

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Koléa

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**Proposition d'un tableau de bord de pilotage de l'activité
« Entretien et Maintenance des Grands Périmètres d'Irrigation »**

Cas du périmètre : Mitidja Ouest-Tranche I

Présenté par :

Mlle. SELMI Meriem

Encadré par :

Dr. GOURINE Réda

Année universitaire : 2014-2015

Remerciements

Tout d'abord, louange à Allah qui m'a guidé sur le droit chemin tout au long de ce travail, et m'a inspiré les bons pas et les justes réflexes. Sans sa miséricorde, ce travail n'aura pas abouti.

*Ma vive gratitude à mon encadreur, **M. GOURINE Réda**, pour sa patience, pour ses directives, ses conseils, son orientation, et son encouragement qu'il n'a cessé de me communiquer.*

*Mes vifs remerciements à l'ensemble du personnel de l'**Office National de l'Irrigation et du Drainage**, en particulier **M. GUEMRAOUI Mohamed**, **M. LAKEHAL Mohamed** et **Mme. MEZIANI Salima**, pour leur aide et leur assistance.*

Je remercie sincèrement les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail.

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut, et tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, et la reconnaissance à mes chers parents qui m'ont offert sans condition leur soutien moral et financier.

*Je remercie aussi tous mes amis, en particulier **Mlle. TOUATI Nesrine** et **M. MERIANE Youcef**, pour leur soutien et leurs encouragements pendant les moments les plus difficiles.*

Enfin, mes remerciements à toute personne qui a participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce modeste travail.

Résumé

Le contrôle de gestion constitue un ensemble de pratiques reconnues, aujourd'hui, comme un des constituants essentiels d'une gestion efficace dans les organisations de toutes tailles, relevant du secteur public comme du secteur privé.

Si l'étude du contrôle de gestion constitue actuellement une des thématiques privilégiées au sein de la recherche, le contexte des organisations publiques reste, cependant, peu envisagé.

A l'évidence, l'existence d'un système de contrôle de gestion efficace est essentielle à la réussite et au bon fonctionnement d'une organisation publique. Il constitue un garde-fou contre le gaspillage, les abus et la fraude.

S'intéresser au contrôle de gestion au sein d'un organisme public, en l'occurrence, **l'Office National de l'Irrigation et du Drainage**, nous a donc semblé évident compte tenu du rôle important qu'il joue dans le secteur de l'hydraulique agricole algérien.

Ainsi, l'objet de notre recherche est d'aboutir, par le biais d'une étude empirique, à une meilleure compréhension des pratiques de contrôle de gestion au sein de l'organisme d'accueil, et plus précisément à identifier la place que réserve ce dernier aux tableaux de bord de pilotage de ses activités.

Il apparaîtra au cours de notre recherche que le système de contrôle de gestion est inexistant au sein de l'organisme d'accueil. De ce fait, nous nous sommes engagés à convaincre l'équipe dirigeante de la nécessité de mise en place d'un système de contrôle de gestion à travers l'élaboration de tableaux de bord de pilotage des différentes activités de l'organisme.

Pour notre travail, nous nous sommes limités à proposer un tableau de bord de pilotage de l'activité « **Entretien et Maintenance des Grands Périmètres d'Irrigation** », ce qui représente notre thème de recherche. Il est à noter que le choix de l'activité en question n'est pas fortuit ; en effet, elle constitue une des principales missions de l'organisme.

Mots clés

Contrôle de gestion - Tableau de bord de pilotage - Entretien et Maintenance - Périmètres Irrigués.

Abstract

The management control system constitutes a set of practices recognized today as one of the main component of an efficient management of all sizes organizations, whether belonging to the public sector or to the private sector.

Currently, the study of management control systems is one of the most privileged themes in research. However, the context of the public organizations remains rarely envisaged.

Obviously, the existence of an efficient management control system is fundamental to the success and smooth running of a public organization. It constitutes a safeguard against the wasting, the abuses and the fraud.

Thus, being interested in the management control system within a public organism, the **National Office of the Irrigation and the Drainage** as it happens, seemed obvious to us considering the important role which it plays in the algerian sector of the agricultural hydraulics.

So, the object of our research is to reach, by the means of an empirical study, a better understanding of the management control practices within the host organization, and more exactly to identify the place granted to the dashboards for the steering of the organization's activities.

It will appear during our research that the management control system is non-existent within the host organization. Therefore, we were committed to convince the management team of the necessity of implementing a management control system through the elaboration of monitoring dashboards for the organization's various activities.

For our work, we kept ourselves down to propose a monitoring dashboard of the activity « **Care and Maintenance of the Large Irrigation Perimeters** », which represents our theme of research. It should be noted that the choice of the activity in question is not fortuitous. Indeed, it constitutes one of the main missions of the organization.

Keywords

Management control system – Monitoring dashboard - Care and Maintenance - Irrigated Perimeters.

ملخص

إن مراقبة التسيير هي مجموعة من الممارسات المعترف بها اليوم كواحدة من المكونات الأساسية للإدارة الفعالة في المنظمات بجميع أحجامها، سواء التابعة منها للقطاع العام أو القطاع الخاص.

وإذا كانت دراسة مراقبة التسيير حاليا واحدة من المواضيع المفضلة في البحوث، فإن سياق منظمات القطاع العام لا يزال مع ذلك قليل التوخي.

ومن الواضح أن وجود نظام فعال لمراقبة التسيير أمر بالغ الأهمية لنجاعة أداء منظمة عمومية. فهو يمثل ضمانة ضد الفساد، التعسف، والغش.

إن الاهتمام بمراقبة التسيير في منظمة عمومية، وبالأخص في هذا البحث، بالنسبة للديوان الوطني للسقي وصرف المياه، قد بدا لنا واضحا، نظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه الهيئة في إدارة قطاع مياه السقي الزراعية في الجزائر.

وبالتالي، فإن الهدف من بحثنا هو التوصل، من خلال دراسة ميدانية، إلى فهم أفضل لممارسات مراقبة التسيير في الهيئة المضيفة، وعلى وجه التحديد المكانة التي تخصصها هذه الهيئة للوحات القيادة في توجيه نشاطاتها.

وسيتبين في بحثنا أن نظام مراقبة التسيير غير موجود داخل الهيئة المضيفة. ولذلك، فإننا التزمنا بإقناع فريق الإدارة المسير بضرورة إنشاء نظام مراقبة التسيير من خلال تطوير لوحات القيادة في الأنشطة المختلفة لهذه الهيئة.

وفي عملنا هذا، فقد اقتصرنا على تقديم اقتراح لوحة قيادة لتوجيه نشاط " العناية والصيانة لمناطق السقي الكبرى "، وهو ما يشكل موضوع بحثنا الحالي. كما تجدر الملاحظة أن اختيار النشاط المعني ليس من قبيل الصدفة، فهو في الواقع، واحد من المهام الرئيسية لهذه الهيئة.

الكلمات المفتاحية

مراقبة التسيير - لوحة القيادة - العناية والصيانة - مناطق السقي.

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 2 |
| Chapitre I : Cadre conceptuel et méthodologique de la recherche..... | 6 |
| Section 1 : Les systèmes de contrôle de gestion et de suivi de la performance : Approche historique et conceptuelle..... | 7 |
| Section 2 : La méthodologie de recherche : Une recherche action..... | 26 |
| Chapitre II : Le tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des Grands Périmètres d'Irrigation »..... | 43 |
| Section 1 : Un diagnostic du contrôle de gestion au sein de l'ONID comme élément déclencheur..... | 44 |
| Section 2 : Elaboration du tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des Grands Périmètres d'Irrigation » : Cas du périmètre « Mitidja Ouest-Tranche I »..... | 50 |
| Conclusion | 67 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |

LISTE DES ABREVIATIONS

AGID : Agence Nationale de Réalisation et de Gestion des Infrastructures pour l'Irrigation et le Drainage

DG : Direction Générale

DR : Direction Régionale

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

GPI : Grands Périmètres Irrigués

MRE : Ministère des Ressources en Eau

ONID : Office National de l'Irrigation et du Drainage

ONID-RI : Réalisation et Ingénierie

SIG : Système d'Information Géographique

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1: L'effectif de l'ONID | 31 |
| Tableau 2: Impacts des faiblesses du système de contrôle de gestion mis en place sur le fonctionnement de l'ONID..... | 48 |
| Tableau 3: Taux d'entretien et durées de vie moyennes des ouvrages hydrauliques..... | 55 |
| Tableau 4: Les indicateurs de performance de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI » | 57 |
| Tableau 5: Le tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI » | 58 |
| Tableau 6: Le tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien » du périmètre « Mitidja Ouest-Tranche I » pour janvier 2014 | 63 |

LISTE DES SCHEMAS

| | |
|--|----|
| Schéma 1: Le triangle du contrôle de gestion | 11 |
| Schéma 2: Le processus du contrôle de gestion | 14 |
| Schéma 3: Les missions de l'ONID | 27 |
| Schéma 4: Organigramme de l'ONID | 29 |
| Schéma 5: Les directions régionales de l'ONID | 30 |
| Schéma 6: Diagnostic externe et interne de l'ONID | 40 |
| Schéma 7: Les étapes de la conception d'un tableau de bord de pilotage | 51 |
| Schéma 8: Les types d'entretien des GPI effectués par l'ONID | 54 |
| Schéma 9: Périmètre de « Mitidja Ouest » | 61 |

INTRODUCTION

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès et d'amélioration potentiels pour tous les types d'organisations.

Il est donc une réponse à un certain nombre de problèmes organisationnels pour lesquels la recherche de solutions s'impose : l'augmentation des coûts et la désorganisation des services au sein des organisations.

Actuellement, toutes les théories s'accordent pour dire que le système de contrôle de gestion est devenu un système orienté vers le pilotage de la performance au sein des organisations.

De ce fait, le système de contrôle de gestion peut être défini comme le processus qui permet à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités.

De même, le système de contrôle de gestion au niveau des organisations publiques permet à ses dernières de s'assurer que leurs programmes parviennent aux résultats visés et que les ressources utilisées pour réaliser ces programmes coïncident avec les objectifs déclarés. Aussi, il permet que ces programmes soient protégés contre le gaspillage, la fraude et la mauvaise gestion.

Le contrôle de gestion au sein de l'ONID vise un objectif de rationalisation de la propriété publique par la recherche d'une performance d'ordre intégrale, justifiée par le caractère public des ressources qui lui sont allouées et leur mode de financement.

Le non-respect des quotas, et plus encore le tarif très bas de vente d'eau pénalisent les équilibres financiers de l'ONID, qui est totalement dépendant du versement de subventions compensatrices. Dans un tel contexte, il est indispensable pour l'organisme d'agir en interne en se focalisant sur ses centres de coûts. Pour ce faire, la mise en place d'un véritable système de contrôle de gestion s'impose.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes engagés à convaincre l'équipe dirigeante de la nécessité de mise en place d'un système de contrôle de gestion basé sur des tableaux de bord de pilotage des différentes activités.

En raison de contrainte de temps, nous nous sommes limités à proposer un tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI », ce qui représente notre

thème de recherche. Il est à noter que le choix de l'activité en question n'est pas fortuit ; en effet, elle constitue une des principales missions de l'organisme.

Pour ce faire, nous nous sommes fixés comme objectif de répondre à la problématique suivante, constituée d'un questionnement principal :

Comment mettre en place un tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des Grands Périmètres d'Irrigation au sein de l'ONID ?

De ce questionnement découlent les questions suivantes, que nous tenterons au mieux de définir :

- Existe-t-il au sein de l'ONID un système de contrôle de gestion basé sur des tableaux de bord de pilotage ?
- Quelle est la démarche à suivre pour l'élaboration du tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des Grands Périmètres d'Irrigation » ?

A ces interrogations, nous proposons d'émettre les hypothèses suivantes, qui constitueront les fondements méthodologiques sur lesquels s'appuie ce travail :

- L'inexistence d'un système de contrôle de gestion basé sur des tableaux de bord de pilotage constitue une entrave au développement de l'ONID.
- Il existe, au sein de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI », des coûts-performances cachés et visibles. La mise en place d'un tableau de bord de pilotage permet de les mesurer et ainsi améliorer la performance de l'activité en question.

Choix du thème

Le choix du thème a été motivé par le fait que les travaux de recherche sur le contrôle de gestion au sein des organisations publiques en Algérie sont relativement rares. Notre objectif à travers ce travail de recherche consiste à lancer une réflexion sur la nécessité d'implémenter des systèmes de contrôle de gestion au sein de ce type d'organisation.

Choix de l'organisme d'accueil

Il est bien connu que les organismes publics jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social d'un pays. En effet, L'ONID joue un rôle crucial dans le développement du secteur de l'hydraulique agricole algérien. Cependant, il fait face à deux contraintes majeures : la tarification de l'eau administrée ainsi que les quotas d'eau alloués par la tutelle (MRE) l'entraînant au déficit chaque année.

Pour combler ce dernier, la mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace paraît indispensable pour maîtriser ses coûts de gestion interne et assurer son développement.

Objet de la recherche

Ainsi, l'objet de notre recherche est d'aboutir, par le biais d'une étude empirique, à une meilleure compréhension des pratiques de contrôle de gestion au sein de l'organisme d'accueil, et plus précisément à identifier la place que réserve ce dernier aux tableaux de bord de pilotage de ses activités.

Plan du mémoire

Notre travail est organisé autour de deux chapitres :

- Le premier chapitre aborde l'évolution historique et conceptuelle des systèmes de contrôle de gestion et de suivi de la performance ainsi que la méthodologie de recherche adoptée.
- Le deuxième chapitre porte, dans un premier temps, sur une description des pratiques de contrôle de gestion au sein de l'ONID, et dans un second temps, sur l'élaboration du tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI ».

CHAPITRE I

CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'objectif de ce chapitre est d'offrir, dans un premier temps, une vision synthétique du périmètre et des fonctions du contrôle de gestion, afin que le lecteur puisse intégrer dans un schéma d'ensemble, les différents thèmes qui seront présentés.

Puis, dans un second temps, présenter la méthodologie de recherche adoptée pour l'accomplissement de ce travail.

C'est ainsi que dans ce premier chapitre décliné en deux sections, notre démarche sera de présenter les systèmes de contrôle de gestion et de suivi de la performance pour aboutir à une présentation du terrain et de la méthodologie de recherche.

Section 1 : Les systèmes de contrôle de gestion et de suivi de la performance : Approche historique et conceptuelle

1. L'histoire du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion s'est développé tout au long du XX^{ème} siècle avant de connaître une importante série de remises en cause à partir de la fin des années quatre-vingt. Plusieurs facteurs institutionnels semblent agir comme autant d'explications profondes de cette évolution et permettent de l'interpréter. Nous pouvons distinguer deux âges de la mise en place du contrôle de gestion dans les entreprises depuis la fin du XIX^{ème} siècle¹ :

1.1 Le contrôle de gestion, technique managériale du XX^{ème} siècle

Le contrôle de gestion se met en place dans les entreprises à partir de la fin du XIX^{ème} siècle. À cette époque, les entreprises imaginaient des techniques de calcul de coûts sous la pression d'une concurrence accrue qui nécessite de calculer les coûts au plus juste. À partir des années vingt, les démarches se formalisent.

Légèrement en décalage, et sans doute sous la pression du taylorisme qui se met progressivement en place, les entreprises développent des techniques de pilotage fondées sur les écarts. Les coûts standards se mettent en place progressivement. Après 1945, le coût direct est importé des États-Unis, via les missions de productivité, et accompagne la forte croissance de l'après-guerre.

À partir des années trente, les premières expériences de budgétisation et de contrôle budgétaire sont mises en place. Mais ce n'est encore qu'à partir des années cinquante que cette technique touche un plus grand nombre d'entreprises. De même, c'est à cette époque que les entreprises développent les premières expériences de tableaux de bord. Ces tableaux de bord, ou plutôt ces statistiques comme on les appelait souvent à l'époque, sont loin d'être de simples extraits de données budgétaires, mais incorporent déjà largement des données opérationnelles.

¹ Nicolas BERLAND, François-Xavier SIMON, « Le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques », Groupe Eyrolles, Paris, France, 2010, p 01.

Il est notable de constater que les techniques de contrôle de gestion ont été mises en place avant l'apparition de la fonction même de contrôleur de gestion. Cette figure d'acteurs ne semble émerger dans les entreprises qu'à partir des années soixante, quand un ensemble cohérent de techniques s'est enfin imposé. Les années soixante sont également celles de l'apparition d'enseignements structurés de contrôle de gestion. Les auteurs de livres et d'articles sont de moins en moins des praticiens d'entreprises relatant leur expérience mais de plus en plus des « intellectuels » de la gestion qui constituent l'avant-garde d'une population d'académiques spécialistes du sujet. La figure du professeur de contrôle de gestion semble donc accompagner celle du praticien du contrôle.

Les années quatre-vingt semblent correspondre à une troisième étape du développement du contrôle de gestion. C'est l'informatisation croissante des entreprises, d'abord via de gros systèmes, puis grâce à l'explosion des PC et d'Excel et enfin, plus proche de nous des ERP (Enterprise Resource Planning)¹ qui contribuent à modifier substantiellement l'image du contrôleur. Cette évolution technologique libère le contrôleur d'un certain nombre de tâches et fait ainsi évoluer la fonction.

On retrouve des traces de cette évolution dans les deux définitions du contrôle de gestion données à vingt ans d'intervalle par R. N. ANTHONY, professeur à Harvard et grand théoricien du contrôle. Si dans les années soixante, le contrôle de gestion est « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* »², il devient dans les années quatre-vingt « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* »³. D'une fonction de vérification, on est passé à une fonction de pilotage.

¹ ERP signifiant littéralement en anglais : « planification des ressources de l'entreprise » et traduit en français par « Progiciel de Gestion Intégré » (PGI). Ce type de logiciel correspond pour une organisation à un support de base capable d'assurer une « gestion intégrée », définie comme étant l'interconnexion et l'intégration de l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans un système informatique centralisé.

² ANTHONY R.N., *Planning and control systems: a framework for analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

³ ANTHONY R.N., *The management control function*, Harvard Business School Press, Boston, 1988.

1.2 L'âge des remises en cause

Les années quatre-vingt marquent l'intensification des critiques et remises en cause du contrôle de gestion. Celles-ci avaient commencé dès la fin des années soixante mais elles n'étaient que partielles et visaient à aménager les modes d'exercice du contrôle.

Avec la publication d'ouvrages tels que « Le Prix de l'Excellence » de PETERS et WATERMAN en 1982, « Le But » de GOLDRATT et COX en 1986, « The Relevance Lost » de JOHNSON et KAPLAN en 1987, ce sont des critiques plus fondamentales qui se font jour. Certains comme PETERS et WATERMAN vont jusqu'à suggérer que le contrôle de gestion ne sert à rien, d'autres montrent qu'il est facteur de dérives.

Les praticiens et théoriciens du contrôle ont alors réagi et les années quatre-vingt-dix et deux mille seront particulièrement riches en propositions qui, si elles ne sont pas toujours nouvelles, ont toutefois le mérite de questionner les fondamentaux du contrôle. Plusieurs innovations ou courants de réflexion sont venus alimenter ce renouveau :

- Le développement de l'ABC¹/ABM² a permis de revisiter les conditions de production de coûts pertinents ;
- L'Economic Value Added (EVA)³ et, plus largement, toutes les réflexions autour de la création de valeur ont permis de focaliser le contrôle de gestion sur des finalités qui avaient peut-être été perdues de vue ;
- Le Balanced Scorecard (BSC)⁴ est venu nous rappeler que le contrôle de gestion est l'une des dimensions essentielles du management stratégique et qu'il permet d'en assurer la déclinaison.

¹ ABC : L'Activity Based Costing, ou méthode ABC, est une méthode de gestion de la performance qui permet de comprendre la formation des coûts par centre d'activité.

² ABM : Une méthode de management dérivée de la méthode ABC, centrée sur les activités et les processus.

³ EVA : La valeur économique ajoutée est l'excédent de résultat dû à l'activité d'une organisation par rapport au coût de financement des apporteurs de capitaux.

⁴ BSC : Le Tableau de Bord Prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par Robert KAPLAN et David NORTON visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances.

D'autres enjeux transversaux sont venus modifier les pratiques de contrôle. Le développement informatique a explosé durant les années quatre-vingt et a modifié lui aussi en profondeur les pratiques de contrôle. Enfin, la mondialisation et l'évolution des préoccupations de développement durable par les entreprises ont permis de rendre encore plus passionnantes les pratiques du contrôle.

2. Les définitions du contrôle de gestion retenues par quelques auteurs

2.1 Définition de R. N. ANTHONY

ANTHONY R.N. définit le contrôle de gestion en 1965 de la manière suivante :
« *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation* »¹.

De cette définition ressortent les concepts clés suivants : Ressources, Efficacité, Efficience et Objectifs.

Toute organisation a une finalité déclinée en objectifs, avec des moyens associés à ces derniers et orientés vers des résultats escomptés. De ce fait, le contrôle de gestion se constitue de trois principaux éléments : les Objectifs, les Moyens et les Résultats.

- **Les Objectifs** : le processus de contrôle de gestion est initié par la mise au point d'un référentiel constitué d'objectifs issus de la procédure de budgétisation annuelle. Ces objectifs doivent être cohérents avec la stratégie de l'entreprise et tenir compte des prévisions de l'évolution économique.
- **Les Moyens** : l'atteinte des objectifs nécessite la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers et informationnels.
- **Les Résultats** : ils représentent les conséquences des décisions prises pour l'atteinte des objectifs tracés.

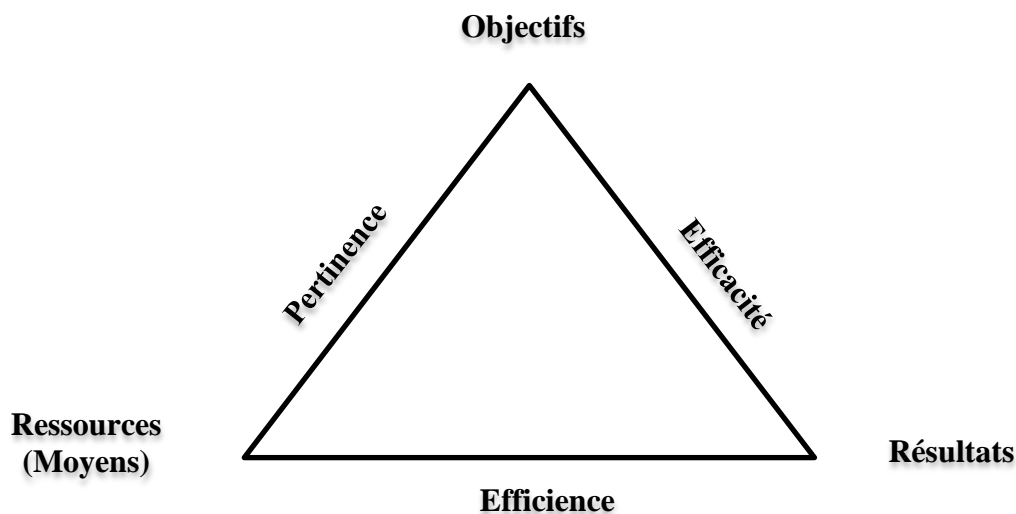
¹ ANTHONY R.N., Planning and control systems: a framework for analysis, Harvard Business School Press, Boston, 1965.

Les articulations entre ces trois composantes doivent être qualifiées de pertinente, d'efficace et d'efficiente.

- **La pertinence** : correspond à l'articulation entre les objectifs prédéterminés et les moyens mis en œuvre. Il s'agit de déterminer, au préalable, les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs dans le but de garantir la faisabilité du projet.
- **L'efficacité** : correspond à l'articulation entre les résultats obtenus et les objectifs tracés. Il s'agit de la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.
- **L'efficience** : correspond à l'articulation entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. Il s'agit de réaliser les objectifs assignés tout en respectant les moyens alloués.

Le schéma suivant met en évidence les différentes articulations citées précédemment :

Schéma 1 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : Hélène LONING et autres, « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p 07

2.2 Définition de BURLAUD et SIMON

Selon Alain BURLAUD et Claude SIMON, « *Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation* »¹.

Le contrôle de gestion est également une manière de créer une cohésion entre les différents segments de l'organisation, et inciter ses membres à œuvrer en vue d'atteindre la finalité fixée par la stratégie.

2.3 Définition de BOUQUIN

Pour H. BOUQUIN, « *On conviendra d'appeler contrôle de gestion, les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* »².

On retrouve dans cette définition un concept clé rattaché au contrôle de gestion : l'application de la stratégie par le biais d'actions entreprises quotidiennement.

3. L'évolution des missions du contrôle de gestion

Il n'existe pas surabondance d'articles consacrés à l'évolution de la fonction du contrôle de gestion. Cependant, certaines tendances apparaissent ; elles soulignent une évolution vers un contrôle de gestion à la fois plus stratégique et plus proche de la décision opérationnelle.

Trois types de missions sont le plus souvent identifiés aujourd'hui³ :

- Une mission d'aide à la décision auprès des opérationnels ;
- Une mission de participation à la décision stratégique ;
- Une mission de mise à jour des Systèmes d'Information de Gestion (SIG).

¹ A. BURLAUD, C. SIMON, « Contrôle de gestion », Editions La Découverte, Collection repère n° 22, 1997, p 06.

² H. BOUQUIN, « Les fondements du contrôle de gestion », Presse universitaire de France « Que sais-je ? », N° 2892, 1994, Paris, p 20.

³ Marie BOITIER, « Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises », Thèse de Doctorat, Université de Toulouse I, France, 2002, p 103.

Il semble donc que la fonction de contrôle de gestion ne soit désormais plus cantonnée à un rôle de déploiement de la stratégie, mais qu'elle soit de manière plus large la garante du contrôle organisationnel. Elle a comme mission à la fois d'assurer la gestion efficace et efficiente des ressources, et de contrôler la pertinence des stratégies choisies.

L'évolution pourra en particulier être analysée dans la perspective d'un nouveau modèle de contrôle dans lequel stratégie, contrôle et action ne sont plus strictement cloisonnés, en raison des besoins de coordination et de réactivité dans un contexte économique, technologique et institutionnel plus turbulent. Par ailleurs, la fonction de contrôle de gestion doit être considérée comme une structure évolutive. Dans ce cadre, la fonction de contrôle de gestion (ses missions, son organisation et ses outils) change dans une logique d'adaptation à des enjeux sociopolitiques et cognitifs. Les individus ne sont plus seulement encadrés et contrôlés par les dispositifs de contrôle, ils contribuent également à les définir.

4. Le nouveau rôle du contrôleur de gestion

Repenser le rôle du contrôleur de gestion c'est comprendre en quoi il contribue à faciliter le développement de l'organisation et à garantir la mise en place des fondamentaux d'un pilotage équilibré. En effet, son rôle consiste à¹ :

- Accompagner l'organisation dans son adaptation à son environnement extérieur et à sa recherche permanente d'optimisation interne. Il doit également contribuer au développement des différents acteurs en privilégiant la co-construction, principal levier de motivation ;
- Garantir la mise en œuvre des règles et des procédures de gestion et veiller à la qualité de la coordination en proposant et en animant des espaces de dialogue. Par ailleurs, il peut apporter tout son savoir-faire en matière de structuration et d'intégration des fonctions et d'élaboration d'outils de reporting et de pilotage ;
- Aider les acteurs de l'organisation à identifier les risques de non performance ainsi que les gisements de progrès, tant par sa connaissance des processus et activités que celle des outils de résolution des problèmes ;
- Garantir la fiabilité de l'information dans les processus de collecte, de traitement et de restitution à tous les niveaux de l'organisation.

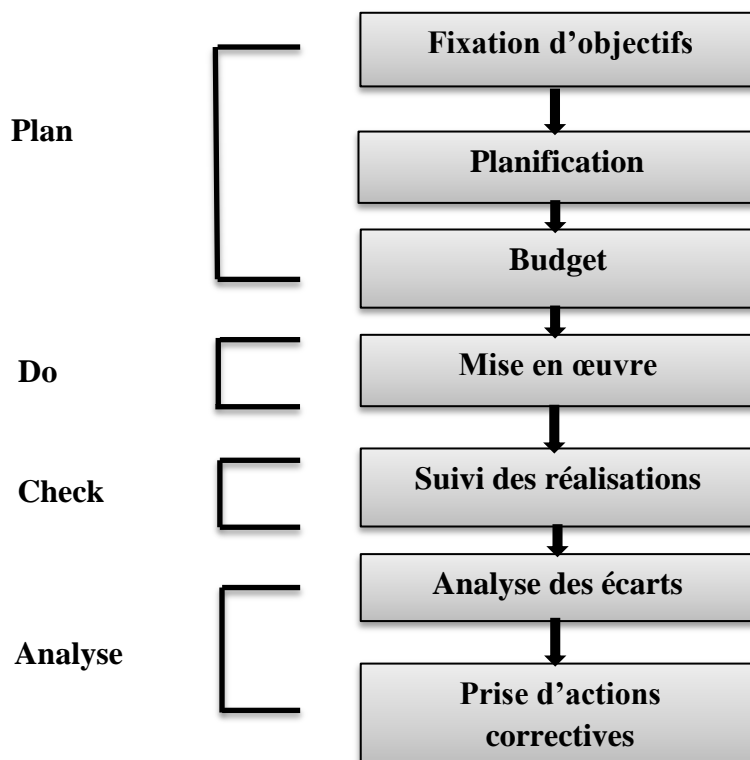
¹ Arnauld HELLUY, Xavier DURAND, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Editions Eyrolles, France, 2009, p 252.

Confronté à une situation de rupture quasi permanente, le contrôleur de gestion doit faire preuve de flexibilité, d'adaptabilité afin d'apporter aux hommes et aux organisations visibilité et réactivité. En ce sens, il est un véritable copilote, Business Partner, ou encore facilitateur et accompagnateur des projets de changement.

5. Le processus du contrôle de gestion¹

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit d'un cycle constitué de quatre étapes principales :

Schéma 2 : Le processus du contrôle de gestion



Source : Hélène LONING et autres, « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p 03

¹ Hélène LONING et autres, « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p 03.

Cette visualisation est en fait très proche d'autres travaux reposant sur des approches cybernétiques. Elle s'inspire en particulier du travail d'un qualicien reconnu, N.E. DEMING, qui présente un « cycle » de la qualité.

Les étapes de « planification » (Plan), au sens de fixation d'objectifs et gestion prévisionnelle, sont suivies d'une phase de réalisation, dont les résultats sont soigneusement enregistrés puis analysés, afin, élément essentiel du processus d'apprentissage, de se traduire par des actions correctives incorporées dans la « planification » du cycle suivant. Ces « corrections » portent le plus souvent sur les actions à mener, les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en œuvre, mais peuvent, en cas extrême, remettre en cause les objectifs eux-mêmes.

On peut dire que le contrôle de gestion a connu une remise en cause profonde d'un modèle exclusivement cybernétique, considéré comme trop « fermé ». L'organisation est exposée à de multiples événements, souvent peu prévisibles, et le modèle représentant le processus de contrôle de gestion doit désormais en rendre compte.

Toutes les étapes doivent s'ouvrir aux influences et informations extérieures. La phase de « planification » (de la fixation d'objectifs au budget) doit prendre en compte l'environnement et les phénomènes extérieurs et évoluer de la planification vers la simulation anticipatrice ; la phase de mise en œuvre est soumise à l'environnement et doit rester suffisamment souple pour s'adapter ; le suivi des réalisations et leur analyse ne peuvent plus être menés sans référentiel externe ni sans compréhension de ce qui s'est passé non seulement à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'organisation.

6. Le contrôle de gestion et la mesure de la performance

Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise de décisions permettant d'améliorer les conditions d'atteinte de la performance. Le contrôle de gestion, système de gestion de la performance, doit donc mettre en place des indicateurs de mesure et de pilotage de la performance¹.

¹ Brigitte DORIATH, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2008, 5^{ème} édition, p 129.

6.1 Le choix des critères de performance

La mesure de la performance ne peut pas se résumer à un seul critère. Les critères retenus dépendent des questions suivantes :

- **Que mesure-t-on ?**
- **Quels sont les axes de la performance ?** La performance globale d'une organisation ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Ces derniers sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'organisation, traduits en facteurs clés de succès.
- **Pour qui évalue-t-on la performance ?** Pour les associés ? Pour les prêteurs ? Pour les acteurs de l'organisation ? Dans les deux premiers cas, les indicateurs synthétiques porteront plus sur les résultats financiers. Par ailleurs, dans le troisième cas, un ensemble d'indicateurs de pilotage (opérationnels) informeront sur les objectifs et les moyens de les atteindre.
- **À quel terme ?** Mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation ?

6.2 Les difficultés de la mesure de la performance

Le contrôleur de gestion doit fournir un ensemble de critères qui contribueront au pilotage de l'organisation en fonction de ses objectifs stratégiques. Selon les objectifs informationnels, les critères seront synthétiques ou analytiques, financiers et/ou qualitatifs. Les critères de performance informent sur le résultat obtenu et sur la façon dont il a été obtenu. Leur choix doit permettre de résoudre les difficultés suivantes¹ :

- Relativiser la performance mesurée en fonction d'un référentiel. En effet, le contrôleur de gestion doit non seulement élaborer un ensemble cohérent de critères mais aussi un « référentiel » de valeur de ces critères sans pour autant emprisonner les acteurs dans un schéma normatif, ce qui serait incompatible avec un objectif d'adaptabilité et de réactivité ou avec une culture de progrès continu ;
- Assurer la cohérence des critères tout au long des processus ; l'objectif de baisse des coûts au niveau des activités peut aller à l'encontre d'un objectif de qualité au sein d'un même processus ;

¹ Brigitte DORIATH, op.cit., p 130.

- Fournir des critères opérationnels, c'est-à-dire facilement observables et compréhensibles par les acteurs concernés. Le reproche principal fait aux critères financiers de performance est qu'ils ne sont pas toujours compris ni traduisibles en actions.

7. Les outils de contrôle de gestion et de suivi de la performance

L'évolution des outils de contrôle de gestion n'est pas uniquement, le résultat d'une pléthore d'innovations managériales, mais beaucoup plus une conséquence logique d'évolution des systèmes de contrôle de gestion. Trois principaux facteurs expliquent cette évolution : les bouleversements du climat des affaires, les configurations organisationnelles et l'influence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette dernière a permis l'automatisation et l'informatisation des outils de mesure, de suivi et de prospection. En ce sens, nous présenterons d'abord les outils classiques utilisés depuis le début du siècle, ensuite, nous identifierons une liste non exhaustive des nouveaux outils ayant pour objectif le contrôle d'une performance multicritère.

7.1 Les outils classiques

M. LEROY¹ propose une classification des systèmes de pilotage dans l'organisation en se référant à la nature de l'information recherchée et le niveau d'intervention dans le processus managérial. Pour cela, il distingue trois fonctions ou rôles de ces outils qui permettent de cerner leur évolution :

- **Les outils prévisionnels** : leur rôle consiste à étudier le futur et de s'y intéresser en fonction des opportunités qui se présentent ;
- **Les outils de suivi de la réalisation** : ils permettent d'interpréter les écarts et de prendre les décisions correctives ;
- **Les outils d'appui** : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.

¹ M. LEROY, « Le tableau de bord », édition Organisation, 1991, Paris.

7.1.1 Les outils prévisionnels

La gestion prévisionnelle a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de la direction générale, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. Le contrôle de gestion peut effectuer des simulations pour anticiper les résultats selon les différents scénarios, et produire à l'intention de la direction générale, des projections de résultats annuels probables. Pour atteindre ces objectifs, nous avons les plans avec leur double dimension stratégique et opérationnelle.

7.1.1.1 Le plan

Orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires. On distingue généralement :

- **Le plan stratégique** : qui représente la suite logique d'un plan d'affaires : le processus formel et systémique qui est la planification stratégique. Cette dernière se concrétise souvent par la préparation d'un plan stratégique. Ce processus requiert que les stratégies et les buts soient explicites et communiqués aux responsables. De ce fait, il sert à définir les finalités, les missions et à formaliser la vocation de l'organisation et ses objectifs généraux à moyen et long terme.
- **Le plan opérationnel** : il s'agit de la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions¹.

¹ Un plan d'action est la liste des actions concrètes visant à réaliser des objectifs mesurables en indicateurs physiques ou financiers.

7.1.1.2 Le budget

Il se définit comme étant : « *l'expression quantitative comptable et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée. Le budget est établi en vue de planifier l'exploitation future et de contrôler a posteriori les résultats obtenus* »¹. Le budget est donc, l'expression monétaire des objectifs de l'organisation. Une fois élaboré, le budget sert dans un deuxième temps d'outil de suivi afin de s'assurer que les prévisions de revenus et de coûts soient respectées par chacun des acteurs. Aussi, il permet une meilleure coordination et un meilleur contrôle des finances de chaque centre de responsabilité. Cet outil de prévision sert de base pour un diagnostic du futur dans le but d'orienter les décisions et de chercher des fonds de financement.

La procédure budgétaire classique se limite à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année suivante. Or, la perception moderne du management considère le budget comme un contrat par lequel les responsables des centres s'engagent pour réaliser des objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribué à élaborer. Il permet de coordonner les objectifs et les plans d'actions des entités décentralisées et de suivre, par le biais du contrôle de gestion leur réalisation. De plus, il favorise la coordination verticale et horizontale ; une coordination verticale lors de la déclinaison des objectifs : le responsable apporte son point de vue stratégique et le subordonné sa connaissance du terrain et de ses contraintes. Une coordination horizontale, car l'élaboration du budget nécessite la coordination des plans d'actions des différents responsables des centres de responsabilité.

7.1.2 Les outils de suivi de la réalisation

Cette catégorie d'outils accompagne le système de gestion tout au long de sa mise en œuvre. Pour cela les dirigeants utilisent :

7.1.2.1 La comptabilité générale ou la comptabilité financière

La traçabilité des opérations réalisées par une organisation dans le cadre de son activité constitue l'objet majeur de la tenue d'une comptabilité générale. Cet outil permet de codifier et de produire des informations adaptées aux utilisateurs :

¹ L. MENARD, « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière », Paris, 1994.

- Pour les bailleurs de fonds, tels que les investisseurs et les banquiers ou même l'Etat : bilan et compte de résultat ;
- Pour l'institution fiscale : déclarations fiscales ;
- Pour les chefs de services : état de suivi des budgets ;
- Pour le service juridique : liste des factures impayées ;
- Autres informations destinées aux différentes parties prenantes : les clients, les fournisseurs, le conseil d'administration.

En effet, la comptabilité générale, appelée actuellement « comptabilité financière », enregistre les échanges entre une organisation et son environnement économique et produit des états financiers publiés¹. Elle rend compte du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation du patrimoine en fin de période (bilan). Pour remplir efficacement son rôle, sa tenue et son fonctionnement ont été fortement codifiés par le législateur. En matière d'utilité dans le système de contrôle de gestion, on reproche à cet outil classique sa lourdeur et le fait qu'il soit souvent peu compréhensible pour les opérationnels.

7.1.2.2 La comptabilité analytique ou la comptabilité de gestion

Cette comptabilité « interne »², non formalisée, s'intéresse à la formation des coûts au niveau de l'organisation. De ce fait, elle représente un outil déterminant pour les managers, puisqu'elle offre la possibilité de piloter leurs coûts de façon détaillée. On distingue, par ailleurs, plusieurs types de coûts et donc de résultats : coûts variables/fixes (marge sur coûts variables), coûts directs/coûts indirects (marge sur coûts directs), coûts complets (résultat analytique) et coûts marginaux. Comme outil de contrôle de gestion, la comptabilité analytique est considérée par l'association des contrôleurs de gestion des Etats-Unis comme « *une comptabilité orientée vers la création de valeur, l'aide à la décision, à l'anticipation et au contrôle* »³.

¹ H. BOUQUIN, « Comptabilité de gestion », édition Economica, 5^{ème} édition, 2008, p 07.

² H. BOUQUIN, *ibid.*, p 07.

³ L'éditorial « Strategic Finance », organe de l'IMA, association des contrôleurs de gestion des Etats-Unis, cité par H. BOUQUIN, *ibid.*, p 08.

7.1.2.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble de postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles. Les écarts trop importants doivent déclencher un processus de correction.

L'analyse des écarts a longtemps constitué la méthode privilégiée du contrôle budgétaire. La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à long terme.

7.1.2.4 Le reporting financier

Le reporting est le processus de la remontée de l'information des différentes entités de l'organisation vers la direction financière et la direction générale, pour des besoins d'analyse de gestion. Fondamentalement constitué d'indicateurs comptables et financiers, le reporting financier contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan, ainsi que des ratios financiers clés, selon une périodicité généralement mensuelle. Un des avantages du reporting financier est que les informations financières qui remontent à la direction générale offrent une synthèse de la performance des différentes activités ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décision. Cependant, le principal inconvénient de cet outil est sans nul doute la pauvreté du diagnostic. En effet, le reporting financier est focalisé sur les seuls indicateurs financiers de résultat.

7.1.3 Les outils d'appui

En plus des outils de mesure et de suivi, les dirigeants utilisent des outils support nécessaires dans l'éclairage de la situation de gestion. A cet effet, la nature de la stratégie adoptée, la position concurrentielle et le mode de management jouent un rôle déterminant. Désormais, le Benchmarking et le Ré-engineering sont les plus usités.

7.1.3.1 Le Benchmarking

David KEARNS¹ définit le Benchmarking comme « *un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné* ». Avec une vision plus synthétique encore, le Benchmarking peut être défini comme un processus d'évaluation et d'amélioration de la performance d'une organisation. Il existe plusieurs types de benchmarking dont les principaux sont :

- **Le Benchmarking interne** : il vise à comparer des processus, des produits ou des services appartenant à la même organisation ;
- **Le Benchmarking concurrentiel** : il vise à comparer une organisation au meilleur de ses concurrents sur le marché ;
- **Le Benchmarking générique** : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires ;
- **Le benchmarking fonctionnel** : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des organisations non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité.
- **Le Benchmarking stratégique** : il vise à recueillir les meilleures pratiques des organisations le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.

7.1.3.2 Le Ré-engineering

Fondamentalement, le ré-engineering suppose que le fonctionnement actuel soit inadapté et qu'il faut donc imaginer une nouvelle organisation des activités et des processus en tenant compte de la réalité actuelle et des évolutions futures. Globalement, le ré-engineering cherche à repenser l'organisation, sa culture et ses processus de manière à accroître sa performance. De ce fait, cet outil vise à rompre avec toutes les règles d'organisation et de gestion passées et à en imaginer de nouvelles. Les éléments de base constituant le ré-engineering sont :

¹ David KEARNS, ex-président de Xerox Corporation.

- Utilisation de toutes les possibilités offertes par la technologie pour améliorer le processus ;
- Analyse des processus et non pas des fonctions ;
- Elimination des surcoûts ;
- Réalisation d'une performance spectaculaire ;
- Simplification des structures et des processus.

En somme, tous les outils de contrôle de gestion présentés jusque-là servent de système d'information procurant l'ensemble des données nécessaires à faire des prévisions, à suivre les réalisations et à jouer le rôle d'appui au pilotage de l'organisation. Cependant, le tableau de bord reste l'outil le plus important et le plus utilisé en raison de son caractère systémique et transversal.

7.2 Les tableaux de bord comme outil de pilotage

Selon GERVAIS, un tableau de bord peut être défini comme « *système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action* »¹. En effet, grâce au tableau de bord, le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau. A ce titre, comme le souligne LEROY², le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers.

De plus, un tableau de bord n'a pas pour objectif de fournir une information exhaustive sur l'état de fonctionnement d'une organisation, mais il doit se concentrer sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée. Sinon, il risque de submerger le manager sous une masse d'informations difficilement exploitables et non hiérarchisées. Enfin, le tableau de bord doit permettre au manager de sélectionner l'information clé afin de déclencher l'alerte le plus rapidement possible. Cependant, il sera nécessaire pour analyser le problème plus en détail d'utiliser d'autres sources d'information que les informations financières.

¹ M. GERVAIS, « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 2005, p 70.

² M. LEROY, « Le tableau de bord », édition Organisation, Paris, 1991, p 45.

Quelle que soit sa forme, le tableau de bord vise l'identification d'un ensemble d'indicateurs afin de piloter le déploiement des choix stratégiques et de s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'organisation. La seule différence réside dans la nature et l'utilité des indicateurs utilisés. Le tableau de bord traditionnel est constitué d'indicateurs financiers, or, la nouvelle architecture des tableaux de bord est plutôt multicritère.

7.2.1 Les tableaux de bord traditionnels

On entend par tableau de bord traditionnel un ensemble d'indicateurs qui sont établis sur la base d'outils classiques de gestion. Ces outils traditionnels utilisent exclusivement des données financières et se limitent à un horizon temporel d'une année. Ce modèle est constitué d'indicateurs qui sont à la fois restreints et cohérents entre eux, afin de donner une première vision rapide qui sera approfondie si nécessaire. Généralement, le tableau de bord de gestion se compose de deux éléments :

- **Un système de pilotage** : qui permet au responsable de trouver les éléments dont il a besoin pour guider son action en cours. Il constitue un suivi permanent pour maîtriser le déroulement des activités et l'évolution de la situation ;
- **Un système de reporting** : qui fournit un compte rendu périodique des actions accomplies.

Un système de pilotage se compose d'indicateurs d'action ou de fonctionnement (il indique la manière dont le processus se déroule), un système de reporting utilise plutôt des indicateurs de résultat (fournit le résultat final du processus).

Cependant, les tableaux de bord traditionnels ne suffisent plus puisqu'ils sont le plus souvent limités ; les indicateurs qui les composent sont surtout financiers et reflètent une performance passée de l'organisation. Ils ne permettent pas d'apprécier les évolutions en cours ou de mesurer l'avancement de la stratégie. Ils sont également partiels car les indicateurs ne recouvrent que partiellement les enjeux de l'organisation. Les données liées aux ressources humaines, à la qualité, à la satisfaction des clients et autres sont autant de domaines réservés aux fonctions de rattachement, qui font l'objet de reporting spécifiques.

7.2.2 Les tableaux de bord multidimensionnels

Par les mutations internes et externes à l'organisation, il est apparu aux décideurs que la valeur d'un produit ne dépendait pas exclusivement de son prix mais d'autres critères comme la qualité, les procédés de production et la rapidité de sa livraison¹. Dans cette perspective, chacun des axes financier, qualité, clients, compétences de l'organisation, processus et personnel est important et joue un rôle dans la création de valeur. Néanmoins, chacun de ces axes ne représente qu'un élément permettant d'atteindre une performance équilibrée et prospective. Il fallait donc mettre en place un système de contrôle de gestion apte à cerner tous les indicateurs financiers et non financiers.

Le tableau de bord prospectif, ou le Balanced Scorecard, constitue un cadre qui répond à ces attentes et qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques ; en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Constitué d'axes relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, le tableau de bord prospectif s'appuie sur les objectifs traduits de la stratégie et formalisé sous forme d'indicateurs. Le modèle est une méthode standardisée de description des différents éléments qui constituent le système de contrôle de gestion et de suivi de la performance.

8. Contrôle de gestion et système d'information

Aujourd'hui, quelle que soit la taille d'une organisation, un système de contrôle de gestion performant ne peut plus se passer des systèmes d'information pour les raisons suivantes² :

- Un volume de données à récolter de plus en plus important ;
- Des délais de réflexion de plus en plus courts pour les différents responsables de l'organisation ;
- Des prises de décision de plus en plus rapides et lourdes de conséquences pour l'organisation ;
- Un temps de traitement et d'analyse de l'information de plus en plus long et complexe ;

¹ Tous ces coûts constituent des coûts cachés dans la vision classique.

² Pierre MAURIN, « Contrôle de gestion facile », AFNOR, France, 2008, p 37.

- Des besoins en gestion de plus en plus pointus et techniques ;
- Une productivité du travail à améliorer en permanence.

Face à cette série de contraintes techniques pesant sur l'organisation et son système de gestion, il s'avère primordial et incontournable d'automatiser au maximum le traitement et la restitution des données nécessaires au pilotage des différentes activités de l'organisation.

Section 2 : La méthodologie de recherche : Une recherche action

1. Présentation du terrain de recherche

L'Office National pour l'Irrigation et le Drainage d'Algérie (ONID) a été créé par le décret 05-183 du 09 Rabie Ethani 1426 correspondant au 18 mai 2005¹. Il est chargé de l'ensemble de l'activité hydraulique agricole dans les Grands Périmètres d'Irrigation (GPI). Il a pris le relai de l'Agence Nationale de Réalisation et de Gestion des Infrastructures pour l'Irrigation et le Drainage (AGID) et des Offices des Périmètres d'Irrigation Régionaux et de Wilayas.

Rattaché au Ministère des Ressources en Eau (MRE), l'ONID a un statut d'EPIC et constitue le lien entre le MRE et les agriculteurs irrigants.

1.1 Les missions de l'ONID²

L'ONID remplit des missions de maîtrise d'ouvrage déléguée, de gestion et d'exploitation et d'ingénierie.

Il assure la maîtrise d'ouvrage pour le compte de l'Etat des grands projets d'irrigation en vue de doubler à l'horizon 2020 la surface des Grands Périmètres Irrigués et de la porter à 430.000 ha (estimée aujourd'hui à 210.000 ha). Les GPI sont aujourd'hui au nombre de vingt-cinq (25).

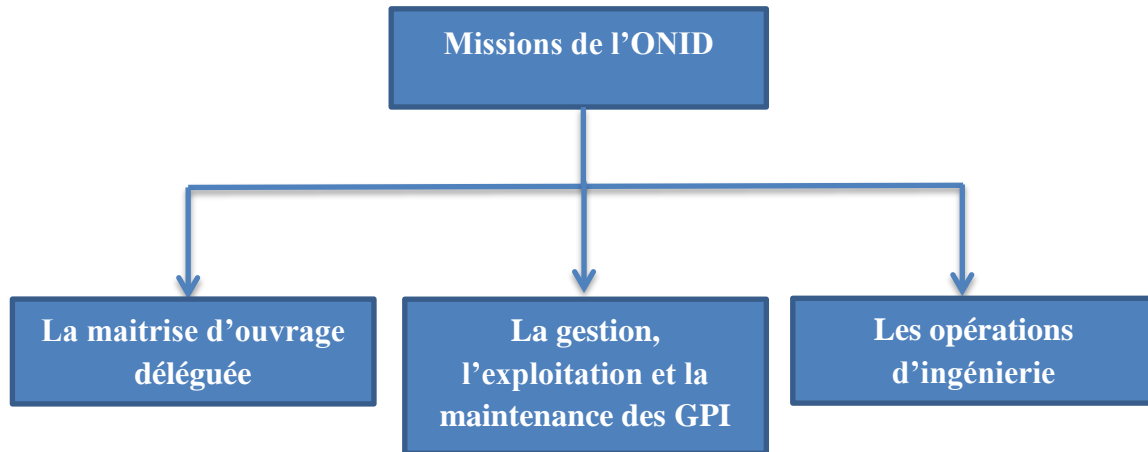
Il assure également la gestion, l'exploitation et la maintenance des périmètres irrigués qui relèvent de sa compétence, en conduisant l'irrigation, en assurant l'entretien des réseaux et équipements, en commercialisant l'eau agricole et en assurant un service et un conseil aux agriculteurs irrigants.

¹ Journal Officiel de la République Algérienne n° 36, 44^{ème} année, 13 Rabie Ethani 1426 correspondant au 22 mai 2005, p 11.

² Document interne.

Il réalise aussi des opérations d'ingénierie avec ses propres moyens d'études et de travaux.

Schéma 3 : Les missions de l'ONID



Source : Elaboré par nous-mêmes

1.2 Les objectifs de l'ONID¹

L'ONID contribue au développement agricole en Algérie et s'est vu confié de grands objectifs :

- Accroître la superficie des surfaces irriguées ;
- Améliorer l'efficacité du réseau d'irrigation ;
- Promouvoir un usage rationnel de l'eau agricole en optimisant l'irrigation, en réalisant des économies d'eau ou en développant la réutilisation ;
- Assurer un service et un conseil aux irrigants ;
- Réduire les délais de réalisation des grands projets d'irrigation.

¹ Document interne.

1.3 L'organisation interne de l'ONID¹

En application des dispositions de l'article 16 du décret exécutif n° 05-183 du 09 Rabie Ethani 1426 correspondant au 18 mai 2005, l'ONID est organisé comme suit :

Sous l'autorité du Directeur Général :

- Un directeur adjoint chargé de l'exploitation ;
- Un directeur adjoint chargé du développement ;
- Un conseiller chargé de la sécurité du patrimoine.

L'organisme comprend trois cellules chargées :

- De l'audit et du contrôle de gestion ;
- Du suivi des marchés publics ;
- Des systèmes d'information et de la communication.

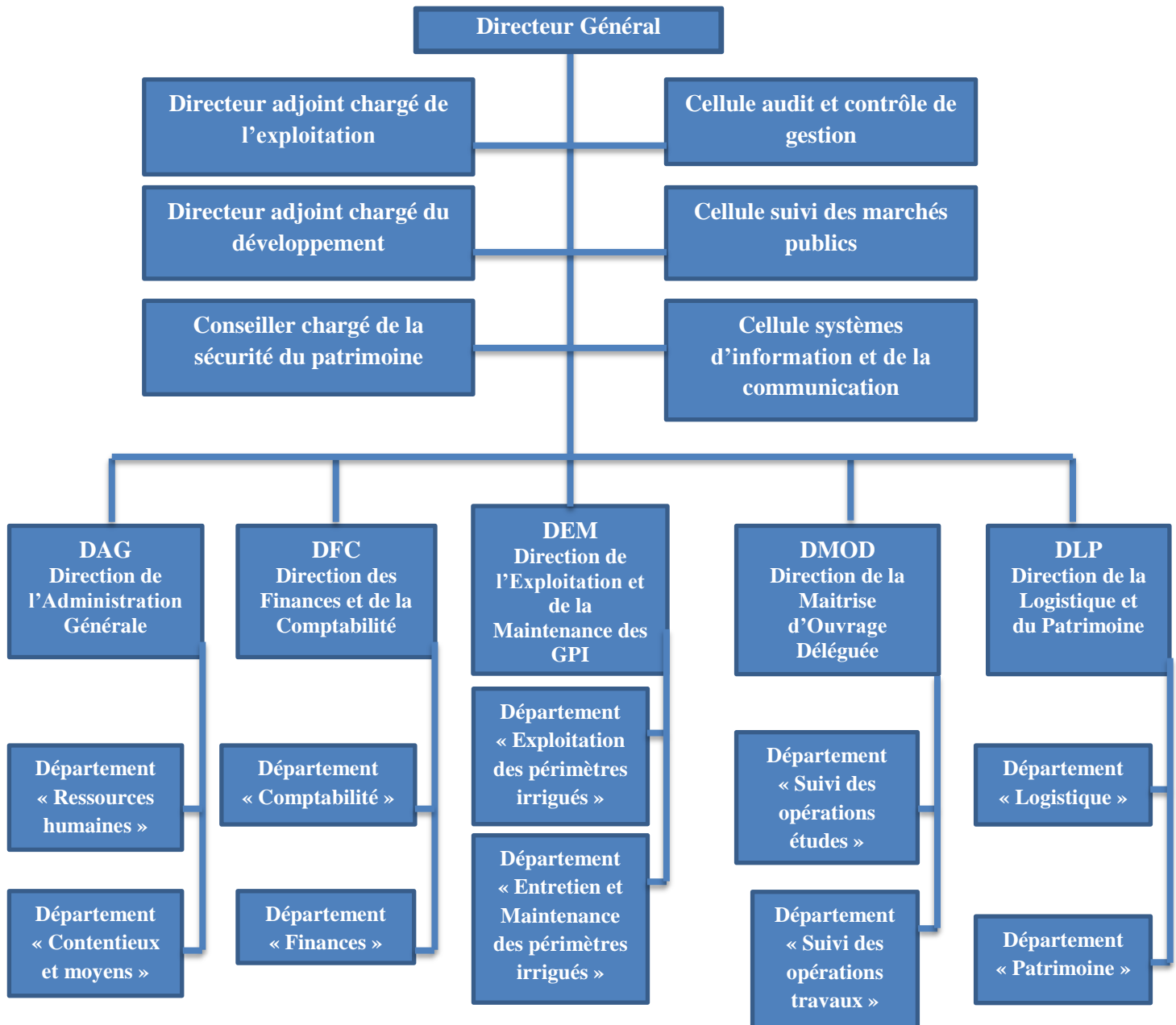
L'ONID comprend également cinq directions centrales :

- La Direction centrale de l'Exploitation et de la Maintenance des Périmètres d'Irrigation (DEM) ;
- La Direction centrale de la Maitrise d'Ouvrage Déléguée (DMOD) ;
- La Direction centrale de la Logistique et du Patrimoine (DLP) ;
- La Direction centrale de l'Administration Générale (DAG) ;
- La Direction centrale des Finances et de la Comptabilité (DFC).

Le schéma suivant représente l'organigramme de la Direction Générale de l'ONID :

¹ Journal Officiel de la République Algérienne n° 02, 54^{ème} année, 04 Rabie Ethani 1436 correspondant au 25 janvier 2015, p 41.

Schéma 4 : Organigramme de l'ONID



Source : Elaboré par nous-mêmes en se référant au Journal Officiel de la République

Algérienne n° 02, 54^{ème} année, 04 Rabie Ethani 1436 correspondant au 25 janvier

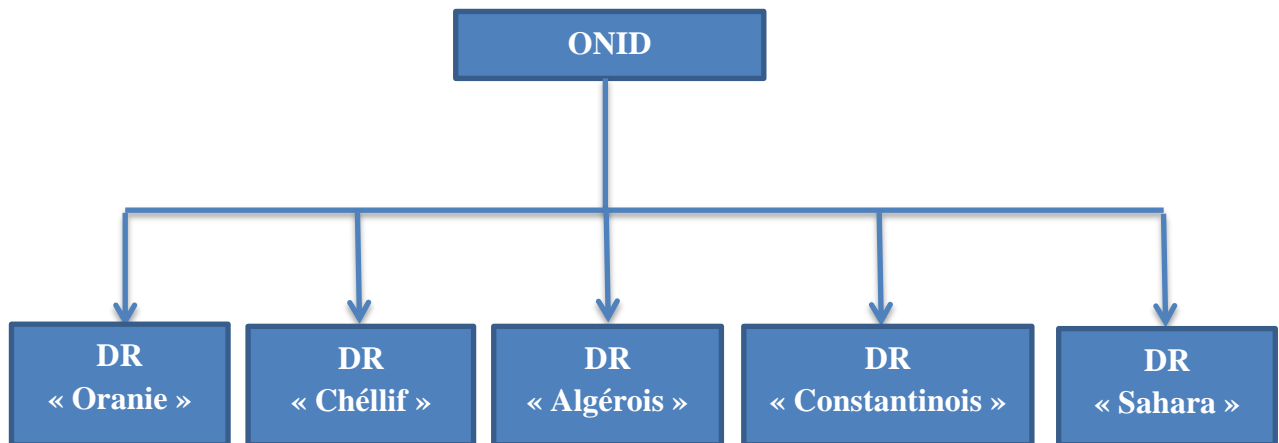
2015, p 41

L'organisme comporte aussi cinq directions régionales correspondant au découpage hydrographique du pays :

- La Direction Régionale « Oranie » ;
- La Direction Régionale « Chéllif » ;
- La Direction Régionale « Algérois » ;
- La Direction Régionale « Constantinois » ;
- La Direction Régionale « Sahara ».

Le schéma suivant représente les cinq directions régionales de l'ONID :

Schéma 5 : Les directions régionales de l'ONID



Source : Elaboré par nous-mêmes

1.4 L'effectif de l'ONID

L'effectif de l'ONID est composé principalement de cadres, d'agents de maîtrise et d'agents d'exécution, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 1 : L'effectif de l'ONID

| Structure | Cadres | Agents de maîtrise | Agents d'exécution | Total |
|-------------------------|------------|--------------------|--------------------|-------------|
| DG | 170 | 51 | 107 | 328 |
| DR « Algérois » | 74 | 154 | 213 | 441 |
| DR « Chélif » | 157 | 204 | 366 | 727 |
| DR « Constantinois » | 96 | 121 | 184 | 401 |
| DR « Sahara » | 40 | 37 | 102 | 179 |
| DR « Oranie » | 45 | 45 | 94 | 184 |
| Total | 582 | 612 | 1066 | 2260 |

Source : Document interne

2. La méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative, descriptive et analytique. Cette méthode devrait nous permettre de confirmer ou d'infirmes les hypothèses formulées au début de notre recherche.

Le contenu de la méthode est centré, dans un premier temps, sur un diagnostic qualitatif de la pratique du contrôle de gestion et de suivi de la performance appliquée par l'ONID.

Cette première étape a été complétée par des entretiens menés à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif auprès de la population concernée par le tableau de bord dont l'objectif est de piloter l'activité « Entretien et Maintenance des GPI ».

2.1 Délimitation du champ de l'étude

En raison de contrainte de temps, nous nous sommes limités à proposer un tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des Grands Périmètres d'Irrigation » uniquement. Cependant, notre choix n'a pas été fortuit ; en effet, l'activité en question représente l'une des missions principales de l'ONID en raison de son importance dans le domaine de l'irrigation.

2.2 La démarche méthodologique

Nous avons suivi dans notre projet une méthodologie qui consiste à procéder des observations empiriques et des connaissances théoriques durant la recherche. En effet, nous avons initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant notre objet de recherche. Et puis nous nous sommes appuyés sur cette connaissance pour donner un sens à nos observations empiriques. Le caractère exploratoire de cette recherche nous a conduits à choisir une démarche qualitative qui repose sur des entretiens semi-directifs, comme dispositif de recueil de données au sein de l'organisme d'accueil.

Au cours de notre recherche, nous avons regroupé ces types d'approches sous le terme de « recherche action », indépendamment de leurs particularités. La méthodologie employée sera à présent considérée comme une recherche conduite avec la volonté d'apporter des modifications dans l'organisation étudiée associant les acteurs et permettant de générer des connaissances scientifiquement valorisables. Même si l'objectif de la démarche est d'apporter une réponse concrète aux problèmes rencontrés par l'organisme, la valeur académique du travail ne sera pas fondée sur la capacité du chercheur à produire

une solution aux problèmes managériaux mais plutôt sur sa capacité à générer des connaissances exploitables scientifiquement.

La recherche action ne peut donc exister que s'il existe une volonté d'apporter des changements à la situation initiale, en collaboration avec les acteurs de l'organisme, et accompagnée d'un dispositif permettant de produire de la connaissance scientifique.

Dans notre cas, nous nous orientons vers la construction d'un outil, qui est le tableau de bord de pilotage, dans une approche de type recherche action.

L'analyse de la littérature nous permet de définir une méthodologie et un cadre conceptuel provisoires (déduction) puis la récolte des données nous permet d'entrer dans une phase de conceptualisation (induction). On est donc dans une recherche avec une « stratégie hybride » (WEINGART, 1997) caractérisée par des aller-retour entre conceptualisation (induction) et observation (déduction) dans une démarche où la problématique est ajustée au terrain (KOENIG, 1993).

Comme nous avons pu le remarquer lors de notre intervention dans l'organisme d'accueil, la définition de la problématique et des questions de recherche doit émerger du terrain. De ce fait, elle peut subir de profondes modifications au cours de l'intervention qui peuvent, par moment, déstabiliser le travail du chercheur et surtout retarder l'avancement de l'étude.

2.3 Les techniques de collecte de données

Pour recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude, nous avons eu recours à trois outils, à savoir :

2.3.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire s'est effectuée à deux niveaux :

- **Une revue de la littérature sur le sujet de recherche** : au moyen d'ouvrages spécialisés, d'articles et de travaux universitaires ;
- **Une étude de documents relatifs à l'organisme d'accueil** : à ce niveau, la collecte des documents a été orientée vers la recherche de tout élément de définition, de connaissance et d'analyse de l'activité de l'organisme.

2.3.2 L'observation

Il s'agit d'observer les pratiques réelles de l'organisation et de ses acteurs pour tenir compte de leurs comportements. Bien que la pratique de l'observation présente la faiblesse de ne pas répondre à une rigueur de fiabilité dans la collecte de données : « différents observateurs peuvent enregistrer différentes observations » (RISPAL, 2002), elle présente néanmoins l'avantage de fournir des données pratiques (participation aux tâches, aux réunions de service) et parfois informelles (échanges dans les couloirs) qui complètent celles recueillies au cours d'entretiens formalisés, ce qui permet de procéder à une triangulation.

Dans notre cas, l'observation a été directe ; elle s'est concrétisée par une prise de notes durant notre stage au niveau de l'organisme d'accueil.

2.3.3 Les entretiens

L'entretien semi-directif est une technique qualitative fréquemment utilisée. Il permet de centrer le discours des acteurs interviewés autour de différents thèmes définis au préalable dans un guide d'entretien.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les différents acteurs intervenants dans le processus de « l'Entretien et de la Maintenance des Grands Périmètres Irrigués ». De plus, nous avons interviewé le Directeur Général de l'ONID, le responsable de la cellule « audit et contrôle de gestion » ainsi que le responsable de la cellule « systèmes d'information et de la communication ». Chaque entretien a duré en moyenne une heure et demi (01h30).

Ces entretiens ont été effectués sur la base d'un guide d'entretien élaboré au préalable¹.

2.4 La méthode de traitement des données

Parmi les techniques de l'analyse qualitative, l'analyse de contenu semble être la plus connue. Bien qu'elle soit « *un ensemble disparate de techniques* »², sa méthode générale tend à être homogène.

¹ Voir annexes.

² Paul HENRY, Serge MOSCOVICI, « Problèmes de l'analyse de contenu », revue « Langages » vol 3 n° 11, Larousse, Paris, 1968, p 36.

Pour notre travail de recherche, nous avons choisi de nous en tenir à l'analyse thématique. Celle-ci est considérée par BARDIN comme une analyse qui apparaît sous le chapeau de l'analyse de contenu, pouvant être utilisée à côté de l'analyse lexicale et syntaxique, et non pas comme une technique à part entière.

Ainsi, nous avons procédé à un rapprochement entre les propos des interviewés par rapport à chaque axe de notre guide d'entretien. En procédant par cette démarche, nous visons un double objectif : d'un côté, la constitution d'une réalité de fonctionnement conçue à partir des représentations cognitives des individus, et d'un autre côté, la co-construction d'indicateurs aptes à répondre au besoin de suivre et de contrôler la gestion.

La triangulation est pour nous un moyen d'arriver à une validation des données recueillies par les différentes techniques.

La confrontation des entretiens aux notes d'observation nous a permis de déceler des liens entre un bon nombre de données qui sont, par moment, convergents, et dans d'autres cas, différents voire contradictoires.

Ainsi, notre effort d'objectiver des propos issus des entretiens s'inscrit dans le même sens que soulève SANTELMANN et AUBRET en disant que : « *l'un des moyens qui permettent d'objectiver les déclarations subjectives des sujets sur leurs expériences consiste à tenter de mettre en évidence les liens qui peuvent exister entre ce qui est proprement subjectif et des éléments observables de l'activité* »¹.

Par ailleurs, l'étude documentaire n'est pas en reste, car elle a permis, dans notre cas, de corroborer certains entretiens et de mettre en exergue des pistes d'enquêtes sur lesquelles nous sommes revenus pour mieux comprendre.

Prétendre à une objectivité est sans nul doute très difficile, et la subjectivité du chercheur, principalement lors de collecte de données qualitatives, peut survenir à tout moment. A cet effet, la triangulation se présente comme une méthode qui, même si elle ne permet pas d'aboutir à une objectivité absolue, elle permet par la diminution de la subjectivité de s'y rapprocher.

¹ Paul SANTELMANN, Jacques AUBRET, « L'analyse de l'expérience dans les pratiques professionnelles et sociales », revue « Savoirs », 2005, p 51-58.

2.4 Les difficultés rencontrées

Au cours de notre recherche, nous avons rencontré une multitude de difficultés, liées essentiellement au terrain. En effet, l'organisme d'accueil ne dispose ni de processus bien définis, ni de procédures formalisées, ni de fiches de postes rédigées. Ce genre de lacune nous a conduits vers des contradictions aberrantes au niveau de l'accomplissement des tâches par les différents acteurs.

2.5 Les premiers résultats de la recherche

Dans toute recherche qualitative, un diagnostic global de la situation s'impose en raison de la complexité des faits étudiés. Durant notre recherche, nous avons mobilisé essentiellement l'approche analytique sans perdre de vue l'approche holistique. En ce sens, nous avons établi un diagnostic global de l'organisme d'accueil en vue de mieux cerner l'objet de notre étude.

Ce diagnostic consiste à établir, de la façon la plus objective possible, la position de l'ONID par rapport à ses missions telles qu'elles ont été établies à sa création en 2005.

Le diagnostic a été mené de façon classique dans le cadre d'une analyse dite « SWOT »¹. Il s'agit, d'une part, d'un diagnostic de l'environnement externe de l'ONID où nous identifions les opportunités et les menaces qui le composent. D'autre part, nous nous intéressons à son environnement interne où nous tentons de recenser ses principales forces et faiblesses.

2.5.1 Diagnostic externe

Nous avons pu constater les opportunités et les menaces suivantes :

2.5.1.1 Les opportunités

- **Le besoin d'améliorer l'indépendance alimentaire du pays**

En raison des conditions climatiques qui concernent le pays, avec des pluies insuffisantes ou mal réparties dans l'année, l'accroissement de la production agricole passe nécessairement par l'irrigation. Dans ce contexte, il y a de réelles perspectives pour que l'irrigation devienne un enjeu majeur, mobilisant des investissements importants. L'ONID peut y trouver un développement aussi bien en maîtrise d'ouvrage déléguée, pour

¹ De l'Anglais pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

concevoir et suivre la réalisation des nouveaux périmètres, qu'en gestion de l'irrigation, puisque les nouveaux GPI relèveront de ses missions.

- **Les aides financières accordées aux irrigants**

Il existe des programmes importants de subvention aux agriculteurs. Parmi ces programmes, il y a ceux qui concernent les systèmes d'irrigation.

Ces subventions sont distribuées par le Ministère chargé de l'Agriculture. Cependant, L'ONID peut tenter de jouer un rôle dans l'instruction des dossiers, de façon à ce que les aides aillent à des investissements cohérents avec la politique d'irrigation dans les GPI.

2.5.1.2 Les menaces

- **La ressource en eau est rare**

La rareté de la ressource en eau limite forcément les possibilités de développement de l'irrigation.

- **Les forages individuels au sein des périmètres**

Il existe au sein des GPI de nombreux forages individuels, réalisés le plus souvent sans autorisation. Il n'en demeure pas moins que ces forages continuent d'être exploités et contredisent le principe de gestion collective de l'eau au sein des GPI.

Il semble que la réglementation existante en matière d'autorisation pour la création et l'exploitation d'un forage ne soit pas réellement appliquée, privant ainsi l'ONID d'un levier pour limiter l'usage des forages.

- **Le prix de l'eau agricole et le versement des subventions par l'Etat**

La tarification de l'eau agricole fixée par la réglementation varie entre 2,0 et 2.5 DA le m³. Ceci pèse lourdement sur l'équilibre des comptes de l'ONID, qui dépend au jour d'aujourd'hui d'une subvention compensatrice versée par l'Etat. Au final, cela pèse sur les montants que l'ONID peut consacrer à l'entretien et la maintenance des équipements et in fine sur la qualité du service apporté aux usagers.

2.5.2 Diagnostic interne

Pour ce qui est du diagnostic interne, nous avons décelé les forces et les faiblesses suivantes :

2.5.2.1 Les forces de l'ONID

- **Des résultats qui démontrent un savoir-faire**

La crédibilité de l'ONID passe d'abord par la démonstration qu'il accomplit efficacement ses missions. Sa mission fondamentale consiste à gérer et à entretenir les périmètres irrigués. En dix ans, les surfaces irriguées ont doublé. Dans le même temps, l'ONID a mené des actions de maintenance et d'entretien des ouvrages de distribution d'eau, permettant une amélioration de l'efficacité de distribution. La maîtrise d'ouvrage déléguée a, de son côté, assuré la conception de nouveaux périmètres et le suivi de leur réalisation, ou le renouvellement des périmètres dégradés.

- **Le développement d'activités d'appui au secteur hydro-agricole**

Avec la création récente de la filiale ONID-RI, l'ONID s'est engagé dans des actions de grande envergure, non plus au service direct des irrigants, mais du secteur hydro-agricole dans son ensemble. Pour l'instant, il s'agit surtout d'activités de travaux, mais des réflexions existent pour développer des activités de fabrication de serres ou de maintenance d'équipements électro ou hydro mécaniques.

- **La mise en place d'outils de gestion des périmètres irrigués**

L'ONID a engagé une démarche pour se doter d'outils lui permettant de mieux connaître son patrimoine. Il s'agit du projet « SIG » (Système d'Information Géographique), qui est en phase de réalisation, et qui vise à cartographier les périmètres et à inventorier les équipements d'irrigation. Cet outil va permettre de mieux assurer la gestion et l'entretien des périmètres et de leurs infrastructures d'irrigation.

2.5.2.2 Les faiblesses de l'ONID

- **Un positionnement institutionnel inconfortable**

Le décret qui a créé l'ONID lui confie la mission fondamentale d'assurer la distribution d'eau aux irrigants et de commercialiser l'eau agricole. Mais le décret ne lui donne aucune maîtrise sur la ressource, qui est allouée chaque année par le MRE. Il est dans ces conditions très difficile pour l'ONID de créer un climat de confiance avec les

irrigants, condition pourtant indispensable pour mener une politique d'irrigation cohérente au sein des périmètres.

Il suffit d'une fois où l'ONID n'est pas en mesure de distribuer les volumes d'eau attendus pour que la confiance acquise en plusieurs années soit ruinée.

- **Une absence de rôle incitatif et de rôle répressif**

L'ONID doit inciter les irrigants à utiliser au mieux les ressources disponibles, mais en dehors d'actions de conseil ou de démonstration, il ne dispose d'aucun outil pour le faire.

Il n'a pas d'instrument incitatif efficace pour pousser les agriculteurs irrigants à se doter de techniques d'irrigation cohérentes avec la gestion globale du périmètre. L'économie d'eau, surtout quand la ressource est rare, pousse à favoriser les techniques d'aspersion¹ ou de goutte à goutte² au détriment de l'irrigation de surface. Mais encore faut-il que les agriculteurs acceptent de se doter de tels équipements.

L'ONID n'as pas non plus de rôle répressif et ne peut empêcher que les agriculteurs irrigants aient recours à des forages individuels au sein des GPI. On peut comprendre que les irrigants, qui ne sont pas sûrs d'obtenir par l'ONID la quantité d'eau dont ils ont besoin pour leurs cultures, cherchent à sécuriser leur ressource en eau. Mais les prélèvements individuels, outre qu'ils menacent les nappes souterraines, viennent en contradiction avec la gestion collective qui est pourtant la règle au sein des périmètres.

- **Une absence de politique de communication externe**

La communication externe est pourtant un vecteur important pour mieux faire connaître au niveau institutionnel les activités et les résultats de l'ONID. La communication intervient aussi pour jouer un rôle de conseil aux irrigants.

- **Une faible connaissance du métier de l'agriculture**

L'ONID, de par les missions qui lui sont confiées, est un organisme à vocation hydraulique, pas agricole, dont la tutelle est le MRE, et non pas le Ministère de l'Agriculture. Or, l'irrigation est à l'interface entre les deux, et la conduite de l'irrigation ne peut se faire sans un minimum de connaissance du métier de l'agriculture.

¹ Technique d'irrigation qui consiste à amener l'eau aux cultures sous forme de pluie artificielle, grâce à l'utilisation d'appareils d'aspersion alimentés en eau sous pression.

² Système d'irrigation précis et économique qui distribue la juste quantité d'eau aux cultures.

L'ONID n'est évidemment pas ignorant du contexte agricole, mais il a une culture de l'hydraulique plus que de l'agriculture. Il doit développer ses relations avec les usagers en prenant davantage en compte leurs préoccupations agricoles.

- **Des lacunes de gestion interne**

Il est apparu au cours de notre recherche des lacunes de gestion interne au sein de l'ONID. Celles-ci seront présentées dans la première section du deuxième chapitre de notre mémoire, traitant justement du diagnostic des pratiques de contrôle de gestion au sein de l'organisme d'accueil.

Le schéma suivant représente une synthèse du diagnostic externe et interne de l'ONID :

Schéma 6 : Diagnostic externe et interne de l'ONID



Source : Elaboré par nous-mêmes

Dans ce chapitre, nous avons tenté de passer en revue le cadre conceptuel et méthodologique de notre étude.

Ainsi, dans la première section, nous avons présenté une approche historique et conceptuelle des systèmes de contrôle de gestion et de suivi de la performance.

Par ailleurs, dans la deuxième section, nous avons présenté notre terrain de recherche, en l'occurrence l'ONID, ainsi que les fondements de notre méthodologie pour finir avec les premiers résultats de notre étude.

CHAPITRE II

LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE DE L'ACTIVITE « ENTRETIEN ET MAINTENANCE DES GRANDS PERIMETRES D'IRRIGATION »

Le présent chapitre représente la partie où nous apporterons des réponses à notre problématique posée.

En effet, il consiste à décrire, dans un premier temps, les pratiques du contrôle de gestion au sein de l'ONID, et dans un second temps, à élaborer le tableau de bord de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI ».

Section 1 : Un diagnostic du contrôle de gestion au sein de l'ONID comme élément déclencheur

Le présent diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles du système de contrôle de gestion au sein de l'ONID. Ceci, dans le but d'attirer l'attention des dirigeants sur l'impact que peuvent avoir ces faiblesses sur le fonctionnement de l'organisme.

Aussi, nous avons identifié des lacunes de gestion interne que nous tenterons de définir et qui représentent un obstacle à la mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace.

1. Description du système de contrôle de gestion de l'ONID

La pratique de contrôle de gestion au sein de l'ONID présente des insuffisances qu'il convient d'identifier :

1.1 Une activité restreinte au suivi budgétaire

C'est à la charge de la cellule de l'audit et du contrôle de gestion qu'incombe la responsabilité du contrôle budgétaire (voir section 1 chapitre I). Cette mission est confiée au contrôleur de gestion qui reçoit chaque fin du mois un reporting des différents centres de responsabilités et qui procède à :

- **La confrontation des dépenses réelles des différentes directions aux dépenses budgétées** : les dépenses sont composées essentiellement de :
 - Frais généraux de fonctionnement de l'ONID ;
 - Dépenses de fonctionnement pour l'exploitation et la maintenance des GPI ;
 - Dépenses occasionnées par les missions de maîtrise d'ouvrage déléguée ;
 - Dépenses liées aux activités et prestations complémentaires ;
 - Amortissement des infrastructures dont l'ONID est propriétaire en vue de leur renouvellement.

- **La confrontation du chiffre d'affaires réel au chiffre d'affaires préétabli :** les recettes de l'ONID proviennent pour l'essentiel :
 - Des activités de maîtrise d'ouvrage déléguée sur la base d'un pourcentage (4%) du coût du projet ;
 - De la vente d'eau agricole sur la base d'un tarif fixé par le décret 05-14 du 09 janvier 2004. Le tarif distingue une redevance fixe (250DA), et une part variable liée au volume d'eau consommé par l'agriculteur (entre 2,0 et 2.5 DA le m³).

Aussi, le travail du contrôleur de gestion se limite à une vérification des dépenses budgétées par rapport aux résultats prévisionnels. Ce constat est confirmé par l'absence d'une analyse concrète des écarts puisqu'il se limite à un simple commentaire établi par le contrôleur de gestion.

Globalement, le contrôle budgétaire au niveau de l'ONID concerne juste des constatations sommaires sans détails.

1.2 Absence d'une structure de comptabilité analytique et de calcul des coûts

Il n'existe pas, aujourd'hui, au sein de l'ONID des outils de comptabilité analytique (voir section 1 chapitre I) qui permettent d'établir le prix de revient relatif à chacune de ses activités. C'est d'autant plus indispensable que l'ONID exerce des activités diverses (gestion et maintenance des périmètres irrigués, maîtrise d'ouvrage déléguée) et qu'il faut faire la part de la contribution de chacune en terme de dépenses et de recettes.

1.3 Absence de tableaux de bord de pilotage

Au niveau de l'ONID, aucune unité opérationnelle ne dispose de tableaux de bord spécifiques permettant de mesurer sa performance (voir section 1 chapitre I).

2. Identification des lacunes de gestion interne

2.1 La structure hiérarchico-fonctionnelle de l'organisme

Depuis 2005, l'ONID est structuré autour d'un modèle hiérarchico-fonctionnel (voir organigramme de l'ONID) regroupant, d'un côté, les services fonctionnels et de l'autre, les services opérationnels.

Les services fonctionnels sont représentés par les directeurs adjoints chargés de l'exploitation et du développement, le conseiller chargé de la sécurité du patrimoine, les

chefs de cellules de l'audit et du contrôle de gestion, du suivi des marchés publics et des systèmes d'information et de la communication.

Quant aux services opérationnels, ils sont regroupés dans cinq directions centrales : la Direction de l'Exploitation et de la Maintenance des GPI, la Direction de la Maitrise d'Ouvrage Déléguée, la Direction de la Logistique et du Patrimoine, la Direction de l'Administration Générale et enfin, la Direction des Finances et de la Comptabilité.

Une telle structure organisationnelle constitue une entrave au bon fonctionnement de l'organisme. En effet, le manque de prise d'initiative de la part des directeurs fonctionnels, dont la tâche se limite à assister les directeurs opérationnels sans prendre de décisions, présente le risque de conflits entre les différents acteurs cités précédemment. Par conséquent, l'atteinte des objectifs organisationnels devient plus difficile.

De plus, l'ONID exerce des activités dont les modalités de gestion ne requièrent pas le même besoin d'organisation ; l'exploitation et la maintenance des GPI est une activité de terrain et doit être décentralisée. A l'inverse, l'activité de maitrise d'ouvrage déléguée est réalisée pour le compte de la tutelle (MRE) ; elle est souvent gérée en mode projet où l'ONID fait appel à des bureaux d'études nationaux ou internationaux pour le besoin des compétences d'ingénierie.

2.2 Le système d'information et de communication

La cellule des systèmes d'information et de la communication au sein de l'ONID n'a pas un rôle d'architecte de système d'information. Il existe une petite équipe informatique qui s'occupe uniquement du Système d'Information Géographique.

Les logiciels utilisés sont très décentralisés et fonctionnent en mode local uniquement. Les données sont consolidées par envoi de fichiers, ce qui engendre une déperdition en matière d'informations. Ce fonctionnement en mode local semble imposé par l'obsolescence des réseaux disponibles. Les utilisateurs expriment le besoin d'un support informatique plus pertinent.

Pour ce qui est de la communication interne, elle reste mal identifiée au sein d'un service qui associe communication et système d'information. Ce sont deux fonctions distinctes qui méritent d'être clairement identifiées.

L'ONID s'inscrit dans le cadre général des organismes publics algériens, où la pratique de la communication est embryonnaire. Nous avons pu constater une absence de canaux de communication intranet.

2.3 La non formalisation des procédures relatives aux activités cœur de métier

L'ONID ne dispose pas de manuels des procédures pour ses activités cœur de métier telles que la gestion et la maintenance des GPI. Il dispose uniquement de manuels de procédures pour la réalisation du contrôle budgétaire, l'achat des équipements hydromécaniques et la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, les processus métiers de l'organisme ne sont pas cartographiés, ce qui constitue un obstacle pour la compréhension du cheminement des opérations et des différents acteurs intervenants dans ces processus.

2.4 L'inefficacité du dispositif de formation

Il existe au sein de l'ONID un service de formation qui procède à l'établissement d'un plan annuel de formation et qui est validé par la direction générale. Cependant, ce plan de formation ne correspond pas forcément aux besoins de l'organisation. Pour la plupart, les formations visent d'abord l'encadrement et les techniciens. La formation des agents de terrain pour mieux accomplir leurs tâches quotidiennes est un besoin qui a été maintes fois signalé lors des entretiens.

L'amélioration de la compétence et surtout du savoir-faire des agents d'exécution a une incidence directe sur la qualité de la maintenance et la durabilité des ouvrages et des équipements.

3. Impacts des faiblesses du système de contrôle de gestion mis en place sur le fonctionnement de l'ONID

Après analyse de la pratique de contrôle de gestion au sein de l'ONID, nous avons jugé nécessaire de mettre en exergue les impacts des principales faiblesses constatées afin de sensibiliser l'équipe dirigeante de la nécessité d'y remédier.

Le tableau suivant résume les faiblesses et leurs impacts sur le fonctionnement de l'organisme :

Tableau 2 : Impacts des faiblesses du système de contrôle de gestion mis en place sur le fonctionnement de l'ONID

| Faiblesses | Impacts |
|--|---|
| <p>Activité restreinte au suivi budgétaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Une méconnaissance des causes et des origines des écarts entre les réalisations et le prévu ; • Une absence de réactivité pour ce qui est de l'adoption d'actions correctives ; • Un frein à l'exécution des activités programmées. |
| <p>Absence de tableaux de bord de pilotage</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Une impossibilité d'apprécier objectivement la performance des unités opérationnelles ; • Une mesure insuffisante du progrès et de l'amélioration continue ; • Une allocation des ressources aléatoire ; • Un gaspillage des ressources pour l'atteinte des objectifs souhaitée ; • Une démotivation du personnel et un laxisme dans les comportements. |
| <p>La non formalisation des procédures relatives aux activités cœur de métier</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Une lourdeur et une redondance des tâches ; • Une altération de la qualité et de la fiabilité de l'information produite ; • Un risque de non exhaustivité des enregistrements comptables. |

Source : Elaboré par nous-mêmes

4. Les principaux résultats du diagnostic

L'approche managériale utilisée dans ce travail de recherche nous permet de présenter les principales constatations suivantes :

- **Une lecture organisationnelle**

Le contrôle de gestion au sein de l'ONID est un processus qui vise la rationalisation des fonds publics en raison du contrôle gouvernemental. En effet, les ressources financières engagées dans l'activité économique au profit de l'ONID sont suivies d'un contrôle gouvernemental très rigoureux, d'où le besoin d'un suivi d'indicateurs purement financiers.

Les outils de contrôle de gestion et de suivi de la performance, comme nous l'avons démontré, se limitent à des outils traditionnels.

En définitive, le contrôle de gestion au sein de l'ONID nécessite des outils qui permettent d'associer à la fois des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour la mesure de la performance de ses différentes activités.

- **Une lecture informationnelle**

La mise en place d'un véritable système d'information assurera la cohérence et la fiabilisation de l'information produite à tous les niveaux. Il permettra d'éviter la redondance des données et contribuera à l'élaboration de tableaux de bord de pilotage des différentes activités.

La communication interne est utile pour assurer la diffusion et l'homogénéisation des pratiques, en vue de créer une culture d'entreprise.

- **Une lecture culturelle**

L'observation au sein de l'ONID confirme l'importance de la variable culturelle dans la détermination du système de contrôle de gestion et de suivi de la performance. En effet, pour la majorité du personnel, le mot « contrôle » est synonyme de vérification et d'audit.

De ce fait, le personnel considère le contrôleur de gestion comme un vérificateur de leur travail. Cette situation est susceptible d'engendrer des conflits organisationnels et d'affecter la coopération et la coordination entre les différents centres de responsabilités.

En résumé, ces différents constats confirment la particularité des pratiques de contrôle de gestion au sein de l'ONID. Cette particularité réside dans :

- La vision classique du contrôle ; puisqu'il ne signifie que la vérification des réalisations a posteriori ;
- La prédominance de la variable financière par rapport aux autres variables composant la performance globale ;
- L'absence de tableaux de bord de pilotage des différentes activités.

En ce sens, nous avons pu, à partir du présent diagnostic, émettre une proposition d'amélioration du système de contrôle de gestion mis en place par l'introduction de tableaux de bord de pilotage des différentes activités de l'ONID. Ces derniers représentent, pour l'ensemble des acteurs de l'organisme, un outil commun de surveillance de la performance de leurs activités.

Pour notre travail, nous nous sommes limités à proposer un tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des Grands Périmètres d'Irrigation » comme projet pilote.

Section 2 : Elaboration du tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des Grands Périmètres d'Irrigation » : Cas du périmètre « Mitidja Ouest-Tranche I »

1. Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord de pilotage¹

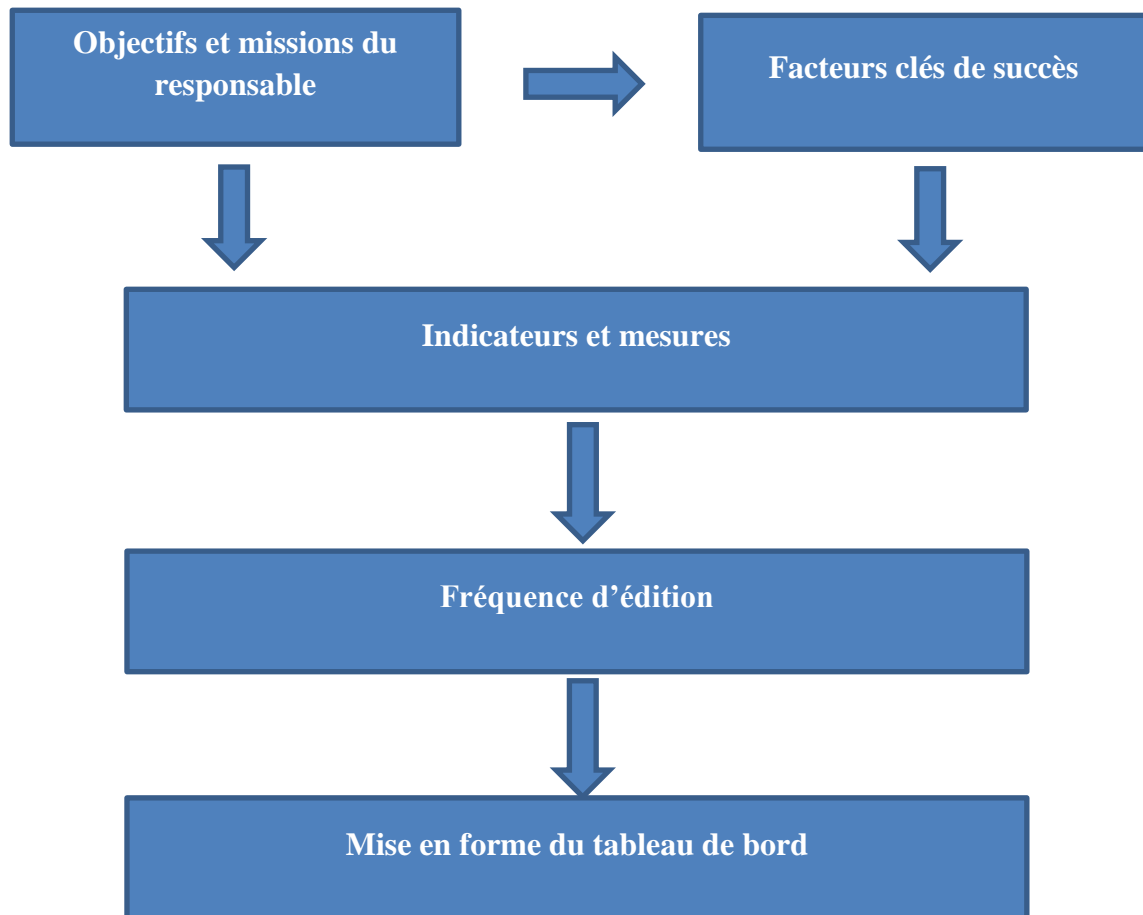
Pour concevoir un tableau de bord de pilotage, il convient avant tout de procéder avec une méthode. Les indicateurs se doivent d'être pertinents, c'est-à-dire traduire des données utiles pour l'action, correspondant aux problématiques de gestion spécifiques au centre de responsabilité concerné, lui permettant d'agir au bon endroit et au bon moment.

Le caractère synthétique des tableaux de bord, traduit par un nombre limité et extrêmement sélectif d'indicateurs, constitue un principe fondamental de leur élaboration.

¹ Bernard AUGÉ, Gérald NARO, « Mini manuel de contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2011, p 201-203.

Pour notre travail, la méthode d'élaboration du tableau de bord de pilotage retenue propose cinq principales étapes présentées dans le schéma suivant :

Schéma 7 : Les étapes de la conception d'un tableau de bord de pilotage



Source : Bernard AUGÉ, Gérald NARO, « Mini manuel de contrôle de gestion »,
Dunod, Paris, 2011, p 203

- **La première étape** consiste à définir très précisément la mission du responsable du système à piloter, quels sont les objectifs assignés à son centre de responsabilité et la nature des besoins qu'il doit satisfaire au sein de l'organisation.
- **La deuxième étape** permet d'identifier les principaux facteurs clés de succès de la mission et les points clés de la gestion du système à piloter. Il s'agit notamment de définir les variables essentielles sur lesquelles reposent le succès ou l'échec de la mission ainsi que les différentes variables que peut actionner le responsable en vue d'atteindre les objectifs fixés ou de corriger d'éventuelles dérives.
- **La troisième étape** va consister à traduire les facteurs clés de succès et les variables d'actions précédemment identifiés en indicateurs de performance. Il s'agit alors de passer du concept à la mesure. Les indicateurs qui composent le tableau de bord peuvent ainsi se présenter sous différentes formes :
 - Des données brutes ;
 - Des écarts ;
 - Des données relatives sous forme de ratios et pourcentages ;
 - Des seuils limites ou clignotants ;
 - Des graphiques ;
 - Des indices de progrès.

Lorsque l'on conçoit des indicateurs, il convient de s'assurer qu'ils respectent différents principes dans le but d'apprécier la qualité de la mesure. Ces principes sont :

- La pertinence : l'indicateur est-il utile et adapté au contexte décisionnel particulier de l'utilisateur du tableau de bord ? Permet-t-il d'éclairer la situation et de prendre les bonnes décisions ?
- La cohérence : l'indicateur n'est-t-il pas en contradiction avec d'autres indicateurs ?
- La fiabilité : quel degré de confiance a-t-on dans l'information et dans la mesure produites ?
- La validité : l'indicateur mesure-t-il vraiment ce qu'il est censé mesurer ?

- La disponibilité : pourra-t-on disposer de l'information lors de l'édition du tableau de bord ? dispose-t-on d'un système d'information et d'un personnel à même de renseigner les indicateurs du tableau de bord de manière adaptée à leur fréquence d'édition ?
- **La quatrième étape** va porter sur la définition de la fréquence d'édition du tableau de bord. Il s'agira alors d'adopter une fréquence pertinente, permettant de suivre les données dans le temps, mais également de pouvoir corriger à temps des dysfonctionnements.
- **La cinquième étape** consiste à mettre en forme le tableau de bord avec les indicateurs concernés. Un tableau de bord doit être clair et synthétique, il doit permettre une analyse rapide de la situation.

2. Elaboration du tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI »

2.1 Description de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI »

Le réseau d'irrigation est l'élément le plus coûteux d'un périmètre d'irrigation, il doit, dans ce cas, être conçu pour durer longtemps. Cependant, l'envahissement des canaux par les mauvaises herbes, le mauvais fonctionnement des ouvrages et autres désordres font que le réseau d'irrigation ne soit plus en mesure de livrer l'eau nécessaire, ni de la distribuer équitablement. En ce sens, l'entretien et la maintenance du réseau d'irrigation devient indispensable pour assurer sa pérennité.

2.1.1 Définition de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI »

L'activité de l'entretien et de la maintenance des infrastructures hydrauliques au sein de l'ONID consiste à conserver les réseaux et les équipements d'irrigation et de drainage en état de fonctionner correctement.

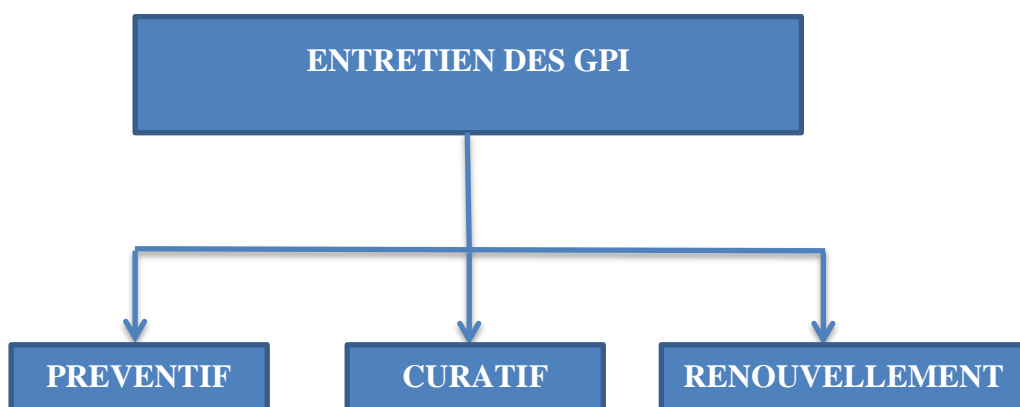
2.1.2 Les types d'entretien des GPI

Il existe trois types d'entretien des GPI qu'effectue l'ONID :

- **L'entretien préventif** : il représente un entretien de routine qui comprend tous les travaux nécessaires pour conserver le réseau d'irrigation en état de fonctionnement satisfaisant. Il s'effectue chaque année à la fin de la campagne d'irrigation.
- **L'entretien curatif** : il représente un entretien spécial qui comprend les réparations de gros dégâts des infrastructures hydrauliques. Le caractère imprévisible de ces dégâts fait qu'il est très difficile d'agir préventivement dans ce cas de figure.
- **Le renouvellement** : il comprend tous les travaux nécessaires pour rétablir la capacité des canaux, des réservoirs et des ouvrages. Ces travaux mobilisent souvent d'importants investissements, et par conséquent, ne relève pas de la compétence de l'ONID mais du MRE. Cependant, il reste de la responsabilité de l'ONID de constater ce type d'entretien et de rédiger un rapport à la tutelle pour sa prise en charge.

Le schéma suivant résume les trois types d'entretien des GPI effectués par l'ONID :

Schéma 8 : Les types d'entretien des GPI effectués par l'ONID



Source : Elaboré par nous-mêmes

2.1.3 Les frais d'entretien des GPI

Les frais d'entretien et de maintenance d'un GPI sont établis selon des normes internationales reconnues par la CIID¹, et représentent des taux proportionnels à la valeur nette de chaque équipement hydraulique.

Le tableau suivant représente les différents taux de frais d'entretien et de maintenance relatifs aux ouvrages hydrauliques d'un GPI ainsi que leurs durées de vie moyennes :

Tableau 3 : Taux d'entretien et durées de vie moyennes des ouvrages hydrauliques

| Désignation | Durée de vie (années) | Taux de frais d'entretien (%) |
|--------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Ouvrages en Génie Civil | 40 | 1.5 |
| Conduites | 40 | 1.5 |
| Equipements hydromécaniques | 15 | 3.5 |
| Equipements électromécaniques | 15 | 3.5 |
| Fossés et Drains | 40 | 4 |

Source : Document interne

¹ Commission Internationale d'Irrigation et drainage.

2.2 Elaboration du tableau de bord de pilotage

Pour l'élaboration du tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI », nous allons suivre les étapes de conception d'un tableau de bord citées précédemment.

2.2.1 Définition des objectifs

Les objectifs assignés au directeur de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI » se présentent comme suit :

- Maintenir le réseau d'irrigation en état de fonctionnement correct ;
- Améliorer l'efficacité du réseau d'irrigation en diminuant les pertes et les fuites ;
- Assurer le déroulement correct de l'entretien préventif durant la campagne d'irrigation ;
- Assurer la qualité de l'entretien préventif et curatif ;
- Respecter les taux de frais d'entretien établis selon les normes internationales ;
- Respecter les délais de réalisation de l'entretien.

2.2.2 Identification des facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès suivants représentent des variables d'action sur lesquelles repose le succès ou l'échec de la mission d'entretien des GPI :

- La compétence et le savoir-faire des agents d'entretien ;
- Les moyens financiers et physiques¹ alloués ;
- Le délai de réalisation de l'entretien.

2.2.3 Les indicateurs de performance

La traduction des facteurs clés de succès cités précédemment nous a permis de proposer les indicateurs de performance de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI », présentés dans le tableau suivant :

¹ On entend par moyens physiques l'ensemble des moyens humains et matériels mis en œuvre pour l'exécution de l'entretien des GPI.

Tableau 4 : Les indicateurs de performance de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI »

| Indicateur de performance | Fonction |
|--|---|
| Le taux de déperdition de l'eau distribuée | Cet indicateur nous permet de mesurer l'efficacité du réseau d'irrigation par le biais des pertes et des fuites. Il fournit une partie de l'information concernant l'accomplissement de l'entretien préventif, qui est complétée par l'indicateur suivant. |
| Les taux d'entretien préventif et curatif par rapport à l'entretien global | Cet indicateur nous permet de savoir si l'entretien préventif est bel et bien effectué. Il est à noter qu'il existe une relation inversement proportionnelle entre l'entretien préventif et l'entretien curatif. |
| Le nombre d'agents d'entretien déployé par hectare | Cet indicateur nous permet d'estimer le nombre d'agents d'entretien déployé par hectare. Il est comparé à un standard préétabli par l'ONID. |
| Le taux d'utilisation des moyens alloués (au montant) | Cet indicateur nous permet d'estimer l'utilisation des moyens financiers et physiques alloués pour la réalisation de l'entretien. |
| Le taux de consommation du délai imparti pour la réalisation de l'entretien | Cet indicateur nous permet d'estimer si le délai de réalisation de l'entretien a été bel et bien respecté. |

Source : Elaboré par nous-mêmes

2.2.4 Définition de la fréquence d'édition du tableau de bord

Le tableau de bord sera édité chaque fin de mois pendant la campagne d'entretien qui dure six (06) mois ; ceci, dans le but de suivre la réalisation de l'entretien des GPI pour pouvoir prendre des mesures correctives.

2.2.5 La mise en forme du tableau de bord

Le tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI » se présente comme suit :

Tableau 5 : Le tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI »

| Intitulé de l'indicateur | Indicateur | Résultat | Standard | Observations |
|---|--|-----------------|-----------------|--|
| Le taux de déperdition de l'eau distribuée | Volume d'eau facturé/Volume d'eau distribué | | 80 % | Si le taux obtenu est inférieur au standard, le directeur doit consulter l'indicateur suivant pour prendre des mesures correctives. |
| Les taux d'entretien préventif et curatif par rapport à l'entretien global | Entretien préventif/Entretien global Entretien curatif/Entretien global | | / | Si le taux de l'entretien curatif est supérieur au taux de l'entretien préventif, le directeur doit analyser les causes de non accomplissement de l'entretien préventif. Si le taux de l'entretien préventif est supérieur au |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | | | | <p>taux de l'entretien curatif, le directeur doit analyser d'autres facteurs exogènes non liés à son activité tels que le vol d'eau.</p> |
| <p>Le nombre d'agents d'entretien déployé par hectare</p> | <p>Le nombre d'agents d'entretien déployé par hectare</p> | | <p>8-11 agents d'entretien/1000 hectares</p> | <p>Si le nombre d'agents d'entretien est inférieur au standard, le directeur doit prendre la décision de recruter de nouveaux agents pour accomplir la mission d'entretien. Le cas contraire, le sureffectif des agents d'entretien augmente les charges fixes de l'ONID.</p> |
| <p>Le taux d'utilisation des moyens alloués (au montant)</p> | <p>Moyens utilisés/Moyens prévus</p> | | <p>/</p> | <p>Le directeur doit pouvoir savoir si les moyens prévus pour la réalisation de l'entretien ont été réellement optimisés. Le cas échéant, il doit analyser les causes</p> |

| | | | | |
|--|--|--|----------------|---|
| | | | | de non utilisation des moyens alloués. |
| Le taux de consommation du délai imparti pour la réalisation de l'entretien | Délai de réalisation de l'entretien/Délai imparti | | 01 mois | Le directeur doit pouvoir analyser les causes de non-respect des délais de réalisation de l'entretien. |

Source : Elaboré par nous-mêmes

L'alimentation du tableau de bord s'effectue à partir d'un canevas¹ envoyé à chaque unité d'exploitation. Le canevas en question a été élaboré par le directeur de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI » et contient des rubriques détaillées sur l'entretien préventif, curatif et le renouvellement. Chaque agent d'entretien doit remplir le canevas en fonction des travaux d'entretien qu'il effectue au niveau de son périmètre.

Cependant, le canevas en question présente beaucoup de détails et ne permet pas d'alimenter le tableau de bord conçu de manière rapide et efficace. En ce sens, et en absence d'un système d'information, nous proposons au directeur de l'activité de l'entretien :

- Soit de concevoir un nouveau canevas qui permettrait de mieux alimenter le tableau de bord conçu ;
- Soit de rajouter des sous-indicateurs sur le canevas déjà conçu pour faciliter l'alimentation du tableau de bord ;
- Soit de déléguer la tâche de l'alimentation du tableau de bord à son assistante.

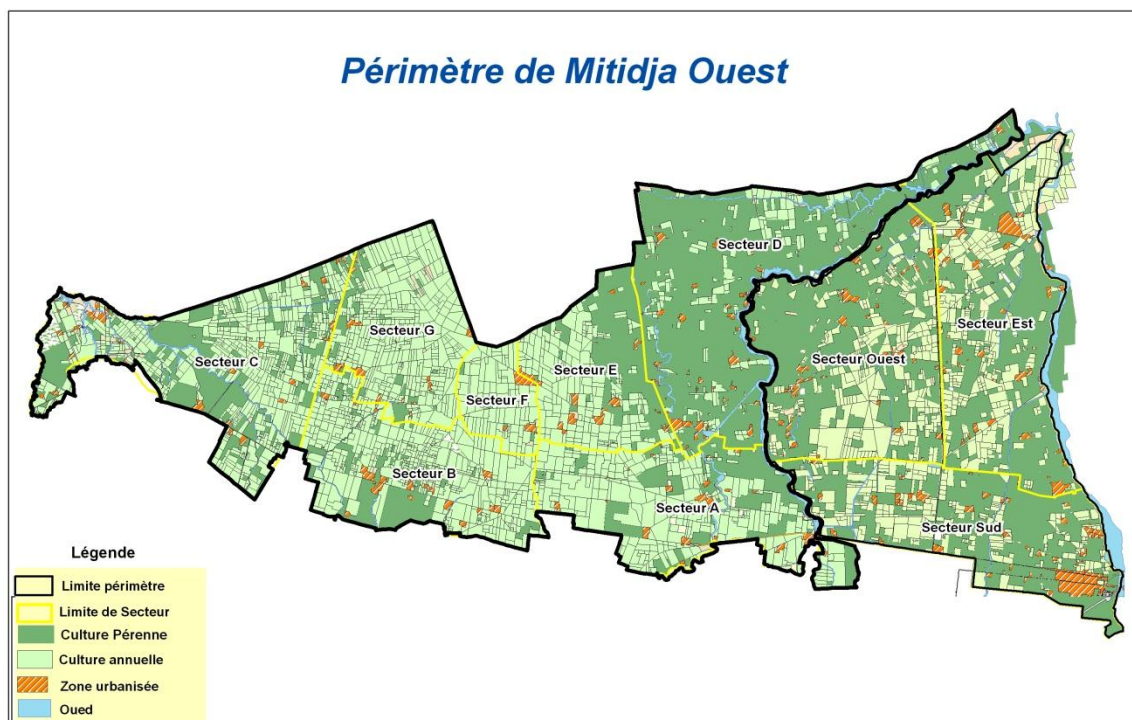
¹ Voir annexes.

3. Elaboration du tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI » : Cas du périmètre « Mitidja Ouest-Tranche I »

3.1 Présentation du périmètre « Mitidja Ouest-Tranche I »

Le périmètre « Mitidja Ouest » est un périmètre d'irrigation scindé en deux tranches comme le montre le schéma suivant :

Schéma 9 : Périmètre de « Mitidja Ouest »



Source : Document interne

Durant notre travail, nous allons nous intéresser à la Tranche I uniquement. Le périmètre « Mitidja Ouest-Tranche I » est situé dans les wilayas de Blida et Tipaza à une distance de 55 km au sud-ouest d'Alger. Ce périmètre est délimité par :

- L'Oued Chiffa à l'est ;
- L'Oued Bouroumi à l'ouest ;
- Le Piémont de l'Atlas blidéen au sud ;
- L'Oued Bouroumi et Oued Djer au nord.

Le périmètre en question a été mis en service en 1988. Il couvre une superficie totale de 8 600 hectares, dont 7 872 hectares irrigables répartis en trois secteurs :

- Secteur Sud : 2 297 hectares, en exploitation depuis 1988 ;
- Secteur Est : 2 741 hectares, en exploitation depuis 1992 ;
- Secteur Ouest : 2 889 hectares, en exploitation depuis 1992.

3.2 Le tableau de bord de pilotage de l'activité d'entretien du périmètre « Mitidja Ouest-Tranche I »

Nous allons, dans cette partie, effectuer une simulation concernant le tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien » du périmètre « Mitidja Ouest-Tranche I », pour le mois de janvier de la campagne d'entretien de 2014.

Le tableau de bord de pilotage se présente comme suit :

Tableau 6 : Le tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien » du périmètre « Mitidja Ouest-Tranche I » pour janvier 2014

| Intitulé de l'indicateur | Indicateur | Résultat | Standard | Observations |
|--|--|--|----------|--|
| Le taux de déperdition de l'eau distribuée | Volume d'eau facturé/Volume d'eau distribué | 6 161/13 119 = 46.96 % | 80 % | Les pertes et les fuites sur le réseau d'irrigation s'expliquent par le manque d'entretien préventif au niveau des infrastructures hydrauliques. |
| Les taux d'entretien préventif et curatif par rapport à l'entretien global | Entretien préventif/Entretien global Entretien curatif/Entretien global | Préventif : 5 144 244/ 10 417 055 = 49.38 % Curatif : 5 276 210/ 10 417 055 = 50.65 % | / | Le taux de l'entretien curatif est supérieur au taux de l'entretien préventif. Le manque d'entretien préventif des ouvrages hydrauliques est la cause principale des casses qui nécessitent un remplacement, d'où l'entretien curatif. |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Le nombre d'agents d'entretien déployé par hectare | Le nombre d'agents d'entretien déployé par hectare | 10/1000 hectares | 8-11 agents d'entretien/1000 hectares | Le nombre d'agents d'entretien est conforme à la norme. |
| Le taux d'utilisation des moyens alloués (au montant) | Moyens utilisés/Moyens prévus | 10 417 055/ 11 336 900 = 91.89 % | / | Les moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'entretien ont été utilisés de manière optimale. |
| Le taux de consommation du délai imparti pour la réalisation de l'entretien | Délai de réalisation de l'entretien/Délai imparti | / | 01 mois | Nous n'avons pas pu avoir d'information pour pouvoir renseigner cet indicateur. |

Source : Elaboré par nous-mêmes

Dans ce chapitre, nous avons pu répondre aux questionnements émis tout à fait au début de notre travail.

En effet, pour la première section, nous avons décrit les pratiques de contrôle de gestion au sein de l'organisme d'accueil pour constater qu'en réalité, le système de contrôle de gestion est inexistant.

Pour remédier à cette lacune, nous avons proposé un outil de pilotage des activités de l'ONID, notamment, le tableau de bord à travers lequel nous avons pris pour projet pilote l'élaboration du tableau de bord de l'activité d'entretien du périmètre « Mitidja Ouest-Tranche I ».

CONCLUSION

La mise en place d'un véritable système de contrôle de gestion s'avère un exercice qui requiert principalement du temps et l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Par cette étude, il s'agissait pour nous de mettre en évidence la nécessité de mise en place d'un véritable système de contrôle de gestion au sein de l'ONID.

L'intérêt principal de cette recherche réside dans l'étude en profondeur du concept de contrôle de gestion à travers ses différentes facettes. Nous avons également fait une description des outils de contrôle de gestion, en l'occurrence, le tableau de bord de pilotage, et c'est dans cet ordre d'idées que nous avons démontré l'importance de cet outil dans le pilotage des activités d'une organisation.

Ensuite, nous avons effectué une étude de l'existant en matière de contrôle de gestion au sein de l'ONID. Notre objectif était double : ressortir les faiblesses du système de contrôle de gestion mis en place et formuler une proposition de mise en place d'un tableau de bord de pilotage de l'activité « Entretien et Maintenance des GPI » comme projet pilote.

L'étude de l'existant en matière de pratiques de contrôle de gestion au sein de l'ONID a révélé les principales insuffisances suivantes :

- L'inexistence d'un système de contrôle de gestion basé sur des tableaux de bord de pilotage ;
- L'absence d'un système d'information.

Ces insuffisances ont pour corollaires le gaspillage des ressources et la difficulté de piloter les différentes activités de l'organisme, ce qui risque de compromettre son développement.

Pour remédier à la présente situation, nous avons proposé la mise en place de tableaux de bord de pilotage pour les différentes activités de l'ONID.

Pour aboutir à notre objectif, nous avons mobilisé une méthodologie de recherche qualitative reposant sur des entretiens demi-directifs, qui nous a permis de répondre à notre problématique posée et ainsi infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherche.

Ainsi, nous avons pu confirmer nos deux hypothèses émises au début de notre travail de recherche.

Enfin, nous considérons le présent travail comme un projet de recherche de doctorat, étant donné que nous espérons pouvoir mettre en place un véritable système de contrôle de gestion à l'aide des tableaux de bord de pilotage au niveau de toutes les activités de l'ONID.

BIBLIOGRAPHIE

1. Les ouvrages

- ANTHONY Robert N., Planning and control systems: a framework for analysis, Harvard Business School Press, Boston, 1965.
- ANTHONY Robert N., The management control function, Harvard Business School Press, Boston, 1988.
- AUGÉ Bernard, NARO Gérald, « Mini manuel de contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2011.
- BERLAND Nicolas, SIMON François-Xavier, « Le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques », Groupe Eyrolles, Paris, France, 2010.
- BOUQUIN Henri, « Comptabilité de gestion », 5^{ème} édition, édition Economica, 2008.
- BOUQUIN Henri, « Les fondements du contrôle de gestion », Presse universitaire de France « Que sais-je ? », N° 2892, Paris, 1994.
- BURLAUD Alain, SIMON Claude, « Contrôle de gestion », Editions La Découverte, Collection repère n° 22, 1997.
- DORIATH Brigitte, « Contrôle de gestion », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
- GERVAIS M., « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 2005.
- HELLUY Arnaud, DURAND Xavier, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Editions Eyrolles, France, 2009.
- LEROY M., « Le tableau de bord », édition Organisation, Paris, 1991.
- LONING Hélène et autres, « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013.
- MAURIN Pierre, « Contrôle de gestion facile », AFNOR, France, 2008.
- MENARD L., « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière », Paris, 1994.

2. Les articles de Revues

- HENRY Paul, MOSCOVICI Serge, « Problèmes de l'analyse de contenu », revue « Langages » vol 3 n° 11, Larousse, Paris, 1968.
- SANTELMANN Paul, AUBRET Jacques, « L'analyse de l'expérience dans les pratiques professionnelles et sociales », revue « Savoirs », 2005.

3. Les thèses

- BOITIER Marie, « Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises », Thèse de Doctorat, Université de Toulouse I, France, 2002.

4. Les textes officiels

- Journal Officiel de la République Algérienne n° 02, 54^{ème} année, 04 Rabie Ethani 1436 correspondant au 25 janvier 2015.
- Journal Officiel de la République Algérienne n° 36, 44^{ème} année, 13 Rabie Ethani 1426 correspondant au 22 mai 2005.

Webographie

- <http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm> consulté le 28/04/2015.
- <http://www.mre.dz/> consulté le 20/03/2015.

ANNEXES

Annexe n° 01 : Le guide d'entretien

Présentation de l'interviewé :

- Nom :
- Fonction :
- Parcours dans l'entreprise :

1. Formulation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'ONID :

- Que pensez-vous de la stratégie de l'ONID ?
- Dans quelle mesure estimez-vous que cette stratégie est communiquée et explicitée ?
- Que pourriez-vous me dire sur sa déclinaison en objectifs opérationnels ?
- Pourriez-vous me donner un aperçu sur vos objectifs ? Jugez-vous qu'ils sont pertinents ?

2. Dispositifs de mesure de la performance :

- Parlez-moi des plans d'actions de votre centre de responsabilité.
- Quelle est la nature des dispositifs que vous utilisez pour mesurer la réalisation de vos objectifs ? Que pensez-vous de ces indicateurs ?
- Quelle est votre appréciation par rapport à la prise en compte de vos suggestions concernant la détermination des indicateurs ?
- Décrivez-moi la méthode de suivi et de contrôle de la réalisation des objectifs. Qu'en pensez-vous ?

3. Communication et système d'information :

- Comment décririez-vous le déroulement du reporting concernant l'activité « Entretien et Maintenance des GPI » ?
- Comment jugez-vous la circulation de l'information avec vos différents collaborateurs, directs et indirects ?
- Quelles méthodes utilisez-vous pour communiquer avec ces derniers ?

Annexe n° 02 : Canevas relatif aux travaux d'entretien des GPI

| CANEVAS RELATIF AUX TRAVAUX D'ENTRETIEN DES INFRASTRUCTURES HYDRAULIQUES DES PERIMETRES D'IRRIGATION EN EXPLOITATION | | | | | | | |
|--|----------------------------|----------------|-------------------|----------------------|-----------|----------|-------|
| Désignations | Nature de l'ouvrage | U | Quantités prévues | Dépenses financières | | | |
| | | | | Fourniture | Personnel | Matériel | Total |
| Curage des ouvrages de dérivation | Barrage de prise | m ³ | | | | | |
| | Seuil de dérivation | m ³ | | | | | |
| | Autres | U | | | | | |
| Entretien d'équipements hydromécaniques (grattage, peinture, graissage, ...) | Vanne de prise | U | | | | | |
| | Vanne de vidange | U | | | | | |
| | Flotteurs | U | | | | | |
| | Module à masque | U | | | | | |
| | Soupape | U | | | | | |
| | Brise charge | U | | | | | |
| | Ventouse | U | | | | | |
| | Borne d'irrigation | U | | | | | |
| | Prise hydrant | U | | | | | |
| Autres | U | | | | | | |
| Réparation d'équipements hydromécaniques (soudure, remplacement de joint; boulons, ...) | Vanne de prise | U | | | | | |
| | Vanne de vidange | U | | | | | |
| | Flotteurs | U | | | | | |
| | Module à masque | U | | | | | |
| | Soupape | U | | | | | |
| | Brise charge | U | | | | | |
| | Ventouse | U | | | | | |
| | Borne d'irrigation | U | | | | | |
| | Prise hydrant | U | | | | | |
| | Autres | U | | | | | |
| Remplacement d'équipements hydromécaniques | Vanne de prise | U | | | | | |
| | Vanne de vidange | U | | | | | |
| | Flotteurs | U | | | | | |
| | Module à masque | U | | | | | |
| | Soupape | U | | | | | |
| | Brise charge | U | | | | | |
| | Ventouse | U | | | | | |
| | Borne d'irrigation | U | | | | | |
| | Prise hydrant | U | | | | | |
| | Autres | U | | | | | |
| Réparation du génie civil | Béton | m ³ | | | | | |
| | Mortier | m ³ | | | | | |
| Réparation des fuites | Conduite Acier | U | | | | | |
| | Conduite Béton | U | | | | | |
| | Conduite Ame Tôle | U | | | | | |
| | Conduite Amiante Ciment | U | | | | | |
| | Conduite PVC ou PEHD | U | | | | | |
| | Autres | U | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------|--|--|--|--|--|
| Remplacement d'élément de conduite | Conduite Acier | ml | | | | | |
| | Conduite Béton | ml | | | | | |
| | Conduite Ame Tôle | ml | | | | | |
| | Conduite Amiante Ciment | ml | | | | | |
| | Conduite PVC ou PEHD | ml | | | | | |
| | Autres | ml | | | | | |
| Remplacement de canaux | Canal type semi circulaire | ml | | | | | |
| | Canal type CHAGNAUD | ml | | | | | |
| Réparation et colmatage des canaux | Canal type semi circulaire | ml | | | | | |
| | Canal type CHAGNAUD | ml | | | | | |
| Jointage de canaux | Réfection de joint | ml | | | | | |
| | Remplacement de joint | ml | | | | | |
| Remplacement de pilier | Sur canaux | U | | | | | |
| Renforcement et réparation de pilier | Sur canaux | U | | | | | |
| Curage et entretien des ouvrages en ligne | Chambre de vanne | m ³ | | | | | |
| | Siphon | m ³ | | | | | |
| | Regard | m ³ | | | | | |
| Sécurisation des ouvrages | Remplacement de capot | U | | | | | |
| | Remplacement de porte | U | | | | | |
| | Remplacement de dalle | U | | | | | |
| | Autres | U | | | | | |
| Désherbage au tour des ouvrages | Station de pompage | m ² | | | | | |
| | Bassin ou réservoir | m ² | | | | | |
| | Chambre | m ² | | | | | |
| | Autres | m ² | | | | | |
| Curage d'ouvrage de STP | Chambre d'aspiration | m ³ | | | | | |
| | Bassin de régulation | m ³ | | | | | |
| | Réservoir | m ³ | | | | | |
| Entretien d'équipements de la station de pompage (Graissage, dépeussierage, peinture,...) | Moteur | U | | | | | |
| | Transformateur | U | | | | | |
| | Vannes | U | | | | | |
| | Clapet anti retour | U | | | | | |
| | Anti bélier | U | | | | | |
| | Compresseur | U | | | | | |
| | Dégrilleur | U | | | | | |
| | Pompe | U | | | | | |
| | Armoire de démarrage | U | | | | | |
| | Armoire de protection | U | | | | | |
| | Cellule électrique | U | | | | | |
| | Télétransmission | U | | | | | |
| | Pont roulant | U | | | | | |
| Autres | U | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--------------------|--|--|--|--|--|
| Réparation d'équipement de la station de pompage | Moteur | U | | | | | |
| | Transformateur | U | | | | | |
| | Vannes | U | | | | | |
| | Clapet anti retour | U | | | | | |
| | Anti bélier | U | | | | | |
| | Compresseur | U | | | | | |
| | Dégrilleur | U | | | | | |
| | Pompe | U | | | | | |
| | Armoire de démarrage | de U | | | | | |
| | Armoire de protection | de U | | | | | |
| | Cellule électrique | U | | | | | |
| | Télétransmission | U | | | | | |
| | Pont roulant | U | | | | | |
| Autres | U | | | | | | |
| Remplacement d'équipement de la station de pompage | Moteur | U | | | | | |
| | Transformateur | U | | | | | |
| | Vannes | U | | | | | |
| | Clapet anti retour | U | | | | | |
| | Anti bélier | U | | | | | |
| | Compresseur | U | | | | | |
| | Dégrilleur | U | | | | | |
| | Pompe | U | | | | | |
| | Armoire de démarrage | de U | | | | | |
| | Armoire de protection | de U | | | | | |
| | Cellule électrique | U | | | | | |
| | Télétransmission | U | | | | | |
| | Pont roulant | U | | | | | |
| Autres | U | | | | | | |
| Entretien de réseau d'assainissement | Curage de fossés | m ³ | | | | | |
| | Désherbage de canaux | de ml | | | | | |
| | Reprofilage des canaux | des m ³ | | | | | |
| | Autres | U | | | | | |
| Entretien de piste d'exploitation | Régilage de piste | ml | | | | | |
| | Entretien des passes busés et ouvrages | U | | | | | |
| | Autres | U | | | | | |