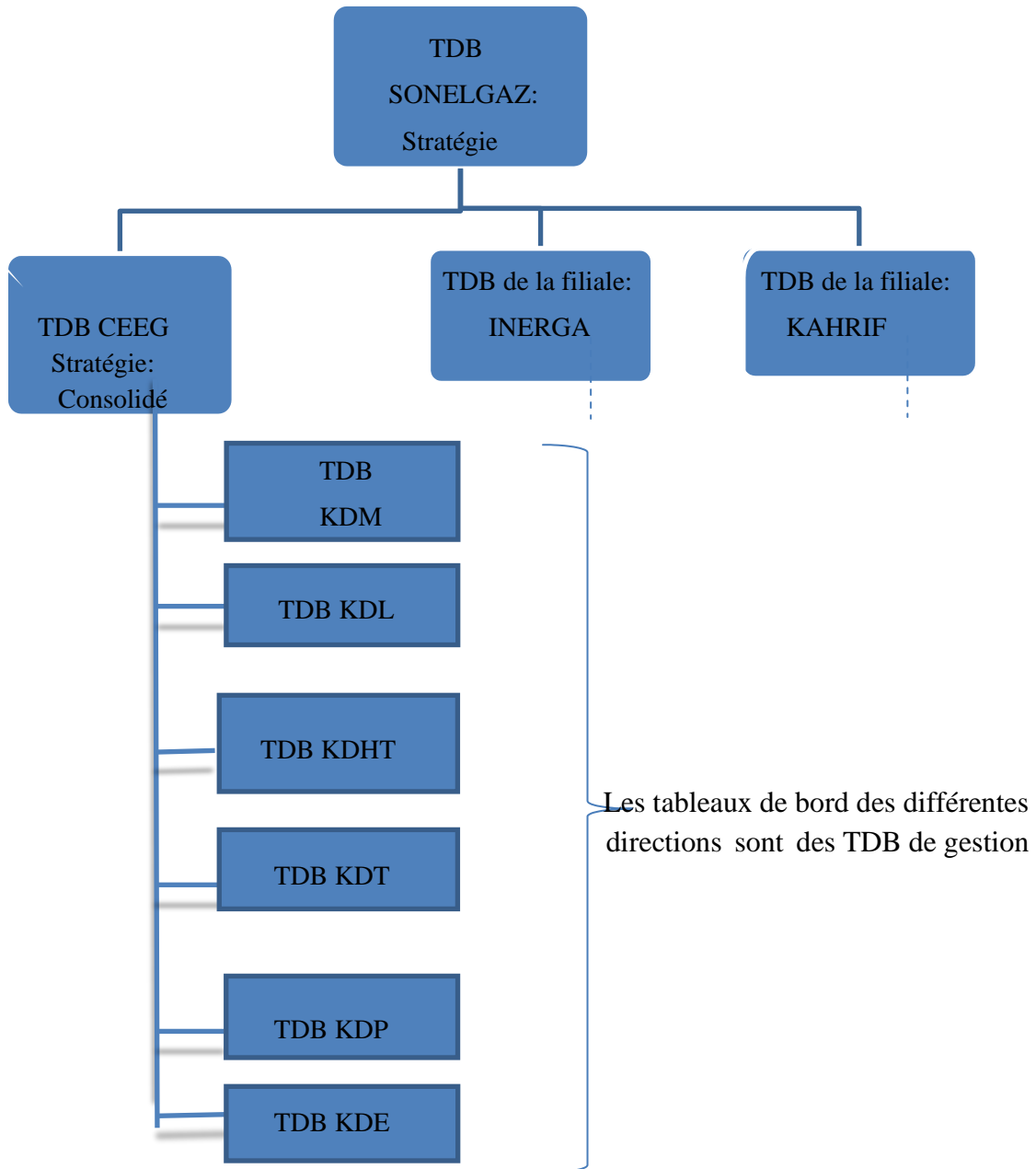
Elaboré par les directions de la filiale CEEG et dans ce type, on trouve inclus des indicateurs opérationnels, mais le tableau de bord opérationnel n'est pas conçu.

3.2.2 Tableau de bord stratégique :

Il est fait par la direction des finances, contrôle de gestion de la filiale, cette dernière fait la consolidation des tableaux de bord élaborés par toutes les directions de la filiale et fait un tableau de bord CEEG qui contient toutes les informations stratégiques nécessaires pour la direction du groupe, et la figure suivante montre Ces deux types de tableau de bord et les directions qui les élaborent.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

Figure N° 4: La cartographie du tableau de bord au sein de SONELGAZ.



Source : Elaborée par l'étudiant selon les informations de l'entreprise.

3.3 Les étapes d'élaboration du tableau de bord de la direction KDM:

3.3.1 La détermination des objectifs :

Les objectifs prévus dans un exercice donné, se matérialisent dans le budget de ce dernier.

On définit le budget comme la traduction annuelle de la stratégie de l'entreprise tenant compte des contraintes et opportunités conjoncturelles.

C'est la matérialisation en termes quantitatifs et financiers de la politique à suivre en vue d'atteindre ces objectifs, qui seront répartis par filiale et en suite par directions « comme notre cas la direction KDM ».

3.3.2 La répartition des objectifs selon les indicateurs (Alimenter les indicateurs en matière de prévisions).

3.3.3 La récolte des informations sur la réalisation:

La vérification auprès des supports techniques si les objectifs sont atteints, les moyens utilisés pour cette opération seront présentés par la suite.

3.3.4 Calculs des écarts et consolidation des informations (réalisés, écarts) :

Dans le projet TDB avant la validation (mentionner la date en cas de réalisation ou un commentaire dans le cas contraire).

3.3.5 Présentation du canevas:

Et finalisation du projet TDB sous forme d'un rapport en papier, le canevas sera présenté par la suite

3.4 Les étapes de validation du tableau de bord KDM:

Après l'élaboration du TDB, il faut valider le projet TDB pour qu'il puisse être utilisé dans des degrés plus élevés de la hiérarchie.

3.4.1 Présentation du projet TDB à la hiérarchie: « le directeur de KDM » pour validation.

3.4.2 Transmission du TDB à la direction KDM/F:

Après vérification et validation du projet TDB par le directeur, on procède à la transmission du tableau de bord à la direction des finances, comptabilité et contrôle de gestion de la filiale CEEG, pour le vérifier et s'assurer des informations annoncées dedans.

En cas d'anomalie, la direction fait des réserves afin que le service CG de la direction KDM les enlève. Cette opération peut se répéter plus d'une fois.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

3.4.3 Elaboration du tableau de bord consolidé:

L'étape précédente est la même pour toutes les autres directions, donc la direction KDF fait la consolidation des tableaux de bord de toutes les directions de la filiale.

3.4.4 La discussion du TDB au niveau du conseil inter-directions:

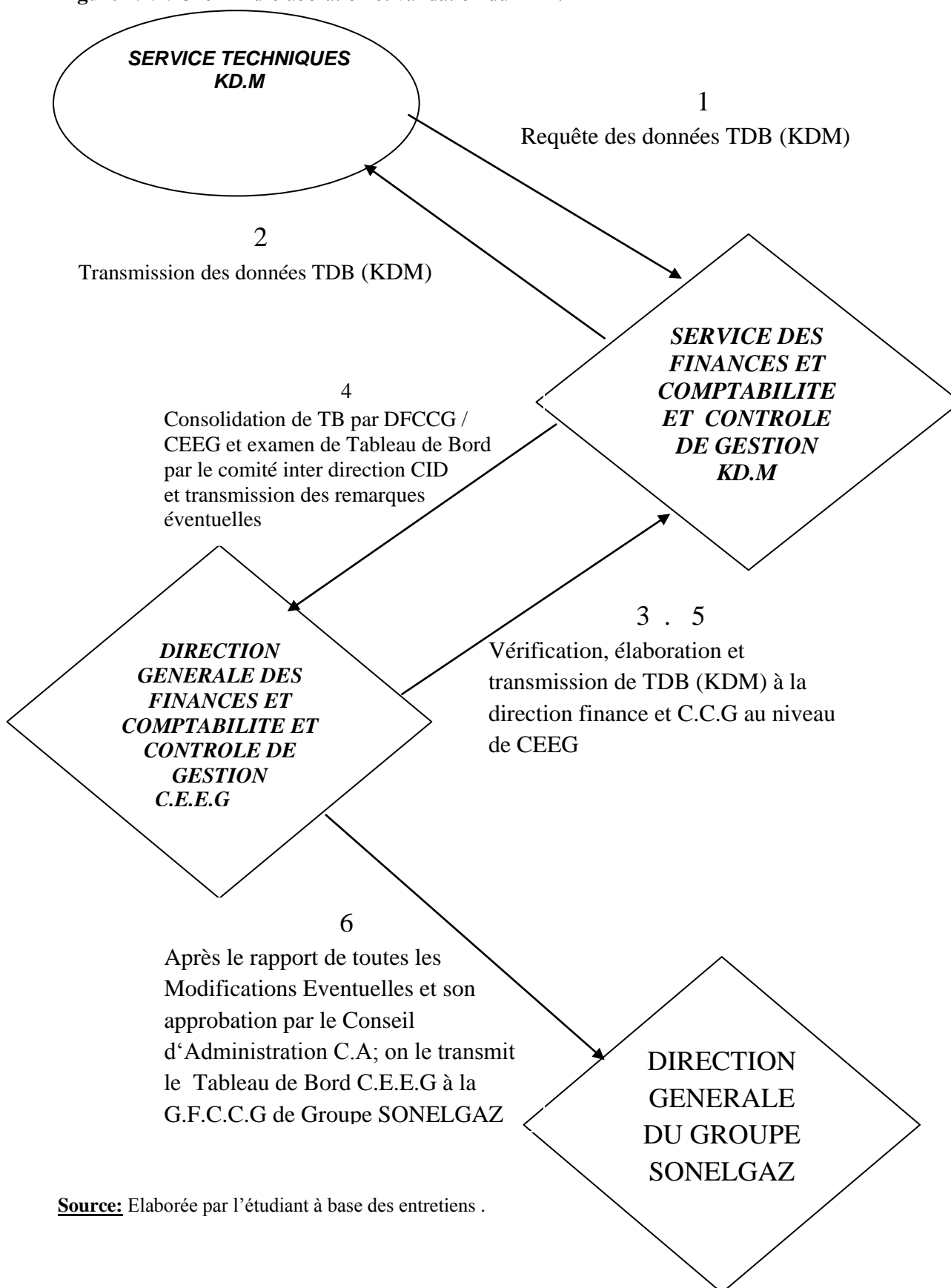
La direction KDF présente le tableau de bord consolidé au conseil inter directions « CID », présidé par le PDG de la filiale en présence des membres ; (directeurs des KD directions de la filiale). En cas de modification apportée par le PDG, on transmet ces remarques aux directions concernées afin d'y apporter les modifications nécessaires.

3.4.5 Présentation des TDB des filiales à la direction générale du groupe:

Ces documents consolidés seront présentés à la direction du groupe SONELGAZ, et puis au ministère des énergies et des mines. Les deux sous-sections précédentes sont résumées dans la figure suivante.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

Figure N°5 : Chemin d'élaboration et validation du TDB.



Source: Elaborée par l'étudiant à base des entretiens .

SECTION 2: LA PRESENTATION DES INDICATEURS ET DU CANEVAS DU TDB (KDM) :

La deuxième section contient les indicateurs et le canevas du TDB et les sources d'informations qui alimentent le tableau de bord

1. Les indicateurs du tableau de bord de la direction KDM:

Nous allons présenter les indicateurs de la direction moyens de production :

1.2. Le choix des indicateurs du tableau de bord au niveau de KDM.

Le choix des indicateurs au niveau des filiales n'est pas fait par la direction de contrôle de gestion ou exigé par les dirigeants, c'est la direction générale du groupe qui choisit les indicateurs présentés dans les tableaux de bord par une note d'orientation au début de chaque exercice, elle contient les points clés qui seront suivis par la suite par les tableaux de bord.

1.3 Indicateurs du tableau de bord de KDM.

L'élaboration de tableau de bord au sein de la direction KDM se concrétise pour chaque trimestre, comme toutes autres directions au niveau de SONELGAZ.

Les indicateurs de tableau de bord sont déterminés dans l'hypothèse budgétaire qui est élaborée par la direction générale de groupe SONELGAZ pour chaque filiale, et par la suite les directions concernées.

Le tableau de bord de la direction de l'engineering des moyens de production KDM est discerné par deux principaux indicateurs : *Les indicateurs techniques et les indicateurs financiers.*

❖ **Les indicateurs techniques** : C'est l'ensemble des indicateurs représentant tous les aspects physiques intervenant dans la réalisation d'un projet. Ces indicateurs sont résumés comme suit:

A. Etudes de l'avant-projet et la mise en place des contrats : C'est l'étape préliminaire du lancement d'un projet à savoir, la phase cheminant de la publication de l'appel d'offre dans le BAOSEM jusqu'à l'ouverture des offres techniques et commerciales, et après l'ouverture des offres techniques et commerciales et l'alignement des soumissionnaires pour choisir le fournisseur le mieux adapté pour la réalisation du projet ; on attribue la réalisation de ce projet à ce dernier par un contrat.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

B. Ouverture du chantier : Après la signature du contrat, l'ouverture de chantier est définie par le commencement des travaux de réalisation du projet par le constructeur (travaux de génie civil,...).

C. Mise en service: La mise en service représente une étape capitale avant le transfert du projet pour son exploitation, en thème de production d'électricité, la mise en service est le raccordement de l'énergie électrique produite par la centrale électrique sur le réseau électrique.

❖ **Les indicateurs financiers :** Les indicateurs financiers sont tous les actes immobilisant les caractéristiques de l'investissement générés pour la réalisation du projet, à savoir le suivi régulier des décaissements depuis la signature du contrat jusqu'à la clôture du crédit.

A. Les dépenses d'investissement : Cet indicateur détermine les dépenses réalisées durant un trimestre donné, ainsi que la réalisation financière, qui est calculée par rapport aux dépenses d'investissement prévisionnel affiché dans le budget. Les dépenses d'investissement réalisées sont synthétisées de logiciel de la comptabilité SAP utilisé au sein de cette entreprise, et qui sont définies par le cumul des dépenses réalisées classées dans des comptes d'imputation propres à SONELGAZ s'intitulant « Les chapitres articles ». Les chapitres articles déterminent la nature de chaque projet, chacun de ces derniers doit avoir une enveloppe financière toutes ces dépenses appelées des « autorisations de programme AP».

L'autorisation de programme AP constitue l'accord donné par la direction générale d'engager des dépenses en vue d'un investissement déterminé. Exemple d'un chapitre article : centrale électrique, c'est l'identification de ce projet parmi d'autres projets à réaliser par l'entreprise. Il est distingué par sa nature, son budget et sa localisation.

B. Les clôtures de crédit « AP » : Par définition le mot clôture indique la fin d'une opération. La clôture de crédits indique la clôture de l'autorisation de programme AP. La clôture d'AP permet d'effectuer le transfert comptable des dépenses enregistrées dans le compte « investissement en cours » au « compte approprié de la classe deux (2) selon le SCF », et ce qui permet aussi l'intégration des ouvrages et biens acquis au patrimoine de l'entreprise. Pour les centrales

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

électriques (projet KDM), l'aspect déclencheur de la clôture de crédit est la mise en service du projet.

On peut distinguer trois types de clôtures :

➤ **Clôture partielle de crédit** : Elle s'effectue lorsque l'AP est commune à plusieurs ouvrages ou concerne un ouvrage à plusieurs parties distinctes (tronçons ou sous projets). Elle est établie à chaque fois qu'une partie du projet est mise en service et remise à l'exploitation. Pour les centrales électriques, la mise en service est partielle, raccordement de l'énergie électrique sur le réseau, entame une clôture partielle de crédit.

Exemple : Centrale électrique de deux turbines à gaz de 2 x 40 MW. Il y'a qu'une seule turbine à gaz qui est mise en service.

➤ **Clôture provisoire de crédit** : Elle est établie lors de l'achèvement d'un projet du point de vue physique mais pas encore du point de vue financier, un transfert de dépenses est opéré sans autant procéder à la levée de la garantie de bonne exécution.

➤ **Clôture définitive de crédit** : Elle est établie lors de l'achèvement total du projet des points de vues physique et financier. Elle intervient après constat final que l'ensemble des dépenses ont été totalement effectuées sur l'AP, et toutes les réserves ont été levées et surtout qu'après approbation de procès-verbal de la réception définitive.

C. Les engagements en termes d'actes de clôture des contrats :

L'engagement en termes d'actes de clôture des contrats représente un acte légal pour l'entreprise afin de s'acquitter définitivement de ces clauses contractuelles avec leurs fournisseurs.

On distingue 4 étapes relatives aux actes de clôtures des contrats :

✓ **Bilan provisoire " B.P "** : C'est un bilan comparatif entre l'existence physique des équipements et les décaissements financiers, à savoir que tous les équipements existants doivent faire l'objet d'une facturation, et toute facture honorée doit être justifiée par une existence physique de l'équipement. A la fin de cette étape, on établit le procès-verbal du bilan provisoire.

✓ **Réception provisoire " R.P "** : C'est la période d'essai de la centrale et cela pour s'assurer de l'efficacité opérationnelle de l'ensemble des

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

équipements, et ainsi relever toutes les anomalies liées aux dysfonctionnements de ces équipements. A la fin de cette étape, on établit le procès-verbal de réception provisoire.

✓ **Décompte général et définitif " D.G.D " :** C'est la phase de vérification que l'ensemble des réserves constatées lors de la réception provisoire ont été levées et que les clauses contractuelles ont été respectées. A la fin de cette étape, on établit le procès-verbal de décompte général et définitif.

✓ **Réception définitive "R.D":** Après vérification que l'ensemble des réserves ont été levées et que les clauses contractuelles ont été respectées, on entame la signature du procès-verbal de réception définitive P.V de "R.D" et ainsi la clôture définitive de l'autorisation de programme AP.

2. Les sources d'information pour alimenter le tableau de bord:

2.1 La prévision:

Le contrôleur de gestion se réfère au budget pour la rubrique « prévu » dans la maquette du TDB. Après que le service KDM/F reçoit le plan d'action fait par la direction générale du groupe selon le programme du ministère des énergies et des mines, le contrôleur de gestion au niveau de ce service fait les prévisions de chaque objectif en matière de délais et de coûts en se référant à des expériences personnels dans le domaine, pour les durées et à la note d'orientation budgétaire qui est faite par la direction du groupe, où on trouve le montant estimatif de chaque projet selon sa nature ; par exemple : une Centrale TG (turbine à gaz 2 x 130 MW → coûte en général 10 004 800 KDA), que va prendre le contrôleur de gestion comme hypothèse.

2.2 Les réalisations :

On prendra chaque indicateur seul et on montrera comment il est alimenté d'informations:

✓ **Indicateurs techniques.**

A. Signature de contrat : Le service KDM développement est le responsable de cette phase, « de l'appel d'offre à la signature de contrat », donc pour alimenter cet indicateur, c'est de cette direction qu'on reçoit l'information, le contrôleur de gestion se déplace, ou il envoie un mail ou par téléphone, il cherche si

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

le contrat est signé, si c'est oui, il mentionne la date de la signature, si c'est non, on doit justifier par un commentaire exhaustif .

- Pièce justificative: Un procès-verbal « PV » de signature de contrat, mais pour que ce document arrive à la direction concernée, il faut un temps qui peut dépasser la date d'utilité de ce dernier, c'est pour cela que le contrôleur de gestion cherche cette information de la façon qu'on a déjà montrée.

B. Ouverture de chantier: Pour alimenter cet indicateur d'informations, le contrôleur de gestion utilise des moyens personnels comme contacter des chefs de projets.

- Pièce justificative : Le rapport mensuel, que doit préparer, une assistance de la direction et qui contient toutes les informations nécessaires pour les TDB et les reporting, mais ces derniers ne sont pas toujours disponibles au moment où il le faut, donc le contrôleur de gestion utilise une autre façon pour avoir cette information.

C. Mise en service: La même chose que l'indicateur précédent, sauf qu'ici, il y'a un élément déclencheur de cet indicateur, qui est la production de l'électricité vu la nature des projets de cette filiale qui est les centrales électriques, et en parlant comptabilité, on le traduit par le transfert du projet du compte des « en cours » vers « les immobilisations », pour commencer l'amortissement.

- Elément justificatif : On peut dire ici que la comptabilisation de cette opération dans le logiciel SAP est une preuve pour ce dernier.

✓ Indicateurs financiers.

A. Dépenses d'investissement: Cet indicateur se nourrit d'informations sorties de la direction KDM/F, c'est elle-même qui suit les dépenses investissement, et les comptabilise dans le logiciel SAP.

B. Clôture de crédit : C'est la direction KDM/Crédit ordonnancement, qui s'occupe de ce genre d'opérations, donc pour avoir des informations fiables concernant cette clôture, il est nécessaire de contacter cette dernière.

C. Acte de clôture des contrats: KDM/A administration et marché, C'est cette direction qui s'occupe de la réception des projets et l'annulation des garanties ...etc. C'est elle qui clôture les contrats.

Pour les indicateurs financiers, l'alimentation des indicateurs est plus facile vu que

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

toutes les opérations de comptabilisation, de suivi et clôture se font à l'intérieure de la filiale, le contrôleur peut même se déplacer à la direction concernée pour avoir l'information fiable si elle n'est pas disponible dans le logiciel SAP.

3. La présentation du TDB de la direction KDM

3.1. La réalisation physique:

A. Ouverture de chantiers.

Tableau N° 2: Ouverture de chantier, objectifs trimestre T.

| | | |
|----------------|-----------------------------|----------------------------------|
| | Le trimestre (T) | |
| Prévu | X | Les intitulés des projets |
| Réalisé | Y | |
| Ecart | x-y | |

Source: documen de l'entreprise, 2013.

Y peut être supérieur que X dans le cas où il y a des réalisations des objectifs reliquats antérieurs de trimestre, à condition de préciser en bas du tableau les objectifs reliquats et les objectifs de trimestre.

Commentaire : Dans ce tableau, on mentionne la liste des objectifs d'ouverture de chantiers prévus pour chaque trimestre en phase d'élaboration de l'exercice en cours, ainsi que leur réalisation si elle est produite.

A.1. Réalisation au trimestre T année N.

A.1.1. Réalisation reliquat objectifs antérieurs au trimestre T année N.

Tableau N°3: Ouverture de chantier (reliquat).

| Projet | Objectifs | Date de la réalisation |
|----------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| L'intitulé du projet | Trimestre objectif reliquat | JJ /MM/AA |
| | | |

Source: Document de l'entreprise, 2014.

Commentaire : Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs d'ouverture de chantiers antérieurs de trimestre réalisés durant le trimestre en phase d'élaboration.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

Exemple : Objectifs trimestre T-1 année N réalisés durant le trimestre T année N.

A.1.2. Réalisation objectifs de trimestre T année N.

Tableau N°4: Ouverture de chantier (réalisé).

| Projet | Objectifs | Date de réalisation |
|----------------------|--------------------|----------------------------|
| L'intitulé du projet | Trimestre objectif | JJ /MM/AA |
| | | |

Source: Document de l'entreprise, 2017.

Commentaire: Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs d'ouverture de chantiers du trimestre réalisés. (Exemple: objectifs trimestre T année N réalisés durant le trimestre en phase d'élaboration).

A.2. Non réalisation au trimestre.

A.2.1. Non réalisation reliquat objectifs antérieurs au trimestre.

Tableau N°5: Ouverture de chantier (non réalisé reliquat).

| Projet | Objectifs | Commentaire |
|----------------------|-----------------------------|---|
| L'intitulé du projet | Trimestre objectif reliquat | Justifications exhaustives du non réalisation de l'objectif |
| | | |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Commentaire : Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs d'ouverture de chantiers antérieurs du trimestre non réalisés durant le trimestre en phase d'élaboration. (Exemple : objectifs trimestre T-1 année N non réalisés durant le trimestre T année N, on justifie leur non réalisations.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

A.2.2. Non réalisation objectifs de trimestre.

Tableau N6: Ouverture de chantier (non réalisé au trimestre).

| Projet | Objectifs | Commentaire |
|----------------------|--------------------|--|
| L'intitulé du projet | Trimestre objectif | Justifications exhaustifs du non réalisation de l'objectif |
| | | |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Commentaire: Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs d'ouverture de chantier de trimestre en phase d'élaboration non réalisés et on justifie leur non réalisation par des commentaires exhaustifs. (Exemple: objectifs trimestre T année N non réalisés durant le trimestre).

B. Mise en service.

Tableau N°7 : Mise en service, objectif trimestre T.

| | | |
|----------------|---------------------|----------------------------------|
| | Le trimestre | Les intitulés des projets |
| Prévu | X | |
| Réalisé | Y | |
| Ecart | x-y | |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Y peut être supérieur à X dans le cas où il y a des réalisations des objectifs reliquats antérieurs de trimestre, à condition de préciser en bas du tableau les objectifs reliquats et les objectifs de trimestre.

Commentaire : Dans ce tableau, on mentionne la liste des objectifs de mise en service prévus pour chaque trimestre en phase d'élaboration de l'exercice en cours, ainsi que leur réalisation si elle est produite.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

B.1. Réalisation au trimestre.

B.1.1. Réalisation reliquat objectifs antérieurs au trimestre.

Tableau N°8: Mise en service (reliquat).

| Projet | Objectifs | Date de réalisation |
|----------------------|-----------------------------|----------------------------|
| L'intitulé du projet | Trimestre objectif reliquat | JJ /MM/AA |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Commentaire : Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs de mise en service antérieurs de trimestre réalisés durant le trimestre en phase d'élaboration.

B.1.2. Réalisation objectifs de trimestre.

Tableau N° 9: Mise en service (réalisé).

| Projet | Objectifs | Date de réalisation |
|----------------------|--------------------|----------------------------|
| L'intitulé du projet | Trimestre objectif | JJ/MM/AA |
| | | |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Commentaire : Dans ce tableau, on cite la situation des objectifs de mise en service de trimestre réalisé (exemple : objectifs trimestre T année N réalisés durant le trimestre en phase d'élaboration).

B.2. Non réalisation au trimestre (Exemple: trimestre T année N).

B.2.1. Non réalisation reliquat objectifs antérieurs au trimestre.

Tableau N°10: Mise en service (non réalisé reliquat).

| Projet | Objectifs | Commentaire |
|----------------------|-----------------------------|---|
| L'intitulé du projet | Trimestre objectif reliquat | Justifications exhaustives du non réalisation de l'objectif |
| | | |

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

Source : Document de l'entreprise, 2013

Commentaire: Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs de mise en service antérieurs de trimestre non réalisés durant le trimestre en phase d'élaboration (Exemple : objectifs trimestre T-1 année N non réalisés durant le trimestre T année N, on justifie leur non réalisation).

B.2.2. Non réalisation objectifs du trimestre.

Tableau N°11: Mise en service (non réalisé au trimestre T).

| Projet | Objectifs | Commentaire |
|----------------------|--------------------|--|
| L'intitulé du projet | Trimestre objectif | Justifications exhaustives de la non réalisation de l'objectif |
| | | |

Source : Document de l'entreprise, 2013

Commentaire : Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs de mise en service de trimestre en phase d'élaboration non réalisés, et on justifie leur non réalisation par des commentaires exhaustifs.

C. Etudes d'avant-projet et mise en place du contrat.

C.1. Etudes d'avant-projet:

Projet X: Finalisé (date de lancement d'appel d'offre).

Projet Y: Finalisé (date de lancement d'appel d'offre).

Projet Z : Non applicable (avec des justificatifs exhaustifs pour la non application du projet).

Commentaire : Dans cette étape, on donne la situation des objectifs d'études d'avant-projet prévus d'être lancés avec une observation, finalisé ou non finalisé, ou bien non applicable si l'étude n'est pas faisable.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

C.2. Mise en place des contrats.

C.2.1. Mise en place de contrat réalisé durant le trimestre.

C.2.1.1. Mise en place du contrat : Reliquat réalisé.

Tableau N°12: Mise en place du contrat (reliquat réalisé).

| Désignation du projet | objectif | Co-contractant | Date de signature |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------|
| L'intitulé du projet | Trimestre d'objectif antérieur | Entreprise co-contractante | JJ/MM/AA |
| | | | |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Commentaire : Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs de mise en place de contrat antérieurs de trimestre réalisés durant le trimestre en phase d'élaboration.

C.2.1.2. Les contrats mise en place durant le trimestre.

Tableau N°13: Mise en place du contrat (objectifs réalisé au trimestre T).

| Désignation du projet | objectif | Co-contractant | Date de signature |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------|
| L'intitulé du projet | Trimestre d'objectif antérieur | Entreprise co-contractante | JJ/MM/AA |
| | | | |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Commentaire : Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs de mise en place de contrat de trimestre réalisés.

C.2.2. Les contrats non mises en place durant le trimestre T.

C.2.2.1. Mise en place de contrat : Reliquat non réalisé.

Tableau N°14: Mise en place du contrat (reliquat non réalisé).

| Désignation du projet | Objectif | Commentaire |
|-----------------------|-----------------------------------|--|
| L'intitulé du projet | Trimestre d'objectif antérieur | Justifications exhaustives de la non réalisation de l'objectif |
| | | |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Commentaire : Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs de mise en place de contrat antérieurs de trimestre non réalisés durant le trimestre en phase d'élaboration.

C.2.2.2. Mise en place de contrat : Objectifs non réalisé au trimestre T

Tableau N°15: Mise en place du contrat (objectifs non réalisé au trimestre T).

| Désignation du projet | Objectif | Commentaire |
|-----------------------|-----------------------------------|--|
| L'intitulé du projet | Trimestre d'objectif antérieur | Justifications exhaustives de la non réalisation de l'objectif |
| | | |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Commentaire : Dans ce tableau, on montre la situation des objectifs de mise en place de contrat de trimestre en phase d'élaboration non réalisés, et on justifie leur non réalisation par des commentaires exhaustifs.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

2.3.2. Réalisations financières.

A. Dépenses d'investissement.

Les dépenses d'investissements réalisées durant le trimestre en phase d'élaboration (Exemple : trimestre T année N) ont atteint Y de dinars pour un montant annuel prévu de YY de dinars, soit un taux de réalisation de XX %.

NB:

Taux de réalisation financiers% = Montant réalisé durant le trimestre/montant annuel prévu*100.

Les réalisations par chapitre article se présentent comme suit :

| Tableau N°16: Dépenses d'investissements. | | Dépenses en DA | | |
|--|---------------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Chapitre article | Libelle | Dépenses prévues Année N | Dépenses réalisées au trimestre Année N | % De réalisation financiers au trimestre Année N |
| 4 | Etudes | | | |
| 11 | Amélioration réhabilitation centrales | | | |
| 13 | Centrales diesel | | | |
| 14 | Centrale tg | | | |
| TOTAL | | YY | Y | XX% |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Commentaire: Dans le tableau précédent, on trouve la synthèse des dépenses de chaque projet résumé par des chapitres articles ainsi que le pourcentage de réalisation financiers calculé par rapport au montant annuel pré.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DE LA MISE EN PLACE DE TDB

B. Les engagements en termes d'actes de clôture des contrats.

Tableau N°17: Clôture des contrats.

| Libellé | | | BP | RP | DGD | RD | SOMME |
|--------------------------------|---------------------|--|----|----|-----|----|-------|
| Numéro d'acte de clôture | Objet de contrat | Date de signature de l'acte de clôture | | | | | |
| | | | X | X | - | - | X |
| | | | - | - | x | x | X |

Source : Document de l'entreprise, 2013.

Commentaire : Le tableau précédent est un tableau récapitulatif des engagements en termes d'actes de clôtures des contrats (contrat en phase de finalisation) réalisé durant le trimestre en phase d'élaboration.

CHAPITRE 3 :
ANALYSES
ET
PRPOSITIONS

SECTION 1 : ANALYSE DE LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION ET LE TABLEAU DE BORD DE LA CEEG

1. Analyse de la fonction contrôle de gestion dans l'organisation de CEEG :

- Absence d'un système d'information et limitation à des moyens traditionnels, rend l'information non fiable, d'où l'impact sur la construction et l'élaboration des tableaux de bord.

- Absence d'outil de gestion tel que les logiciels, rend difficile la présentation des états et par conséquent la prise de décision au niveau de l'entreprise.

- Le rattachement de CDG :

Le contrôle de gestion est une fonction au service du management de l'entreprise, et en particulier de la ligne hiérarchique. Il agit principalement en tant que support des activités principales. Les contrôleurs de gestion renseignent les managers sur l'utilisation des ressources et l'atteinte des objectifs. Pour cette raison la place qu'on leur donne dans l'organisation est un déterminant majeur de leur efficacité. Le statut qu'on donne au CDG dans l'organigramme détermine sa légitimité et sa capacité d'action.

Les différents rattachements du contrôle de gestion :

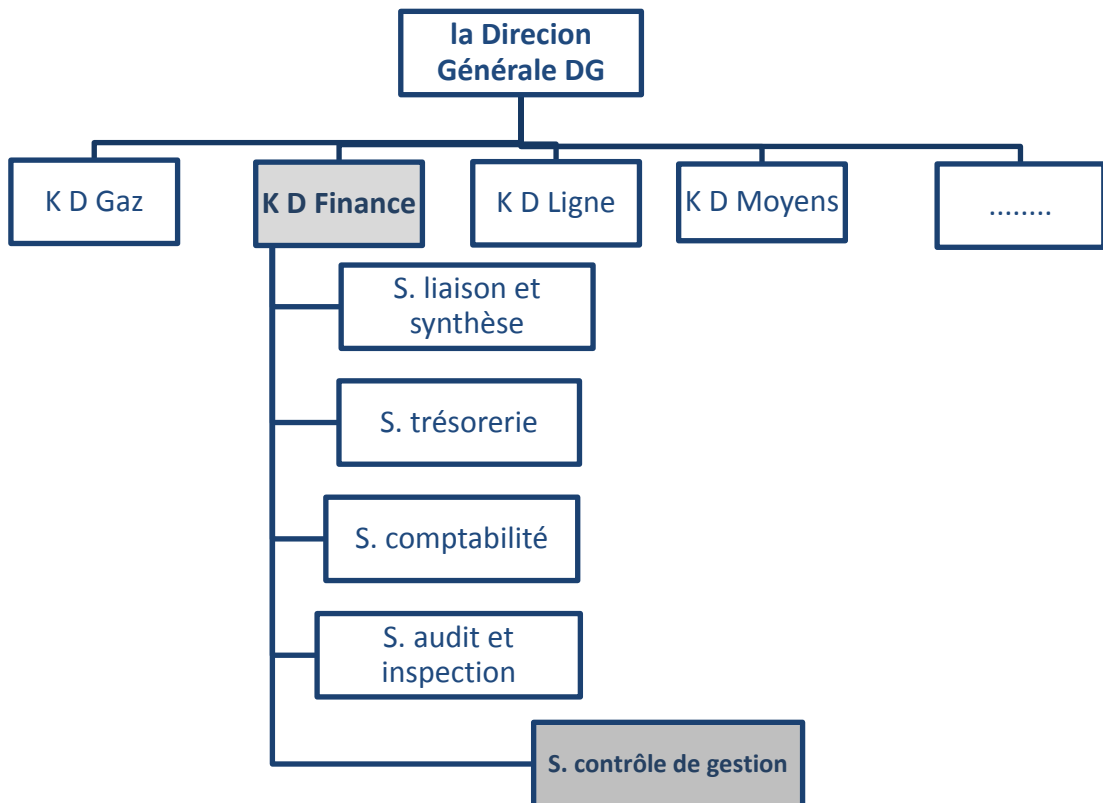
Un service de contrôle de gestion peut être rattaché à :

- La direction générale (DG) ;
- La direction administrative et financière (DAF) ;
- Directeurs responsables / directeurs opérationnels (DO/DR).

Dans le cas de la CEEG le contrôle de gestion est rattaché à la direction finance et comptabilité, dans un service « contrôle de gestion » comme le montre le schéma suivant :

CHAPITRE 3 : ANALYSES ET PROPOSITIONS

Schéma N°6 : Le rattachement de contrôle de gestion au niveau de CEEG



Source : élaboré par nous-mêmes

On constate clairement que le Service Contrôle de Gestion est placé au niveau N-3 et rattaché à « la direction finance et comptabilité ». Dans n'importe quelle entreprise, la mission d'un service de contrôle de gestion devrait être intimement liée à la nature de l'entité à la quelle il est subordonné, c'est-à-dire le contrôle de gestion, à première vue dans la CEEG est orienté vers un contrôle financier.

Il est préférable que le contrôle de gestion soit indépendant de ceux qu'il doit contrôler, et au même temps soit proche de ceux qu'il doit conseiller et aider à prendre des décisions.

La différencie entre le contrôle de gestion et la finance, c'est que le premier est un style de gestion alors que le second est une technique, et pour garantir le bon fonctionnement des deux, ils doivent être séparés.

Le rattachement du contrôle de gestion à la direction financière présente comme avantage :

- Accès facilité à l'information comptable ;
- Partage du système d'information.

CHAPITRE 3 : ANALYSES ET PROPOSITIONS

Mais, il a comme des inconvénients :

- Un contrôle de gestion très comptable, avec un caractère quantitatif ;
- Il est en rupture avec ce qui est fait sur le terrain ;
- Faibles prise en compte des spécificités et des besoins de terrain ;
- Dépendance des comptables ;
- Un faible degré d'autonomie ;
- Un pouvoir relativement faible qui peut limiter le champ d'intervention de CDG ;
- Accès limité à l'information extracomptable, ce qui affaiblit le rôle de conseil du contrôleur de gestion.

2. Critiques du tableau de bord utilisé :

A travers la lecture et l'analyse des tableaux de bord de la **CEEG**, et après avoir comparé les pratiques de contrôle de gestion au sein de cette dernière avec les références théoriques, nous avons pu soulever quelques remarques qui portent sur le fond et la forme du tableau de bord de l'entreprise, qui peuvent s'expliquer par le fort degré de centralisation et le rôle stratégique que joue la SONELGAZ dans le développement économique et sociale du pays.

2.1 Critiques sur le fonds :

- Pour les activités pour compte (des filiales) :
 - le tableau de bord élaboré au niveau de direction contrôle de gestion ne représente que le résultat de la consolidation des tableaux de bord élaborés au niveau des directions techniques. Ceci dit, il est utilisé à des fins de reporting seulement ;
 - le tableau de bord n'est utilisé qu'au niveau N et N-1 c'est-à-dire au niveau des directions techniques et la direction générale. Or que le mode de gestion de l'entreprise (gestion par projet) suppose la déclinaison des plans stratégiques sur des plans tactiques et opérationnels qui nécessite un suivi global et détaillé de tout le processus de pilotage de projet ;
 - le tableau de bord (de type financier et budgétaire) comprend uniquement des indicateurs financiers. Or, les indicateurs financiers ont tendance à rapporter la performance historique plutôt que de prévoir la performance future.
 - Pour l'ensemble des métiers et pour l'ensemble des indicateurs, le tableau de bord se limite à sortir les prévisions, les réalisations et les écarts sans les analysés.

CHAPITRE 3 : ANALYSES ET PROPOSITIONS

- Le tableau de bord est conçu dans une forme standard qui ne tient pas compte des spécificités de chaque métier et la nature des projets à réaliser ;
 - Le facteur temps n'est pas pris en charge dans le tableau de bord : c'est-à-dire l'avancement des travaux par rapport à la consommation du temps ;
 - Les tableaux de bord consolidés et même les tableaux de bord de gestion au niveau de directions techniques n'affichent aucun indicateur ou paramètre qui mesure le coût par projet, c'est juste un reporting des dépenses d'investissement par enveloppe ;
 - Aucune indication sur la maîtrise des coûts, délais et qualité par projet ;
 - Absence d'un référentiel ou une norme de comparaison qui permet l'évaluation des résultats obtenus.
 - Le tableau de bord actuel ne permet pas la mesure de la performance des facteurs de travail et leurs contributions à la création de valeur ;
 - La périodicité de TDB (3mois) ne permet pas un suivi en temps réel et ne permet le pilotage et la prise de mesures correctives avant que le produit ne prenne de la valeur ;
 - Les tableaux de bord représentent uniquement la situation actuelle et la situation passée, il faut souligner que les tableaux de bord doivent intégrer des aspects futures.
 - Le TDB utilisé ne contient pas des informations sur les contractuels et les co-contractuels et les parties des projets qui ont leur été assigné, pour pouvoir déterminer les responsabilités ;
 - Le TDB se focalise seulement sur la performance financière et néglige la satisfaction des autres parties prenantes.
- Pour les activités propres à la CEEG :
 - L'objectif du tableau de bord se limite à la simple fonction du contrôle sans pour autant aider l'entreprise à s'améliorer ;
 - L'entreprise manque de tableaux de bord opérationnels, ce qui oblige les contrôleurs de gestion au niveau des directions à des glissements de fonction et donc de faire les tableaux de bord opérationnels ;
 - Absence des indicateurs de ressources humaines dans le tableau de bord de la direction.

2.2 Critiques sur la forme :

- Les tableaux de bord sont représentés par une compilation de données, dont la forme est encombrante ;

CHAPITRE 3 : ANALYSES ET PROPOSITIONS

- Absence totale des graphiques, pictogrammes, clignotants et baromètres qui facilitent l'analyse ;
- Les tableaux de bord présentent très peu d'indicateurs, si on prend le cas de la direction KDM :

Les indicateurs choisis ne répondent pas aux caractéristiques des indicateurs, par exemple:

L'ouverture de chantier et la clôture de crédit sont présentés en forme de jalons, on observe aussi que l'indicateur le plus important qu'on peut considérer comme stratégique « les dépenses d'investissement » n'a pas pris l'importance nécessaire.

3. Recommandations

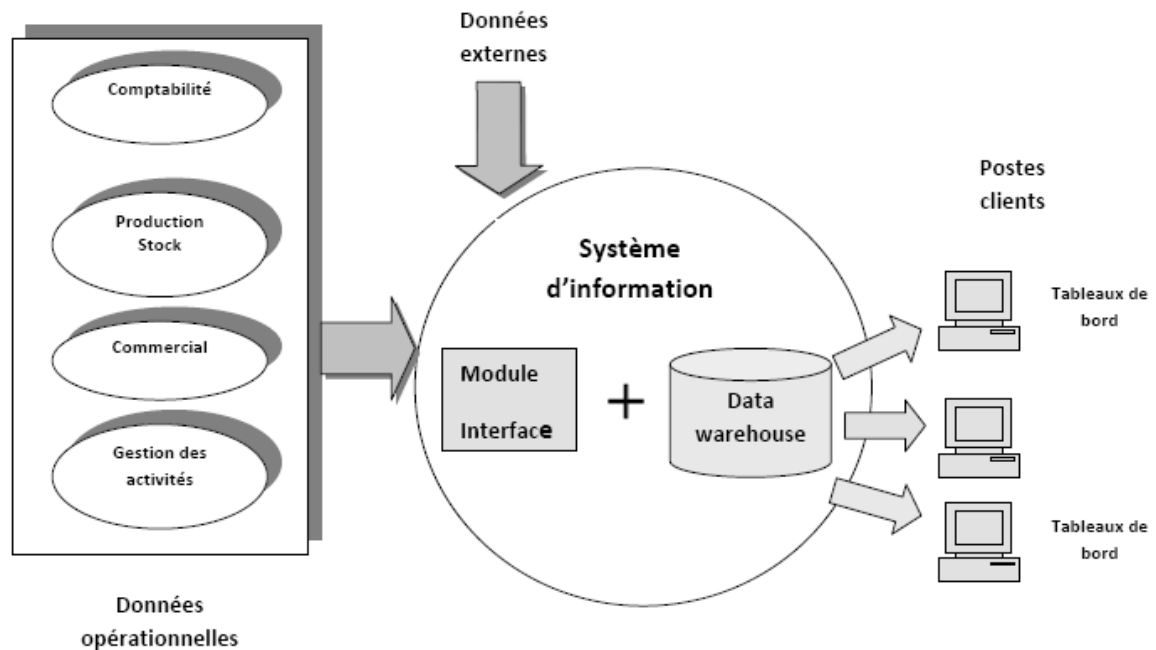
3.1. Développement d'un système d'information

L'information est une arme pour l'entreprise, aussi bien sur le plan interne que l'externe, donc pour qu'elle puisse utiliser cette dernière de la façon la plus optimale possible, l'entreprise doit avoir une information pertinente et fiable. Ceci dit elle doit développer un système d'information apte à lui procurer l'information nécessaire pour la prise de décision en temps opportun.

Le suivi des activités et leur mise sous contrôle n'est possible qu'à travers les renseignements et les informations collectées par diverses sources. Ces informations sont obtenues à tous les niveaux de l'organisation. L'utilisation de l'information varie selon les décisions et les différents besoins du personnel et selon leurs niveaux hiérarchiques (niveau stratégique ou niveau opérationnel).

Parmi les solutions envisageables c'est d'installer des applications informatiques ou des logiciels comme phase préliminaire à l'intégration d'un système datawarehouse, comme le montre la structure suivante :

Figure N° 7 : L'organisation du data warehouse



Source : MALLERET Véronique et autres 2013, P145, « *Contrôle de gestion* » 4^{éd}, DUNOD, Paris

3.2 Les Perspectives du développement du tableau de bord.

Pour pallier aux différentes insuffisances citées précédemment, nous proposons un ensemble de mesures qui peuvent être des pistes d'amélioration potentielle :

- Permettre aux autres niveaux hiérarchiques d'avoir leur propre TDB
- Concevoir un TDB opérationnel...Etc
- Introduire une norme ou un référentiel qui permet l'évaluation des réalisations
- Introduire une colonne de mesure de l'écart ;
- Analyser l'écart.....à travers les personnes concernées
- Introduire une colonne qui prévoit l'action à prendre et qui va la prendre

Tous cela passe par :

A. La définition des objectifs : Quand on veut mettre en place un tableau de bord au niveau de l'entreprise, le contrôleur de gestion doit définir les objectifs et les variables d'actions qui devront se traduire en plan d'action ;

B. La mise en place d'un système d'information facilitant la collecte de l'information nécessaire à la production des indicateurs, après avoir placé et formalisé les modes de gestion et mis à jour des TDB ;

CHAPITRE 3 : ANALYSES ET PROPOSITIONS

C. Il est aussi préférable d'enrichir le TDB par des indicateurs stratégiques (au niveau de la direction générale) et des indicateurs locaux (au niveau des directions techniques et départements) plus représentatifs de la réalité et de les adapter en fonction des besoins de chaque direction technique, tels que :

- **Difficultés majeures** : c'est une Liste de codes alphabétiques identifiant chacun une difficulté majeure :
 - A→ Défaut de management ;
 - B → Manque de moyens financiers ;
 - C→ Problème avec le sous-traitant ;
 - D→ Utilisateur inexistant ou marquant peu d'intérêt pour le projet qui le concerne pourtant ;
 - E→ Inadaptation des moyens humains (indisponibilité, incompetence)
 - F → Dérapage du projet
 - G→ Instabilité des attentes (elle s'évolue au fur et à mesure que le projet avance) ;
 - H...
 - I ...
- **Pour l'évaluation de la Ressources Humaines** :
 - Taux d'absentéisme: nombre de personnel absent ou nombre d'heure d'absence/ le nombre d'heure de travail total prévu.
 - Taux d'utilisation de main d'œuvre par projet (ou ensemble de projet) : nombre de personnel travaillant sur un projet / le nombre total de personnel
- **Respect des délais** : - Taux des tâches réalisées dans les délais voulus
 - Taux de retards (de fabrication ou de prise en charge)
- **Conformité des produits et services** : Taux de non-conformités des produits livrés et services fournis.
- **Résolution de problèmes** : pour le traitement des problèmes rencontrés, nous proposons les indicateurs suivants :
 - Pourcentage d'actions correctives clôturées ;
 - Taux de problèmes résolus/problèmes identifiés

3.3. Utiliser le planning d'avancement le diagramme du GANTT, qui montre l'état de progression de réalisation et permet aussi de situer et d'analyser les causes de retards

SECTION 2 : PROPOSITION DE TABLEAU DE BORD RENOVE

Nous avons bien mentionné que le TDB utilisé au sein de la CEEG est conçu au niveau N et N-1 à des fins de reporting seulement, pour le rendre un moyen de contrôle et un outil de pilotage il faut qu'il soit adapté en premier lieu au mode de gestion de l'entreprise (qu'est un management par projet transverse au métiers) , et en deuxième lieu à sa raison d'être qu'est la maîtrise d'œuvre et la partie engineering des projets de filiales métier de base de SONELGAZ. La structuration des activités de la CEEG est basée sur trois domaines d'expertise :

- 1. Etudes : l'objectif assigné à cette phase est** d'assurer la coordination de l'ensemble des études d'avants - projets, étudier et rédiger les spécifications techniques appropriées.

Indicateurs : - taux d'élaboration d'études avant-projet (EAP) ;
- délais d'élaboration d'étude avant-projet.

- 2. Développement : l'objectif assigné à cette phase est** d'assurer la coordination de l'ensemble des activités liées aux études de sites des ouvrages et infrastructures et mise en place des contrats.

Indicateurs : - Taux de mise en place des contrats ;
- Délai entre mise en place de contrats et début de travaux.

- 3. Travaux (réalisation) : l'objectif assigné à cette phase est** d'assurer la coordination de la conduite de la réalisation des projets jusqu'à la réception définitive en veillant au contrôle des coûts, de la qualité et du respect des délais.

Indicateurs : -Taux ouverture de chantier ;
-Taux mise en service ;
-Taux de non-conformités des produits livrés et services fournis ;
- Taux de dépassement du Coût ;
- Taux de dépassement de délais.

CHAPITRE 3 : ANALYSES ET PROPOSITIONS

Remarque :

- Pour donner plus de marge de maîtrise des projets et pour faciliter leur suivi, nous avons jugé plus efficace de raccourcir les délais d'élaborations de TDB jusqu'à un seul moi ;
- L'entreprise a le choix d'établir le TDB pour un seul ou ensemble de projet, selon le degré d'importance des projets.

1. Les indicateurs techniques :

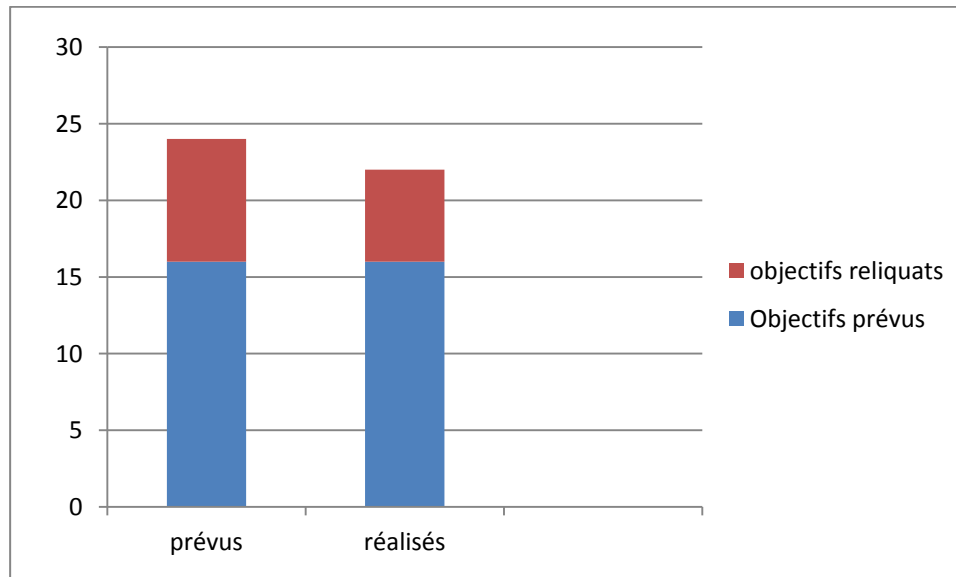
1.1. Elaboration d'études avant projet (EAP) :

Tableau N°18: études avant projet (EAP)

| indicateurs | Date | Prévu(1) | Reliquat(2) | Total prévu (1+2) | Réalisé | Référence ou norme | écart | justificatif | Difficultés majeures | Actions à entreprendre |
|------------------------|---------|----------|-------------|-------------------|---------|--------------------|-------------------|--------------|----------------------|------------------------|
| Taux d'élaboration EAP | Un mois | X | Y | Z | Z' | % | % $(Z' - Z)/Z$ | | | |
| Délais EAP | | | | | | | | | | |
| total | | | | | | | | | | |

Source : Elaboré par l'étudiant

Graphique N8 : Elaboration d'étude avant-projet (EAP) :



Source : Elaboré par nous-mêmes

Commentaire:

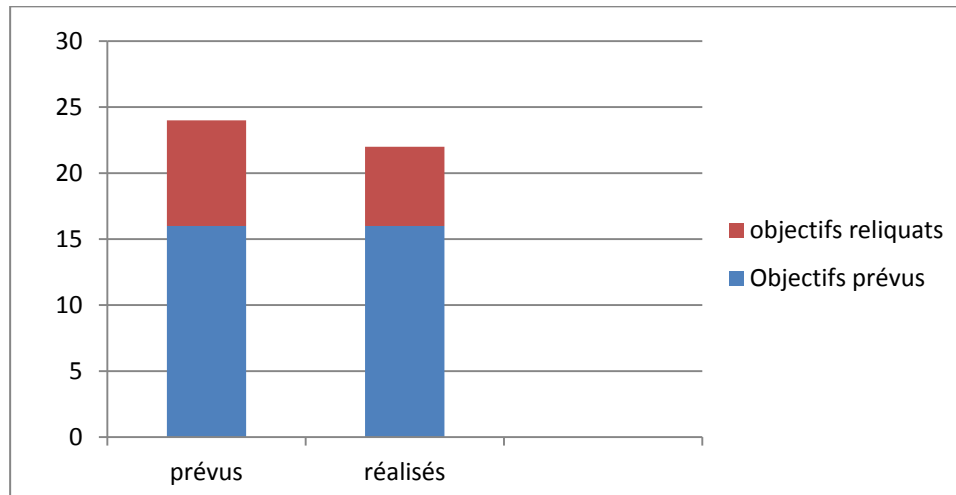
1.2.Mise en place des contrats :

Tableau N°19: Mise en place des contrats

| indicateurs | Date | Prévu (1) | Reliquat (2) | Total prévu | Réalisé | Référence ou norme | écart | justificatif | Difficultés majeurs | Actions à entreprendre |
|--|---------|-----------|--------------|-------------|---------|--------------------|-------|--------------|---------------------|------------------------|
| Taux de mise en place des contrats EAP | Un mois | X | Y | Z | Z' | % | % | | | |
| Délai entre mise en place | | | | | | | | | | |
| total | | | | | | | | | | |

Source : Elaboré par nous-mêmes

Tableau N° 9 :Mise en place des contrats :



Source : élaboré par nous-mêmes

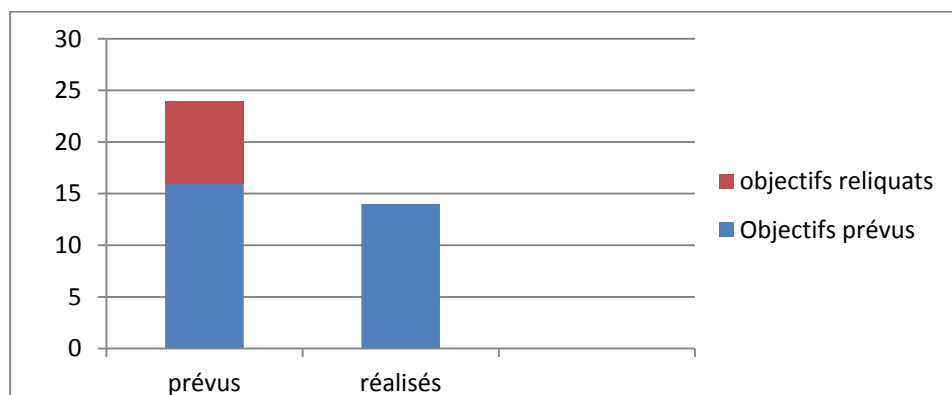
Commentaire:

1.3 suivi de réalisation et mise en service :

Tableau N°20 : suivi de réalisation et mise en service

| indicateurs | Date | Prévu (1) | Reliquat (2) | Total prévu | Réalisé | Référence ou norme | écart | justificatif | Difficultés majeures | Actions à entreprendre |
|---|---------|-----------|--------------|-------------|---------|--------------------|-------|--------------|----------------------|------------------------|
| Taux ouverture de chantier | Un mois | X | Y | Z | Z' | % | % | | | |
| Taux mise en service | | | | | | | | | | |
| Taux de non-conformités des produits livrés | | | | | | | | | | |
| Taux de dépassement du | | | | | | | | | | |
| Taux de dépassement de | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | |

Graphe N°10: suivi de réalisation et mise en service



source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire:

source : élaboré par nous-mêmes

2. Les indicateurs financiers :

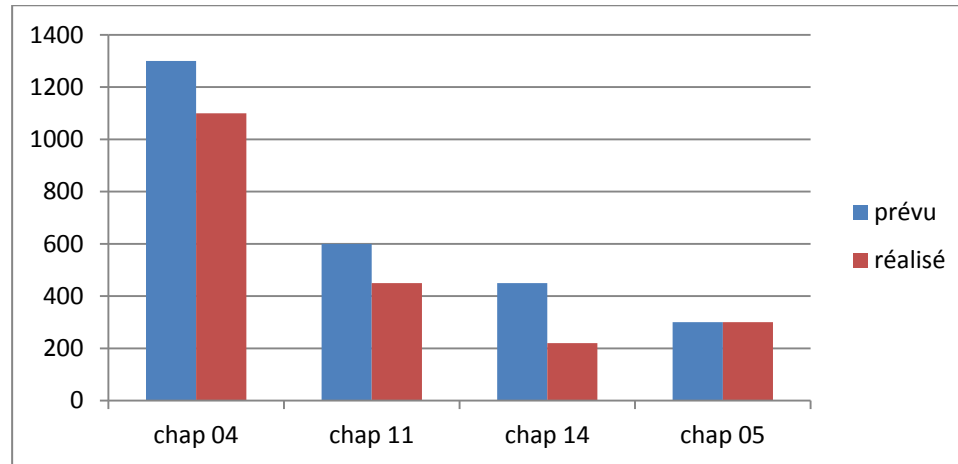
2.1. Les dépenses d'investissement :

Tableau N°21 : Dépenses d'investissement

| Indicateurs : dépenses d'investissement | Période : un mois | Dépenses prévu l'année N | Dépenses prévus pour le moi | % de réalisation prévue(1) | Dépenses réalisé au mois | % de réalisation (2) | Seuil de tolérance | écart | Difficultés majeurs | justificatif | Actions à entreprendre |
|---|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------|---------|---------------------|--------------|------------------------|
| N°11 | Amélioration réhabilitation centrales | XX | Y | $Y/XX*100$ | X' | $X'/xx *100$ | Y% | (2)-(1) | | | |
| N°14 | Centrale diesel | | | | | | | | | | |
| N°5 | Centrale turbines à gaz | | | | | | | | | | |

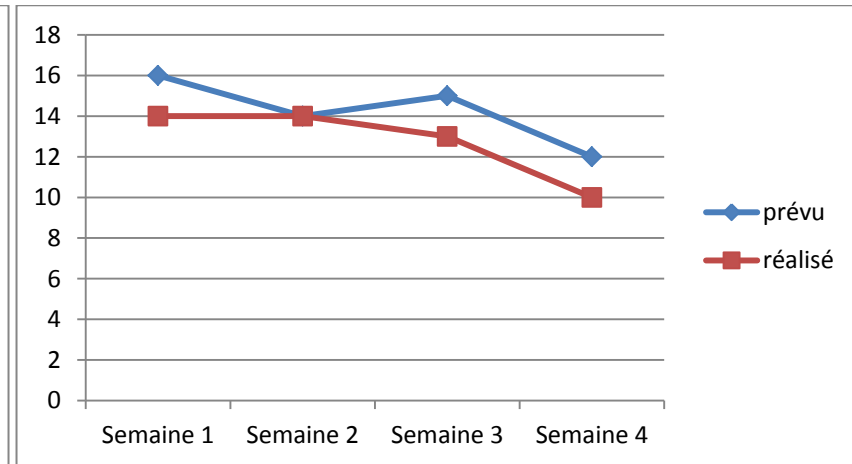
Source : élaboré par nous-mêmes

Graph N°11: Dépenses d'investissement par chapitre article.



source : élaboré par nous-mêmes

Graph N° 12: Les dépenses d'investissement par semaine



source : élaboré par nous-mêmes

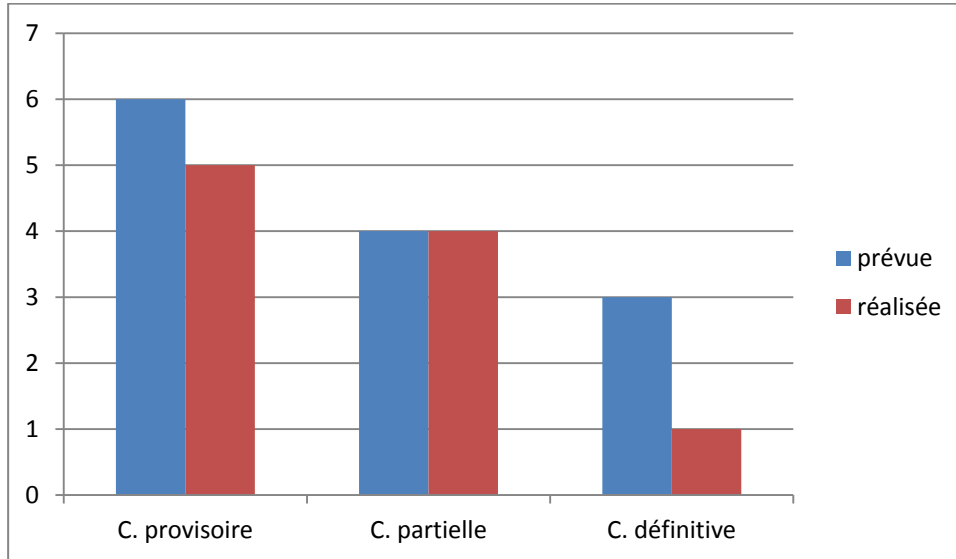
2.2. La clôture de crédit :

Tableau N° 22 : Clôture de crédit

| Clôture de crédit | Date de clôture | prévu | Réalisé | Référence ou norme | Ecart | Difficultés majeurs | justificatif | Actions à entreprendre |
|-------------------|-----------------|--|-----------------------------|--------------------|-------|---------------------|--------------|------------------------|
| Provisoire | Jj/mm/aa | Nombre de clôtures Prévu pour la date précédente | Nombre de Clôtures réalisés | | | | | |
| Partielle | | | | | | | | |
| Définitive | | | | | | | | |
| totale | | | | | | | | |

Source : élaboré par l'étudiant.

Représentation graphique N°13 :clôture de crédit



Commentaire

Tableau N° 23 : tableau explicatif des Actions à prendre :

| Actions à prendre (quoi) | Qui va la prendre | Où ? | Quand ? | Comment ? | Avec quoi ? | Combien ? |
|--------------------------|-------------------|------|---------|-----------|-------------|-----------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Source : élaboré par nous-mêmes

Pour pouvoir corriger les écarts constatés le contrôleur de gestion prend le soin d'établir un ensemble de paramètres permettant d'encadrer l'action, à savoir :

Le quoi : il explique quoi prendre comme action corrective ;

Le qui : il désigne le responsable de l'exécution de cette action ;

Le où : il précise la structure concernée par l'action ;

Le quand : quand la prendre ;

Le comment : il précise l'enchaînement des tâches et l'ordre à suivre ;

Le Avec quoi : il détermine les moyens et les outils à utiliser pour concrétiser l'action ;

Le Combien : permet de mesurer l'efficacité de l'action prise.

Proposition de Tableau De Bord interne :

Nous avons constaté que les TDB que utilisent la **CEEG** sont destinés au suivi des prestations qu'elle rend à ses clients, autrement dit c'est un suivi d'une seule activité et non pas de l'ensemble des activités constituant son processus interne de création de valeur.

L'analyse de la chaîne de la valeur de la **CEEG** nous a permis de classer ses activités entre activités de base (représentant son cœur de métier) et activités de support : dans l'ensemble, les directions techniques (KDL, KDG, KDM ...Etc) représentent les métiers de base, et les directions (KDP, KDF, KDA) représentent les métiers de support. A l'intérieure de métier de base (directions techniques), il y'a des activités de base (créatrice de la valeur) et des activités de support présentées ainsi :

- **Activités de base** : prise en charge par les trois départements :
 - Etude ;
 - Développement ;
 - Réalisation (Travaux).
- **Activités de support** :
 - Comptabilité ;
 - Gestion de ressources humaines ;
 - Affaires juridiques
 - Maintenance ;
 - Informatique.

Compte tenu des moyens disponibles (période de stage, accès aux données) nous n'avons pas pu élaborer un tableau de bord interne pour piloter l'ensemble des activités propre à la **CEEG**. Donc pour pouvoir analyser et piloter les activités de la **CEEG**, nous allons proposer des indicateurs destinés à piloter principalement les activités de base de chaque direction technique, et qui permettent de mesurer la performance actuelle, en cours et la performance future, et d'évaluer le rendement de chaque division et les compétences de chaque employé :

- **Pour l'évaluation de la Ressource Humaine** :
 - Taux d'absentéisme: nombre de personnel absent ou nombre d'heure d'absence / le nombre d'heure de travail total prévu.

- Taux d'utilisation de main d'œuvre par projet (ou ensemble de projet) :
nombre de personnel travaillant sur un projet / le nombre total de personnel
- **Conformité des produits et services** : Taux de non-conformités des produits livrés et services fournis
- **Résolution de problèmes** : pour le traitement des problèmes rencontrés, nous proposons les indicateurs suivants :
 - Pourcentage d'actions correctives clôturées ;
 - Taux de problèmes résolus/problèmes identifiés

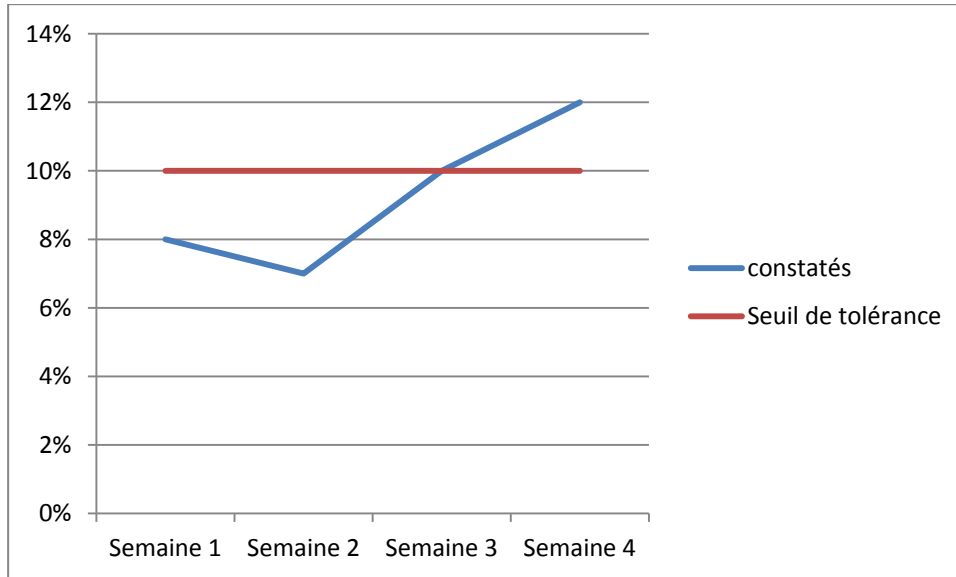
Ressources humaines

3.1 Le taux d'absentéisme

Tableau de N°24 : absentéisme par semaine

| La période | indicateur | Constaté | Seuil de tolérance | Ecart | animation | justificatif | Actions à entreprendre |
|--------------|------------|----------|--------------------|-------|-----------|--------------|------------------------|
| Semaine1 | | | 10% | | | | |
| Semaine2 | | | 10% | | | | |
| Semaine3 | | | 10% | | | | |
| Semaine4 | | | 10% | | | | |
| Total | | | | | | | |

Représentation graphique N°14 : le taux d'absentéisme par semaine



Formule de calcul : nombre d'heures d'absence / nombre d'heures de travail prévues

Commentaire :

SECTION 3 : SYNTHESSES DES RESULTATS

Après avoir effectué notre stage au sein de la CEEG, l'évaluation et l'analyse des différents outils de reporting et les tableaux de bord utilisés, qu'a été mené en deux niveaux, le premier, consiste à analyser la fonction de contrôle de gestion et son statut dans l'organigramme, le deuxième, met en exergue le TDB et ses composants, les principaux résultats que nous avons dégagé -guidés par notre problématique et hypothèses- sont :

- La fonction de contrôle de gestion est rattachée à la direction finances et comptabilités, ce qui oriente l'intérêt porté à cette fonction vers le suivi financier, ceci a été reflété sur la nature des indicateurs utilisés ;

- Nous avons constaté aussi que ce rattachement a réduit le pouvoir accordé aux contrôleurs et a diminué leur champ d'intervention ;

- Nous avons conclu que les TDB sont principalement utilisés pour des raisons de reporting seulement, ceci a été traduit par :

- La centralisation de la conception des TDB au niveau N et N-1 ;

- La majorité des indicateurs sont de nature financière et dictés par le sommet hiérarchique ;

- Les TDB ne permettent pas l'interprétation des écarts et ne prévoient aucune action corrective ;

- Les délais d'établissement de TDB sont longs (chaque trimestre) ;

- Déficit en matière d'évaluation de performance à chaque niveau, dû au manque des indicateurs locaux qui le permettent ;

- Un fort degré de centralisation de l'information et de pouvoir de prise de décision.

Dans cette présente étude, nous avons essayé de soulever les insuffisances et les faiblesses liées au sujet étudié, pour ensuite contribuer à y remédier en prenant en considération les recommandations et propositions précitées.

La valeur ajoutées de ce travail pour la CEEG réside dans :

- La proposition et la conception d'un TDB rénové, qui sera à la fois utilisé comme un moyen de reporting et de pilotage des activités pour compte

Proposition des indicateurs qui peuvent servir de base à la conception de TDB interne de pilotage de l'activité propre à la CEEG.

CONCLUSION

Ce travail de recherche avait comme ambition d'étudier la réalité d'un outil fondamental du contrôle de gestion à savoir le tableau de bord de pilotage, la manière dont il est conçu, utilisé et apprécié par les différents utilisateurs, mais aussi à quel point il contribue au pilotage de l'activité de l'entreprise. Cela nous a conduits à puiser dans la littérature pour déterminer, d'une part les dimensions clés de conception et utilisation de tableau de bord, d'autre part, les paramètres et les facteurs qui le déterminent.

La présente étude s'est largement inspirée d'une méthode qualitative, basée sur l'observation participante, les entretiens et l'analyse documentaire. En effet nous avons procédé, pour l'élaboration de ce travail, par deux niveaux d'analyse, le premier, évalue la fonction de contrôle de gestion et la place qu'elle occupe au sein de CEEG, le deuxième, il analyse le tableau de bord de pilotage à travers l'évaluation de ses indicateurs et le degré de sa contribution au pilotage de l'organisation

Ceci dit, les principaux résultats de notre étude sont en mesure de répondre à la problématique principale, le rôle de TDB de la CEEG se limite au reporting et dans les meilleures situations, au contrôle, cet outil dans sa conception initiale ne prévoit aucun rôle de pilotage, ce qui nous a emmené à développer des améliorations pour prendre en charge cet aspect, en rajoutant d'une part, des indicateurs de nature qualitative pour enrichir la valeurs des informations véhiculées et d'introduire, de l'autre part, des rubriques qui permettent la prise des actions appropriées.

Compte tenu de ces constats, nous pouvons confirmer la première hypothèse, à savoir, le CDG au sein de la CEEG est de prédominance financière. Les analyses faites dans cette étude, nous conduisent ainsi à rejeter la deuxième et la troisième hypothèse, qui stipulent respectivement, que le TDB de la CEEG permet le pilotage, et permet à la fois l'identification et l'analyse des écarts.

Les fruits de ce travail pour l'entreprise, résident dans l'amélioration de son outil de suivi des activités pour compte. Néanmoins, la conception d'un TDB interne est indispensable pour le pilotage des activités propres à la CEEG. Cette conception doit être faite avec la participation de toutes les personnes concernées.

Bibliographie

Ouvrage :

1. BESCOS (P.L), DOBLER et autres, 1997, « *Contrôle de Gestion et Management* », Montchrestien, 4ème édition, Paris.
2. BOISSELIER Patrick, 1999, « *Contrôle de gestion* », Vuibert, Paris.
3. GERVAIS Michel, 1988, « *contrôle de gestion* », édition économiya, Paris.
4. GIRAUD Françoise et Autres, 2004, « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* », 2e édition, Gualino éditeur, EJA, Paris.
5. KAPLAN Robert et Norton David, 1995, *le tableau de bord, pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Ed. Organisation, Paris.D
6. LEROY Michel, 1998, « *le tableau de bord au service de l'entreprise* », Organisation Eds D', Paris.
7. Meyer Jean, 1996, « *Gestion budgétaire* », DUNOD, 9 ème édition, Paris.
8. NAULLEAU.G et ROUACH.M, 2000, *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, Revue Banque Editeur, 3^{ème} édition, Paris.
9. MALLERET Véronique, 2013 « *contrôle de gestion des outils de gestion* » 4eme édition, Dunod édition,Paris.
10. SADOU.A, « *Comptabilité générale* », Editions BERTI, Alger, 2002.

Reuves :

Claude SIMON et Alain BURLAUD, *Contrôle de gestion*, Ed. La découverte, collection repère N°227, 1997, Paris

Ouvrages en anglais :

11. SATHE V, 1983,« *The controller's role in management* », Organizational Dynamics, winter

TABLE DES MATIERES

Résumés

Remerciement

Liste des tableaux

Listes des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET INSTITUTIONNEL..... 5

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DU PROJET..... 5

1. Généralités sur le contrôle de gestion..... 5

1.1.Définitions de contrôle de gestion..... 5

1.2.Objectif du contrôle de gestion..... 5

1.2.1. Maîtrise de la gestion..... 6

1.2.2. Maîtrise de l'activité..... 6

1.2.3. Maîtrise de la rentabilité..... 7

1.2.4. Maîtriser l'évolution de l'entreprise..... 7

1.2.5. La mesure de la performance..... 7

1.3.Nature de la mission du contrôleur de gestion..... 7

1.3.1. Le contrôleur de gestion est prestataire de services..... 8

1.3.2. Animateur de système d'informations..... 8

1.4.Les outils de contrôle de gestion..... 8

1.4.1. Comptabilité analytique..... 8

1.4.2. Le processus budgétaire..... 9

1.5.Différence entre le tableau de bord et le reporting..... 9

1.6.Les types de contrôleur de gestion..... 12

2. Généralités sur le tableau de bord..... 13

2.1.Concept, définition, objectifs et fonctions du tableau de bord..... 13

2.1.1. Concept et définition du tableau de bord..... 13

2.1.2. Objectifs du tableau de bord..... 14

2.1.3. Fonctions du tableau de bord..... 14

2.2.Classification des tableaux de bord..... 16

2.2.1. Le tableau de bord de gestion..... 16

2.2.2. Les tableaux de bord opérationnels..... 16

2.2.3. Le tableau de bord stratégique..... 17

2.2.4. Le tableau de bord prospectif « Le Balanced Score Card (BSC) »..... 17

2.3.Concevoir un tableau de bord..... 17

| | |
|--|-----------|
| 2.3.1. Les indicateurs du tableau de bord..... | 17 |
| 2.3.2. Les critères de qualité d'un indicateur..... | 18 |
| 2.3.3. Les différents types d'indicateurs | |
| SECTION 2 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL..... | 20 |
| 1. Présentation du groupe..... | 20 |
| 1.1.Historique..... | 20 |
| 1.2.Activités de SONELGAZ..... | 21 |
| 1.2.1. Activité production..... | 21 |
| 1.2.2. Activité transport..... | 21 |
| 1.2.2.1. Transport d'électricité..... | 21 |
| 1.2.2.2. Transport du gaz..... | 21 |
| 1.2.3. Activité distribution..... | 22 |
| 1.2.3.1. Distribution d'électricité..... | 22 |
| 1.2.3.2. Distribution du gaz..... | 22 |
| 1.3.Filiales et prises de participation..... | 22 |
| 1.3.1. Organisation de SONELGAZ en Groupe..... | 22 |
| 2. Présentation de la CEEG..... | 23 |
| 2.1.Sa mission..... | 23 |
| | |
| CHAPITRE 2 : présentation de la methodologie de recherche et de la mise en place du tdb de la CEEG..... | 31 |
| SECTION 1 : Présentation de la méthodologie de recherche et du TDB.... | 32 |
| 1. Méthodologie de recherche..... | 32 |
| 1.1.Objet et intérêt de l'étude..... | 32 |
| 1.2.Délimitation du champ d'étude..... | 32 |
| 1.3.Les outils d'investigations..... | 33 |
| 1.4.Les difficultés de la recherche..... | 33 |
| 2. Présentation de la direction Finances, comptabilité et contrôle de gestion | 34 |
| 2.1.Les missions..... | 34 |
| 3. Présentation du tableau de bord de la CEEG..... | 35 |
| 3.1.L'utilité du tableau de bord à SONELGAZ..... | 35 |
| 3.2.Les différents types de tableaux de bord à SONELGAZ..... | 35 |
| 3.3.Les étapes d'élaboration du tableau de bord de la direction KDM..... | 37 |
| 3.4.Les étapes de validation du tableau de bord KDM..... | 37 |

| | |
|---|-----------|
| SECTION 2 : La présentation des indicateurs et du canevas du TDB KDM | 39 |
| 1. Les indicateurs du tableau de bord de la direction KDM..... | 39 |
| 2. Les sources d'information pour alimenter le tableau de bord..... | 42 |
| 3. La présentation du TDB de la direction KDM..... | 43 |
| CHAPITRE 3 : Analyse du TDB de CEEG et propositions..... | 56 |
| SECTION 1 : Analyse de la fonction contrôle de gestion et le tableau de bord de la CCEG..... | 57 |
| 1. Analyse de la fonction contrôle de gestion dans l'organisation de CEEG.. | 57 |
| 2. Critiques de tableau de bord utilisé..... | 59 |
| 3. Recommandations..... | 60 |
| SECTION 2 : Proposition de tableau de bord rénove..... | 62 |
| 1. Les indicateurs techniques..... | 64 |
| 1.1.Elaboration d'études avant projet (EAP)..... | 64 |
| 1.2.Mise en place des contrats..... | 64 |
| 1.3.Suivi de réalisation et mise en service..... | 65 |
| 2. Les indicateurs financiers..... | 67 |
| 2.1.Les dépenses d'investissement..... | 67 |
| 2.2.Les clôtures des crédits..... | 68 |
| 3. Indicateurs Ressources humaines..... | 71 |
| 3.1.Le taux d'absentéisme..... | 72 |
| SECTION 3 : SYNTHESSES DES RESULTAT..... | 73 |

Conclusion

Bibliographie