



**UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,**  
**COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE**



## ***Mémoire***

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et  
comptabilité**

**Option : Audit et contrôle de gestion**

## **THEME**

**Le tableau de bord comme outil de contrôle de gestion  
au sein de l'entreprise SONELGAZ- unité de  
distribution de Tizi-Ouzou**

**Réalisé par :**

- Mlle. HALLICHE IKRAM
- Mlle. FAHEM NADIA

**Encadré par :**

**Mr. ANICHE Arezki**

***Devant le jury composé de :***

**Président : Mr. MOUSSAOUI Abdelhakim, MCA**

**Examineur : Mr. HAMDAD Toufik, MCB**

**Rapporteur : Mr. ANICHE Arezki, MAA**

**Date de soutenance : 15/09/2024**

**Année universitaire : 2023/2024**

## *Remerciements*

*Le présent travail serait incomplet sans un mot de remerciement*

*Pour tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*

*Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon Dieu de nous avoir prêté le courage et la volonté pour achever ce modeste travail pour notre formation universitaire Master.*

*Nous adressons nos sincères remerciements à nos parents pour leur soutien moral et financier, c'est grâce à eux que nous avons fait ce parcours, et à notre promoteur Mr Aniche qui nous a soutenus tout au long de la durée de la réalisation de ce mémoire et qui nous a fait part de beaucoup de conseils et de recommandations.*

*On ne manquera pas de remercier, également, tout le personnel de la direction de la distribution de Tizi-Ouzou, de nous avoir facilité la tâche de réaliser notre étude de cas.*

*Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

***Nadia et Ikram***

## Dédicaces

**A mes très chers parents,**

Témoins de mes premiers pas et guides de ma vie, je souhaite exprimer toute ma gratitude pour tous les sacrifices qu'ils ont consentis pour mon bien être et le soutien indéfectible qu'ils m'ont apporté tout au long de mon parcours. Que Dieu, le tout puissant, les préserve et les procure santé et longue vie.

**A mes chers frères, MISSIPSSA, SALIM et à ma belle-sœur,**

Pour leur encouragement et leur bonté qu'ils m'ont accordé, je leur exprime ma profonde reconnaissance et mon grand respect.

**A ma binôme Nadia,**

Avec qui j'ai partagé chaque étape de ce travail et dont l'accompagnement a été indispensable tout au long de cette année.

**A toute ma grande famille, mes proches et à ceux qui m'entourent avec amour et vivacité,**

Je vous remercie du fond du cœur.

**Pour finir, à tous ceux qui ont cru en moi et m'ont soutenu,**

Je dédie ce travail, humble témoignage de mon parcours et de

Mes aspirations

*IKRAM*

# *Dédicaces*

Même si parfois les mots semblent fades à côté de la profondeur des sentiments, il faut pourtant les concrétiser en dédicaces pour tous ceux qui nous ont aidés à franchir ce pas vers l'avenir.

Je dédie ce modeste travail

**A mes chers parents**

Qui m'ont toujours soutenu.

**A mon frère et ma sœur**

Pour leurs conseils, sacrifices, et leurs encouragements.

**A ma binôme Ikram**

Qui m'a accompagné tout au long de cette année pour la réalisation de ce travail.

**A mes chers amis**

Qui m'ont accompagné dans les moments importants de ma vie.

***Nadia***

# *Liste des illustrations*

**AADL** : Agence nationale Pour l'Amélioration et le Développement du Logement

**ABC** : Activity Based Cost (les couts par activité)

**ACI** : Acompte à caractère individuel

**ADE** : Agence de Distribution d'électricité

**ADM** : Administration

**AO** : Abonnés Ordinaires

**APC** : Assemblées populaires Communales

**BP** : Basse Pression

**BT** : Basse Tension

**CE** : Chargé d'Etude

**CG**: Contrôle de gestion

**CX** : Créances contentieuses

**DCM** : Direction Centrale des Marchés

**DD** : Direction de distribution

**DDV** : Déclaration de dépenses et de Ventes

**DEET** : Division Études d'Exécution Travaux

**DFC** : Division Finance et Comptabilité

**DG** : Direction Générale

**DGSI** : Division Gestion du Système Informatique

**DMD** : Déclaration Mensuelle des Dépenses

**DTE** : Division Technique Electricité

**DP** : Distribution publique

**DPG** : Direction de la Planification et de la Gestion

**DRC** : Division Relations Commerciales

**EGA** : Électricité et gaz d'Algérie

**FRM** : Fonds de Régulation des Marchés

**FSM** : Facture Sur Mémoire

- GRTE** : Gestion réseau transport électricité
- GRTG** : Gestion réseau transport gaz
- GWH**: Gigas Watt
- HD** : Hors Délais
- HP** : Haute pression
- HT** : Haute Tension
- MDA** : Million de dinars
- MO** : Module opérationnel
- MP** : Module pilote
- MP** : Moyenne pression
- MT** : Moyenne Tension
- MTH**: Thermie
- OPGI** : Office Promotion et de Gestion Immobilière
- PDG** : Président directeur Général
- PMD** : Plan de Mobilisation des Dépenses
- QLS** : Quartiers et Lotissements sociaux
- RCN** : Raccordements de Clientèle Nouvelle
- RH** : Ressources Humaines
- S** : Somme
- SADEG** : Société Algérienne de distribution de l'Electricité et du Gaz
- SD** : Société de Distribution
- SDA** : Société distribution Alger électricité et gaz
- SDC** : Société distribution centre électricité et gaz
- SDE** : Société distribution Est électricité et gaz
- SDO** : Société distribution Ouest électricité et gaz
- SGC** : Système de Gestion de la Clientèle
- SI** : Système d'information

**SNTF** : Société Nationale des Transports Ferroviaires

**SONATRACH** : Société nationale pour la recherche, la Production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures

**SONELGAZ** : Société Nationale de l'Électricité et du Gaz

**SPA** : Société Par Actions

**SPE** : Société de production de l'électricité

**TB** : Tableau de bord

**TEV** : Taux d'Evolution

**T-O** : Tizi-Ouzou

**TPR** : Transport et postes réseau

**TR** : Taux de Réalisation

**TSP** : Terminaux de saisie portable

**TTC** : Toutes Taxes Comprises

**TVC** : Transport de l'Électricité et du Gaz

## *Liste des tableaux et figures*

---

<b>Figure n° 01:</b> La boucle du management.....	<b>6</b>
<b>Figure N°02 :</b> Processus de gestion.....	<b>6</b>
<b>Figure n°03 :</b> Le triangle de la performance .....	<b>8</b>
<b>Figure N°04 :</b> Le processus de contrôle de gestion.....	<b>10</b>
<b>Figure N°05 :</b> Rattachement au directeur général.....	<b>15</b>
<b>Figure N°06 :</b> Rattachement au directeur administratif et financier .....	<b>15</b>
<b>Figure N°07 :</b> Rattachement en râteau .....	<b>16</b>
<b>Figure n°08 :</b> Les fondements organisationnels de la méthode basée sur les activités .....	<b>24</b>
<b>Figure n°09 :</b> Les types du tableau de bord.....	<b>36</b>
<b>Figure n°10 :</b> La maquette du tableau de bord de gestion.....	<b>40</b>
<b>Figure n°11 :</b> Les étapes de la conception d'un tableau de bord .....	<b>48</b>
<b>Figure n°12 :</b> Le processus de déclinaison des objectifs stratégiques au niveau des diverses sous-entités ou centres de responsabilité d'un groupe ou d'une entreprise .....	<b>51</b>
<b>Figure n°13 :</b> Matrice OVAR d'après M. Lebas et E. Chiapello (1991).....	<b>52</b>
<b>Figure n°14 :</b> L'organigramme de « groupe SONELGAZ » .....	<b>59</b>
<b>Figure n°15 :</b> L'organigramme de la direction de distribution T-O.....	<b>65</b>
<b>Figure n°16 :</b> Organigramme de la division commercial.....	<b>69</b>
<b>Figure n°17 :</b> Le service de recouvrement.....	<b>71</b>
<b>Figure n°18 :</b> Le service de développement des ventes .....	<b>72</b>
<b>Figure n°19 :</b> Le service des grands comptes.....	<b>74</b>
<b>Figure n°20 :</b> Accroissement des clients.....	<b>83</b>
<b>Figure n°21 :</b> Évolution des achats, des ventes et des pertes.....	<b>86</b>
<b>Figure n°22 :</b> Accroissement clients (Gaz).....	<b>89</b>
<b>Figure n°23 :</b> Évolution de l'achat, ventes et pertes .....	<b>92</b>
<b>Figure n°24 :</b> Chiffre d'affaires hors taxes MDA .....	<b>93</b>
<b>Figure n°25 :</b> Délai de raccordement électricité .....	<b>96</b>
<b>Figure n°26 :</b> Délai de raccordement Gaz.....	<b>98</b>
<b>Figure n°27 :</b> Délai de dépannage (en heures).....	<b>99</b>
<b>Figure n°28 :</b> Le taux de réclamation.....	<b>100</b>

## *Liste des tableaux et figures*

---

<b>Tableau n°01</b> : Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique....	<b>25</b>
<b>Tableau n°02</b> : Délai de raccordement de la clientèle .....	<b>76</b>
<b>Tableau n°03</b> : La répartition des ventes .....	<b>78</b>
<b>Tableau n°04</b> : Apport clients.....	<b>81</b>
<b>Tableau n°05</b> : Accroissement clients .....	<b>82</b>
<b>Tableau n°06</b> : Nombre d'abonnés .....	<b>84</b>
<b>Tableau n°07</b> : Nouveaux abonnés, réabonnés et résiliations.....	<b>85</b>
<b>Tableau n°08</b> : Achats, ventes et pertes électricité au mois de Décembre 2022 .....	<b>86</b>
<b>Tableau n°09</b> : Apport clients.....	<b>87</b>
<b>Tableau n°10</b> : Accroissement clients.....	<b>88</b>
<b>Tableau n°11</b> : Nombre d'abonnés .....	<b>90</b>
<b>Tableau n°12</b> : Nouveau abonnés, réabonnés et résiliations .....	<b>90</b>
<b>Tableau n°13</b> : Achats, ventes et pertes gaz au mois de Décembre 2022.....	<b>91</b>
<b>Tableau n°14</b> :Le chiffre d'affaires Hors taxes MDA .....	<b>93</b>
<b>Tableau n°15</b> : Encaissement.....	<b>94</b>
<b>Tableau n°16</b> : Délai crédit clients.....	<b>95</b>
<b>Tableau n°17</b> : Délai de raccordement (électricité).....	<b>96</b>
<b>Tableau n°18</b> : Délai de raccodement (gaz).....	<b>97</b>
<b>Tableau n°19</b> : Délai de dépannage .....	<b>99</b>
<b>Tableau n°20</b> : Taux de réclamation.....	<b>100</b>

# *Sommaire*

## *Sommaire*

<i>Introduction Générale</i> .....	01
 <i>Chapitre I : Aspects théoriques sur le contrôle de gestion</i>	
<b>Introduction</b> .....	<b>04</b>
<b>Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion</b> .....	<b>04</b>
<b>Section 02 : Les outils du contrôle de gestion</b> .....	<b>16</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>31</b>
 <i>Chapitre II : Conception et élaboration du tableau de bord</i>	
<b>Introduction</b> .....	<b>33</b>
<b>Section 1 : Généralités sur le tableau de bord</b> .....	<b>33</b>
<b>Section 02 : Démarche d'élaboration du tableau de bord</b> .....	<b>40</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>56</b>
 <i>Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de TIZI-OUZOU</i>	
<b>Section 01 : Présentation du groupe SONELGAZ</b> .....	<b>57</b>
<b>Section 02 : Elaboration du tableau de bord commercial de la direction de distribution de SONELGAZ</b> .....	<b>69</b>
<b>Section 03 : Les suggestions et les recommandations</b> .....	<b>101</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>104</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>105</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>107</b>

# *Introduction générale*

## Introduction générale

---

Dans le monde des affaires contemporain, la gestion d'entreprise est devenue un défi complexe et exigeant, nécessitant une attention particulière pour garantir la viabilité et la croissance des organisations. La mondialisation, l'évolution technologique rapide et les fluctuations constantes des marchés ont profondément transformé le paysage économique, obligeant les entreprises à être non seulement compétitives mais aussi agiles pour s'adapter rapidement aux nouvelles réalités du marché et assurer leur survie.

Dans ce contexte dynamique, le contrôle de gestion et ses outils de pilotage deviennent des éléments clés pour orienter et évaluer la performance des entreprises. Parmi ces outils, le tableau de bord de gestion se distingue comme un instrument essentiel permettant aux managers de piloter leur entreprise avec précision et réactivité. Ce mémoire se concentre sur l'exploration du rôle crucial du tableau de bord comme outil de contrôle de gestion, en mettant l'accent sur son application spécifique dans les entreprises algériennes, notamment au sein de SONELGAZ.

SONELGAZ, en tant qu'entreprise publique algérienne chargée de la production et de la distribution d'électricité et de gaz, offre un cas d'étude pertinent pour analyser comment les tableaux de bord peuvent être implémentés et quel impact ils peuvent avoir dans un environnement économique et organisationnel particulier comme celui de l'Algérie. Les défis spécifiques posés par l'environnement économique et réglementaire complexe en Algérie soulignent encore davantage l'importance critique des tableaux de bord pour optimiser les performances opérationnelles et financières.

Le contrôle de gestion est un processus essentiel pour mesurer, évaluer et améliorer la performance d'une organisation. Il repose sur l'utilisation d'outils de pilotage tels que les tableaux de bord, les budgets, les prévisions et les analyses de performance. Ces outils fournissent aux décideurs les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées, identifier les opportunités de croissance et gérer les risques.

Le tableau de bord de gestion, en tant qu'outil exhaustif affichant les activités et les résultats de l'entreprise sous forme d'indicateurs, permet de contrôler la réalisation des objectifs et d'orienter les décisions en fonction des conditions appropriées et dans des délais limités. Il s'agit d'un instrument d'aide à la décision permettant aux dirigeants d'être réactifs en cas de problèmes et de baser leurs décisions sur des éléments objectifs.

## Introduction générale

---

Avec l'importance que revêt cet instrument nous avons voulu comprendre sa conception, son rôle, et son système d'élaboration au sein de SONELEGAZ, et pour cela nous avons posé la problématique suivante :

- **Quels sont les enseignements que nous pouvons ressortir de la démarche d'élaboration du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise SONELEGAZ?**

Outre cette interrogation centrale, d'autres questions secondaires méritent également notre attention, telles que :

- **En quoi consiste le rôle du tableau de bord au sein de l'entreprise ?**
- **Quelles étapes sont nécessaires pour concrétiser un tableau de bord de gestion?**
- **Quels sont les indicateurs qui sont pris en compte par SONELEGAZ dans le cadre de l'élaboration du tableau de bord de gestion ?**

Et pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **H1:** Le tableau de bord sert d'outil de pilotage stratégique, permettant aux dirigeants de suivre les performances de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées en temps réel.
- **H2:** Les étapes essentielles incluent la définition des objectifs commerciaux, l'identification et choix d'indicateurs, et l'analyse des réalisations par rapport aux objectifs fixés.
- **H3:** SONELEGAZ prend en compte des indicateurs financiers, opérationnels et de satisfaction client, tels que le chiffre d'affaires, la disponibilité des services, et les résultats des enquêtes de satisfaction.

Pour répondre aux interrogations formulées précédemment, notre démarche méthodologique s'appuie sur une approche qualitative et quantitative, structurée autour de deux principaux axes : la recherche documentaire et la réalisation d'une étude de cas. La recherche documentaire a été essentielle pour approfondir notre compréhension des divers concepts liés au contrôle de gestion et aux tableaux de bord de gestion. Nous avons consulté une variété de sources, notamment des ouvrages spécialisés, des articles scientifiques, ainsi que des ressources en ligne dans les domaines de la finance et du contrôle de gestion.

Parallèlement, l'étude de cas nous a permis de découvrir le système de tableaux de bord de gestion dans la fonction commerciale au sein de l'entreprise "SONELEGAZ". Cette approche nous a également offert l'opportunité de recueillir des données pertinentes pour mener à bien notre recherche. À cette fin, nous avons réalisé un stage pratique d'une durée de

## Introduction générale

---

deux mois au sein du service "contrôle de gestion" de l'entreprise SONELGAZ, nous permettant ainsi d'acquérir une perspective concrète et approfondie sur la mise en œuvre et l'utilisation des tableaux de bord de gestion.

Notre plan de travail se structure autour de trois chapitres distincts. Le premier chapitre, intitulé "Aspects théoriques sur le contrôle de gestion", se focalise sur les fondements et les outils essentiels du contrôle de gestion, offrant ainsi une vue d'ensemble des concepts clés dans ce domaine. Le deuxième chapitre, intitulé "Conception et Élaboration d'un tableau de bord de gestion", explore les principes généraux du tableau de bord et détaille les différentes étapes nécessaires à sa conception efficace. Enfin, le troisième chapitre, intitulé "La démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion de la fonction commerciale au sein de "SONELGAZ"", constitue l'application pratique des notions théoriques abordées dans les chapitres précédents. Cela nous permettra d'illustrer concrètement comment les concepts théoriques sont mis en œuvre au sein de l'entreprise SONELGAZ, offrant ainsi un aperçu approfondi de la démarche d'élaboration et d'utilisation d'un tableau de bord de gestion dans un contexte organisationnel spécifique.

# ***Chapitre I :***

*Aspects théoriques sur le contrôle de  
gestion*

## Introduction

Contrôler une situation revient à examiner attentivement sa cohérence, sa précision, son efficacité et sa qualité, tout en ayant la capacité de l'influencer selon les objectifs définis.

L'acte de contrôle vise à évaluer les résultats d'une action et à les confronter aux objectifs établis préalablement, afin de déterminer s'il y a alignement ou déviation. Dans le contexte de la gestion, le contrôle assure la santé organisationnelle en veillant à une utilisation efficiente des ressources, tout en fournissant aux décideurs les outils nécessaires pour évaluer l'impact de leurs décisions et mieux maîtriser la rentabilité et le développement de l'entreprise. Le contrôle de gestion représente ainsi un système intégré dans une entreprise visant à optimiser les performances des services et à améliorer le rapport entre les ressources mobilisées et les résultats obtenus.

## Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus crucial pour les entreprises, car il permet de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation.

### 1.1 Évolution et définition de contrôle de gestion

L'évolution du contrôle de gestion se manifeste dans ses définitions, qui ont progressivement intégré des dimensions stratégiques, passant d'un simple suivi des coûts à un outil de pilotage global de la performance et d'aide à la décision.

#### 1.1.1 Évolution de contrôle de gestion

Le contrôle des activités et le contrôle de gestion qui en découle trouvent leurs origines à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle. « Le contrôle de gestion est né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gant (1915) sur les charge de structure et les choix de General Motors (1923) et de saint –Cobain (1935) pour les structures par division. Le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production, mais ne s'appelle pas encore ainsi »<sup>1</sup>

L'évolution des unités de production et leur diversification rendent nécessaire la délégation des tâches et des responsabilités tout en maintenant un contrôle sur les exécuteurs. Ainsi, après l'analyse des coûts, les entreprises commencent à élaborer des budgets et à suivre les

---

<sup>1</sup>Alazard. C et SEPARI. S, « DCG11, Manuel contrôle de gestion »,5e édition, DUNOD, Paris, 2018, P1

écarts entre prévisions et réalisations, ce qui conduit à une confusion fréquente entre contrôle de gestion et contrôle budgétaire. Avec la croissance des produits et services, le contrôle de gestion devient un outil d'aide à la décision et de suivi des acteurs au sein de l'organisation. Jusqu'aux années 70, les grandes entreprises françaises adoptent des modèles américains, intégrant une planification budgétaire structurée et un système de pilotage axé sur les objectifs et les moyens. Ce cadre taylorien du contrôle de gestion repose sur quatre principes : la stabilité temporelle, l'information complète des dirigeants, la minimisation des coûts, et la prédominance du coût de production. Cependant, à partir des années 70, les disruptions internes et externes nécessitent une réévaluation significative de ce modèle.

### 1.1.2 Définitions de contrôle et de gestion

Le contrôle de gestion est une pratique indispensable dans de nombreuses organisations, visant à superviser et à améliorer leurs performances. Avant de le définir, il est important de comprendre ses composantes essentielles : le contrôle et la gestion.

#### 1.1.2.1 Définition du concept de contrôle et de gestion

Le contrôle est un processus de vérification et de correction visant à s'assurer que les activités d'une organisation progressent conformément aux plans établis.

En 1996, Eve Chiapello réalise une synthèse des modes de contrôle. Elle définit le contrôle comme : « toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un. ».<sup>2</sup>

Dans le domaine de management, le contrôle vise à garantir que les décisions et actions prévues se déroulent conformément aux objectifs, dans le cadre d'une boucle d'apprentissage continue. Cette boucle comprend les étapes suivantes : information, décision, action et contrôle.

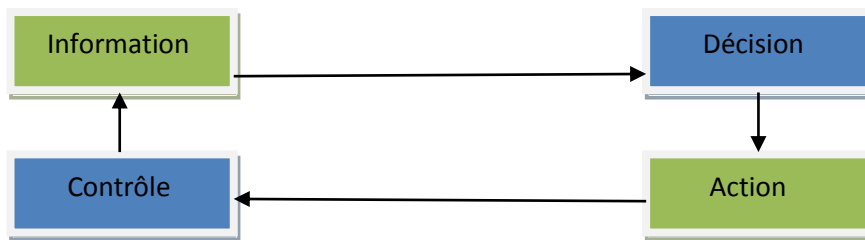
Le contrôle constitue ainsi une vérification de l'application des décisions. Les managers utilisent divers dispositifs de contrôle pour identifier les leviers de performance et prendre des décisions éclairées.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Chipello Eve, « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence », Edition Association Francophone Comptabilité, Paris, 1996, P52.

<sup>3</sup>Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR « MEMENTOS LMD CONTROLE DE GESTION 1<sup>RE</sup> édition », édition Gualino, Paris, 2015, P20.

Figure n°1:La boucle du management



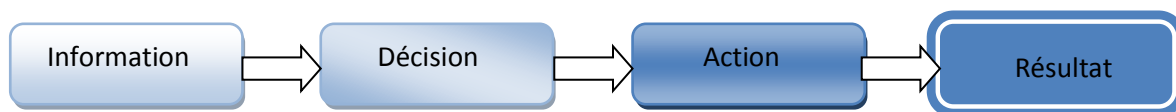
Source : Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR « MEMENTOS LMD CONTROLE DE GESTION » 1<sup>RE</sup> édition Gualino, paris, 2015, P20.

L'objectif du contrôle est d'inciter la personne qui lui est soumise à respecter certains comportements en réduisant son degré de liberté.

La gestion c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Lorino Philippe définit la gestion comme « l'activité qui vise à orienter et à piloter une organisation pour réaliser ses objectifs dans un environnement donné. »<sup>4</sup>.

Figure N°2: Processus de gestion



Source : Claude Alazard, Sabine Separi « Contrôle De Gestion manuel et application » 5<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris, 2010 ,P5.

## 1.1.2.2 Quelques définitions du contrôle de gestion

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion, l'une des plus classiques est celle que donnent Robert Anthony, John Dearden et Thomas Vancil, dans leur ouvrage fondateur publié en 1965, considéré comme le premier manuel de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est défini comme « le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels ».<sup>5</sup>

<sup>4</sup>Lorino Philippe, « le contrôle de gestion stratégique » 2<sup>ème</sup> édition, Paris, DUNOD, 2001, P12. Cité par Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR, Op.Cit, 1<sup>RE</sup> édition, Paris,Gualino, 2015, P20.

<sup>5</sup>Anthony Robert, « le contrôle de gestion », traduction de l'ouvrage « Planning and Control systems : A Framework for Analysis », Paris, McGraw-Hill, 1989. Cité Par Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR « MEMENTOS LMD CONTROLE DE GESTION 1<sup>RE</sup> édition » édition Gualino, paris, 2015,P22.

Cette définition porte sur le lien entre les actions des managers et les objectifs organisationnels qu'ils doivent atteindre. En d'autres termes, le contrôle a pour objectif de garantir le non-gaspillage des ressources confiées à un manager en fonction des objectifs mis en avant.<sup>6</sup>

Il existe deux types de dirigeants aux rôles différents : « le dirigeant Opérationnel », il gère les activités quotidiennes de l'entreprise pour atteindre les objectifs à court terme. « Le dirigeant Fonctionnel », il supervise un domaine spécifique de l'entreprise (comme les finances, les RH) pour garantir son bon fonctionnement et sa contribution aux objectifs globaux.

La définition proposée en 1988 par Robert Anthony, John Dearden et Thomas Vancil se focalise sur une dimension plus stratégique, ainsi « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. »<sup>7</sup>

Le contrôle de gestion est défini souvent comme étant « une démarche destinée à maîtriser le cheminement d'une organisation vers ses objectifs, c'est-à-dire à vérifier en permanence que l'organisation se dirige bien vers l'objectif choisi par ses dirigeants ».<sup>8</sup>

Le contrôle de gestion est ainsi présenté sous l'angle des processus ou activités qui garantissent aux managers efficacité et efficience à la fois dans l'acquisition et la gestion des ressources (financières, technologiques, humaines, etc.).

Deux mots clés sont importants à ce niveau :

- Efficience : c'est le rapport entre résultats et moyens engagés.
- Efficacité : c'est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

On rajoute souvent à cela la notion d'économie qui est la programmation des moyens au regard des objectifs.

Les trois notions, économie, efficience et efficacité, forment alors les trois piliers de la performance.

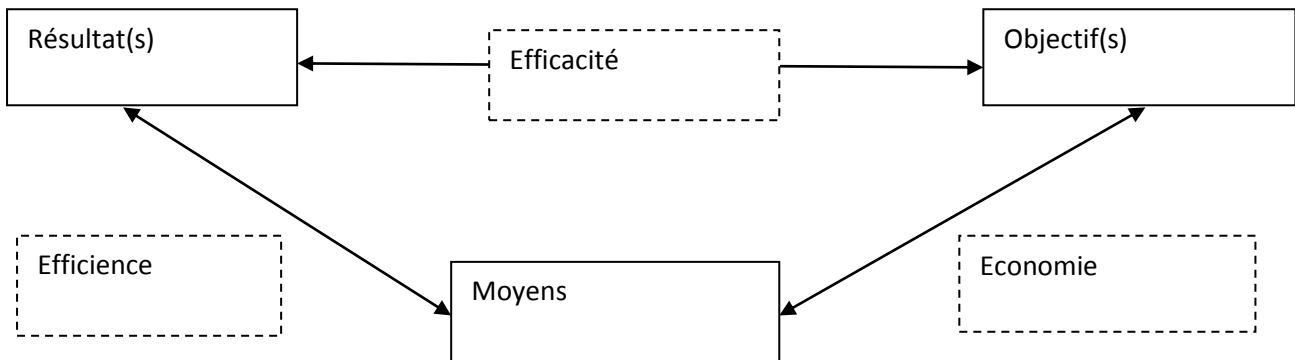
---

<sup>6</sup>Bérnad Augé et Gérald Naro « Mini Manuel de Contrôle de Gestion », édition DUNOD, Paris, 2011, P6.

<sup>7</sup>Anthony Robert, Dearden, John, et Vancil Thomas, « Management Control Systems », 2<sup>ème</sup> édition, Boston, Irwin, 1988. Cité par Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR « MEMENTOS LMD CONTROLE DE GESTION » 1<sup>RE</sup> édition Gualino, paris, 2015, P22.

<sup>8</sup>Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kacher, Marc Polossat, 2013. P2). Cité par Dr. AMGHAR Malek, Cours de contrôle de gestion « introduction au contrôle de gestion : définitions, objectifs, missions et organisation », université Abderrahmane Mira-Béjaia, 2023/2024.

Figure n°3: Le triangle de la performance



Source : Aurélien RAGAIGNE- Caroline TAHAR, « une approche approfondie des techniques et des outils du contrôle de gestion », édition Gualino, paris, 2015 p30.

## 1.2. Caractéristiques et processus du contrôle de gestion

### 1.2.1. Les caractéristiques du contrôle de gestion

Les caractéristiques essentielles du contrôle de gestion, telles que décrites par R. Anthony, incluent trois éléments clés :<sup>9</sup>

1. Le contrôle de gestion est un processus continu plutôt qu'une action ponctuelle.
2. Ce processus est axé sur des objectifs définis.
3. Il comporte une dimension incitative étroitement liée à la motivation des responsables.

Le contrôle de gestion peut être envisagé comme un cycle d'apprentissage progressif qui doit rester ouvert aux influences et aux informations externes. Par ailleurs, il ne peut être efficace que dans le cadre d'une entreprise finalisée, c'est-à-dire une entreprise dotée d'objectifs clairs et d'un processus de fixation d'objectifs au niveau individuel.

En outre, le contrôle de gestion vise à accroître la motivation des responsables et à favoriser une convergence des objectifs au sein des organisations. Pour ce faire, il repose sur des systèmes incitatifs comprenant des mécanismes de sanction et de récompense, ainsi que sur la nécessité de déléguer qui crée le besoin de contrôle. Enfin, le contrôle de gestion, en tant que système incitatif, s'adresse principalement aux cadres intermédiaires et s'intègre dans les niveaux stratégique, de gestion et opérationnel de l'entreprise.

<sup>9</sup>Hélène LONING, Véronique MALLERET, Jérôme MERIC, Yvon PESQUEUX, Eve CHIAPELLO, Daniel MICHEL et Andreu SOLE, « Le contrôle de gestion » édition DUNOD, Paris, 2013, P2.

### 1.2.2. Le processus de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus dynamique en quatre étapes, à savoir la planification, l'exécution, l'évaluation et la correction, qui vise à améliorer continuellement la performance organisationnelle. Inspiré des principes cybernétiques, ce processus est conçu pour être itératif, permettant ainsi à l'organisation d'apprendre et de s'adapter à son environnement. Cependant, certaines entreprises peuvent rencontrer des difficultés à maintenir ce processus de manière efficace.

Ainsi, certaines entreprises peuvent se concentrer principalement sur la planification et l'exécution, négligeant ainsi l'évaluation et la correction nécessaires pour ajuster leur trajectoire. D'autres peuvent être trop axées sur l'évaluation et la correction, au détriment de la planification et de l'exécution. Dans les deux cas, cela peut entraîner une inefficacité globale du processus de contrôle de gestion.

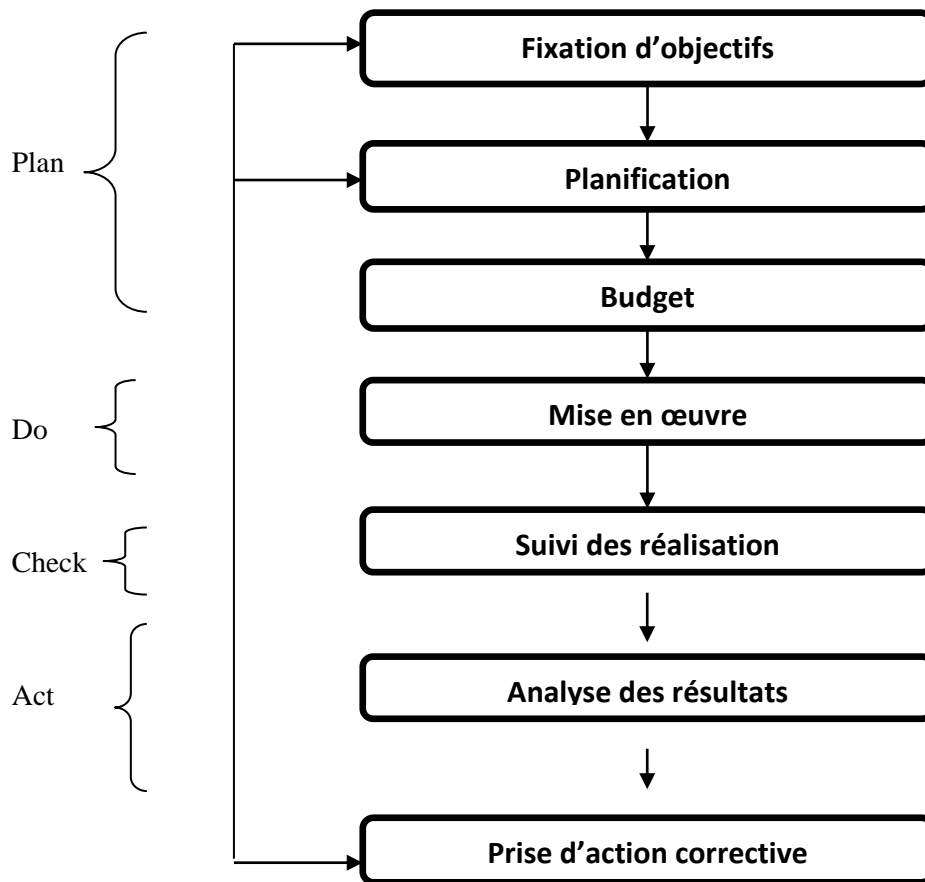
Pour répondre à ces défis, le contrôle de gestion évolue pour devenir plus flexible et adaptatif. Il intègre de plus en plus les données et les informations externes pour enrichir les processus de planification et d'évaluation. De plus, il met davantage l'accent sur l'apprentissage organisationnel et la responsabilité individuelle, reconnaissant que la réussite des objectifs collectifs dépend de l'engagement de chaque membre de l'organisation.

Et enfin, le contrôle de gestion est un processus complexe et évolutif qui nécessite une attention particulière à chaque étape pour assurer une gestion efficace de la performance organisationnelle.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Hélène Löning, Véronique Marellet, Jérömeméric, Yvonpesqueux , Eve Chiapello, Daniel Michel et AndreùSolé « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques » DUNOD 3<sup>e</sup> édition, paris, 2008, Page 4.

Figure N°4: Le processus de contrôle de gestion



**Source** : Honing et autres « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique, édition DUNOD , 3<sup>e</sup> édition Paris, 2008, P3.

Cette visualisation illustre comment la planification, qui englobe la fixation des objectifs et la gestion prévisionnelle, est suivie par une phase de réalisation. Durant cette phase, les résultats sont consciencieusement enregistrés, analysés et utilisés pour apporter des corrections, principalement sur les actions à entreprendre, les moyens à utiliser et leur mise en œuvre. En résumé, elle montre que le contrôle de gestion est un processus de supervision et de correction principalement dirigé vers les cadres et les responsables de l'entreprise.

### 1.3. Les objectifs et les missions du contrôle de gestion

#### 1.3.1. Les objectifs de contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion varient en fonction de divers facteurs tels que le type d'organisation, sa culture et l'époque considérée. Ces objectifs donnés ci-dessous :<sup>11</sup>

<sup>11</sup>Fredéric GAUTIER et Anne PEZET, « Contrôle de gestion », Ed Darieos, France, 2006, P 27.

- Mettre en œuvre les choix stratégiques et les décisions managériales au sein de l'entreprise.
- La gestion efficace des ressources et des compétences de l'entreprise, souvent exprimée sous une forme financière mais pas exclusivement.
- Établir des objectifs, des normes et des standards, ainsi que des comportements appropriés pour les atteindre, tout en mettant en place des systèmes de mesure et de vérification des résultats.
- Accroître la motivation des responsables et créer une plus grande convergence des objectifs au sein de l'organisation.
- Améliorer la conception, la formalisation et la gestion des flux d'information pour augmenter la performance de l'entreprise.
- Maintenir, documenter et objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité.
- Assurer une parfaite visibilité de la rentabilité de l'entreprise.
- Réduire l'incertitude en évaluant les risques stratégiques, opérationnels et financiers.

### 1.3.2. Les missions du contrôle de gestion

La mission essentielle du contrôle de gestion consiste à :<sup>12</sup>

Soutenir chaque responsable dans la gestion optimale de son domaine, en élaborant des prévisions, en définissant les ressources nécessaires, et en analysant les résultats obtenus, et enfin la transmission à l'entreprise des informations importantes à la réalisation des objectifs. Ainsi, le contrôleur de gestion doit posséder une connaissance approfondie des diverses fonctions et processus de l'entreprise, être un communicateur efficace, et cultiver des relations solides.

La gestion du processus budgétaire et stratégique consiste à :

- Développer et piloter les méthodologies de construction budgétaire.
- Collecter, analyser et synthétiser les données budgétaires.
- Contrôler la cohérence des différentes données.
- Produire les éléments de gestion pour l'élaboration du plan stratégique et des projets de l'entreprise.
- Animer le processus budgétaire.

---

<sup>12</sup>[www.orientation-pour-tous.fr](http://www.orientation-pour-tous.fr), publié le 20 mai 2016. Consulté le 5 mai 2024 à 15h.

**L'analyse des performances et les propositions des plans d'amélioration et des conseils consiste à :**

- Effectuer des études de coûts et de rentabilité en cohérence avec le plan stratégique.
- Identifier les axes d'amélioration et recommander des actions prioritaires.
- Élaborer des scénarios d'évolution.
- Contrôler l'efficacité des plans d'actions.
- Anticiper les dérives et proposer des actions correctives.

**Pour l'élaboration des normes et des outils de gestion ainsi que leur contrôle, il s'agit de :**

- Élaborer et mettre à jour les outils de gestion (normes, procédures, tableaux de bord).
- Contrôler la bonne application et l'utilisation des outils au sein des services.
- Identifier les points d'amélioration et mettre en place des mesures correctives.
- Participer à la mise en place de nouveaux outils informatiques de gestion.

**Pour établir le reporting et les prévisions, il y a lieu de**

- Collecter les informations nécessaires (données comptables, budget,...).
- Contrôler la cohérence des données.
- Analyser les écarts par rapport au budget et aux objectifs.
- Élaborer des tableaux de bord et rédiger des synthèses.
- Établir des prévisions de fin d'année sur la base des budgets corrigés.
- Réaliser des rapprochements avec la comptabilité.
- Présenter et expliquer les résultats aux instances et organisations, et recommander des mesures correctives.

### **1.3.3. Les limites de contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion, tout comme d'autres outils de gestion, présente des limites qu'il convient de considérer attentivement.<sup>13</sup>

Les données utilisées peuvent être incomplètes, imprécises ou inexactes, ce qui compromet la qualité des décisions prises.

Il peut être excessivement axé sur les aspects financiers et quantitatifs de l'entreprise, au détriment par exemple des considérations qualitatives.

---

<sup>13</sup>[www.agicap.controle-de-gestion-definition-objectifs.com](http://www.agicap.controle-de-gestion-definition-objectifs.com) publié le 27 mars 2023. Consulté le 6 mai 2024.

Les objectifs de performance peuvent être soit trop ambitieux, soit pas assez, ce qui peut affecter la motivation des employés et l'état d'esprit général de l'entreprise.

Les indicateurs de performance peuvent ne pas être adaptés à tous les secteurs d'activité, ce qui rend difficile la comparaison des performances entre entreprises.

Le manque de ressources, notamment en termes de logiciels de gestion de trésorerie, de statistiques adaptées et de systèmes de mesure précis, peut limiter l'efficacité du contrôle de gestion.

Si le flux d'informations n'est pas synchronisé, l'entreprise risque de ne pas exploiter pleinement le potentiel de son système de contrôle de gestion.

Enfin, la mise en place et la maintenance des systèmes de contrôle de gestion peuvent s'avérer coûteuses. De plus, ils peuvent être perçus comme une forme de surveillance ou de micro management, ce qui peut affecter la culture de l'entreprise.

Plusieurs mesures peuvent être prises pour surmonter les limites du contrôle de gestion :

- Allouer suffisamment de ressources, notamment en formant le personnel, en utilisant des logiciels statistiques adaptés ou en mettant en place des systèmes de mesure précis.
- Veiller à ce que les mesures utilisées soient fiables et précises.
- Établir un flux d'informations efficace pour permettre une prise de décision rapide et pertinente.
- Adopter une approche proactive en anticipant les problèmes potentiels grâce à des analyses régulières et à la mise en place de plans d'action pour y remédier.
- Impliquer tous les acteurs concernés afin d'assurer une compréhension commune des objectifs et des métriques à suivre.

### **1.4 La place du contrôle de gestion dans l'organisation et ses relations avec les autres fonctions**

#### **1.4.1 La place du contrôle de gestion dans l'organisation**

Dans de nombreuses entreprises, le contrôle de gestion est traditionnellement rattaché à la direction administrative et financière. Cependant, ce choix est contestable. Il est désormais plus conseillé de placer la fonction contrôle de gestion sous l'autorité de la direction générale. En effet, une fonction qui gère les budgets et évalue les performances ne

peut être à la fois juge et partie. Pour être efficace, le contrôle de gestion doit être indépendant, afin d'agir de manière autonome et transparente. Ce positionnement lui confère une dimension stratégique, lui permettant d'aider pleinement à la prise de décision stratégique en définissant une stratégie, en élaborant un plan stratégique, et en déclinant celui-ci en objectifs, indicateurs et budgets, alors, il convient que sa fonction soit positionnée au plus près de la direction générale.<sup>14</sup>

Le contrôle de gestion produit des informations pour aider à décider et à gérer des processus en fonction des objectifs de l'entreprise et des contraintes avec lesquelles elle doit agir. Il structure l'entreprise tout autant qu'il est structuré par elle.

Le contrôleur de gestion est un producteur d'informations sur l'organisation mais également un animateur et un conseiller (dimension rationnelle et sociale de contrôle).

Il n'y a pas de règle et de norme pour positionner les contrôleurs de gestion dans l'organigramme d'une entreprise, puisque de nombreux facteurs de contingence, liés à la taille, à la nature du pouvoir, à l'activité conditionnent sa place. Différents rattachements sont possibles :<sup>15</sup>

### 1.4.1.1 Rattachement au Directeur Général

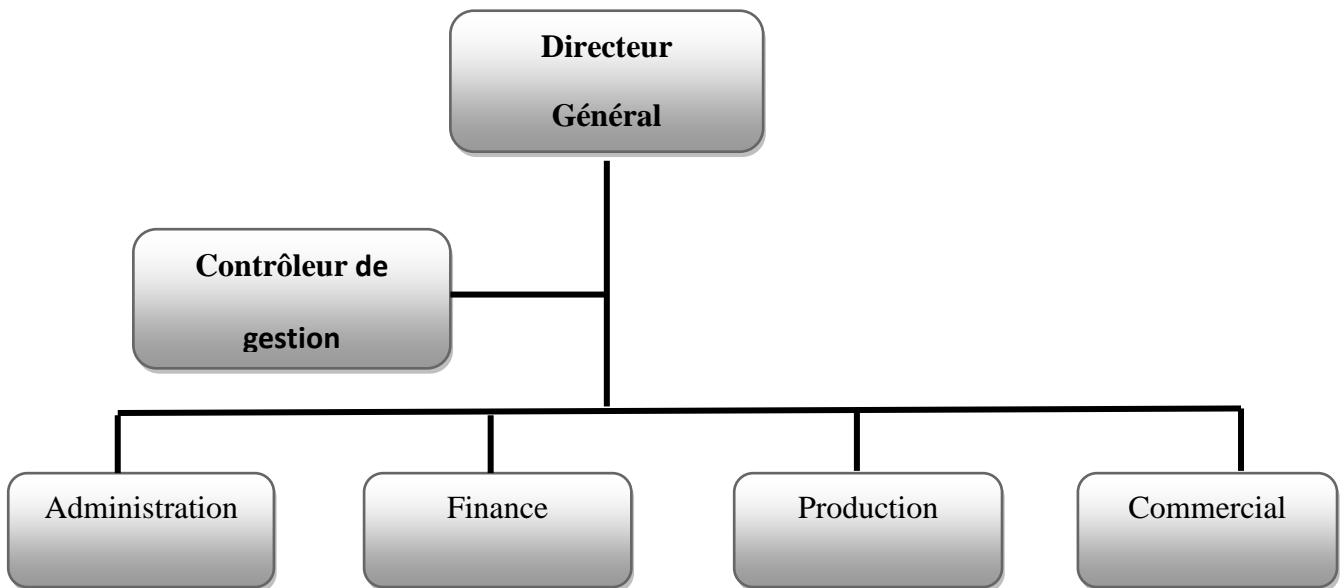
Dans cette configuration, le contrôleur de gestion, bien qu'il ne possède pas d'autorité formelle dans la hiérarchie, gagne en légitimité. Son pouvoir, souvent informel, repose sur son influence dans la formulation de la stratégie. De plus, il veille à ce que les contrats soient en phase avec la stratégie et les opérations, agissant en tant que consultant interne et formateur pour les opérationnels. Il peut jouer un rôle plus important que le Directeur Financier.

---

<sup>14</sup>Bernard Augé et Gérard Naro « Mini Manuel de Contrôle de Gestion », édition DUNOD, Paris, 2011, P30.

<sup>15</sup>Claude Alazard, Sabine Separi « Contrôle De Gestion manuel et application » 6ème Edition, édition DUNOD, Paris, 2004, P24.

Figure N°5: Rattachement au directeur général

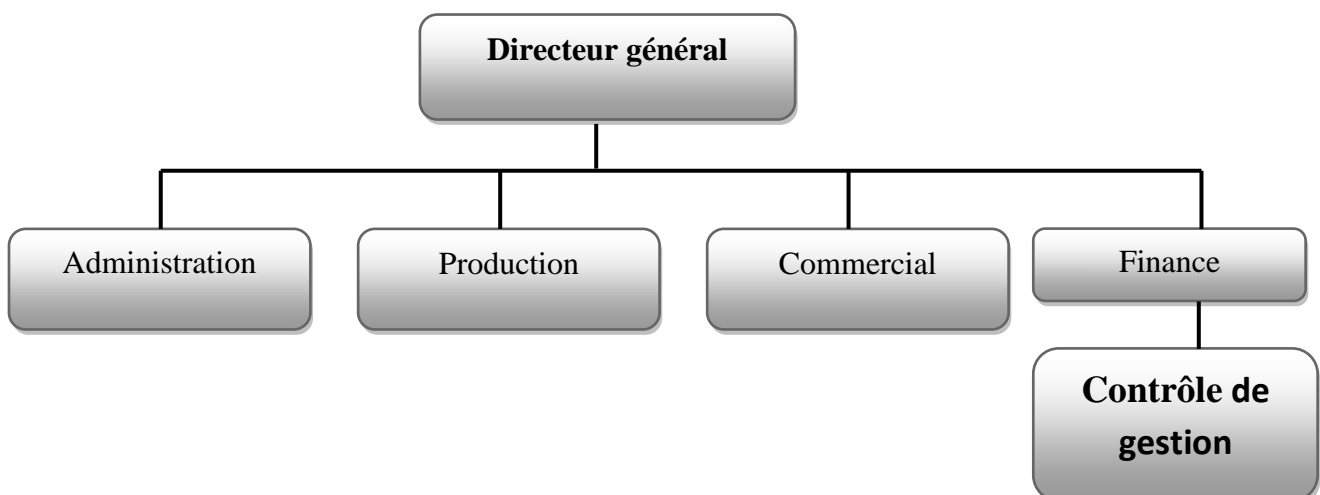


Source : BOUIN-X & SIMON. F-X, « Les nouveaux visages de contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015 Page 56.

## 1.4.1.2 Rattachement au Directeur Financier

Ce lien peut créer une dépendance du contrôleur de gestion vis-à-vis du Directeur Financier, ce qui peut entraver la communication avec d'autres services et limiter son champ d'action au domaine financier, favorisant les informations comptables au détriment des informations opérationnelles (qualité, délais).

Figure N°6: Rattachement au directeur administratif et financier

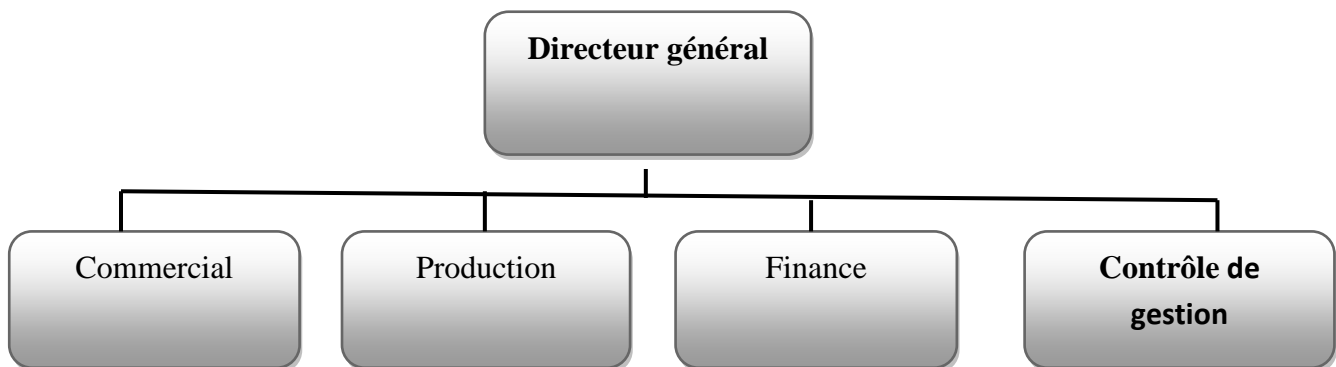


Source : BOUIN-X & SIMON. F-X, « Les nouveaux visages de contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015 Page 57.

### 1.4.1.3 Rattachement au Râteau

Certaines organisations placent la fonction du contrôle de gestion au même niveau que les principaux responsables de l'entreprise, facilitant ainsi les communications. Cette position accorde une importance égale à tous les départements sous la direction générale, créant ainsi une relation harmonieuse et donnant au contrôleur de gestion un pouvoir équivalent à celui des autres directeurs.

**Figure N°7: Rattachement en râteau**



Source : BOUIN-X & SIMON. F-X, « Les nouveaux visages de contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57.

Le CG est fondamental dans l'entreprise, car il anticipe les événements pour mieux s'y préparer et s'adapte constamment à l'évolution de la structure de chaque organisation.

Afin superviser efficacement les actions de gestion et de réaliser les objectifs fixés, le contrôle de gestion utilise une variété d'outils, que nous détaillerons dans la section suivante.

### **Section 02 : Les outils de contrôle de gestion**

Cette section du mémoire se concentre sur les outils du contrôle de gestion utilisés par les entreprises pour évaluer et améliorer leurs performances. Nous examinerons différents outils tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le système d'information et le tableau de bord. Notre objectif est de comprendre comment ces outils aident les gestionnaires à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles, contribuant ainsi à la réussite globale de l'entreprise.

## 2.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est une discipline fondamentale de la gestion d'une entreprise. Elle consiste en l'enregistrement, la classification et le suivi de toutes les opérations financières effectuées par une entité économique.

### 2.1.1. La définition de la comptabilité générale

La comptabilité générale est un outil essentiel de gestion financière dans une entreprise, permettant de suivre et d'analyser ses opérations commerciales et financières.

La comptabilité générale permet de produire des états financiers clés tels que le bilan, le compte de résultat et l'annexe, fournissant ainsi une vision claire de la situation financière et des performances de l'entreprise. Elle est également cruciale pour assurer la conformité aux normes comptables et aux obligations légales en matière de reporting financier.

Selon André Boyer « la comptabilité générale est une technique qui consiste à recueillir, classer, enregistrer et synthétiser les données financières d'une entité économique en vue de produire des informations pour aider les différents utilisateurs à prendre des décisions. »<sup>16</sup>.

Selon Michel Levasseur « la comptabilité générale est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer et retracer toutes les opérations effectuées par une entité économique, afin de fournir des états de synthèse reflétant sa situation patrimoniale, financière et ses résultats »<sup>17</sup>.

Selon A-M Bouvier et Charlotte Disle « la comptabilité est un système d'information fournissant une information intelligible, significative, fiable et pertinente sur la réalité économique de l'entreprise »<sup>18</sup>.

### 2.1.2. Les principes de la comptabilité générale

Les principes de la comptabilité générale se divisent en deux catégories : Les principes implicites et explicites.<sup>19</sup>

Parmi les principes implicites, on trouve le principe de l'indépendance des exercices, qui impose de rattacher les produits et les charges à l'exercice auquel ils se rapportent,

---

<sup>16</sup>Bernard Colasse « Théorie de la comptabilité », édition Economica, France 2000, P5.

<sup>17</sup>Michel Levasseur « Comptabilité générale » 3<sup>e</sup> édition, édition Gualino, France 2008, P12.

<sup>18</sup>Bouvier. A-M et Disle. C « Introduction à la comptabilité » programme DCG 9, édition Foucher, Paris 2019, P 3.

<sup>19</sup>Fayel. A et Pernot. D, « DPECF épreuve n°4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel et applications, 12<sup>e</sup> édition », édition DUNOD, Paris 2001, P3

permettant ainsi une vision précise des performances pour chaque période. Le principe de stabilité de l'unité monétaire assure que les transactions sont enregistrées sans tenir compte des variations de la valeur de la monnaie, garantissant une cohérence dans l'évaluation des opérations. Enfin, le principe de continuité de l'exploitation suppose que l'entreprise poursuivra son activité dans un avenir prévisible, influençant la manière d'enregistrer certaines opérations comptables.

Quant aux principes explicites, ils incluent le principe de régularité et de sincérité, qui assure que les comptes sont tenus avec honnêteté et conformément aux règles en vigueur. Le principe de permanence des méthodes garantit l'utilisation des mêmes méthodes comptables d'un exercice à l'autre, facilitant la comparaison des résultats. Le principe de fidélité vise à ce que les comptes reflètent une image fidèle de la situation financière de l'entreprise. Le principe de bonne information exige que les informations comptables soient claires et transparentes, tandis que le principe de prudence incite à éviter de surestimer les produits ou de sous-estimer les charges. Enfin, les principes d'importance relative et de non-compensation permettent de se concentrer sur les éléments significatifs et interdisent de compenser les postes d'actif et de passif, sauf exception.

### 2.1.3. Le rôle de la comptabilité générale

La comptabilité générale joue un rôle crucial dans une organisation. Elle consiste à enregistrer, classer et synthétiser toutes les opérations financières d'une entreprise. Voici quelques-unes de ses principales fonctions qui sont données comme suit :<sup>20</sup>

**2.1.3.1 Enregistrement des transactions :** la comptabilité générale enregistre toutes les transactions financières de l'entreprise, telles que les ventes, les achats, les paiements et les encaissements.

**2.1.3.2 Élaboration des états financiers :** elle permet de produire des états financiers tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie, qui donnent une image fidèle de la situation financière de l'entreprise.

**2.1.3.2 Aide à la prise de décision :** les informations fournies par la comptabilité générale aident les dirigeants à prendre des décisions éclairées en matière de gestion, d'investissement et de financement.

**2.1.3.3 Respect des obligations légales :** La comptabilité générale permet à l'entreprise de respecter ses obligations légales en matière de reporting financier et de fiscalité.

---

<sup>20</sup>[www.zervant.blog/comptabilite-generale.com](http://www.zervant.blog/comptabilite-generale.com), publié le 29 octobre 2020, consulté le 9 mai 2024.

**2.1.3.4 Communication financière** : Elle fournit des informations financières essentielles aux parties prenantes externes, telles que les investisseurs, les créanciers et les autorités de régulation.

La comptabilité générale est un outil indispensable pour assurer la transparence financière et la bonne gestion d'une entreprise.

### 2.1.4. Les documents de la comptabilité générale

La comptabilité générale repose sur trois documents essentiels, appelés comptes annuels : le bilan, le compte de résultat et l'annexe.<sup>21</sup>

**2.1.4.1 Le bilan** est une photographie du patrimoine de l'entreprise à un moment précis, généralement à la clôture de l'exercice comptable. Il se divise en deux parties : l'actif, qui regroupe les biens et droits de l'entreprise (immobilisations, stocks, créances), et le passif, qui recense les ressources et les dettes (capitaux propres, dettes financières, dettes fournisseurs).

**2.1.4.2 Le compte de résultat** reflète le résultat des opérations de l'exercice écoulé. Il mesure la performance de l'entreprise en comparant ses produits (ventes, subventions, autres produits) à ses charges (achats, charges externes, impôts, charges financières, charges exceptionnelles). Il permet d'analyser le résultat à différents niveaux : exploitation, financier, exceptionnel, et aboutit au résultat net comptable.

**2.1.4.3 L'annexe** est un complément d'information essentiel aux bilans et aux comptes de résultat. Elle fournit des détails sur les méthodes comptables utilisées, les événements importants de l'exercice, les engagements hors bilan et d'autres informations nécessaires à une bonne compréhension des états financiers. L'annexe peut être de base, simplifiée ou abrégée, en fonction de la taille et du régime d'imposition de l'entreprise.

Ces trois documents forment l'ossature de la comptabilité générale et sont indispensables pour évaluer la santé financière d'une entreprise, prendre des décisions éclairées et satisfaire aux obligations légales en matière de transparence financière.

## 2.2. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Il s'agit d'un mode de traitement des données financières issues de la comptabilité générale

---

<sup>21</sup> [www.compta-facile.com/comptabilite-analytique.com](http://www.compta-facile.com/comptabilite-analytique.com), publié le 6 février 2015, consulté le 9 mai 2024.

qui permet d'expliquer les résultats de l'entreprise. Elle constitue un outil important pour le pilotage de l'entreprise, et une source d'informations permettant d'effectuer les meilleurs choix pour améliorer les performances.

### 2.2.1. Définition de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un outil essentiel pour les dirigeants, offrant un système d'information pour exploiter les données comptables générales et faciliter la gestion de l'entreprise. Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, elle est nécessaire à la prise de décision managériale. La comptabilité analytique s'adapte et répond aux besoins spécifiques des dirigeants, et son élaboration varie en fonction de chaque organisation.

Selon **Bouquin**, la comptabilité analytique « est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies ». <sup>22</sup>

Selon **L.Dubrulle et D.Jourdain**, la comptabilité analytique « est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs ». <sup>23</sup>

**A.Silem** a défini la comptabilité analytique comme « un système de saisie et de traitement des informations permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupements, ventilations, abonnements, calcul des charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifié ou non ». <sup>24</sup>

### 2.2.2. Les principes de la comptabilité analytique

Les principes de la comptabilité analytique visent à : <sup>25</sup>

Guider les gestionnaires d'entreprise dans leur processus de prise de décision en examinant à la fois :

---

<sup>22</sup>Bouquin, Henri. « *Comptabilité de gestion* », 6e édition. Edition Economica, 2008, cité par Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR « MEMENTOS LMD CONTROLE DE GESTION » 1<sup>RE</sup> édition Gualino, Paris, 2015, P37.

<sup>23</sup>L.Dubrulle et D.Jourdain « *Comptabilité analytique de gestion* », édition Dalloz, Paris, 2000, P92.

<sup>24</sup>Silem, A. « *Comptabilité analytique et contrôle de gestion* » Éditions Liaisons, 2015. Cité par A.Martinet et P.Piget « *Comptabilité analytique* », édition ECONOMICA, Paris, 1998, P8.

<sup>25</sup> [www.libeo.i/blog/expertise-comptable/comptabilite-analytique.com](http://www.libeo.i/blog/expertise-comptable/comptabilite-analytique.com), publié le 19.sept.2022, consulté le 12 mai 2024.

- Les questions spécifiques liées au processus de calcul des coûts.
- La prise de décision de gestion plus générale permise par l'information sur les coûts.

### 2.2.2.1. Analyse de la performance financière

Le principe clé qui sous-tend toute la comptabilité analytique est l'exigence fondamentale pour une organisation de rendre compte avec précision de sa performance financière. Pour ce faire, les organisations doivent avoir une compréhension claire de la façon dont leurs coûts évoluent dans le temps et dans leurs unités opérationnelles. L'étude du comportement des coûts fournit un cadre permettant de prendre de meilleures décisions en matière d'affectation des ressources, de fixation des prix, de conception des produits et autres décisions qui affectent la performance globale d'une organisation.

### 2.2.2.2. La jonction entre gestion et finance

La comptabilité analytique constitue le lien entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion. La première se concentre sur la mesure et la communication des conséquences financières des transactions et des événements, conformément aux principes comptables. La seconde se concentre sur la mesure de la performance des politiques de gestion par rapport aux objectifs organisationnels.

Il s'agit d'une approche systématique de la collecte, du traitement, de la synthèse et de la communication des informations relatives aux activités de l'entreprise. Depuis l'achat de fournitures de bureau jusqu'à la gestion des stocks, la comptabilité analytique est utilisée dans tous les secteurs de l'économie pour aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées basées sur des données financières précises.

### 2.2.3. Le rôle de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est essentielle pour les entreprises car elle fournit des informations cruciales pour le contrôle de gestion. Elle joue un rôle important dans :<sup>26</sup>

**2.2.3.1. La prise de décision :** En tant qu'outil de gestion stratégique, elle favorise la transparence et la responsabilité en identifiant et quantifiant les coûts associés à des activités spécifiques. Cela permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

**2.2.3.2. L'affectation des ressources :** Elle aide à décider des ressources à utiliser, de leur utilisation et de leur combinaison pour produire un résultat donné. Elle fournit des

---

<sup>26</sup>[www.libeo.i-blog-expertise-comptable-comptabilite-analytique.com](http://www.libeo.i-blog-expertise-comptable-comptabilite-analytique.com), publié le 19.sept.2022, consulté le 12 mai 2024

informations cruciales sur le budget du projet, les écarts par rapport au budget et le contrôle des coûts, aidant ainsi les gestionnaires de projet à allouer efficacement les ressources.

**2.2.3.3. La mesure de la performance** : Elle mesure et analyse les coûts et leur gestion. Elle fournit des informations analytiques sur le développement et l'utilisation des ressources dans la production, aidant les directions financières dans l'allocation et l'utilisation efficace de ces ressources.

En résumé, la comptabilité analytique est un outil essentiel pour les entreprises, aidant à la prise de décision, à l'affectation des ressources et à la mesure de la performance. Elle est utilisée comme source d'information pour la planification, la prise de décision, le contrôle, l'analyse et la communication.

### 2.2.4. Les objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique répond aux besoins des dirigeants en leur fournissant des outils pour : <sup>27</sup>

- Analyser et comprendre les différents coûts de l'entreprise, notamment les coûts d'achat des matières premières et les coûts de production des produits finis.
- Gérer efficacement les stocks de l'entreprise, tels que les matières premières, les produits en cours de fabrication et les produits finis.
- Déterminer le seuil de rentabilité de l'entreprise en termes de chiffres d'affaires ou de volume de production.
- Prendre des décisions éclairées en matière de gestion, telles que la fixation des prix de vente, la sélection des produits les plus rentables et la recherche de moyens pour réduire les coûts de production.

### 2.2.5. Les avantages de la comptabilité analytique

Deux grands avantages peuvent être distingués :

**2.2.5.1. Elle offre une gestion rapide et efficace** : contrairement à la comptabilité générale qui exige une grande précision, la comptabilité analytique privilégie les outils de décision rapides, même si les résultats peuvent être approximatifs. Par exemple, elle permet de déterminer rapidement à partir de quel chiffre d'affaires approximatif l'entreprise devient rentable, plutôt que d'attendre des semaines pour obtenir des résultats précis.

---

<sup>27</sup>[www.editions-ellipses.fr](http://www.editions-ellipses.fr), consulté le 12 mai 2024.

**2.2.5.2.Elle s'adapte aux besoins spécifiques :** la comptabilité analytique est flexible et peut être adaptée aux attentes de chaque dirigeant, à la structure de l'entreprise, au mode de production, etc. Chaque entreprise peut ainsi disposer d'une comptabilité analytique adaptée à sa propre réalité.<sup>28</sup>

### **2.2.6. Les méthodes de la comptabilité analytique**<sup>29</sup>

Les méthodes de comptabilité analytique comprennent diverses approches pour calculer les coûts, dont les principales sont la méthode des coûts complets, des coûts directs, des coûts standards, des coûts variables et la méthode ABC.

**2.2.6.1.La méthode des coûts complets :** elle permet à une entreprise d'expliquer son résultat en rapprochant les coûts des produits fabriqués ou vendus. Les charges directes et indirectes sont distinguées, et les charges indirectes sont ventilées par centre de travail. Les unités d'œuvre sont fixées pour chaque centre, permettant de déterminer le volume imputable à chaque produit. Le coût de revient est calculé par le cumul des charges directes et indirectes propres à chaque produit.

Les coûts complets peuvent apporter des réponses aux questions portant sur la définition de la composition d'un portefeuille de produits ou sur la décision d'un changement de processus de fabrication. Ces méthodes permettent, en effet, d'assurer une traçabilité entre les charges consommées et les objets de coûts.

**2.2.6.2.La méthode des coûts variables :** elle considère uniquement les dépenses directement liées à l'activité de l'entreprise. Ces dépenses diminuent en cas de baisse d'activité et augmentent en cas de développement, permettant de déterminer le seuil de rentabilité. Cependant, elle ne prend pas en compte tous les coûts que l'entreprise doit supporter.

**2.2.6.3.La méthode des coûts directs :** elle résout l'inconvénient de la méthode des coûts variables en prenant en compte à la fois les coûts variables et les coûts fixes indépendants de l'activité. Elle permet de fixer plus précisément le seuil de rentabilité.

**2.2.6.4.La méthode des coûts standards :** elle consiste à déterminer à l'avance les coûts que l'entreprise aura à supporter et à les comparer avec les charges réellement engagées. Cela permet à l'entreprise de connaître ses marges, d'établir des prévisions et des budgets, bien que déterminer le niveau d'activité à retenir reste complexe.

---

<sup>28</sup>[www.editions-ellipses.fr](http://www.editions-ellipses.fr), consulté le 12 mai 2024.

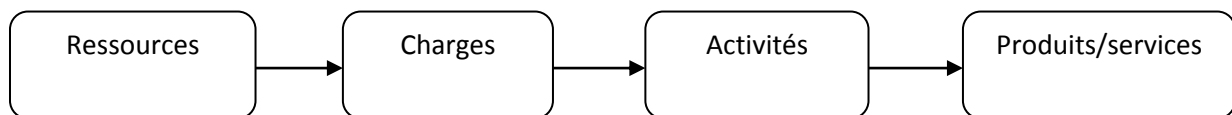
<sup>29</sup>Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR, Op.Cit, PP40-44.

**2.2.6.5. La méthode ABC (Activity Based Cost) :** elle repose sur les coûts par activité, découpant l'entreprise par activité plutôt que par fonction ou produit. Les dépenses de l'entreprise sont réparties entre les activités grâce à des indicateurs, permettant une répartition efficace des dépenses et une information pertinente.

L'objectif de la méthode est de partir des besoins de satisfaction des clients à travers une modélisation transversale de l'organisation et d'analyser les activités créatrices de valeur.

Selon **Lorino**(2001) : « une **activité** est un ensemble de tâches élémentaires réalisées par un individu ou un groupe faisant appel à un ensemble spécifique d'aptitudes cognitives (savoirs, savoir-faire, compétences), à peu près homogènes du point de vue de leur comportement de performance ».

**Figure n°8: Les fondements organisationnels de la méthode basée sur les activités**



**Source :** Simon Alcouffe, Véronique Malleret, « Les fondements conceptuels de l'ABC à la française », technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et audit, May 2002, France, P8.

### 2.2.7. Liens entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

La comptabilité analytique et la comptabilité générale représentent deux approches distinctes de la gestion financière au sein d'une entreprise. Bien qu'elles partagent des objectifs communs, leur méthodologie diffère, ce qui les rend complémentaires.<sup>30</sup>

La comptabilité générale, également connue sous le nom de comptabilité financière, a pour but principal d'enregistrer et de répertorier toutes les transactions financières de l'entreprise. Elle génère des états financiers tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de trésorerie, qui fournissent une vue d'ensemble des comptes de l'entreprise sur une période donnée. Cette forme de comptabilité est essentielle pour se conformer aux obligations légales et fiscales, ainsi que pour fournir des informations aux parties prenantes externes telles que les investisseurs, les créanciers et les autorités fiscales.

D'un autre côté, la comptabilité analytique, également appelée comptabilité de gestion, se concentre sur l'analyse des coûts et des performances internes de l'entreprise. Elle utilise les données de la comptabilité générale pour évaluer le coût de chaque activité, produit ou service

<sup>30</sup>[www.compta-facile.com/comptabilite-analytique.com](http://www.compta-facile.com/comptabilite-analytique.com), publié le 6 février 2015, consulté le 9 mai 2024.

au sein de l'entreprise. Cette approche permet de mieux comprendre l'allocation des ressources, d'identifier les activités rentables et non rentables, et d'améliorer la rentabilité globale de l'entreprise.<sup>31</sup>

**Tableau n°1: Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique**

Aspect	Comptabilité générale	Comptabilité analytique
<b>Résultat</b>	Obtenu à la fin de l'exercice comptable	Calculé et analysé en temps réel
<b>Portée du résultat</b>	Global pour toutes les activités et produits	Par activité, fonction, service, produit, etc.
<b>Principes</b>	Conforme aux règles comptables, juridiques, fiscales	Orientée vers les contraintes économiques et les besoins de la direction
<b>Unités d'enregistrement</b>	En unités monétaires	En unités monétaires ou physiques (ex: quantités)

Source : [www.editions-ellipses.fr](http://www.editions-ellipses.fr).

### En somme :

- La comptabilité générale présente le détail des flux financiers de l'entreprise dans les documents comptables.
- La comptabilité analytique consiste en l'exploitation des données répertoriées par la comptabilité générale pour déterminer le coût de chaque activité de l'entreprise et en tirer des conclusions pour l'avenir.
- La comptabilité analytique s'appuie sur la comptabilité générale. Elle constitue un formidable outil de gestion et d'aide à la décision, indispensable dans la plupart des entreprises.<sup>32</sup>

<sup>31</sup>[www.legalstart.fr](http://www.legalstart.fr). Consulté le 11 mai 2024.

### 2.3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire dans une entreprise est une étape cruciale pour garantir une gestion financière efficace et efficiente. Le budget, en tant qu'outil de planification et de contrôle, permet à une organisation de définir ses objectifs financiers à court et à long terme, d'allouer ses ressources de manière stratégique et de suivre ses performances par rapport à ces objectifs.

#### 2.3.1. La définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicable à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constatés.<sup>33</sup>

Selon Brigitte Doriath, la gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »<sup>34</sup>.

**Pour Meheut (1994)**, la gestion budgétaire est « l'ensemble des méthodes permettant de définir les objectifs chiffrés de l'entreprise, de fixer aux différentes fonctions des objectifs cohérents, d'établir les budgets et tout au long de l'année, de détecter au plus tôt les risques de déviation afin de déclencher les mesures appropriées ».<sup>35</sup>

#### 2.3.2. Les types des budgets

**Parmi les différents types de budgets, on trouve :**<sup>36</sup>

##### 2.3.2.1. Budgets déterminants

Voici quelques-uns des budgets déterminants les plus courants :

**2.3.2.1.1 Budget des ventes :** il détermine le chiffre d'affaires, basé sur des éléments tels que le prix, la concurrence, le carnet de commandes et les ventes passées.

**2.3.2.1.2 Budget des approvisionnements et des stocks :** il détermine les quantités de matières premières à acheter, en fonction de la politique d'approvisionnement, de la capacité de stockage et du prix d'achat.

---

<sup>32</sup>[www.compta-facile.com/comptabilite-analytique.com](http://www.compta-facile.com/comptabilite-analytique.com), article publié le 6 février 2015, consulté le 11 mai 2024.

<sup>33</sup>Jack Forget, Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2005, p9.

<sup>34</sup>Brigitte Doriath, Contrôle de gestion en 20 fiches, DUNOD 5<sup>ème</sup> édition, Paris 2008. P1.

<sup>35</sup>Meheut, Jean. « *La gestion budgétaire : outils et pratiques* ». Edition Economica. Paris 1994.

<sup>36</sup>Bernard Augé et Gérard Naro, Op. Cit, PP 51-52.

**2.3.2.1.3 Budget de production** : il vise à optimiser la capacité de production en matières premières, heures de main-d'œuvre et heures machines, en définissant un programme de production optimal.

**2.3.2.1.4 Budget du personnel** : il est important pour les entreprises à forte main-d'œuvre, il doit prendre en compte la productivité, le renouvellement du produit, l'absentéisme et les problèmes d'outillage.

### 2.3.2.2 Budgets résultants

On peut définir trois grands budgets résultant :

**2.3.2.2.1 Budget des frais administratifs** : il regroupe les frais des services fonctionnels comme la direction générale, la communication, la comptabilité, qualifiés de charges indirectes.

**2.3.2.2.2 Budget d'investissement** : il vérifie si l'entreprise peut atteindre ses objectifs de production et il est lié aux objectifs stratégiques à moyen et long terme.

**2.3.2.2.3 Budget de trésorerie** : il récapitule les conséquences financières des budgets déterminants et des budgets d'investissement.

### 2.3.3. Les intérêts de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire :

- permet une meilleure connaissance des forces et faiblesses de l'entreprise en prévoyant les budgets, améliorant ainsi sa réactivité.
- responsabilise et motive les employés.
- favorise la coordination des actions au sein de l'entreprise.

### 2.3.4. Les outils de la gestion budgétaire <sup>37</sup>

La gestion budgétaire se décompose en deux types d'outils. La budgétisation permet d'établir les prévisions des flux financiers de l'entreprise (production, vente, investissement, trésorerie...). La phase de contrôle budgétaire vérifie ensuite les performances par comparaison des résultats obtenus aux prévisions (analyse des écarts).

#### 2.3.4.1. Les prévisions

Les prévisions désignent les estimations anticipées des performances futures d'une organisation, en termes de revenus, de coûts, de bénéfices, etc. Ces prévisions sont utilisées

---

<sup>37</sup>Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR, 1<sup>er</sup> édition, Paris, 2015, P56.

comme référence pour évaluer les résultats réels et prendre des mesures correctives si nécessaire afin d'atteindre les objectifs fixés.

Selon les auteurs du Plan Comptable Général, la prévision budgétaire est « un mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités future de l'entreprise »

Elle a pour objectif de préparer l'entreprise à exploiter ses atouts et à affronter les difficultés qu'elle pourrait rencontrer dans l'avenir. La prévision est une phase essentielle de la gestion budgétaire, consistant à fixer des objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre.

### 2.3.4.2. La budgétisation

La budgétisation présente un lien entre les objectifs et les moyens à disposition pour les atteindre.

La budgétisation est le processus par lequel une organisation établit des prévisions détaillées de ses revenus et de ses dépenses pour une période donnée, souvent un exercice financier. Cela permet de planifier et de contrôler les finances, en alignant les objectifs financiers avec les objectifs plus larges de l'organisation.

Les budgets jouent plusieurs rôles importants :<sup>38</sup>

- Motiver les managers à élaborer des plans.
- Informer les managers sur les attentes à leur égard.
- Obtenir l'engagement des managers.
- Coordonner les diverses activités de l'organisation.
- Fournir une référence pour évaluer la performance réelle.

### 2.3.4.3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire « est une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité. »<sup>39</sup>

Le contrôle budgétaire est le processus qui consiste à comparer les résultats réels des revenus et des dépenses d'une organisation avec les prévisions budgétaires établies, afin d'évaluer la performance financière et de prendre les mesures correctives si nécessaire.

Les objectifs du contrôle budgétaire sont multiples <sup>40</sup> :

---

<sup>38</sup>Doriath.B et Goujet.C, « Gestion Prévisionnelle et Mesure De La Performance », 5<sup>ème</sup>édition, DUNOD, 2011, P105.

<sup>39</sup>Langlois L, Bonnier C et Bringer M, « Contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris, 2006,P299.

<sup>40</sup>Gervais M, «Contrôle de gestion par le système budgétaire », édition Vuibert, Paris, 1987,P20.

- Comparer les réalisations avec les prévisions initiales.
- Identifier les écarts significatifs et les analyser en vue de prendre des mesures correctives.
- Assurer une vérification de la performance des différents centres de responsabilité, allant au-delà de la simple maîtrise du budget.

### 2.4. Le système d'information

#### 2.4.1. Définition du système d'information

Pour Peaucelle (1997), « un système d'information se définit par l'information qu'il véhicule et par la manière dont il l'exprime sur ses différents supports. C'est un langage de communication d'une organisation, adapté à la nature plus ou moins répétitive de l'information que l'on veut y échanger »<sup>41</sup>.

#### 2.4.2. Les qualités d'un système d'information

Les qualités d'un SI peuvent être nombreuses, mais certaines des plus importantes incluent :

- **La rapidité** : le système doit diffuser l'information rapidement, car elle est très périssable. Les gestionnaires de bases de données permettent, via des réseaux locaux et publics, de mettre à disposition des utilisateurs une masse d'informations mise à jour instantanément en une seule fois.
- **La fiabilité** : L'information doit être conforme à la réalité, ou s'en rapprocher au maximum, en évitant les rumeurs ou les bruits.
- **La pertinence** : le système doit procurer à chaque agent toutes les informations dont il a besoin, et uniquement celles-là.
- **La confidentialité** : quand cela doit être, tout doit être fait pour éviter les fuites (mots de passe, clés d'accès, etc.).

#### 2.4.3. Les sources du système d'information

Un système d'information comporte :<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup>MARSAL. C et TRAVAILLE. D, Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord, FARGO-centre de recherche en finance, Architecture et gouvernance des organisations, cahier du FARGO, n°1060901, Septembre, 2006, p2.

<sup>42</sup>REIX Robert, Système d'information et management des organisations, 4eme édition, paris, 2002, PP49- 21.

**2.4.3.1 Données** : les données se présentent sous diverses formes (chiffres, textes, images, sons, etc.) et constituent la matière première de l'information détenue par l'organisation. Elles sont traitées à l'aide de modèles qui expriment des connaissances et permettent de déduire un résultat ou une action.

**2.4.3.2 Logiciels et procédures** : ils décrivent formellement les opérations effectuées (les programmes tels que les systèmes d'exploitation, les logiciels de traitement de texte, les logiciels de paie, etc. Les procédures incluent la saisie des données, la correction des erreurs et la distribution des chèques de paie.

**2.4.3.3 Matériel** : le système d'information repose sur les technologies numériques de l'information (réseaux informatiques, unités périphériques, postes de travail, papier, etc.).

**2.4.3.4 Personnes** : un système d'information ne peut exister sans personnes, sans acteurs. Ce sont les utilisateurs, les employés et les cadres, qui utilisent les informations produites par le système pour réaliser leurs tâches.

### **2.4.4. Le rôle du système d'information**

#### **2.4.4.1. Le système d'information comme soutien à la prise de décision**

Le système d'information est un précieux allié pour les décideurs en leur fournissant les données essentielles pour éclairer leurs choix. Il facilite l'analyse des différentes options et peut même automatiser certaines décisions.

#### **2.4.4.2. Le système d'information comme outil de surveillance de l'évolution organisationnelle**

Le SI joue un rôle crucial dans la détection des dysfonctionnements internes ou des situations anormales. Pour être pleinement efficace, il doit agir comme la « mémoire collective » de l'organisation, en conservant une trace de chaque information pertinente.

#### **2.4.4.3. Le système d'information comme outil de coordination des activités**

Le SI assure une diffusion uniforme et régulièrement mise à jour des informations pertinentes à l'ensemble des services. Cette homogénéité dans la diffusion de l'information garantit que chacun dispose des mêmes éléments, en fonction de ses droits d'accès.

### 2.4.5. Le fonctionnement de système d'information <sup>43</sup>

Le SI peut être considéré comme la mémoire de l'entreprise. Selon une approche systémique, l'entreprise peut être décomposée en deux sous-systèmes interagissant en permanence :

**2.4.5.1 Le système opérationnel (module opérationnel MO) :** C'est ici que se déroulent les processus de production, impliquant la transformation des ressources en produits ou services.

**2.4.5.2 Le système de décision ou de pilotage (module pilotes MP) :** Ce système assure le contrôle, la régulation et la prise de décision pour garantir la cohérence entre les objectifs et les actions.

### 2.5. Le tableau de bord

Le tableau de bord est un instrument de gestion comprenant des informations synthétiques et comparées au travers d'une structuration d'indicateurs retraçant l'évolution des facteurs clés de succès se rapportant à un même centre de responsabilité. Cet outil de pilotage est destiné à orienter l'activité des acteurs vers le meilleur emploi des moyens mis à leurs dispositions et à faciliter l'exercice des responsabilités des dirigeants de l'entreprise.<sup>44</sup>

Selon M.Gervais, « Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités ». <sup>45</sup>

Le tableau de bord de gestion est un outil synthétique qui regroupe divers indicateurs clés de performance. Son objectif est d'aider les responsables à piloter efficacement leurs actions en leur fournissant des informations pertinentes. Ces indicateurs peuvent être de nature quantitative, qualitative ou physique.

### Conclusion

Le contrôle de gestion est un élément fondamental du management de la performance, permettant une maîtrise des outils de pilotage pour une restitution précise de l'information. Il

---

<sup>43</sup>Ophélie CASTILLO, Le système d'information des ressources humaine au sein de petites et moyennes entreprises, mémoire de fin d'études en sciences économiques, sociales et de gestion, université du Reims Champagne –Ardenne, 2012, page 42.

<sup>44</sup>Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR, Op.cit, P159.

<sup>45</sup>Gervais M. (2005), Contrôle de gestion , édition ECONOMICA, Paris, cité par Bernard Augé et Gérald Naro, Op. Cit, édition DUNOD, paris, 2011, P197.

regroupe l'ensemble des moyens mis en œuvre pour aider les responsables à atteindre les objectifs fixés.

Ces objectifs sont atteints grâce à l'utilisation d'outils efficaces tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord. Situé généralement au cœur de l'entreprise et directement rattaché à la direction générale, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la structure organisationnelle. Dans le deuxième chapitre, nous examinerons en détail un outil clé du contrôle de gestion, à savoir le tableau de bord.

## ***Chapitre II :***

*Conception et élaboration du tableau de  
bord.*

### Introduction

Depuis l'avènement de la mondialisation et l'émergence d'une compétition mondiale, les entreprises font face à une complexité et une incertitude croissantes. Dans ce cadre, la nécessité d'une aide à la décision efficace devient cruciale pour naviguer dans ce contexte en constante évolution. Ainsi, la conception d'un système de mesure de la performance s'avère impérative pour piloter efficacement dans cette réalité en mutation.

Afin de maintenir un avantage concurrentiel et de préserver leur position sur le marché mondial, les responsables d'entreprise sont contraints de maîtriser la gestion à travers une utilisation efficace de l'information. Cela passe notamment par la mise en place d'outils capables, de synthétiser les informations pertinentes et de les présenter de manière intelligible, facilitant ainsi la prise de décision et l'amélioration de la performance globale. L'un de ces outils cruciaux est le tableau de bord de gestion.

Le tableau de bord de gestion agit comme un dispositif central regroupant diverses mesures essentielles fournissant aux gestionnaires les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Il constitue également un instrument de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise, permettant ainsi de suivre les progrès et d'identifier les domaines nécessitant une attention particulière.

### Section 1 : Généralités sur le tableau de bord

Dans cette présente section, nous allons aborder la définition, les caractéristiques, les typologies ainsi que le rôle et les fonctions du tableau de bord.

#### 1.1 Définition et caractéristiques du tableau de bord

##### 1.1.1 Définition du tableau de bord et sa structure

Le tableau de bord est un outil de suivi et de pilotage des performances qui permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Autrement dit, c'est un **outil de pilotage**, présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme **d'indicateurs** qui permettant de contrôler la réalisation des objectifs fixées et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité. Nous présentons quelques-unes de ces définitions essentielles pour mieux appréhender ce concept.

**Selon Caroline SELMER** « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations

et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise qui permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie. ».<sup>46</sup>

**Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI**, « le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer le responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer. ».<sup>47</sup>

**Selon Pierre VOYER**, le tableau de bord est « une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé. ».<sup>48</sup>

**Selon Philippe LORINO**, le tableau de bord « c'est un système dédié à l'action en orientant les comportements collectifs et individuels. ».<sup>49</sup>

La structure et le contenu d'un tableau de bord sont influencés par plusieurs facteurs clés :

- **L'entreprise** : Chaque entreprise a ses propres caractéristiques, comme son secteur d'activité et sa taille. Par exemple, une grande entreprise multinationale aura besoin d'indicateurs différents d'une petite startup, car leurs objectifs et opérations sont distincts.
- **L'environnement** : Le marché dans lequel l'entreprise évolue, la concurrence et la conjoncture économique jouent un rôle crucial. Par exemple, dans un marché très concurrentiel, le tableau de bord pourra se concentrer sur des indicateurs de performance liés à la part de marché et à la satisfaction client.
- **Le responsable ciblé** : Le tableau de bord doit être adapté à la personne qui l'utilise. Un directeur commercial aura besoin d'informations sur les ventes et les performances des équipes, tandis qu'un responsable financier se concentrera sur des indicateurs de rentabilité et de coûts.

En résumé, un tableau de bord doit être personnalisé pour refléter la réalité spécifique de l'entreprise, son environnement et les besoins de l'utilisateur.

---

<sup>46</sup>SELMER.C, « Concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998, p3.

<sup>47</sup>ALZARD (C) et SEPARI (S), « Contrôle de gestion, manuel et application », édition DUNOD, Paris, 2005, p599.

<sup>48</sup>VOYER. P , « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2eme édition, Québec 2009, p 39.

<sup>49</sup>LORINO.P, « Le contrôle de gestion stratégique », édition DUNOD, Paris 1991, p 102.

### 1.1.2 Les caractéristiques du tableau de bord

Le tableau de bord, étant un outil hautement personnalisé pour le chef d'entreprise, nécessite donc d'être :<sup>50</sup>

- 1.1.2.1. **Claire** : un tableau de bord doit fournir des données claires bien structurées et bien définies. La clarté est une nécessité pour tout chef d'entreprise.
- 1.1.2.2. **Synthétique** : un tableau de bord surchargé peut engendrer de la confusion. Par conséquent, il est essentiel qu'un tableau de bord soit à la fois clair et dépourvu d'éléments superflus.
- 1.1.2.3. **Être tenue régulièrement** : La consultation régulière du tableau de bord par un chef d'entreprise est essentielle, car seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses.
- 1.1.2.4. **Sincérité des informations** : la fiabilité et l'authenticité d'un tableau de bord déterminent sa véritable valeur pour un chef d'entreprise.
- 1.1.2.5. **Caractère évolutif** : Le tableau de bord doit pouvoir s'ajuster rapidement aux évolutions de l'entreprise ou de son activité afin de permettre une réactivité optimale face à des événements anormaux ou exceptionnels.
- 1.1.2.6. **Présentation chronologique** : Elle offre la possibilité de suivre l'évolution et d'apporter des ajustements nécessaires.
- 1.1.2.7. **Comparaison avec les concurrents** : Il est essentiel de comparer ses propres résultats à ceux des concurrents en utilisant des données accessibles à des tiers. Cela permet de définir sa position et d'avoir une meilleure perception des performances.
- 1.1.2.8. **Cohérence** : L'information transmise aux différents niveaux de responsabilité doit être cohérente et complémentaire pour garantir une compréhension globale et une prise de décision éclairée.
- 1.1.2.9. **La rapidité de production** : Les tableaux de bord sont élaborés pour favoriser une réaction rapide, ce qui nécessite des délais de production réduits afin de permettre une réactivité optimale.

---

<sup>50</sup>BESSAI Fatima et OUAMARA Dyhia: Le processus d'élaboration d'un tableau de bord de gestion, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira de BEJAIA, juin 2014, p 26. 1

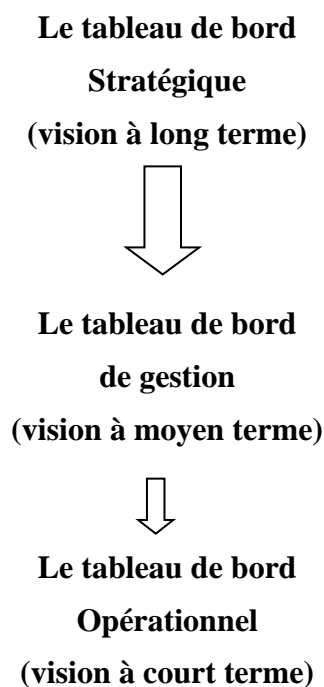
### 1.2 Typologie du tableau de bord

Un tableau de bord, constitué d'une sélection précise d'indicateurs clés, offre aux dirigeants une vue d'ensemble instantanée de la situation de leur entreprise. Il leur permet de suivre de près l'évolution des performances et de déceler les éventuelles actions correctives à entreprendre.

À l'intérieur de chaque tableau de bord, nous pouvons identifier une variété de catégories d'indicateurs : les indicateurs d'activité, les indicateurs financiers, les indicateurs de rentabilité, les indicateurs de qualité. Il existe **trois types de tableaux de bord** :<sup>51</sup>

- Le **tableau de bord orientés stratégie** (appelés tableaux de bord stratégiques).
- Le **tableau de bord de gestion** (appelés tableaux de bord budgétaires).
- Le **tableau de bord de performance** (appelés tableaux de bord opérationnels).

**Figure n°9: Les types du tableau de bord**



Source : réalisé par nous-même.

#### 1.2.1 Le tableau de bord stratégique ( TBS)

Le TBS, communément appelé **balanced scorecard**, traduit la stratégie d'une entreprise en un ensemble ciblé d'indicateurs de performance, offrant ainsi aux dirigeants un outil efficace pour orienter leurs décisions. Cela en se basant sur quatre axes clés : résultats

---

<sup>51</sup>[www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com) site consulté le 11-05-2024 à 14h53.

financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel.<sup>52</sup>

Ce tableau de bord stratégique offre une clarification précieuse de la vision stratégique d'une entreprise, permettant ainsi d'identifier les leviers nécessaires pour améliorer sa performance. Il s'agit de traduire des objectifs à long terme en objectifs concrets à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'actions.

Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle. Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme.

### 1.2.2 Le tableau de bord de gestion (TBG)

Un TBG, portant également le nom de tableau de bord budgétaire, est un outil faisant état de la **performance de la gestion** qui est faite d'une entreprise par rapport aux événements passés et en fonction de ceux qu'elle prévoit pour l'avenir. Il consiste à déterminer des variables importantes appelées **indicateurs**, à se fixer des objectifs et à observer et analyser leur variation dans le temps, sur un intervalle défini à l'avance. Tout **écart** devra être justifié et des actions mises en œuvre en conséquence pour y remédier.

Un **tableau de bord de gestion** constitue :<sup>53</sup>

- **un outil d'anticipation** : Il offre la possibilité d'anticiper et de prévenir de manière optimale les difficultés financières.
- **Un outil d'aide au pilotage** : Il facilite l'analyse des résultats de gestion d'une entreprise en le comparant aux prévisions établies initialement.
- **Un outil d'aide à la décision** : Il offre la possibilité de prendre des décisions promptes lorsque les réalisations s'éloignent des prévisions, permettant ainsi la mise en place rapide de mesures correctives.

Un tableau de bord budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

---

<sup>52</sup>[www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com) site consulté le 11-05-2024 à 14h59.

<sup>53</sup>[www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com) site consulté le 11-05-2024 à 15h10.

### 1.2.3 Le tableau de bord opérationnel (TBO)

Le TBO est un dispositif permettant de surveiller et d'évaluer la performance des plans d'action établis en amont, en se basant sur la définition et le suivi de divers indicateurs clés de performance et de pilotage.

Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme.

Pour élaborer un tableau de bord opérationnel, il est essentiel de mener une réflexion stratégique relativement simple mais cruciale.

En alignement avec la stratégie définie, il convient d'identifier les indicateurs clés tels que les ventes, les coûts, la qualité et les délais, et pour chacun d'eux, de définir les paramètres pertinents.

Deux types d'indicateurs sont alors définis pour chaque paramètre :

- des **indicateurs de performance** : en évaluant le niveau de performance de l'action.
- des **indicateurs de pilotage** : pour mesurer le degré d'avancement du plan d'actions.

Les opérationnels sélectionnent ces indicateurs en collaboration avec leur direction et sous sa supervision, puis les dirigeants les valident avant leur intégration dans le tableau de bord.

## 1.3 Fonction et rôle du tableau de bord

### 1.3.1 Rôle du tableau de bord

Les tableaux de bord sont multifonctionnels et assument divers rôles essentiels au sein de l'entreprise, qui sont présentés comme suit :<sup>54</sup>

**1.3.1.1. Réduire l'incertitude** : Le tableau de bord améliore la compréhension du contexte de gestion, aidant ainsi à atténuer l'incertitude inhérente à la prise de décision.

**1.3.1.2. Stabiliser l'information** : L'information est changeante par nature. Les tableaux de bord offrent un aperçu instantané et cohérent de la situation, où les informations présentées ne sont pas en décalage temporel l'une par rapport à l'autre.

**1.3.1.3. Faciliter la communication** : Lorsqu'un tableau de bord est adopté par un groupe de travail, il joue le rôle d'un référentiel commun en offrant une vision unifiée de la

---

<sup>54</sup>[www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/role-tableau-de-bord.htm](http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm) site consulté le 13-05-2024 à 10h03.

situation. Il favorise ainsi les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

**1.3.1.4. Dynamiser la réflexion** : cet instrument incite le décideur à pousser sa prospection, Il met à disposition des outils d'analyse avancés pour examiner la situation en détail et susciter des points de réflexion.

**1.3.1.5. Maitriser le risque** : toute décision est une prise de risque. un tableau de bord, bien élaboré, procure à chaque décideur une vision claire et organisée de son environnement, éclairée par les axes de développement déterminés. Cette perspective renforcée permet une évaluation plus précise des risques associés à chaque décision.

### 1.3.2 Fonction du tableau de bord

Le TBG accomplit cinq fonctions qui sont présentées dans les points ci-dessous :<sup>55</sup>

**1.3.2.1. Un système d'alerte** : Il permet de mettre en évidence les écarts remarquables ou inhabituels, permettant ainsi au responsable de se concentrer sur les situations anormales.

**1.3.2.2. Un déclencheur d'actions ou d'enquêtes** : Il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui signale la nécessité d'engager une action ou une analyse plus détaillée.

**1.3.2.3. Il facilite la communication et la motivation** : En facilitant la comparaison et la synthèse des résultats, le tableau de bord encourage l'échange d'informations entre les responsables, favorisant ainsi l'utilisation d'un langage commun.

**1.3.2.4. Le TB assume une fonction de contrôle de l'autonomie conférée** : l'attribution de responsabilités nécessite de fournir au délégué les moyens de surveillance appropriés.

**1.3.2.5. Le TB permet au responsable de mieux situer son action dans le contexte à la fois interne et externe.**

Le tableau de bord est bien plus qu'un simple outil de surveillance des données. Il joue un rôle crucial dans la gestion stratégique en offrant aux décideurs une vision claire et concise des performances et des tendances clés. En permettant une analyse approfondie, une prise de décision rapide et une adaptation aux changements du marché, le tableau de bord devient un élément indispensable de la réussite organisationnelle. En résumé, en facilitant la

---

<sup>55</sup>AGCHARIOU Nassim et MADAOUI Takfarinas : Le tableau de bord : outil du contrôle de gestion, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa, 2018, p 48.

communication, la coordination et l'alignement des objectifs, il contribue à maximiser l'efficacité opérationnelle et à guider l'entreprise vers le succès à long terme.

### Section 02 : Démarche d'élaboration du tableau de bord

Dans cette section, nous allons examiner les principes et les objectifs de la conception d'un tableau de bord, les méthodes et les étapes, les instruments et les indicateurs, ainsi que les avantages et les limites du tableau de bord

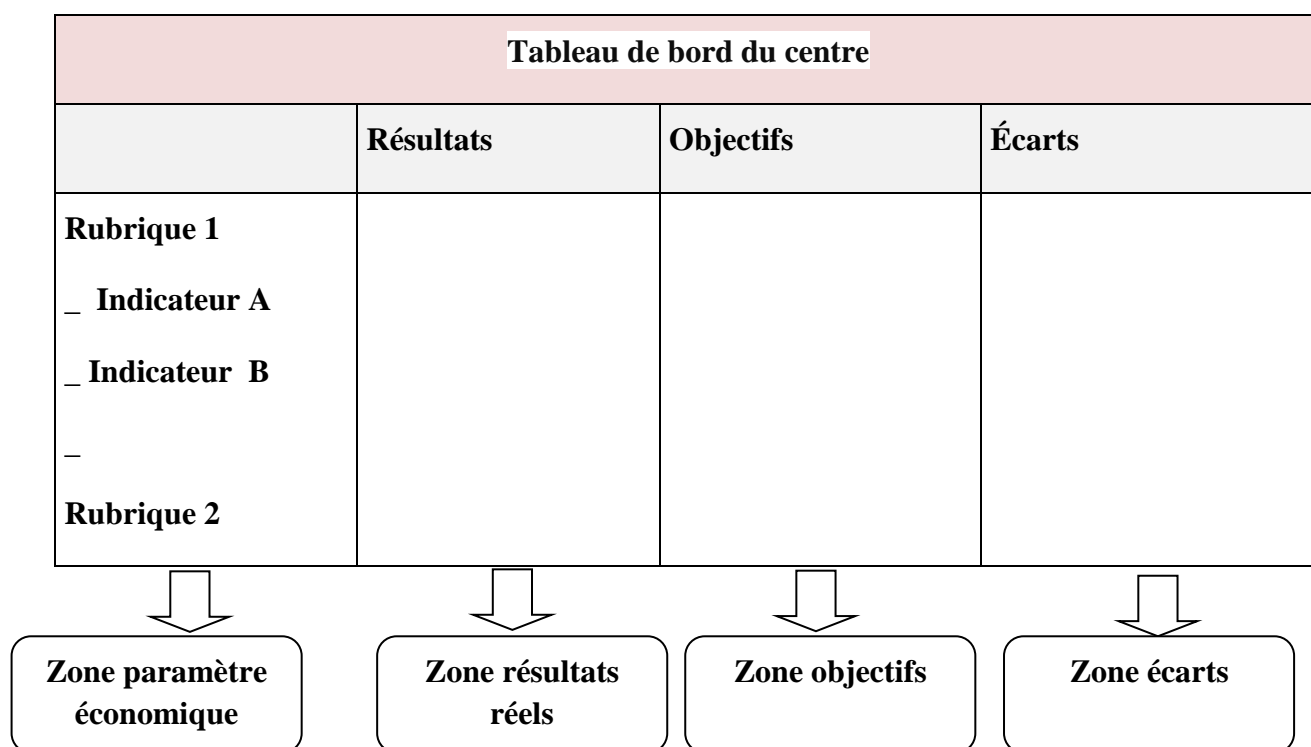
#### 2.1 Instruments et indicateurs du tableau de bord

##### 2.1.1 Instruments du tableau de bord

La composition du tableau de bord varie en fonction des approches de conception adoptées par l'entreprise ainsi que de la nature des fonctions concernées. Cependant, des éléments communs sont présents dans tous les tableaux de bord au niveau de la conception générale et au niveau des instruments utilisés

**2.1.1.1 Au niveau de la conception générale :** La maquette d'un tableau de bord type révèle quatre zones : <sup>56</sup>

Figure n°10: La maquette du tableau de bord de gestion



Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et application », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2010, P 557.

<sup>56</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, DECF, « contrôle de gestion » ; 5<sup>ème</sup> éditions, P 595.

**2.1.1.1.1. Zone paramètre économique** : elle intègre une sélection d'indicateurs considérés comme essentiels lors de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et refléter une importance économique notable.

**1.1.2.1.1. Zone des résultats réels** : ces données peuvent être exposées soit par période, soit cumulativement. Elles englobent des informations relatives à l'activité comme le nombre d'articles fabriqués, les quantités de matières consommées, les heures machine, effectifs.

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative sont pris en compte comme le taux de rebuts, le nombre de retours clients ainsi que le taux d'invendus.

A côté de ces informations sur l'activité figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- Des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires.
- Des montants de charges ou de produit pour le centre de dépenses.
- Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.

**2.1.1.1.2. Zone objectifs** : dans cette zone sont affichés les objectifs sélectionnés pour la période concernée, présentés selon les mêmes paramètres que ceux choisis pour les résultats.

**2.1.1.1.3. Zone écarts** : ces écarts sont exprimées soit en valeur absolue ou relative. Elles englobent à la fois les écarts du contrôle budgétaire et tout autre calcul pertinent pour la gestion.

### 2.1.1.2 Au niveau des instruments utilisés

Chaque tableau de bord intègre, en plus des données brutes, des éléments informationnels que l'on peut regrouper en écarts, ratios, graphiques et clignotants.<sup>57</sup>

**2.1.1.2.1. Les écarts** : dans le cadre du contrôle budgétaire, divers écarts sont calculés, visant à identifier ceux qui sont pertinents pour le destinataire du tableau de bord. En général, le tableau de bord doit seulement comporter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut agir.

---

<sup>57</sup>[www.fr.scribd.com](http://www.fr.scribd.com) site consulté le 22-05-2024 à 13h30.

**2.1.1.2.2. Les ratios :** Ce sont des rapports entre des grandeurs significatives liées à la structure ou au fonctionnement de l'entreprise. Certains sont calculés à partir de la comptabilité générale, tandis que d'autres sont issus des statistiques d'exploitation.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.
- La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

A titre d'exemple, nous avons le ratio suivant :

Dettes financières /ressources propres

Ce ratio mesure le taux d'endettement de l'entreprise. Il doit être inférieur à 1. Les banques refusent généralement d'accorder des crédits aux entreprises dont le taux d'endettement dépasse 100%

**2.1.1.2.3. Les graphiques :** Les graphiques offrent de nombreux avantages pédagogiques par rapport aux tableaux chiffrés :

- Ils simplifient la compréhension de phénomènes complexes.
- Ils clarifient les variations et les écarts.
- Ils visualisent les évolutions et les tendances.
- Ils mettent en lumière les corrélations entre plusieurs paramètres.

Leur intégration dans un tableau de bord est devenue essentielle, que ce soit pour fournir des détails sur des indicateurs spécifiques, tels que le chiffre d'affaires par produit, ou pour représenter visuellement des tendances et des évolutions.

Leurs formes peuvent être variées : histogrammes, courbes, secteurs, barres... .

**2.1.1.2.4. Les clignotants :** il s'agit d'identifier les indicateurs clés, tels que le taux d'absentéisme ou le taux de démission, dans la gestion du personnel. En cas de dépassement des seuils préétablis, ces indicateurs doivent déclencher une alerte immédiate.

### 2.1.2 Indicateurs du tableau de bord

L'identification d'un indicateur lors de la conception d'un tableau de bord permet de définir précisément ce qui doit être mesuré et d'établir les moyens nécessaires pour collecter

des données représentatives. Plusieurs nomenclatures peuvent être utilisées pour classer ou regrouper ces indicateurs.

### 2.1.2.1 Définitions de l'indicateur

Un indicateur « est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ». <sup>58</sup>

Un indicateur est une grandeur chiffrée (taux, volume, délai, variation, part) qui permet de mesurer le degré de satisfaction des facteurs clés de succès précédemment définis.

### 2.1.2.2 Typologie des indicateurs

Il existe une grande diversité de typologie d'indicateurs dans les entreprises : <sup>59</sup>

- **Les indicateurs financiers et non financiers :** cette distinction correspond à la traduction chiffrée de la mesure. Les indicateurs retenus peuvent être financiers, c'est à dire traduits en éléments monétaires par exemple le montant du chiffre d'affaires, et non financiers par exemple le volume des effectifs de salariés.
- **Les indicateurs de pilotage et de reporting :** cette distinction se base sur les finalités. Un indicateur de reporting permet d'informer le niveau hiérarchique supérieur des performances comme par exemple le taux de rentabilité financière.  
Un indicateur de pilotage sert à l'acteur pour piloter son activité comme par exemple le pourcentage d'avancement d'un projet.
- **Les indicateurs de suivi des moyens et de résultat :** cette distinction porte sur le moment de l'évaluation.  
Un indicateur de suivi de moyens permet d'évaluer l'utilisation des moyens financiers, humains, et matériels à disposition comme par exemple le taux de réalisation d'un budget.  
Un indicateur de résultat est une mesure rétrospective qui permet d'évaluer les réalisations d'une activité, comme le nombre de dossiers administratifs traités, offrant ainsi un constat des résultats obtenus.

---

<sup>58</sup>VOYER (Pierre), « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », édition Presse de l'université du Québec, 1999, p.86.

<sup>59</sup>Aurélien RAGAIGNE et Caroline TAHAR « Une approche approfondie des techniques et des outils du contrôle de gestion », 1<sup>re</sup> édition, p.165.

- **Les indicateurs économique, physique et humain** : cette distinction se fonde sur la nature des éléments mesurés.

Les indicateurs économiques évaluent la performance financière de l'entreprise, tel que le montant du résultat net.

Les indicateurs physiques sont utilisés pour surveiller l'activité réalisée, comme le nombre de commandes des clients.

Ces indicateurs peuvent également intégrer les éléments qualité comme le taux de réclamations, indice de satisfaction des clients.

Les indicateurs humains portent sur la mesure des personnels, à la fois sur le plan quantitatif comme le volume des effectifs, et qualitatif comme les compétences.

### 2.1.2.3 Les fonctions des indicateurs

Elles consistent dans :

- Le suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- L'évaluation d'une action ;
- Le diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- La veille et la surveillance de l'environnement et des changements.

## 2.2 Objectifs et principes de conception du tableau de bord

### 2.2.1 Objectifs du tableau de bord

Les objectifs du tableau de bord (TB) s'inscrivent dans une démarche proactive visant à guider les actions de l'entreprise. Conçu pour offrir une vision d'ensemble claire et concise, le TB permet non seulement de surveiller les activités en cours, mais également d'anticiper les défis à venir. En identifiant les signaux annonciateurs de problèmes potentiels, il offre à l'entreprise la possibilité de prendre des mesures préventives avant que les dysfonctionnements ne surviennent. En outre, en fournissant des informations actualisées et pertinentes, le TB facilite la prise de décision éclairée. Toutefois, la réalisation efficace de cet outil requiert une définition précise des objectifs de l'entreprise. Ce sont ces objectifs qui orientent la sélection des indicateurs clés et déterminent le contenu du TB. Ainsi, en alignant étroitement ses objectifs avec les missions et les valeurs de l'entreprise, le TB devient un instrument puissant pour la gestion stratégique et opérationnelle.

De cela, il est possible d'identifier plusieurs objectifs :<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup>[www.fr.linkedin.com](http://www.fr.linkedin.com) site consulté le 23-05-2024 à 10h15.

- Obtenir promptement des indicateurs de gestion essentiels, pertinents pour le responsable concerné, afin d'orienter efficacement sa gestion et évaluer les résultats obtenus.
- Analyser en temps réel l'évolution des indicateurs de gestion à travers l'utilisation d'écart, de ratios, de clignotants.
- Réagir de manière efficace et rapide aux évolutions environnementales ainsi qu'aux écarts signalant des dysfonctionnements, afin de maintenir la performance opérationnelle de l'entreprise.
- Mesurer les effets des actions correctives.
- Encourager la diffusion d'informations à travers tous les niveaux hiérarchiques et favoriser une communication transversale au sein de l'organisation.

### 2.2.2 Les principes d'élaboration d'un tableau de bord

Un tel système d'information n'est véritablement efficace et utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, bien qu'elle puisse adopter différentes formes, doit se conformer à des contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise favorise le dialogue et la motivation des responsables. Ainsi, son rôle dépasse largement la simple fonction de contrôle qu'il était censé de remplir.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :<sup>61</sup>

- Une cohérence avec l'organigramme.
- Un contenu synoptique et agrégé.
- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

#### 2.2.2.1 Une cohérence avec l'organigramme

Un tableau de bord n'a pas de contenu impératif, il doit être adapté à l'organisation de l'entreprise. Son découpage doit respecter le découpage de l'organisation, des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Pour l'ensemble de l'entreprise, la cartographie du tableau de bord doit s'aligner sur la structure des autorités. Cette structure est souvent comparée à une pyramide où chaque responsable appartient de fait à deux équipes, il reçoit une délégation de pouvoir du niveau

---

<sup>61</sup>ALAZAD. Claude, SEPARI. Sabine, Contrôle de gestion « manuel et application », 4eme édition DUNOD, paris 1998, p.593.

hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte et il délègue aux niveaux inférieurs une partie de son pouvoir.

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique sophistiquée aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable possède son propre tableau de bord.
- Chaque tableau de bord a une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur.
- Afin de faciliter l'agrégation des données, les tableaux de bord de même niveau hiérarchique doivent tous adopter une structure identique.
- L'organisation des informations dans les tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

Chaque tableau de bord est conçu pour fournir au responsable les informations pertinentes pour sa gestion, étant le premier destinataire de ces données. Les éléments inclus visent à éclairer ses décisions, mais se limitent à ceux sur lesquels il a une maîtrise conforme à la délégation qui lui a été accordée.

### **2.2.2.2 Un contenu synoptique et agrégé**

Il s'agit de distinguer, parmi l'ensemble des informations disponibles, celles qui revêtent une importance cruciale pour la gestion du responsable en question. Ce processus décisionnel implique de choisir soigneusement les indicateurs les plus pertinents en fonction du domaine d'activité et des responsabilités déléguées au destinataire du tableau de bord. De plus, cette démarche vise à harmoniser les données sélectionnées afin de générer des indicateurs agrégés de manière de plus en plus concise et synthétique.

### **2.2.2.3 La rapidité d'élaboration et de transmission**

Dans ce domaine, la rapidité prévaut sur la précision ; il est souvent plus judicieux d'utiliser des estimations en temps réel que d'attendre des données précises mais tardives. Le tableau de bord conserve son rôle principal en alertant le responsable sur la gestion en cours, l'incitant à mettre en place des mesures correctives rapides et efficaces. La précision des résultats est généralement assurée par les rapports d'activité mensuels de la comptabilité de gestion. Cette rapidité et fréquence de publication justifient souvent l'appellation "Flashes" donnée par les Anglo-saxons aux informations collectées dans les tableaux de bord. Ces documents, combinant tableaux de bord, rapports d'activité de gestion et plans d'actions correctives, forment le suivi budgétaire. Bien que le contenu des tableaux de bord puisse

varier en fonction des responsables, de leur niveau hiérarchique et de l'entreprise, certains éléments communs persistent dans leur conception générale et les instruments utilisés.

### 2.3 Les méthodes et les étapes d'élaboration du tableau de bord

Comme tout autre outil de gestion, la conception d'un tableau de bord repose sur des étapes bien établies et suit une méthodologie précise. Ainsi, nous allons détailler ces aspects afin de les clarifier.

Trois méthodes de conception des tableaux de bord seront exposées.<sup>62</sup>

- La première méthode très générale qui détaille les grands principes d'élaboration d'un tableau de bord.
- La deuxième méthode est mise au point par l'équipe pédagogique de département contrôle de gestion d'HEC, dite « méthode OVAR ». Elle s'inscrit dans une approche «stratégico-opérationnelle », dans la mesure où elle vise à déployer le système de tableau de bord à partir d'une déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels depuis le sommet stratégique, jusqu'aux centres de responsabilité décentralisés et opérationnels.
- La troisième méthode de portée stratégique : le « balanced scorecard » ou le « tableau de bord prospectif ». Il s'agit là avant tout de tableaux de bord stratégiques à l'usage des dirigeants.

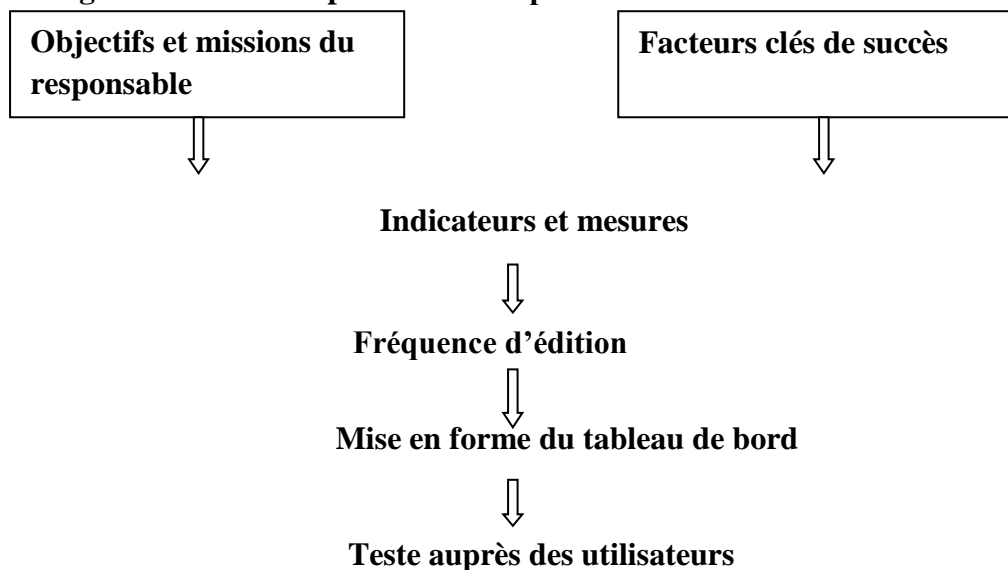
#### 2.3.1 La méthode générale de tableaux de bord

Les étapes de conception d'un tableau de bord sont présentées dans la figure suivante :

---

<sup>62</sup>Bernad Augé et Gérald Naro, « Manuel de contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 2011, P. 201

Figure n°11: Les étapes de la conception d'un tableau de bord



**Source :** Bernad Augé et Gérald Naro, « Manuel de contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 2011, p 203.

Pour élaborer efficacement des tableaux de bord, une approche méthodique est essentielle. Les indicateurs choisis doivent être pertinents, reflétant des données cruciales pour orienter l'action et résoudre les problématiques de gestion propres à chaque domaine de responsabilité. La clé réside dans la sélection soignée d'un nombre restreint mais significatif d'indicateurs, assurant ainsi la clarté et la concision nécessaires à leur utilité opérationnelle.

La méthode présentée dans la figure n°11 propose plusieurs étapes :<sup>63</sup>

- La première étape essentielle est de définir de manière précise la mission du responsable du système à piloter, ainsi que les objectifs assignés à son domaine de responsabilité. Il est crucial de comprendre la nature des besoins à satisfaire au sein de l'organisation, que ce soit vis-à-vis des clients externes ou internes. Cette définition doit se faire en étroite collaboration avec le responsable concerné et sa hiérarchie, afin de garantir une clarté et une compréhension mutuelle des attentes et des objectifs à atteindre.
- La deuxième étape cruciale consiste à identifier les principaux facteurs clés de succès de la mission et les points essentiels de la gestion du système à piloter. Cela implique de définir les variables déterminantes qui influent sur la réussite ou l'échec de la mission, ainsi que les différentes actions que le responsable peut entreprendre pour

<sup>63</sup>Bernad Augé et Gérald Naro, « Manuel de contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 2011, p 203.

atteindre les objectifs fixés ou pour rectifier d'éventuelles déviations ou dysfonctionnements.

- La troisième étape implique de convertir les éléments clés de succès et les variables d'action déjà définies en indicateurs de performance mesurables. Il s'agit alors de passer du concept à la mesure. A titre d'exemple, si l'on part de l'hypothèse que la qualité correspond à un facteur clé de succès de la mission d'un atelier, il s'agira de traduire ce critère de performance en indicateur mesurable. On choisira, par exemple, des indicateurs tels que les taux de non-conformité ou le nombre de pièces rebutées divisé par le total des pièces fabriquées sur la période.
- La quatrième étape impliquera de déterminer la fréquence à laquelle les tableaux de bord seront actualisés. Il sera crucial d'adopter une fréquence appropriée, permettant un suivi continu des données au fil du temps et offrant la possibilité de réagir rapidement aux problèmes identifiés. Cela garantira une surveillance efficace des performances et une prise de décision proactive pour corriger les dysfonctionnements en temps opportun.
- La cinquième étape consiste à collaborer les tableaux de bord avec les utilisateurs concernés. C'est en ce moment qu'il va notamment falloir déterminer le mode de présentation des données que ce soit à travers des graphiques, des données brutes, des pourcentages, des ratios,... etc. Un tableau de bord doit être à la fois clair et synthétique, permettant ainsi une analyse rapide de la situation et favorisant l'interaction entre les différents acteurs impliqués.

La dernière étape consiste à vérifier le bon fonctionnement du système en le soumettant à l'évaluation des utilisateurs. Cette évaluation pourrait être menée dans les premiers mois suivant la conception des tableaux de bord, mais aussi à travers des audits réguliers visant à une amélioration continue du système. Par exemple, après une année d'utilisation, il serait pertinent de recueillir les retours des utilisateurs.

La méthodologie présentée précédemment se révèle particulièrement pertinente lorsqu'elle est appliquée dans le contexte d'un centre de responsabilité. Toutefois, dans le cadre plus large d'une entreprise, les tableaux de bord constituent un élément intégré dans un système global de mesure et de gestion des performances. Chaque niveau hiérarchique, chaque centre de responsabilité opérationnelle ou fonctionnelle, conçoit ses propres tableaux de bord, ce qui engendre des interdépendances entre eux. Dans ce contexte, il est essentiel

d'adopter une méthodologie qui prenne en compte ces interdépendances et garantisse la cohérence globale du système de gestion.

### 2.3.2 La méthode OVAR

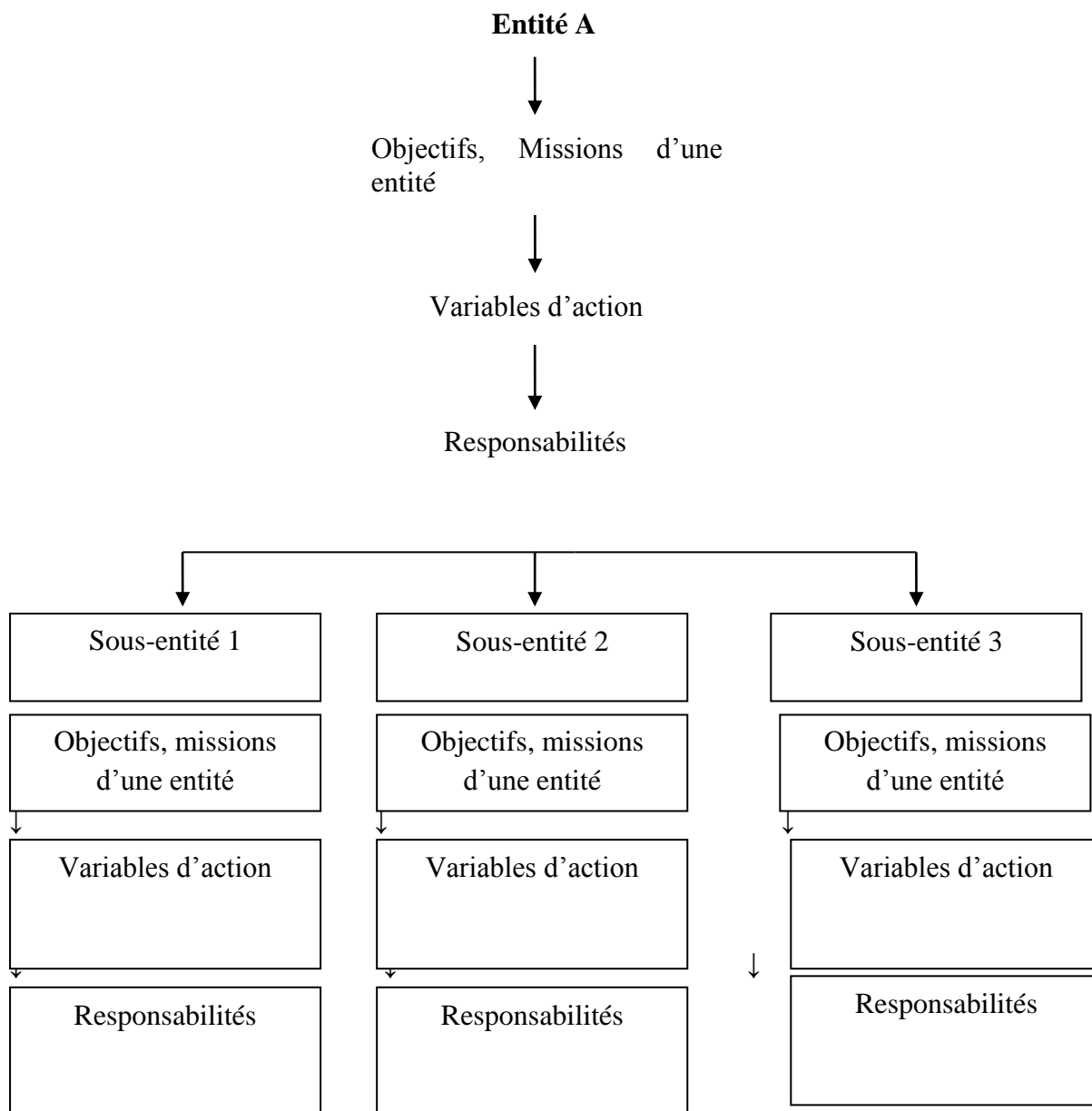
La méthode OVAR, développée par l'équipe pédagogique du département de contrôle de gestion de HEC Paris, est une approche visant à garantir la pertinence et la cohérence des indicateurs utilisés. Elle se distingue par sa pertinence, car les indicateurs sont choisis en fonction des objectifs et des variables d'action spécifiques à chaque centre de responsabilité, et par sa cohérence, dans la mesure où la définition des objectifs opérationnels, des tableaux de bord et indicateurs, s'inscrit dans un redéploiement organisationnel qui vise à décliner les objectifs stratégiques définis au sommet de l'organisation et au niveau opérationnel du centre de responsabilités.<sup>64</sup>

OVAR signifie « **O**bjectifs/**M**issions », « **V**ariables d'**A**ction », « **R**esponsables ». La méthode consiste à commencer au niveau hiérarchique le plus élevé, puis à la déployer progressivement à travers l'organigramme en descendant les échelons. On établit ainsi des objectifs et des missions à partir du plus haut niveau, en précisant les variables d'action nécessaires pour atteindre ces objectifs. Ces objectifs et variables d'action sont ensuite traduits en indicateurs de performance. Enfin, pour chaque variable d'action, un ou plusieurs responsables sont désignés, permettant ainsi de répéter la méthode à chaque échelon de responsabilité.

---

<sup>64</sup>Bernad Augé et Gérald Naro, « Manuel de contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 2011.

Figure n°12: le processus de déclinaison des objectifs stratégiques au niveau des diverses sous-entités ou centres de responsabilité d'un groupe ou d'une entreprise



Source : Bernad Augé et Gérard Naro, Op. Cit, p 203

La figure n°12 décrit le processus de déclinaison des objectifs stratégiques au niveau des diverses sous-entités ou centres de responsabilité d'un groupe ou d'une entreprise et pour le réaliser, on construit une matrice appelée « Matrice OVAR ».

**Figure n°13 : Matrice OVAR d'après M. Lebas et E. Chiapello**

Variables d'action	Objectifs				Responsabilités			
	Obj <sub>1</sub>	Obj <sub>2</sub>	Obj...	Obj <sub>n</sub>	R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R...	R <sub>n</sub>
Va <sub>1</sub>								
Va <sub>2</sub>								
Va...								
Va <sub>n</sub>								

Source : Chiapello. E et Lebas. M « Le tableau de bord : a french approach to management of information, work in progress », Paris, HEC , 1991

### 2.3.3 Tableaux de bord prospectif ou Le balanced scorecard (BSC)

Le balanced scorecard a été introduit à la fin des années 1980 par Robert Kaplan et David Norton. Rompant avec les systèmes traditionnels, souvent trop concentrés sur des indicateurs financiers et comptables à court terme, le balanced scorecard se distingue, selon ses créateurs, comme un modèle équilibré de mesure et de gestion des performances. Cette notion d'équilibre des performances (d'où le nom balanced scorecard) est fondamentale dans ce modèle.

L'utilisation du balanced scorecard nécessite d'abord de formuler une vision et une stratégie de l'entreprise qui lui permettront de déterminer des objectifs stratégiques à atteindre pour chaque axe du tableau de bord prospectif. Ils seront alors traduits en différents plans d'action à mener. 3 à 4 indicateurs stratégiques de performance devront enfin être définis pour mesurer l'efficacité de la stratégie adoptée par l'entreprise :<sup>65</sup>

- Axe finance,
- Axe client,
- Axe processus interne,
- Axe apprentissage et innovation

<sup>65</sup>Kaplan. D et Noeton. R « Le tableau de bord prospectif », Paris, édition d'organisation, 1999.

### 2.3.3.1 Axe « finance »

Cet axe se concentre principalement sur les aspects monétaires de l'entreprise, visant à évaluer sa performance financière et les répercussions de sa stratégie sur son économie. Les indicateurs utilisés fluctuent selon la phase de développement de l'entreprise ainsi que la composition de ses investisseurs et actionnaires. Ils concernent généralement :

- Le chiffre d'affaires.
- La rentabilité.
- La marge commerciale.
- Le niveau de trésorerie.
- Le retour sur investissement.

### 2.3.3.2 Axe « client »

Dans un tableau de bord prospectif, l'axe client représente la manière dont les clients perçoivent l'entreprise, nécessitant une identification minutieuse de tous les aspects cruciaux pour eux. Pour évaluer cette dimension, l'entreprise doit adopter le point de vue des consommateurs et examiner divers indicateurs tels que :

- La satisfaction client.
- Le nombre de nouveaux clients obtenus.
- Le degré de fidélité de la clientèle actuelle.
- Le taux de renouvellement de la clientèle.

### 2.3.3.3 Axe « processus interne »

Cet axe offre à l'entreprise un aperçu du fonctionnement de ses processus internes, facilitant l'évaluation et l'amélioration de toutes les procédures liées aux clients et aux actionnaires. Divers indicateurs peuvent être utilisés à cet effet, notamment :

- Le respect des délais.
- Le niveau de productivité.
- L'efficacité des processus.
- Le contrôle qualité.

### 2.3.3.4 Axe « apprentissage et innovation »

Quand les équipes sont bien structurées et en mesure de déployer tout leur potentiel, l'entreprise atteint un niveau de performance accru. L'axe d'apprentissage et de

développement vise à étudier la contribution des employés à la réalisation de la stratégie définie par l'entreprise. Pour évaluer cet aspect, divers indicateurs peuvent être envisagés, tels que :

- Le degré de qualification des salariés.
- La capacité à innover.
- Le degré de motivation.
- Le taux de rotation au sein de l'entreprise.

### 2.4 Avantages et les limites de la conception d'un tableau de bord

Les tableaux de bord de performance fournissent une visibilité accrue en affichant des indicateurs clés de performance (KPI) et des mesures liées aux objectifs, processus et résultats commerciaux. Ils facilitent la surveillance, l'analyse et l'amélioration de la performance. Cependant, ils sont également sujets à certaines limitations et défis, notamment la qualité des données, la surcharge d'informations et l'interprétation des données. Il est donc essentiel de prendre en compte ces aspects lors de leur utilisation.

#### 2.4.1 Les avantages d'un tableau de bord

Parmi les avantages du tableau de bord, on peut citer : <sup>66</sup>

**2.4.1.1. Visibilité accrue :** L'un des atouts majeurs de l'utilisation d'un tableau de bord de performance réside dans sa capacité à offrir une vue claire et exhaustive des données de performance. Il peut évaluer les progrès par rapport aux objectifs, repérer les tendances, et les comparaisons essentielles. De plus, il a la possibilité d'explorer en détail et de filtrer les données selon diverses dimensions telles que le temps, la localisation, le service ou le segment de clientèle. Cela permet d'identifier avec précision les points forts et les faiblesses, de détecter les opportunités et les risques potentiels, et ainsi de prendre des décisions éclairées pour l'avenir de l'entreprise.

**2.4.1.2. Amélioration de la communication :** Un avantage supplémentaire de l'utilisation d'un tableau de bord de performance réside dans son impact sur la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. De plus, le tableau de bord peut servir de point de convergence pour aligner les objectifs, les attentes et les retours d'information, ainsi que pour célébrer les réussites et relever les défis rencontrés. En favorisant la transparence, la responsabilisation et la culture de

---

<sup>66</sup>[www.fr.linkedin.com](http://www.fr.linkedin.com) site consulté le 26-05-2024 à 13h45.

L'amélioration continue, un tableau de bord de performance contribue à renforcer la dynamique collaborative au sein de votre organisation.

**2.4.1.3. Efficacité accrue :** Un troisième avantage de l'utilisation d'un tableau de bord de performance est son impact sur l'efficacité et la productivité. De plus, il peut rationaliser les flux de travail, prioriser les actions et optimiser les ressources afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle. Enfin, le tableau de bord réduit les erreurs, et améliore la qualité grâce à un suivi constant des performances, et il augmente la productivité globale de l'entreprise

### 2.4.2 Les limites d'un tableau de bord

Le tableau de bord présente certaines limites qui sont données comme suit : <sup>67</sup>

**3. Qualité des données :** une des principales limites de l'utilisation d'un tableau de bord de performance réside dans sa dépendance à la qualité des données utilisées. Si les données sont imprécises, incomplètes, obsolètes ou incohérentes, le tableau de bord risque de ne pas refléter fidèlement l'état réel des performances. Cela peut conduire à des lacunes dans l'information ou à des décisions erronées basées sur des données incorrectes. Par conséquent, il est essentiel de veiller à ce que les sources de données soient fiables, valides et mises à jour régulièrement, et que les données subissent un processus de nettoyage, d'intégration et de normalisation pour garantir la précision et la fiabilité du tableau de bord.

**4. surcharge de données :** Une autre limitation de l'utilisation d'un tableau de bord de performances est qu'il peut entraîner une surcharge de données et une confusion. Si le tableau de bord est encombré, complexe ou non pertinent, il n'aide pas à concentrer sur les aspects les plus importants des performances. Cela peut conduire à des lacunes dans l'information ou à des décisions erronées basées sur des données incorrectes. Par conséquent, il est essentiel de veiller à ce que les sources de données soient fiables, valides et mises à jour régulièrement, et que les données subissent un processus de nettoyage, d'intégration et de normalisation pour garantir la précision et la fiabilité de tableau de bord.

**5. Interprétation des données :** Une autre limite à considérer lors de l'utilisation d'un tableau de bord de performance est le risque d'interprétation des données et de biais. Si le tableau de bord n'est pas aligné avec les objectifs, stratégies, et valeurs, il ne pourra pas véritablement mesurer ni améliorer les performances. De plus, il est possible de mal interpréter les données ou de tirer des conclusions erronées en se basant sur des hypothèses, des préférences personnelles ou des émotions. Ainsi, pour éviter ces pièges, il est primordial

---

<sup>67</sup>[www.fr.linkedin.com](http://www.fr.linkedin.com) site consulté le 26-05-2024 à 15h30.

d'harmoniser le tableau de bord avec les objectifs, tout en se basant sur des preuves tangibles pour analyser et agir sur les données.

### **Conclusion**

Le tableau de bord de gestion doit être construit davantage dans une perspective d'action que dans une perspective d'information. Son efficacité dépend de l'engagement total de la Direction Générale. La formulation des tableaux de bord doit impliquer activement les principaux collaborateurs. Enfin, la présentation des tableaux de bord doit être claire et permettre une exploitation facile des informations, car ces dernières ne sont utiles que si elles conduisent à des actions correctives.

Ce chapitre nous a permis de découvrir l'importance du tableau de bord pour l'entreprise et ce à travers les différentes définitions et typologies et rôles qu'on a présenté. Ce chapitre nous a permis aussi de connaître les différentes méthodes et étapes ainsi que les instruments utilisés pour élaborer le TB.

# ***Chapitre III :***

*Le tableau de bord commercial de la direction  
de distribution de Tizi-Ouzou de la  
SONELGAZ*

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

### **Introduction**

La dernière étape de notre travail se concentre sur la présentation du tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou. Pour structurer ce chapitre, nous avons opté pour une division en deux parties distinctes : la première section sera dédiée à la présentation de l'organigramme de la direction de Tizi-Ouzou, tandis que la seconde section se concentrera sur l'analyse des résultats obtenus suite à l'implémentation du tableau de bord de gestion.

### **Section 01 : Présentation du groupe SONELGAZ**

SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) est un groupe industriel énergétique Algérien. Elle est la principale entité responsable de la production, du transport, de la commercialisation et de la distribution de l'électricité et du gaz naturel en Algérie.

#### **1.1.Historique du groupe SONELGAZ**

En 1947 il est créé l'établissement public «électricité et gaz d'Algérie » par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz à travers tout le territoire Algérien, et depuis SONELGAZ est passée par plusieurs étapes dans son développement.

En 1947, l'EGA est établi sous les lois françaises de nationalisation, avec le monopole de la production, du transport et de la distribution d'électricité et de gaz. En 1969, l'ordonnance N°69-59, publiée au Journal officiel le 10 août 1969, annonce la dissolution de l'EGA et la création de la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz, qui, à cette époque, est déjà une grande entreprise comptant 6000 employés.

En 1983, la restructuration des entreprises nationales conduit à la formation de six filiales sous SONELGAZ, notamment KAHIRIF pour les travaux d'électricité, KHRAKIB pour le montage des infrastructures électriques, KANAGAZ pour les canalisations de gaz, INERGA pour le génie civil, ETTERKIB pour le montage industriel, et AMC pour la fabrication de compteurs et appareils de mesure.

En 1991, SONELGAZ devient un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), et en 1995, elle acquiert son autonomie financière par le décret N°95-250 du 17 septembre 1995.

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

En 2002, elle se transforme en société par actions (SPA) et se positionne comme un groupe industriel.

Entre 2004 et 2006, SONELGAZ évolue en holding, créant des filiales telles que SPE pour la production d'électricité, GRTE pour la gestion du réseau de transport d'électricité, et GRTG pour le transport de gaz en 2004.

En 2006, elle crée de nouvelles entités pour la distribution d'électricité et de gaz : SDA pour Alger, SDC pour le centre, SDO pour l'ouest, et SDE pour l'est, en plus des filiales périphériques pour des activités annexes telles que la maintenance de véhicules et la réparation de transformateurs.<sup>68</sup>

### **• 2011, Amendement des statuts de SONELGAZ**

Les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des ministres le Lundi 02 Mai 2011, et deviennent de ce fait en conformité avec le dispositif de la loi n°02/01 du 05 Février 2002, relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisation.

Désormais, SONELGAZ-SPA est organisée en « société holding » sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination « SONELGAZ ».

Par ailleurs, la société holding et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé :Groupe SONELGAZ.

Dans les statuts amendés, SONELGAZ conserve le rôle de détenteur du portefeuille d'actions constituant le capital social de ses filiales et qui constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter l'opération de pilotage des filiales.

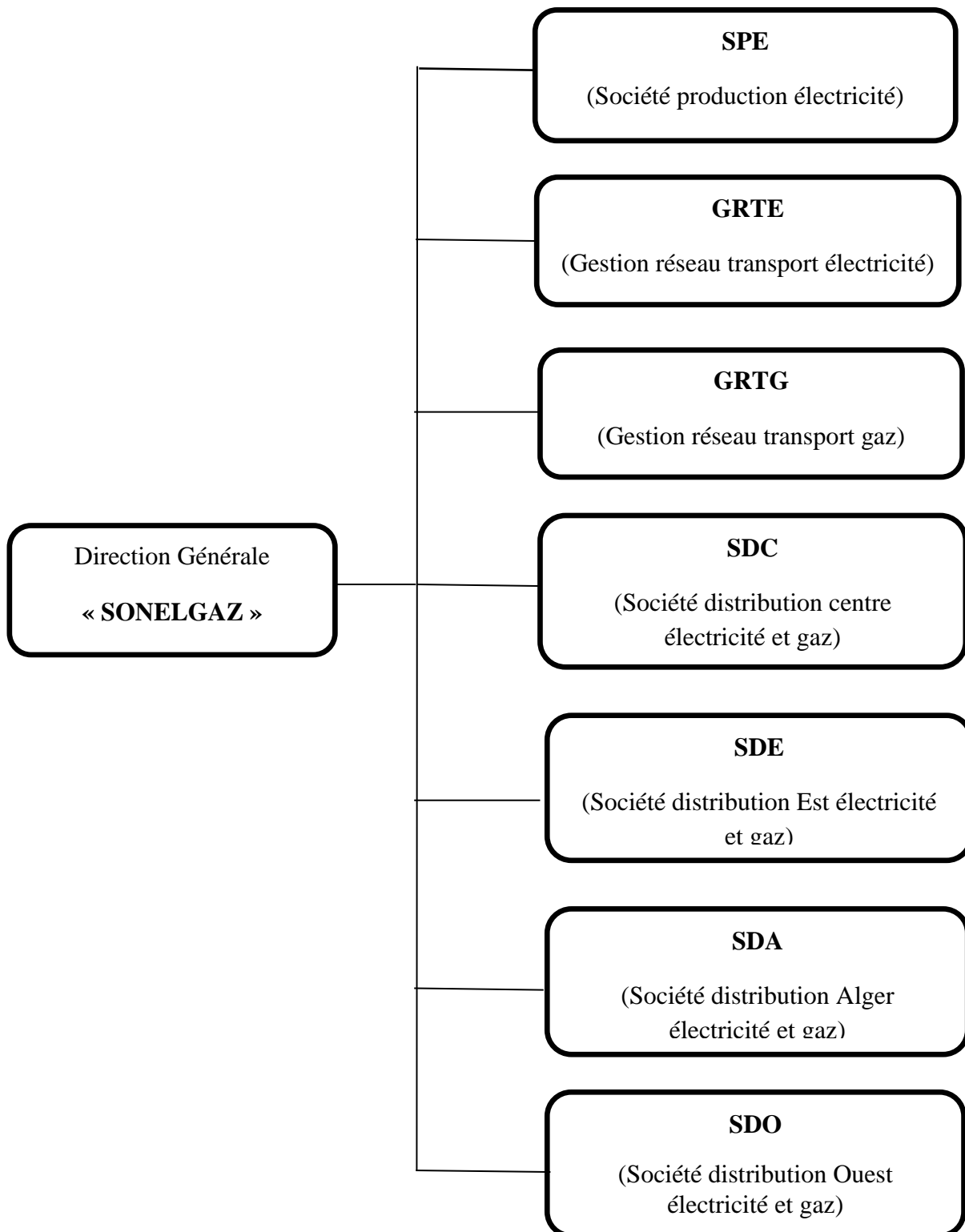
---

<sup>68</sup>[www.sonelgaz-distribution.dz](http://www.sonelgaz-distribution.dz)

### Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

L'organigramme du « groupe SONELGAZ » est donné comme suit :

Figure n°14 : L'organigramme du « groupe SONELGAZ »



Source : Document interne de la DDT-O

### 1.2 Les missions et les objectifs principales du groupe « SONELGAZ »

#### 1.2.1 Les missions de groupe « SONELGAZ »

Le groupe SONELGAZ, en tant que principal acteur dans le secteur de l'énergie en Algérie, a plusieurs missions clés qui reflètent son rôle stratégique et son engagement envers la fourniture de services énergétiques. Ses principales missions sont :

- Garantir un approvisionnement stable et sécurisé en électricité et en gaz naturel pour tous les secteurs de la société algérienne.
- Gérer le portefeuille d'actions de ses sociétés.
- Evaluer la performance de ses filiales de favoriser et de faire développer les énergies.
- Elaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement et la politique financière.
- Fournir un service public de qualité.

#### 1.2.2 Les objectifs de groupe « SONELGAZ »

Les objectifs du groupe SONELGAZ sont conçus pour guider ses activités et orienter ses efforts afin de répondre aux besoins énergétiques de l'Algérie tout en favorisant un développement durable et une amélioration continue. Les principaux objectifs de SONELGAZ sont :

- Promouvoir l'efficacité énergétique.
- Intégrer des sources d'énergie renouvelable.
- Améliorer la qualité des services offerts aux consommateurs.

#### 1.2.3 Les activités de la SONELGAZ

SONELGAZ est composée des trois branches d'activités :<sup>69</sup>

- **Production d'Electricité**
  - Centrales hydroélectriques et Thermiques : SONELGAZ exploite plusieurs centrales pour produire de l'électricité, en utilisant des sources hydroélectriques ainsi que des combustibles fossiles.
  - Energies Renouvelables : SONELGAZ développe des projets solaires et éoliens pour diversifier le mix énergétique et promouvoir la durabilité.

---

<sup>69</sup> fr.slideshare.net

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

---

### ➤ **Transport d'Electricité et du Gaz**

-Réseaux de transport d'Electricité : Le transport des clients est assuré par des lignes à haute tension (60kV), permettant ainsi de se rapprocher des consommateurs finaux, notamment les grands clients industriels et les postes de distribution.

-Pipelines de Gaz : Le gaz naturel est transporté à haute pression par canalisation, afin de le mettre à la disposition des abonnés industriels et domestiques. SONELGAZ prélève les quantités de gaz nécessaires des gazoducs de SONATRACH.

### ➤ **Distribution d'Electricité et du Gaz**

La distribution de l'électricité et du gaz assure l'acheminement sûr et efficace de ces ressources essentielles depuis les centres de production jusqu'aux consommateurs finaux, en garantissant un approvisionnement fiable et une gestion optimale des infrastructures.

### ➤ **Distribution Electricité**

La distribution de l'électricité s'effectue par des lignes et câbles de moyenne et basse tensions, alimentant ainsi les petits clients industriels et les abonnés domestiques.

La distribution vise à satisfaire les besoins en énergie électrique de trois grandes catégories de clients :

- Les clients industriels, alimentés par les réseaux à hauts tension.

-Les clients industriels de moyenne importance, alimentés par les réseaux à moyenne tension.

-Les ménages et artisans, alimentés par les réseaux à basse tension.

### ➤ **Distribution Gaz**

La distribution de gaz vise à répondre aux besoins de trois grandes catégories de clients :

- Les clients industriels, alimentés par les réseaux à haute pression.

- Les clients industriels de moyenne importance, alimentés par les réseaux à moyenne pression.

- Les ménages et artisans, alimentés par les réseaux à basse pression.

### **Commercialisation**

- **Services client** : La gestion de la facturation, du service client et du support technique est essentielle pour assurer une expérience utilisateur de qualité et maintenir la satisfaction des clients.

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

- **Offres tarifaires** : Le développement de tarifs adaptés aux différents segments de marché permet de répondre efficacement aux besoins spécifiques des consommateurs, garantissant ainsi une offre compétitive et personnalisée.

### **1.3Présentation de la direction de distribution de l'électricité et du gaz**

L'énergie est acheminée vers divers points de consommation par des sociétés de distribution spécialisées. Cette distribution est organisée en quatre entités : SDA, SDC, SDE, et SDO. La société SONELGAZ Distribution Centre (SDC) gère un vaste réseau d'électricité et de gaz. Elle est subdivisée en plusieurs directions de distribution (DD), couvrant les régions de Blida, Tizi-Ouzou, Médéa, Bouira, Djelfa, Ouargla, Tamanrasset, Laghouat, Ghardaïa, El Oued, Biskra et Illizi.

La direction de la distribution de l'Electricité et du Gaz de Tizi-Ouzou est une entité clé dans le secteur de l'énergie en Algérie, qui a pour mission principale de distribuer de manière fiable et efficace de l'Electricité et du Gaz dans la wilaya de Tizi-Ouzou, une région montagneuse et densément peuplée située en Kabylie. Cette direction est une subdivision de la société Algérienne de distribution de l'Electricité et du Gaz (SADEG), qui est elle-même une filiale du Groupe SONELGAZ, le principal fournisseur d'électricité et de gaz en Algérie.

La direction de la distribution de l'Electricité et du Gaz de Tizi-Ouzou joue un rôle essentiel dans la fourniture d'énergie aux habitants, aux entreprises et aux institutions de la région.

En tant que composante de la SDC, la Direction de Distribution (DD) de Tizi-Ouzou a été initialement créée à El Harrach sous le nom de subdivision de Tizi-Ouzou. En 1980, elle est devenue une unité rattachée à la zone de distribution centre de Blida. Puis, en 2005, SONELGAZ Tizi-Ouzou a changé de statut, passant d'une unité rattachée à une DD autonome. Elle comprend actuellement 16 agences commerciales :

- TIZI-OUZOU
- AZAZGA
- DEM
- LNI
- AEH
- OUADHIAS
- TIGZIRT
- B-DOUALA

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

---

- MEKLA
- BOUZEGUENE
- DBK
- AZEFFOUN
- OUAGUENOUN
- IFERHOUNENE
- OUACIF
- BOUGHNI

Les agences commerciales ont pour mission principale de réaliser les ventes, constituant le chiffre d'affaires des directions de distribution, ainsi que le recouvrement des créances des clients en basse tension/basse pression, tout en assurant un contact direct avec ces derniers. Pour répondre rapidement et efficacement aux demandes et réclamations des abonnés, ces agences ont les missions suivantes :

- Assurer l'accueil de la clientèle pour les réclamations, abonnements, modifications, etc.
- Gérer le raccordement des nouveaux abonnés : le client doit se présenter à l'agence la plus proche de son domicile avec un dossier de branchement Électricité/Gaz. Après vérification, la demande sera enregistrée dans le SGC (Système de Gestion de la Clientèle).
- Assurer les petites interventions (dépannages, mouvements des compteurs, études et réceptions des branchements simples).
- Déposer les compteurs et renseigner les fiches de collecte et de dépose.
- Effectuer la relève des compteurs : un attaché commercial relève les index des compteurs d'électricité et de gaz et les transcrit sur des documents appropriés (bordereau de relève, demande de petite intervention, fiche d'auto-relevé, etc.). La relève peut être périodique selon un calendrier ou exceptionnel lors d'une vérification d'index, modification de contrat, résiliation ou sur rendez-vous. Depuis mars 2017, les attachés utilisent un TSP pour lire les index directement à partir des compteurs.
- Élaborer et exécuter les programmes de coupures, en éditant le bordereau de coupures et en rédigeant le compte rendu.
- Gérer le précontentieux en ouvrant un dossier par référence, contenant les quittances impayées, la facture d'arrêt de compte, la fiche de renseignement, et la fiche d'enquête.

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

- Transmettre les dossiers à la DRC sous forme de proposition et effectuer des relances auprès des clients.
- Réaliser les encaissements, arrêter la caisse (établissement des journaux de caisse) et assainir le portefeuille de créances.

### **1.3.1 Domiciliation**

La domiciliation de la Direction de la Distribution de l'Électricité et du Gaz se situe au Boulevard Stiti Ali, à Tizi-Ouzou.

### **1.3.2 Effectif**

SONELGAZ emploie un nombre significatif de personnel qualifié, notamment des ingénieurs, des techniciens et des agents administratifs, pour assurer un service fiable et efficace.

L'effectif total de la direction de distribution de la wilaya de T-O est de 1288 au 31/12/2023 dont :

- 1288 Agents statutaires.
- 0 Agents contractuel.

### **1.3.3 Statut juridique**

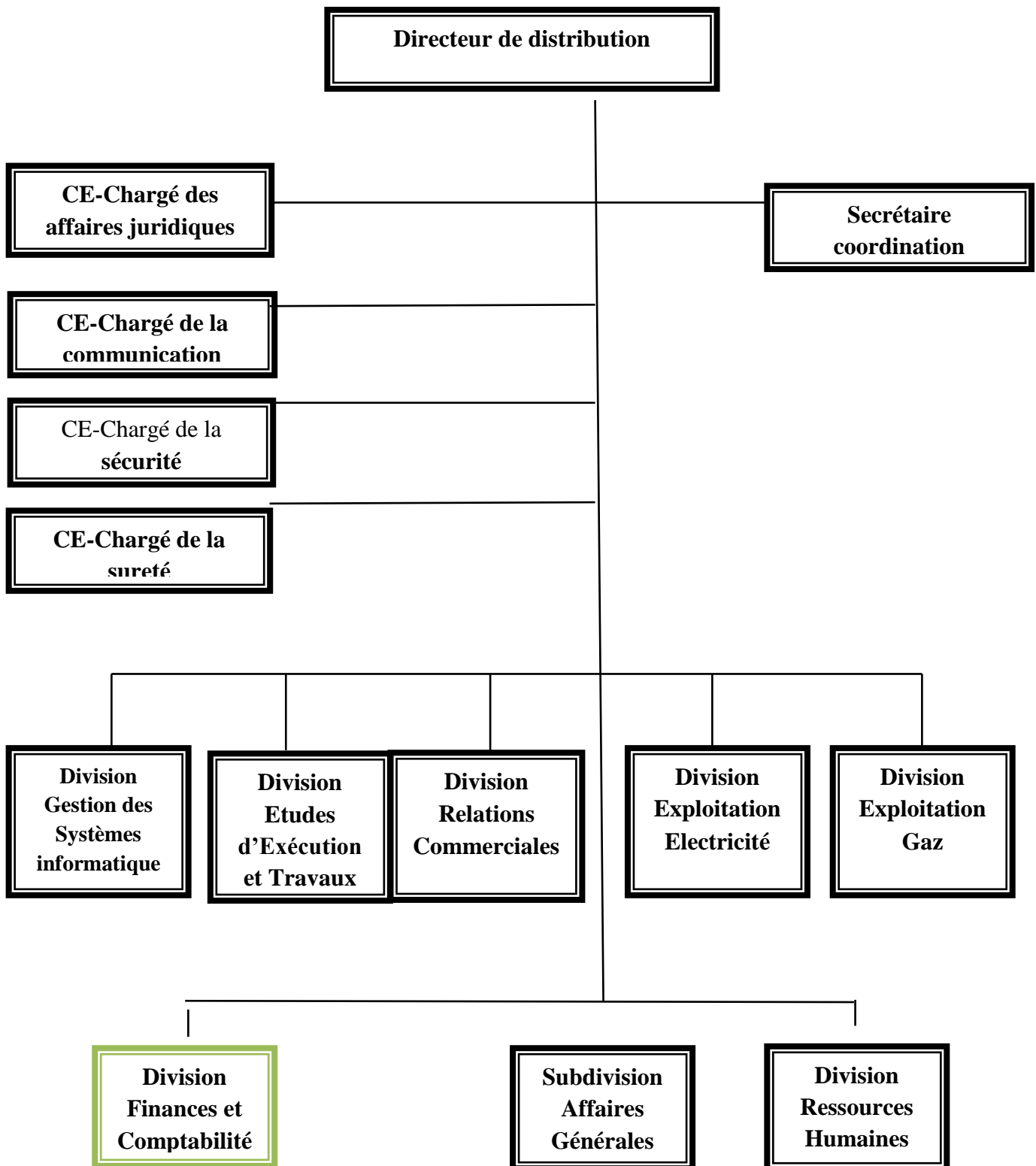
SONELGAZ est une société par action (SPA) qui dispose d'un capital social de 64 milliard de dinars, détenue majoritairement par l'Etat Algérien.

### **1.3.4. La présentation de l'organigramme de la direction de la distribution de T-O**

La présentation de l'organigramme de la Direction de la Distribution de Tizi-Ouzou illustre la structure organisationnelle de cette entité, mettant en lumière les différents niveaux de gestion et les rôles clés au sein de l'équipe chargée de la distribution d'électricité et de gaz.

### Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

Figure n°15 : L'organigramme de la direction de distribution T-O



Source : Division finance et comptabilité de la DDT-O

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

### **1.3.4.1. Fonctionnement des divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou**

La direction de la société de distribution de Tizi-Ouzou est constituée de plusieurs divisions complémentaires, à savoir :

➤ **Directeur de distribution**

Il est le principal responsable de la gestion économique et financière de l'entreprise et prend toutes les décisions administratives.

➤ **Secrétaire coordination**

Il sert l'intermédiaire entre le directeur, le personnel et les clients. Il gère la réception des plaintes des clients et les transmet au directeur.

➤ **Chargé des affaires juridiques**

Il est chargé de défendre les intérêts de l'entreprise en ayant recours à la justice si des plaintes sont déposées contre elle, ou en déposant des plaintes contre les clients, par exemple en cas de vol d'électricité ou de gaz, il participe à la rédaction des cahiers de charge, de contrats, et à la commission des marchés, il formalise et contrôle les dossiers inquiétants.

➤ **Chargé de la Communication**

Le chargé de la communication a divers rôles :

- Concevoir et organiser les informations destinées aux publics et aux clients en utilisant des supports adaptés (dépliants, affiches, presse, radio locale, etc.), conformément à la politique de l'entreprise.
- Participer aux événements commerciaux avec la direction régionale.
- Proposer des thèmes pour la publicité et l'information des clients sur la base d'observations locales.
- Maintenir des relations étroites avec les médias (télévision, radio, presse, etc.).

➤ **Chargé de la Sécurité**

Le chargé de la sécurité est responsable de :

- Planifier les visites et programmer des actions de sensibilisation.
- Visiter les chantiers (ouvrages neufs et installations existantes).
- Préparer des simulations d'incidents liés au gaz et à l'électricité avec les districts.
- Appliquer toutes les directives et prescriptions relatives à la sécurité.
- Diffuser les fiches d'accidents de tous types.

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

- Élaborer le programme annuel d'actions.
- Participer à la prévision des matériels de sécurité.

### ➤ **Chargé de la Sûreté**

Le chargé de la sûreté interne doit suivre en permanence les aspects de la sûreté interne de la direction de la distribution, des services techniques d'électricité et de gaz, ainsi que des services commerciaux.

### ➤ **Division Technique Électricité (DTE)**

Cette division est responsable de la conception des études, de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages électriques dans le cadre de la qualité et de la continuité de service. Elle comprend les structures suivantes :

- Service contrôle d'exploitation.
- Service développement réseaux électricité.
- Service travaux sous tension.
- Service maintenance électricité.
- Service télé conduit.

### ➤ **Division Technique Gaz (DTG)**

Cette division est chargée de la conception des études, de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages de gaz dans le cadre de la qualité et de la continuité de service. Ses missions incluent :

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

### ➤ **Division Études d'Exécution Travaux (DEET)**

Cette structure est responsable de la maîtrise d'œuvre des programmes de réalisation d'ouvrages Raccordements de Clientèle Nouvelle avec les distributions publiques et les centres d'électrification ruraux. Elle est composée de :

- Service étude et travaux Électricité et Gaz.
- Service de gestion de l'investissement.
- Service pour la programmation des réalisations.

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

- Service marchés.
- Service gestion des crédits et d'ordonnancement.

### ➤ **Subdivision Affaires Générales**

Cette subdivision est chargée de :

- L'approvisionnement en matières et fournitures de bureau et de la réparation.
- La gestion du parc d'infrastructures immobilières de la direction ainsi que son parc automobile.
- La gestion des crédits.
- La gestion administrative (courriers, archives, documentation, reprographie, voyages, etc.).

### ➤ **Division Relation Commerciale**

Elle gère les clients en matière de raccordement en électricité et en gaz et suit la facturation MT/MP et BT/BP en relation avec les districts et le service de gestion des systèmes informatiques.

### ➤ **Division Gestion du Système Informatique (DGSI)**

Cette division s'occupe de :

- La gestion des groupes de facturation BT/BP en respectant le calendrier de relevé et de facturation.
- La facturation des clients MT/MP avec la nouvelle version du système de gestion des clients.
- La gestion du centre informatique et la promotion du système au niveau de la direction de la distribution.

### ➤ **Division Ressources Humaines**

Elle assure la gestion du personnel en matière de recrutement, mutation, paie, et suivi de carrière des agents. Cette division comprend :

- Service administration et personnel.
- Service carrière et formation.
- Agence commerciale.
- Subdivision moyenne générale.

### ➤ **Division Finance et Comptabilité**

Elle est chargée de :

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

- Contrôler et comptabiliser les opérations comptables.
- Vérifier et payer toutes les factures.
- Assurer l'activité fiscale décentralisée.
- Élaborer le budget annuel de la direction et son suivi.
- Réaliser le tableau de bord, les états de synthèse et le bilan de la direction.
- Rapprocher les comptes.

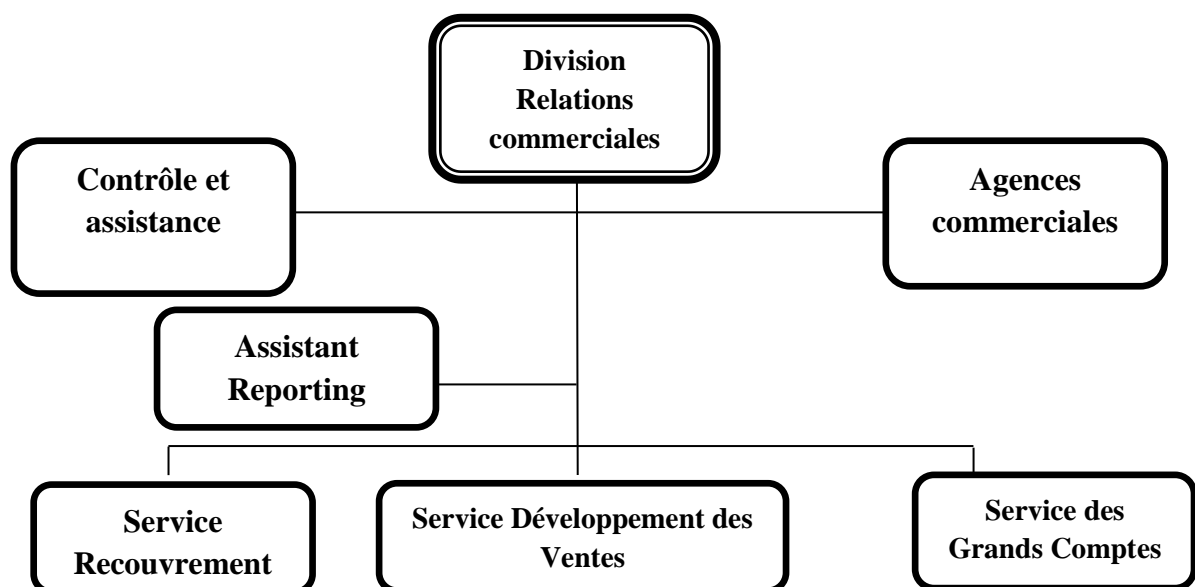
### Section 02 : Elaboration du tableau de bord commercial de la direction de distribution de SONELGAZ

La SONELGAZ, en tant que principale société de distribution d'électricité et de gaz en Algérie, joue un rôle essentiel dans l'approvisionnement en énergie. Le service commercial de la direction de distribution de l'électricité et du gaz est au cœur de cette mission, il assure la satisfaction des clients et l'efficacité des opérations commerciales.

#### 2.1 Présentation du service commercial du centre

Le service commercial de la direction de distribution de l'électricité et du gaz est une entité chargée de gérer les relations avec les clients, de promouvoir les offres et services de l'entreprise, de traiter les demandes de raccordement, de facturation et recouvrement, ainsi que de fournir un support technique et commercial aux usagers. Son objectif principal est d'assurer la fidélisation et la satisfaction des clients tout en contribuant au développement commercial de l'entreprise.

Figure n°16 : Organigramme de la division commerciale



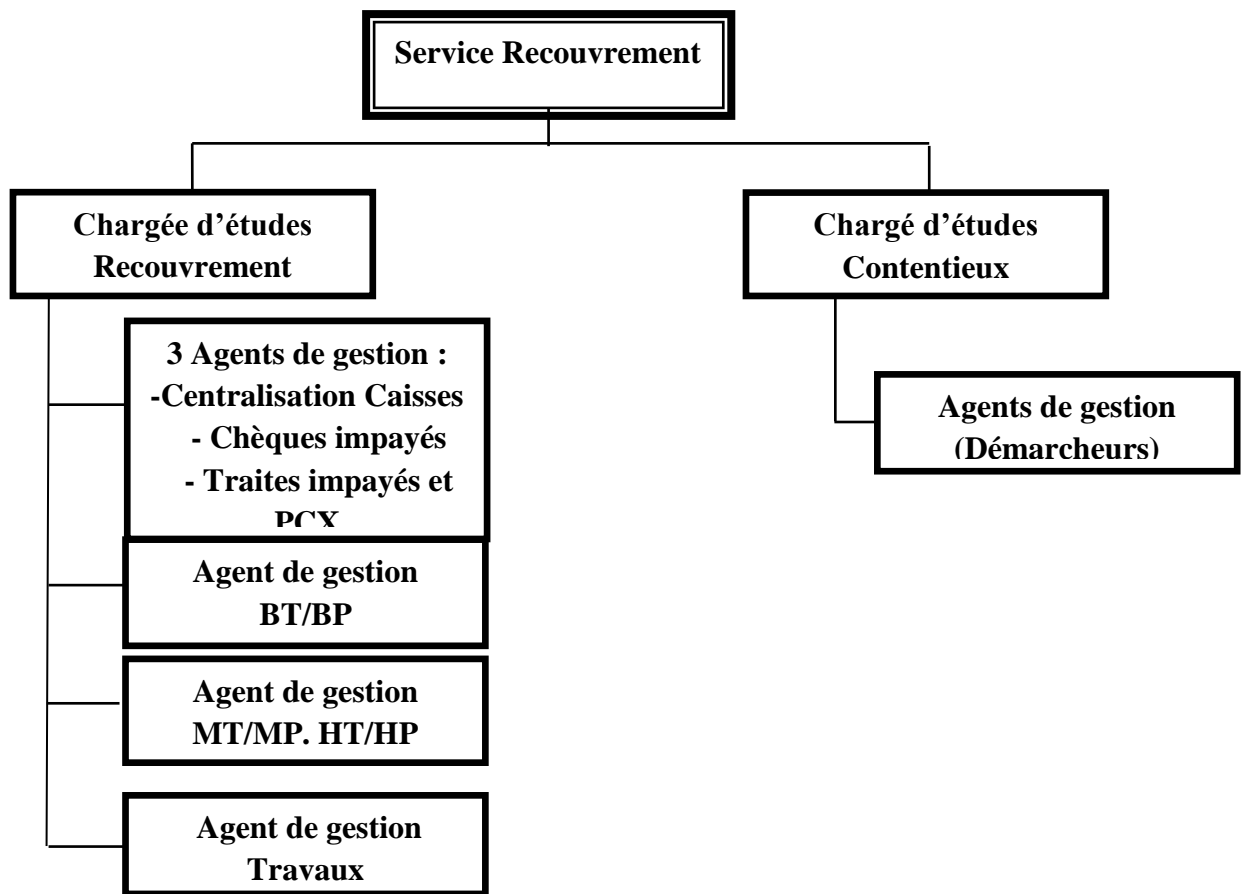
Source : Document interne de la direction de la DD T-O

### **1. Service recouvrement**

Le service recouvrement a pour mission de :

- Gérer tous les comptes clients (HT/HP, MT/MP, BT/BP et Travaux).
- Centraliser les caisses et les portefeuilles des AO, BT/BP.
- Traiter les chèques et les traites impayés.
- Gérer le PCX.
- Veiller au respect des délais de prise en charge des groupes facturés pour tous les niveaux de tension et de pression.
- Gérer les coupures et les rétablissements (relances, mises en demeure, ordres de coupures et de remises, frais de coupures).
- Contrôler toutes les pièces comptables arrêtées avec rapprochement des différents comptes en collaboration avec la DFC.
- Lancer périodiquement des campagnes de démarchage, notamment en direction des organismes et administrations publiques.
- Assurer un suivi particulier pour les abonnés grands comptes.
- Veiller au respect des règles d'archivage de toutes les pièces comptables.
- Arrêter, à la demande, des situations des créances et paiements par comptes clients.

**Figure n°17 :Le service de recouvrement**



Source : Document interne de la DDT-O

## **2. Service développement des ventes**

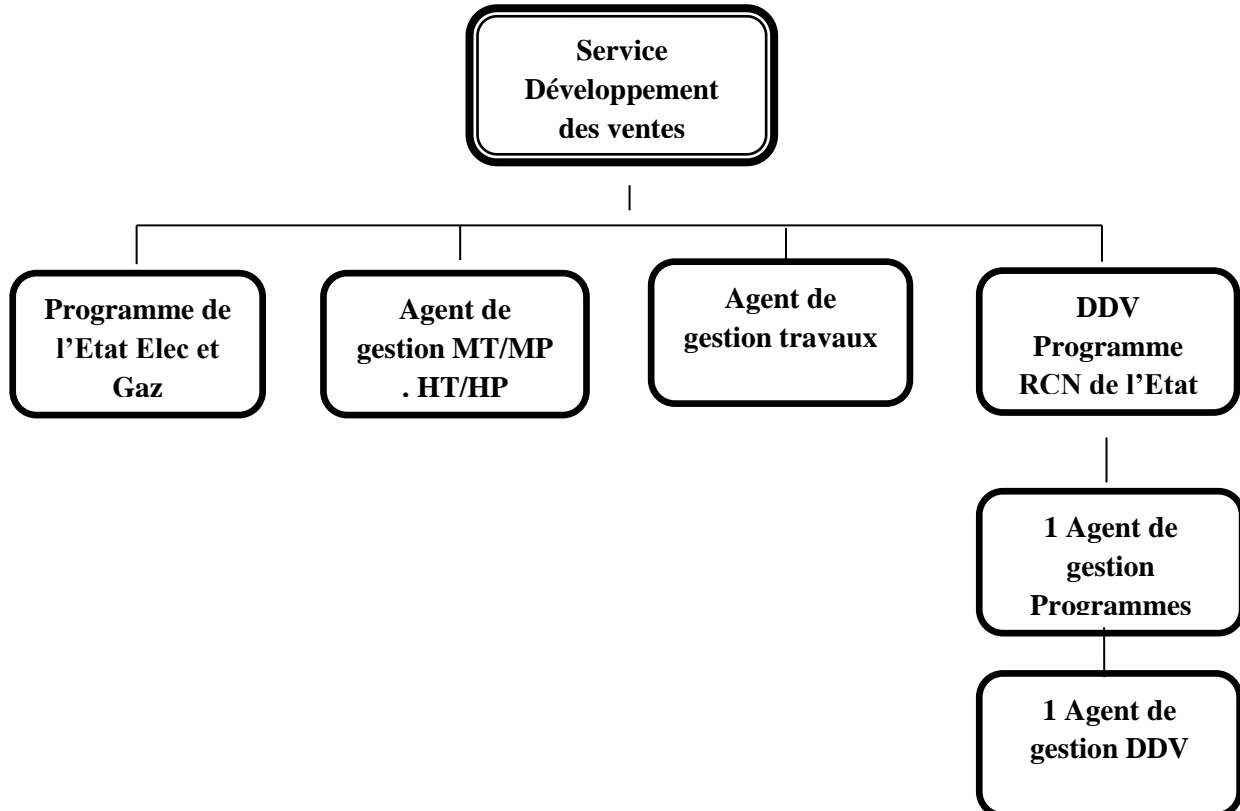
Le service développement des ventes a pour mission de :

- Mettre en place un ingénieur qui sera dédié au recensement et au suivi de tous les programmes publics avec la wilaya en matière de logements collectifs, établissements scolaires et universitaire, la santé, l'hydraulique et les travaux public etc....
- Proposer des modes de financement pour l'alimentation en gaz naturel et en électricité des agglomérations et quartiers.
- Réaliser des enquêtes auprès de la clientèle en collaboration avec la DCM et les assistants communication.
- Proposer des nouveaux services à la clientèle.
- Participer à la conception de documents support à l'usage des gestionnaires.
- Procéder aux analyses des délais de réponse à la clientèle.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

- Réaliser la facturation devis RCN et diverses prestations.
- Coordonner et animer les opérations de démarchage des DP/G, QLS et Gros RCN.
- Suivre d'une manière particulière le portefeuille des affaires Programme de l'Etat (QLS, PNE, DPG) du point de vue purement commercial.
- Mettre à la disposition des différents usagers les normes et spécifications techniques nationales et internes à la SO NELGAZ.
- Entretenir des relations avec les chambres de commerce, les organisations socioprofessionnelles, les associations de quartiers...etc.
- Participer aux études de développement de la demande en électricité et en gaz.
- Gérer le fichier de constructions neuves (logements, unités industrielles, commerciales...etc.).
- Défendre auprès de la DG ses prévisions énergétiques (budget).
- Assister et conseiller la clientèle MT/MP HT/HP en matière de : bilan énergétique, choix des équipements, modes de raccordement, choix du tarif, maîtrise de l'énergie réactive, choix des PMD/DMD.

Figure n°18 : Le service de développement des ventes



Source : Document interne de la DDT-O

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

---

### 3. Service grands comptes HT/HP MT/MP

Cette activité sera décentralisée au niveau de l'agence commerciale une fois les conditions seront réunies (à moyen terme) :

**Service de gestion :** le service de gestion est chargé d'assurer un suivi efficace des clients en moyenne tension (MT/MP) et haute tension (HT/HP), en s'occupant des aspects liés aux abonnements, aux relevés et à la facturation.

Le service de gestion permet de :

- Gérer la clientèle MT/MP puis HT/HP en matière d'abonnement, relève et facturation.
- Assister et conseiller la clientèle MT/MP puis HT/HP en matière de : bilan énergétique, choix des équipements, modes de raccordement, choix du tarif, maîtrise de l'énergie réactive, choix des PMD/DMD.
- Analyser les ventes et les courbes de charge.
- Vérifier à chaque relève l'état des comptages des clients.
- Poser et mettre en service le comptage des nouveaux clients.
- Intervenir sur incidents et étalonner les comptages.
- Tenir à jour le fichier comptage.
- Procéder à la relève contradictoire avec GRTE, GRTG et SPE pour les micros centrales Diesel du sud.

**Facturation :** Le processus de facturation inclut l'établissement de factures mensuelles d'énergie, basées sur des relevés effectués en collaboration avec GRTE et GRTG, afin d'assurer une transparence totale pour les clients.

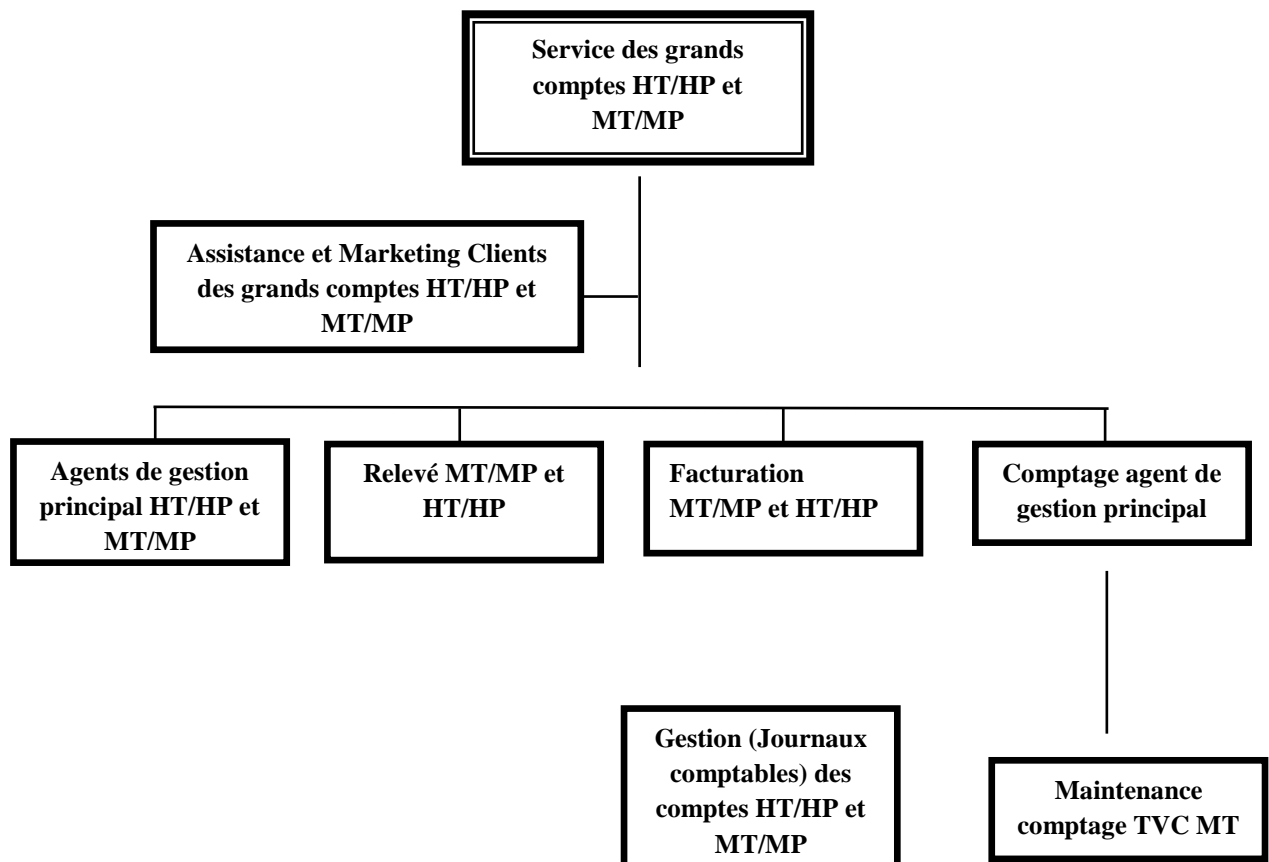
La facturation permet :

- Assurer la gestion administrative et commerciale des clients HT, HP et des gros clients MT et MP en deuxième phase.
- Etablir la facture mensuelle d'énergie suivant les éléments relevés contradictoirement par GRTG et GRTE et les clients qui agissent pour le compte de la Direction commerciale et marketing dans les domaines suivants : relevé des index des compteurs, remise des factures, retraites de chèques et relance pour paiement.
- Assurer la gestion du portefeuille clients.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

- Mener des actions d'assistance, d'écoute, de conseil et de recherche de la satisfaction des clients par l'intermédiaire des ingénieurs d'affaires répartis par secteur d'activité économique afin de promouvoir une approche personnalisée de la clientèle.
- Etablir et procéder au suivi des courbes de charges pour une meilleure connaissance des clients.
- Assurer le suivi des interventions effectuées par GRTE et GRTG chez la clientèle suite à un incident pour un bon contrôle et une meilleure évaluation de la qualité de service fournie.
- Assurer la gestion des contrats de maintenance des postes de livraison des clients.
- Négocier et établir les contrats d'achat et de vente d'énergie et de prestations et en assurer la mise en œuvre tout en veillant au respect des obligations contractuelles
- Participer à la réalisation des études tarifaires en collaboration avec les autres structures du groupe.

Figure n°19: Le service des grands comptes



Source : Document interne de la DDT-O

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

### **2.1.1. Les missions de service commercial**

Il doit assurer et veiller au contrôle dans le domaine suivant :

- Respect des procédures de raccordement clientèle nouvelle et TPR y compris les contrats travaux depuis la demande du client jusqu'à sa mise en service ;
- Etablissement et conformité des contrats d'abonnement BT/BP, MT/MP puis HT-HP.
- Gestion des clients BT/BP, MT/MP puis HT/HP en matière de relève, facturation et recouvrement ;
- Gestion de tous les comptes clients (inventaires périodiques) ;
- Respect des règles de location de matériels ;
- Etablissement et gestion de la facturation sur mémoire (transitoirement jusqu'à décentralisation vers l'agence commerciale)
- Facturation de diverses prestations ;
- Respect des écritures comptables en matière de gestion des quittances au niveau des agences commerciales ;
- Contrôle et inspection des agences commerciales pour s'enquérir de la bonne application des règles de gestion;
- Respect des procédures de gestion des clients (coupures et remises, intégrations, résiliation, etc.) ;
- Conformité des motifs d'annulation des factures et leurs reprises ;
- Respect de calendrier de relève et présentation ;
- Respect de l'application des barèmes en vigueur ;
- Accueil et écoute de la clientèle ;
- Prise en charge effective et dans le délai requis des réclamations des clients et assurer les réponses par écrit.

### **2.2 Les étapes d'élaboration du tableau de bord commercial**

L'élaboration d'un tableau de bord commercial se déroule généralement en trois étapes clés :

#### **2.2.1 Etape 01 : Définir les objectifs commerciaux**

Parmi les principales missions de la division commerciale, on peut citer :

- L'achat d'énergie, incluant l'électricité et le gaz, pour répondre à la demande de la clientèle.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONEGAS

- La vente d'énergie, visant à augmenter le chiffre d'affaires.
- La maîtrise de la qualité des services et des produits.
- Le recouvrement des créances.

Les indicateurs de performances figurant sur le tableau de bord de la direction sont définis dans le contrat de gestion. Ce document, élaboré par la direction générale, fixe les objectifs à atteindre par chaque direction en se basant sur les réalisations antérieures et les prévisions budgétaires initialement transmises par chaque direction. Ce contrat représente un engagement du directeur vis-à-vis de sa hiérarchie (le PDG) à atteindre les objectifs fixés.

En ce qui concerne les objectifs, liés à l'activité commerciale, figurant dans le contrat de gestion, on retrouve :

### 2.2.1.1. Délai de raccordement de la clientèle

Les objectifs établis pour 2022 en termes de délais moyens et les pourcentages des raccordements hors délais à ne pas dépasser sont les suivants :

**Tableau n°02 : Délai de raccordement de la clientèle.**

	<b>Délai moyens (jours)</b>	<b>% Hors délai</b>
<b>Branchement simple électricité et gaz</b>	<b>11</b>	<b>1,06</b>
<b>Extension électricité</b>	<b>35</b>	<b>5,26</b>
<b>Extension gaz</b>	<b>25</b>	<b>3,52</b>

**Source :** Document interne de DD (T-O)

Le branchement simple pour l'électricité et le gaz a un délai moyen relativement court de 11 jours, avec un faible pourcentage de dépassement (1,06%). Cela indique une bonne efficacité et un respect presque total des délais pour cette catégorie. Les dépassements sont rares, ce qui suggère que les processus sont bien maîtrisés et que les problèmes éventuels sont rapidement résolus.

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

Pour les extensions d'électricité, le délai moyen est de 35 jours, ce qui est plus long par rapport au branchement simple. Le pourcentage de dépassement est de 5,26%, ce qui montre que bien que la majorité des extensions soient réalisées dans les délais, il y a encore une proportion significative de cas qui dépassent le délai prévu. Cela peut indiquer une complexité accrue ou des défis spécifiques dans la gestion des extensions électriques.

Les extensions de gaz ont un délai moyen de 25 jours, ce qui est intermédiaire entre le branchement simple et l'extension électrique. Le pourcentage de dépassement est de 3,52%, légèrement supérieur à celui des branchements simples mais inférieur à celui des extensions électriques. Cela suggère que les extensions de gaz sont généralement bien gérées mais qu'il y a encore des marges pour améliorer les délais et réduire les dépassements.

**2.2.1.2. Les coupures planifiées :** il est important d'informer les grands clients MT 48 heures à l'avance par écrit personnalisé, tandis que les autres clients doivent être informés via affichage, radio et journaux.

**2.2.1.3. Les incidents exceptionnels :** l'information doit être communiquée dès leur survenance et au plus tard 2 heures après le rétablissement.

**2.2.1.4. Le dépannage et le suivi des réclamations :** le délai de dépannage, ne doit pas dépasser 10 heures après réception de l'appel et les réclamations écrites doivent être traitées dans un délai maximum de 10 jours.

**2.2.1.5. Le délai crédit client :** vise à être respecté dans les 18 jours.

**2.2.1.6. Délai de raccordement :** vise à décrire le temps nécessaire pour qu'un nouveau client ou une nouvelle installation soit connecté au réseau.

**2.2.1.7. Accroissement des clients :** c'est l'augmentation du nombre d'abonnés qui souscrivent aux services de l'entreprise, que ce soit pour l'électricité ou le gaz.

**2.2.1.8. Les ventes d'électricité et du gaz :** elles correspondent aux énergies vendues aux abonnés en électricité et en gaz.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

Tableau n°03 : La répartition des ventes en 2022

Électricité		Gaz	
	Vente Gwh		Vente Gth
BT	1122,59	BP	4978,76
MT	440,93	MP	217,26
TOTAL	1563,52	TOTAL	5196,02

Source : Document interne de la DDT-O.

Le tableau montre que la plupart des ventes d'électricité et de gaz se fait en basse tension. Pour l'électricité, 71,7 % des ventes sont en basse tension, tandis que 28,3 % sont en moyenne tension. En ce qui concerne le gaz, 95,8 % des ventes sont en basse tension, et seulement 4,2 % en moyenne tension. Cela suggère que la consommation en basse tension est largement dominante dans les deux cas, avec une très faible proportion de ventes en moyenne tension, ce qui peut indiquer une demande beaucoup plus réduite à ce niveau.

### 2.2.2 Étape 02 : Identification et choix d'indicateurs

Dans cette étape, le chef du département de la distribution, en collaboration avec les responsables de différentes divisions de la direction, s'assure de la réalisation des objectifs définis dans le contrat de gestion en examinant les tableaux de bord mensuels. Ces critères de performance englobent tous les aspects de la gestion de la direction, tels que les activités commerciales, techniques (Électricité et Gaz), et la gestion globale. Les indicateurs établis pour les activités commerciales se concentrent principalement sur :

#### ❖ **Accroissement client**

Cet indicateur doit être calculé pour la BT, BP, MT, et MP

**Accroissement client = Les nouveaux clients – Les clients résiliés**

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

### ❖ Achats, ventes et pertes

L'achat, la vente, et la gestion des pertes d'électricité et de gaz sont des processus essentiels dans le secteur énergétique l'approvisionnement efficace des consommateurs tout en optimisant les couts et en réduisant les inefficacités.

- **Achats** : Ils représentent les énergies acquises par la direction de distribution pour satisfaire la demande de ses clients. Cette énergie est mesurée par les compteurs de GRTE pour l'électricité et de GRTG pour le gaz.
- **Ventes** : Elles correspondent aux énergies vendues aux abonnés en électricité et en gaz, calculées à partir des relevés des index des compteurs des clients.
- **Pertes** : Il s'agit de l'énergie achetée mais non commercialisée (perdue). On distingue deux types de pertes : les pertes techniques (dommages aux réseaux) et les pertes commerciales (fraudes). Ces pertes constituent un indicateur clé de l'activité commerciale, nécessitant des plans d'action pour leur maîtrise. Le calcul des pertes se fait comme suit :

$$\text{Perte (Gwh)} = \text{achats(Gwh)} - \text{ventes(Gwh)}$$

**Taux de perte**

$$= [\text{pertes(Gwh)} / \text{achats(Gwh)}] * 100$$

$$\text{Perte ( Mth)} = \text{achats(Mth)} - \text{ventes(Mth)}$$

**Taux de perte**

$$= [\text{pertes(Mth)} / \text{achats(Mth)}] * 100$$

- ❖ **Chiffre d'affaires** : Il désigne les revenus issus de la facturation liée à la consommation énergétique pendant la période, incluant les ventes d'électricité et de gaz.
- ❖ **Délai de crédit client** : Ce ratio indique le nombre de jours nécessaires aux clients pour régler leurs factures. Il se calcule de la manière suivante :

**Délai crédit client (exigible) = Sommes des créances exigibles**

$$\frac{\text{Sommes des créances exigibles}}{\text{Chiffre d'affaires TTC}} * \text{la période}$$

- **Créances exigibles** : Elles comprennent toutes les factures arrivant à échéance.
- **Créances globales** : Elles englobent toutes les factures arrivant à échéance ainsi que les anciennes factures impayées des clients.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

- **Créances globales avec créances contentieuses** : Il s'agit des créances globales additionnées de toutes les créances contentieuses au niveau de la direction de distribution.
- ❖ **Délai de raccordement** : Ce délai global en jours représente le temps pris par les structures techniques pour raccorder une nouvelle clientèle en énergie, depuis la réception de la demande jusqu'à la mise en service. Il mesure la différence en jours entre la demande du client et la mise en service, et se divise en plusieurs phases (études, établissement des devis, paiement, réalisation et mise en service). Le calcul se fait comme suit :

**Délais de raccordement dans les délais = (date mise en service – date de demande client) / nombre d'affaires mises en service.**

**Délais de raccordement hors délais (HD%) = nombre d'affaires mises en service hors délai / nombre d'affaires mises en service)\*100.**

- ❖ **Délai de dépannage** :

Il représente le temps écoulé entre la survenue d'une panne et sa résolution. Il se calcule de la manière suivante :

**Délai de dépannage =  
Somme (heurs dépannage - heurs d'appels clients)/ Le  
nombre de dépannages**

- ❖ **Taux d'encaissement** :

Il indique le pourcentage de créances réglées par les abonnés, autrement dit, il correspond aux créances encaissées par la direction.

- ❖ **Taux de réclamation** :

Cet indicateur de qualité évalue la prise en charge des réclamations en mesurant le nombre de réclamations reçues par rapport au nombre total de clients. Il se calcule de la manière suivante :

**Le taux de réclamation = [Nombre réclamation clients MT / Nombre total client MT] + [Nombre réclamation client BT / Nombre total de client BT] + [Nombre réclamation client MP / Nombre total de client MP] + [Nombre réclamation client BP / Nombre total de client BP]**

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

### 2.2.3 Étape 03 : La mise en œuvre et analyse des réalisations par rapport aux objectifs fixés

Le tableau de bord constitue l'outil primordial permettant d'évaluer les performances mensuelles de la direction par rapport aux objectifs définis dans le contrat de gestion. Celui de la direction de distribution de Tizi-Ouzou est présenté sous forme de tableau, exposant les réalisations du mois comparées à celles du même mois de l'année précédente (calcul du taux d'évolution) et les réalisations cumulées comparées aux objectifs fixés (calcul du taux de réalisation). Il inclut également des graphiques illustrant les performances de la structure, ainsi que des commentaires justifiant les écarts de certains paramètres et les mesures correctives prises à cet égard.

En outre, nous avons effectué une analyse des principaux paramètres de la fonction commerciale en étudiant le tableau de bord du mois de décembre 2022.

#### 2.2.3.1 Tableau de bord Électricité

##### 2.2.3.1.1 Apport, accroissement et nombre abonnés

L'apport de nouveaux clients, l'accroissement régulier et l'augmentation du nombre d'abonnés à l'électricité témoignent de la solidité et de la dynamique de croissance du secteur énergétique.

##### ➤ Apport clients

L'apport client est donné dans le tableau suivant :

**Tableau n°04 : Apport clients**

	2021	2022			
	Cumul	Cumul	Objectif	Evolution	Réalisation
				%	%
<b>TOTAL</b>	<b>14 882</b>	<b>18 170</b>	<b>15 529</b>	<b>22,09</b>	<b>117,01</b>
<b>BT</b>	<b>14 829</b>	<b>18 120</b>	<b>15 494</b>	<b>22,19</b>	<b>116,95</b>
<b>MT</b>	<b>53</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>-5,66</b>	<b>142,86</b>

Source : Document interne DDT-O

### Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

L'apport clients a connu une évolution positive entre 2021 et 2022, avec un total de 14 882 en 2021 contre 12 170 en 2022, représentant une augmentation de 22,09 %. Cette croissance est supérieure à l'objectif de 15 529, atteignant un taux de réalisation de 117,01 %.

En terme de basse Tension (BT), en 2021, l'apport clients était de 14 829, passant à 12 120 en 2022. L'évolution est également de 22,19 %, ce qui montre une performance stable et une bonne gestion des attentes par rapport à l'objectif de 15 494 (taux de réalisation de 116,95 %).

Pour la moyenne Tension (MT), l'apport clients pour le segment MT a légèrement diminué, passant de 53 en 2021 à 35 en 2022, représentant une baisse de 5,66 %. Cependant, il est important de noter que malgré cette diminution, le taux de réalisation est de 142,86 % par rapport à un objectif de 35, ce qui indique une performance supérieure aux attentes.

#### ➤ **Accroissement clients**

L'accroissement des clients est donné comme suit :

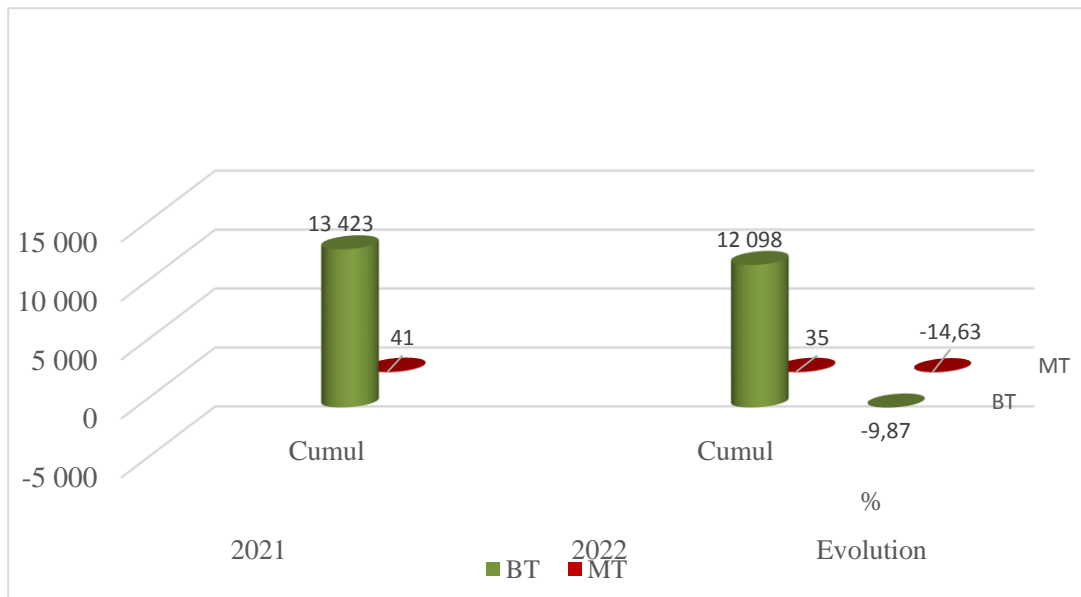
**Tableau n°05 : Accroissement clients**

	2021	2022	Evolution %
	Cumul	Cumul	
<b>Total</b>	<b>13 464</b>	<b>12 133</b>	<b>-9,89</b>
<b>BT</b>	<b>13 423</b>	<b>12 098</b>	<b>-9,87</b>
<b>AO</b>	<b>13 079</b>	<b>11 656</b>	<b>-10,88</b>
<b>FSM</b>	<b>344</b>	<b>442</b>	<b>28,49</b>
<b>MT</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>-14,63</b>

**Source :** Document interne de la DDT-O

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

Figure n°20 : Accroissement des clients.



Source : Document interne de la DDT-O.

Les données pour 2021 et 2022 montrent une tendance à la baisse, avec un total diminuant de 13 464 à 12 133, soit une baisse de 9,89 %. Cette contraction est largement attribuée au segment de basse tension (BT), qui a également connu une diminution de 9,87 %, passant de 13 423 à 12 098. Cela pourrait indiquer une réduction de la consommation ou des modifications dans les besoins des clients.

Le segment de moyenne tension (MT) a enregistré une baisse plus marquée, passant de 41 à 35, ce qui correspond à une diminution de 14,63 %. Cela pourrait signaler une baisse de la demande chez les clients industriels ou une adaptation vers des solutions plus efficaces.

En résumé, bien que les baisses dans les segments BT et MT soient préoccupantes, elles soulignent la nécessité d'explorer les raisons de cette tendance afin d'ajuster les stratégies et de stimuler la demande.

### ➤ Nombre d'abonnés

Le nombre d'abonnés est retracé dans le tableau ci-dessous :

### Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

Tableau n°06 : Nombre d'abonnés

	2021	2022	Evolution %
<b>TOTAL</b>	<b>446 131</b>	<b>458 264</b>	<b>2,72</b>
<b>BT</b>	<b>444 645</b>	<b>456 743</b>	<b>2,72</b>
<b>AO</b>	<b>433 602</b>	<b>445 258</b>	<b>2,69</b>
<b>FSM</b>	<b>11 043</b>	<b>11 485</b>	<b>4,00</b>
<b>MT</b>	<b>1 486</b>	<b>1 521</b>	<b>2,36</b>

Source : Document interne de la DDT-O.

L'analyse des données concernant le nombre d'abonnés pour 2021 et 2022 révèle une tendance générale à la hausse, avec une augmentation totale de 2,72 %, passant de 446 131 à 458 264 abonnés. Cette croissance est soutenue par l'ensemble des segments, en particulier celui de basse tension (BT), qui a également enregistré une hausse de 2,72 %, avec un passage de 444 645 à 456 743 abonnés.

Le segment des activités opératives (AO) a connu une augmentation légèrement inférieure, avec 2,69 %, passant de 433 602 à 445 258 abonnés. Cela indique une bonne dynamique, bien que légèrement moins marquée que dans les autres segments.

Le segment FSM se distingue avec la croissance la plus forte de 4,00 %, passant de 11 043 à 11 485 abonnés. Cela suggère un intérêt croissant pour ce segment, potentiellement lié à des améliorations dans les services ou à une sensibilisation accrue.

Enfin, le segment de moyenne tension (MT) a enregistré une hausse de 2,36 %, passant de 1 486 à 1 521 abonnés, ce qui montre une légère mais positive augmentation dans ce domaine.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

Tableau n°07: Nouveaux abonnés, réabonnés et résiliations

Nouveaux abonnés		Réabonnés		Résiliations	
Année 2022		Année 2022		Année 2022	
Cumul		Cumul		Cumul	
BT	18 120	BT	464	BT	6 486
MT	50	MT	0	MT	15

Source : Document interne de LA DDT-O.

Le nombre d'abonnés correspond aux nouveaux clients intégrés durant l'année en cours. On distingue deux catégories de clients électricité : les clients basse tension (BT) et les clients moyenne tension (MT).

Les clients (BT) se divisent en abonnés ordinaires (AO) comme les ménages et en abonnés facturés sur mémoire (FSM), tels que les administrations.

D'après ces tableaux on constate :

- L'apport total de clients a augmenté de 117,01%, par rapport à l'objectif, en 2022, principalement grâce aux clients BT.
- L'évolution négative de BT (-9,87%) est la conséquence des résiliations en décembre 2022 qui sont de 6 486 pour créances impayées.
- Le nombre total d'abonnés a augmenté de 2,72% en 2022, principalement en raison de la croissance des abonnés FSM et MT.

### 2.2.3.1.2. Achats, ventes et pertes

L'achat, la vente et la gestion des pertes de l'électricité sont essentiels pour optimiser l'efficacité opérationnelle et la rentabilité dans le secteur énergétique.

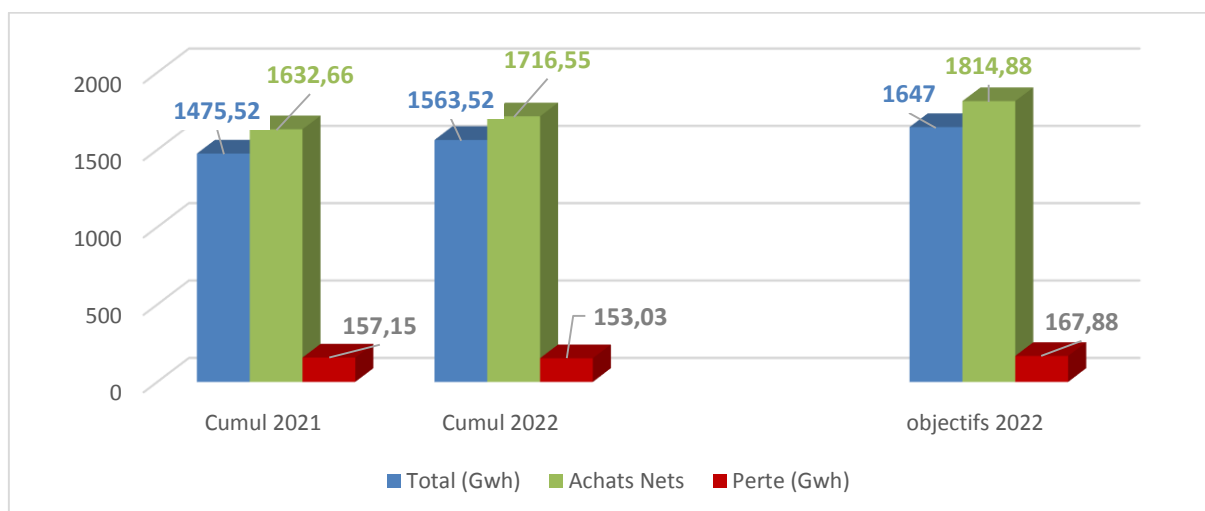
## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

**Tableau n°08** : Achats, ventes et pertes électricité au mois de Décembre 2022.

Décembre	Cumul			Objectifs 2022	Taux real
	2021	2022	Evolution (%)		
<b>Ventes (Gwh)</b>	<b>1475,52</b>	<b>1563,52</b>	<b>5,96</b>	<b>1647,00</b>	<b>94,93</b>
<b>BT</b>	<b>1070,09</b>	<b>1122,59</b>	<b>4,91</b>	<b>1186,90</b>	<b>94,58</b>
<b>AO</b>	<b>960,58</b>	<b>1011,53</b>	<b>5,30</b>	<b>1065,48</b>	<b>94,94</b>
<b>FSM</b>	<b>109,50</b>	<b>111,06</b>	<b>1,42</b>	<b>121,42</b>	<b>91,47</b>
<b>MT</b>	<b>405,43</b>	<b>440,93</b>	<b>8,76</b>	<b>460,10</b>	<b>95,83</b>
<b>Achats Nets</b>	<b>1632,66</b>	<b>1716,55</b>	<b>5,14</b>	<b>1814,88</b>	<b>94,58</b>
<b>Perte (Gwh)</b>	<b>157,15</b>	<b>153,03</b>	<b>-2,62</b>	<b>167,88</b>	<b>91,15</b>
<b>Perte(%)</b>	<b>9,63</b>	<b>8,91</b>	<b>-0,71</b>	<b>9,25</b>	<b>0,34</b>

Source : Document interne de la DDT-O.

**Figure n°21** : Evolution des achats, ventes et taux de pertes.



Source : Établi par nous-mêmes à partir les documents internes de la DDT-O.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

La production totale d'énergie a augmenté de 5,96% en 2022 par rapport à 2021, mais n'a pas atteint l'objectif de 1647,00 GWh. Cela indique une amélioration, mais également un écart négatif par rapport à l'objectif fixé.

Les achats nets d'énergie ont également augmenté de 5,14% en 2022. Bien que cette augmentation soit positive, elle est légèrement inférieure à l'objectif fixé pour l'année. Cela peut indiquer une gestion plus efficace ou une meilleure capacité de production.

Les pertes d'énergie ont diminué de 2,62% en 2022 par rapport à 2021, ce qui est une amélioration. Les pertes sont également inférieures à l'objectif fixé pour 2022, ce qui est un bon signe d'efficacité accrue dans la gestion de l'énergie.

### 2.2.3.2. Tableau de bord Gaz

#### 2.2.3.2.1. Apport, accroissement et nombre abonnés

L'apport de nouveaux clients, l'accroissement continu et l'augmentation du nombre d'abonnés au gaz sont des indicateurs clés de la croissance et de la réussite du secteur énergétique.

##### ➤ Apport clients

L'apport client est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau n°09 : Apport clients**

	2021	2022	Objectifs	Evolution (%)	Réalisation(%)
	Cumul	cumul			
<b>Total</b>	<b>19 436</b>	<b>18 826</b>	<b>22 073</b>	<b>-3,14</b>	<b>85,29</b>
<b>BP</b>	<b>19 420</b>	<b>18 812</b>	<b>22 058</b>	<b>-3,13</b>	<b>85,28</b>
<b>MP</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>-12,50</b>	<b>93,33</b>

Source : document interne de la DDT-O.

### Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

L'analyse des données pour 2021 et 2022 met en évidence une baisse générale des valeurs cumulées, avec un total passant de 19 436 à 18 826, soit une diminution de 3,14 %. Cette tendance est également observée dans le segment de basse pression (BP), qui passe de 19 420 à 18 812, avec une baisse de 3,13 %. Ces réductions peuvent indiquer des défis dans la réalisation des objectifs, qui s'élevaient à 22 073 pour le total et à 22 058 pour le segment BP.

Malgré cette baisse, la réalisation par rapport aux objectifs est encourageante, avec un taux de 85,29 % pour le total et 85,28 % pour le BP. Cela suggère que, bien que les valeurs cumulées aient diminué, les performances restent relativement proches des objectifs fixés.

Pour le segment de moyenne pression (MP), une légère baisse est observée, passant de 16 à 14, soit une diminution de 12,50 %. Toutefois, ce segment affiche un taux de réalisation de 93,33 %, ce qui indique une performance satisfaisante par rapport à l'objectif de 15.

#### ➤ **Accroissement clients**

L'accroissement des clients est présenté dans le tableau suivant :

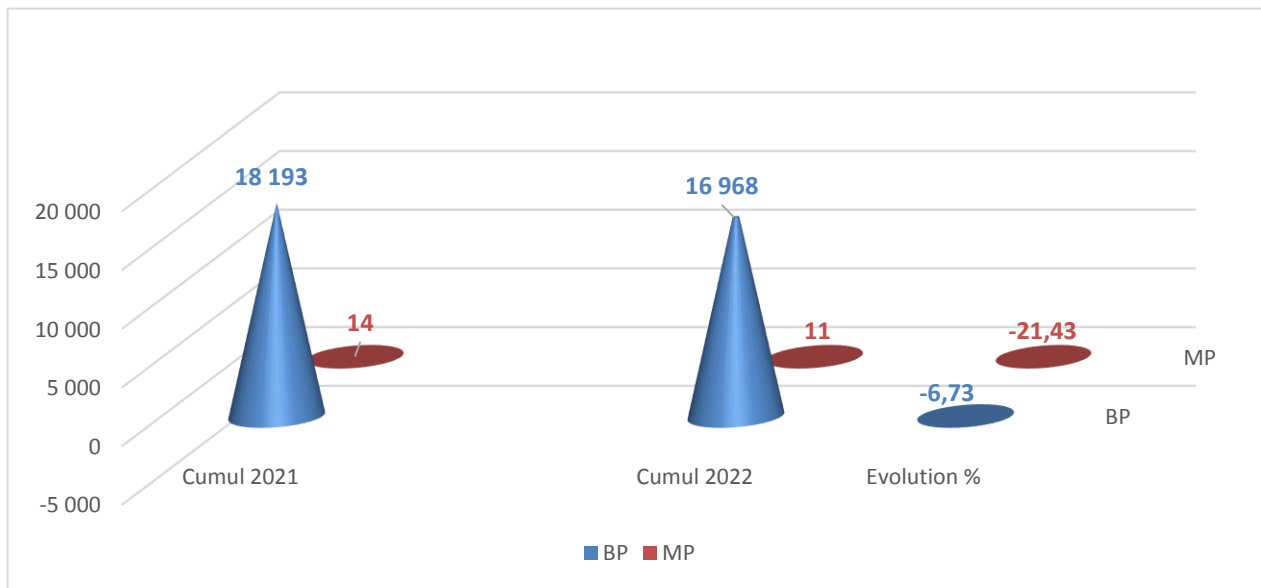
**Tableau n°10 : Accroissement clients**

	2021	2022	Evolution (%)
	Cumul		
Total	18 207	16 979	-6,74
BP	18 193	16 968	-6,73
AO	18 012	16 843	-6,49
FSM	181	125	-30,94
MP	14	11	-21,43

Source : Document interne de la DDT-O.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

Figure n°22 : Accroissement clients (Gaz)



Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la DDT-O.

L'analyse des données pour 2021 et 2022 montre une tendance à la baisse dans l'ensemble des segments, avec une diminution totale de 6,74 %, passant de 18 207 à 16 979.

Le segment de basse pression (BP) suit une tendance similaire, enregistrant une baisse de 6,73 %, ce qui reflète une contraction dans ce domaine.

Le segment (AO) affiche également une diminution de 6,49 %, passant de 18 012 à 16 843. Bien que cette baisse soit légèrement moins prononcée, elle indique tout de même une réduction des activités.

Le segment FSM se distingue par une baisse particulièrement marquée de 30,94 %, passant de 181 à 125. Cette diminution significative pourrait indiquer des difficultés spécifiques, nécessitant une attention immédiate pour identifier les causes et développer des stratégies d'amélioration.

Enfin, le segment de moyenne pression (MP) a connu une baisse de 21,43 %, passant de 14 à 11. Cela souligne également des défis dans ce segment, possiblement liés à une diminution de la consommation.

### ➤ Nombre d'abonnés

Le nombre d'abonnés est présenté dans le tableau suivant :

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

**Tableau n°11: Nombre d'abonnés**

	2021	2022	Evolution %
<b>TOTAL</b>	<b>282 000</b>	<b>298 979</b>	<b>6,02</b>
<b>BP</b>	<b>281 750</b>	<b>298 718</b>	<b>6,02</b>
<b>AO</b>	<b>278 966</b>	<b>295 809</b>	<b>6,04</b>
<b>FSM</b>	<b>2 784</b>	<b>2 909</b>	<b>4,49</b>
<b>MP</b>	<b>250</b>	<b>261</b>	<b>4,40</b>

Source : Document interne de la DDT-O.

**Tableau n°12 : Nouveau abonnés, réabonnés et résiliations**

### Nouveaux abonnés

Année 2022	
	Cumul
<b>BP</b>	<b>18 812</b>
<b>MP</b>	<b>14</b>

### Réabonnés

Année 2022	
	Cumul
<b>BP</b>	<b>46</b>
<b>MP</b>	<b>0</b>

### Résiliations

Année 2022	
	Cumul
<b>BP</b>	<b>1 890</b>
<b>MP</b>	<b>3</b>

Source : Document interne de la DDT-O.

Le faible taux de réalisation en apport clients BP est justifiés par:

- Le retard accusé dans l'approvisionnement en compteurs.
- Le retard accusé dans la mise en service de la DP d'ILLILTENE suite à l'opposition des citoyens (DP mise en service en 02/2022 pour 3400 branchements).

#### 2.2.3.2.2. Achats, ventes et pertes

L'achat, la vente, et la gestion des pertes de Gaz sont essentiels pour optimiser l'efficacité opérationnelle et la rentabilité dans le secteur énergétique.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

**Tableau n°13 : Achats, ventes et pertes gaz au mois de Décembre 2022.**

Décembre	Cumul			Objectifs 2022	Taux real
	2021	2022	Evolution (%)		
<b>Ventes (Mth)</b>	<b>4 823,10</b>	<b>5 196,01</b>	<b>7,73</b>	<b>5 017,60</b>	<b>103,6</b>
<b>BP</b>	<b>4 587,96</b>	<b>4 978,76</b>	<b>8,5</b>	<b>4 761,60</b>	<b>104,6</b>
<b>AO</b>	<b>4434,82</b>	<b>4 810,06</b>	<b>8,5</b>	<b>4 591,60</b>	<b>104,8</b>
<b>FSM</b>	<b>153,14</b>	<b>168,69</b>	<b>10,2</b>	<b>170</b>	<b>99,2</b>
<b>MP</b>	<b>235,14</b>	<b>217,26</b>	<b>-7,6</b>	<b>256</b>	<b>84,9</b>
<b>Achats Nets</b>	<b>4 730,59</b>	<b>4 956,95</b>	<b>4,8</b>	<b>5 120,00</b>	<b>96,8</b>
<b>Perte (Mth)</b>	<b>-92,50</b>	<b>-239,07</b>	<b>158,4</b>	<b>102,4</b>	<b>-233,5</b>
<b>Perte(%)</b>	<b>-1,96</b>	<b>-4,82</b>	<b>-2,9</b>	<b>2</b>	<b>-6,8</b>

**Source :** Document interne de la DDT-O.

L'analyse des données relatives aux achats, ventes et pertes de gaz pour le mois de décembre 2022 met en évidence une performance globalement positive par rapport aux objectifs fixés pour l'année.

Le total des transactions s'élève à 5 196,01 Mth, représentant une augmentation de 7,73 % par rapport à décembre 2021, avec un taux de réalisation de 103,6 % par rapport à l'objectif de 5 017,60 Mth. Cela indique une bonne performance générale, suggérant une demande soutenue et une gestion efficace des approvisionnements.

Dans le segment de basse pression (BP), les chiffres montrent également une hausse de 8,5 %, avec des achats et ventes atteignant 4 978,76 Mth, et un taux de réalisation de 104,6

### Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

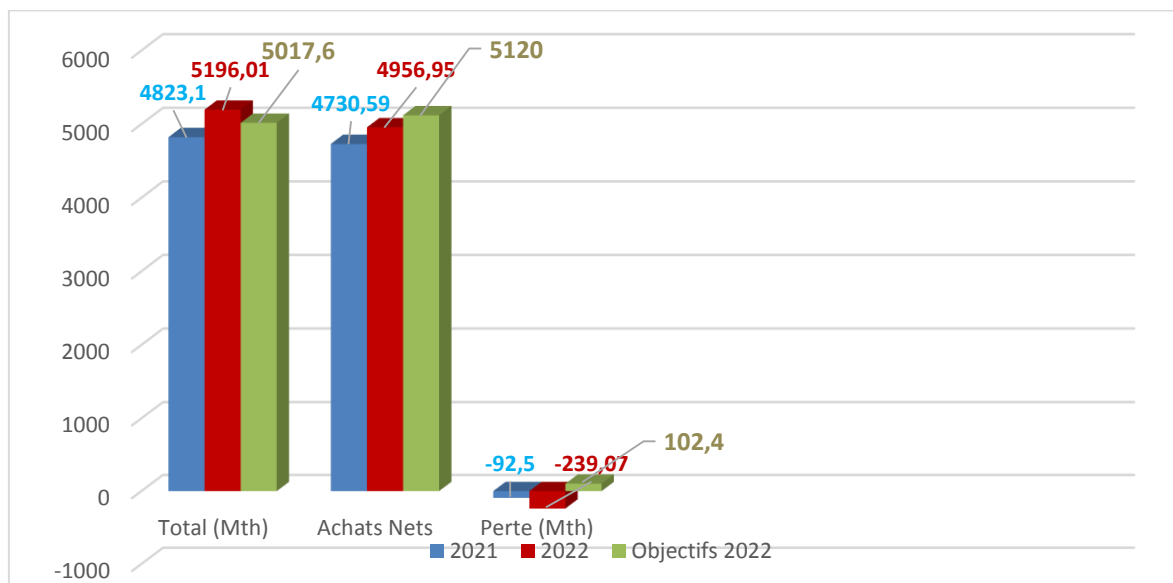
% par rapport à l'objectif de 4 761,60 Mth. Cela souligne la solidité de ce segment et l'efficacité des opérations.

Le segment des (AO) affiche une croissance similaire de 8,5 %, avec un total de 4 810,06 Mth et un taux de réalisation de 104,8 %. Cela reflète une gestion réussie des ventes et des opérations dans ce domaine.

En revanche, le segment FSM a enregistré une légère baisse de 10,2 %, atteignant 168,69 Mth, avec un taux de réalisation de 99,2 % par rapport à l'objectif de 170 Mth. Bien que cette baisse ne soit pas alarmante, elle mérite une attention particulière pour identifier les raisons sous-jacentes.

Enfin, le segment de moyenne pression (MP) présente une diminution de 7,6 %, avec des valeurs atteignant 217,26 Mth et un taux de réalisation de 84,9 %. Cette baisse significative par rapport à l'objectif de 256 Mth pourrait indiquer des défis dans la consommation ou une réduction de la demande dans ce segment, ce qui nécessiterait une analyse plus approfondie.

**Figure n°23 :** Evolution des achats, ventes et pertes.



**Source :** Etabli par nous-mêmes d'après les documents internes de la DDT-O.

Les ventes totale d'énergie a augmenté de 7,73% en 2022 par rapport à 2021. Cette augmentation est supérieure à l'objectif de 5 017,60 MWh fixé pour 2022. Cela indique non seulement une amélioration significative par rapport à l'année précédente, mais aussi une performance meilleure que celle prévue.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

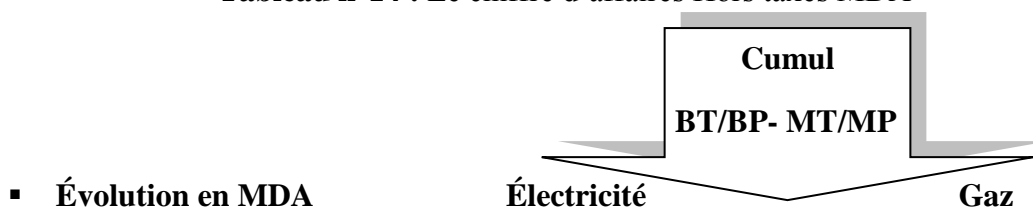
Les achats nets d'énergie ont augmenté de 4,8% en 2022 par rapport à 2021. Bien que cette augmentation soit notable, elle est inférieure à l'objectif de 5 120,00 MWh. Cela peut indiquer une légère inefficacité ou une meilleure gestion de la production et des achats d'énergie.

Les pertes d'énergie ont augmenté de 158,4% en 2022 par rapport à 2021, dépassant largement l'objectif de pertes de -102,40 MWh. Une augmentation des pertes est préoccupante car elle indique une perte accrue d'énergie, ce qui peut être dû à des inefficacités dans le système de gestion de l'énergie.

### 2.2.3.2.3. Chiffre d'affaires hors taxes MDA

Le chiffre d'affaires hors taxes MDA reflète les revenus générés par l'entreprise avant l'application des taxes, offrant une vue claire de sa performance «économique brute ».

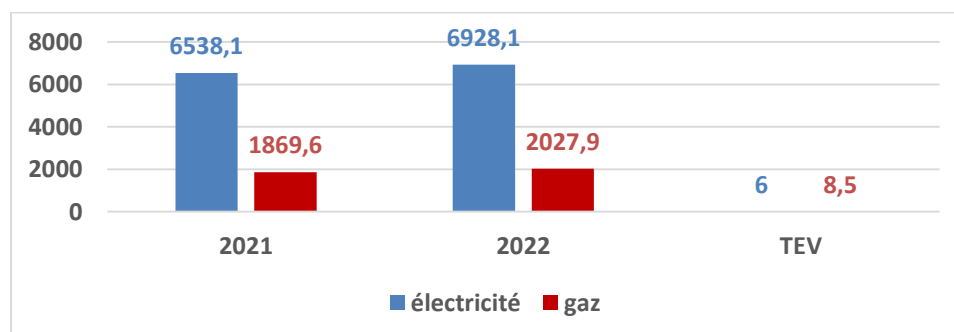
**Tableau n°14 : Le chiffre d'affaires Hors taxes MDA**



<b>2021</b>	<b>6 538,1</b>	<b>1 869,6</b>
<b>2022</b>	<b>6 928,1</b>	<b>2 027,9</b>
<b>Taux d'évolution</b>	<b>6,0</b>	<b>8,5</b>

Source : Document interne de la DDT-O

**Figure n°24 : chiffre d'affaires hors taxes MDA**



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la DDT-O.

L'analyse des données sur l'évolution des chiffres d'affaires pour l'électricité et le gaz entre 2021 et 2022 met en lumière des tendances positives dans les deux secteurs.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

---

Pour l'**électricité**, le chiffre d'affaires est passé de **6 538,1** en 2021 à **6 928,1** en 2022, représentant un taux d'évolution de **6,0 %**. Cette augmentation suggère une croissance de la demande et une potentielle amélioration des services ou des infrastructures. La solidité de ce segment est encourageante et indique une bonne gestion des ressources électriques.

En ce qui concerne le **gaz**, le chiffre d'affaires a également connu une hausse significative, passant de **1 869,6** en 2021 à **2 027,9** en 2022, ce qui correspond à un taux d'évolution de **8,5 %**. Cette croissance est supérieure à celle de l'électricité, ce qui pourrait indiquer un intérêt croissant pour les services de gaz, peut-être en raison d'une augmentation de la consommation résidentielle ou industrielle.

### 2.2.3.3. Encaissement

L'encaissement pour la période 2021-2022 est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau n°15 : Encaissement**

	<b>Cumul</b>
<b>2021</b>	<b>10 285</b>
<b>2022</b>	<b>11 850</b>
<b>Evolution %</b>	<b>15,2</b>

**Source :** Document interne de la DDT-O

L'évolution positive du taux d'encaissement cumulé de 21,8% est justifiée par l'exécution des coupures.

### 2.2.3.4. Délai crédit clients

Le délai de crédit client mesure le temps moyen accordé aux clients pour régler leurs factures, influençant directement la gestion de la trésorerie et la liquidité de l'entreprise.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

Tableau n°16 : Délai crédit clients

	Déc- 2021	Déc-2022	Objectifs 2022	Ecart
Solde global	5 022	1 520	3 156	-3 502
AO	73	43	18	-30
FRM	26	18	20	-8
MT/MP (ACI)	544	8	30	-536
TOTAL PRIVE	157	38	-	-119
FSM ADM	408	111	-	-297
MT/MP ADM	262	130	-	-132
TOTAL ADM	349	121	-	-228
TOTAL ENEGIE	176	47	-	-129

Source : Document interne de la DDT-O

De ce tableau, nous pouvons tirer les constats suivants :

Une baisse marquée du solde global, passant de 5 022 en décembre 2021 à 1 520 en décembre 2022, avec un écart négatif de -3 502 par rapport à l'objectif de 3 156.

AO : La réduction de 30 clients (de 73 à 43) indique une perte de confiance ou d'activité dans ce segment.

FRM: Bien que légèrement en dessous de l'objectif (-8), cette catégorie montre une certaine stabilité.

MT/MP (ACI) : La chute dramatique de -536 (de 544 à 8) soulève des préoccupations majeures quant à la gestion des matières premières.

TOTAL PRIVE : Une diminution de -119, avec seulement 38 clients restants, souligne une crise dans le secteur privé.

FSM ADM et MT/MP ADM : Les écarts de -297 et -132 respectivement signalent de sérieux problèmes de recouvrement dans le secteur administratif.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

TOTAL ÉNERGIE : La baisse de -129 indique également des défis dans la gestion des crédits liés à l'énergie.

En somme, ces résultats mettent en évidence des problèmes significatifs de recouvrement et une nécessité de révisions stratégiques pour atteindre les objectifs futurs.

### 2.2.3.5. Délai de raccordement

Le délai de raccordement indique le temps nécessaire pour connecter un client aux réseaux d'électricité ou de gaz, impactant directement le délai d'activation des services.

#### ❖ Electricité

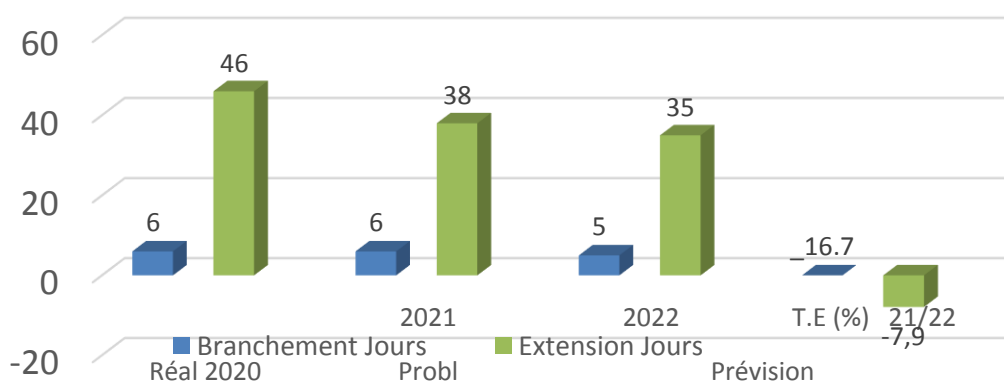
Le délai de raccordement concernant l'électricité est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau n°17 : Délai de raccordement (électricité)**

Intitulé		Unité	Réal 2020	Probl 2021	Prévision	
					2022	T.E (%) 21/22
Branchement Electricité	Délai de branchement	Jours	6	6	5	-16,7
	Hors délai	%	2,8	2,5	2,5	0,0
Extension Electricité	Délaid'extension	Jours	46	38	35	-7,9
	Hors délai	%	17,8	8,0	6,0	-25,0

Source : Document interne de la DDT-O

**Figure n°25 : Délai de raccordement électricité**



Source : établi par nous-mêmes à partir des documents internes de la DDT-O.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

L'analyse des données sur les délais de raccordement pour l'électricité entre 2020 et 2022 montre des améliorations significatives, tant pour les branchements que pour les extensions.

Pour le **délai de branchement**, le temps moyen est resté constant à **6 jours** en 2020 et 2021, mais a été réduit à **5 jours** en 2022, ce qui représente une diminution de **16,7 %**. Cela indique une amélioration dans l'efficacité des processus de raccordement, ce qui est bénéfique pour les clients, car cela réduit le temps d'attente pour obtenir l'électricité. De plus, le pourcentage de branchements effectués hors délai est resté stable à **2,5 %** pour 2021 et 2022, suggérant que la majorité des branchements sont réalisés dans les délais prévus.

Concernant le **délai d'extension**, une réduction est également observée. Le délai est passé de **46 jours** en 2020 à **38 jours** en 2021, puis à **35 jours** en 2022, représentant une diminution de **7,9 %**. Cette amélioration indique une efficacité accrue dans la gestion des extensions électriques, ce qui est crucial pour répondre à la demande croissante. Le pourcentage d'extensions hors délai a également diminué de manière significative, passant de **17,8 %** en 2020 à **8,0 %** en 2021 et à **6,0 %** en 2022, soit une réduction de **25,0 %**. Cela témoigne d'une meilleure organisation et d'une capacité accrue à respecter les délais.

### ❖ Gaz

Le délai de raccordement concernant le gaz est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau n°18 : Délai de raccordement (gaz)**

Intitulé		Unité	Réal 2020	Probl 2021	Prévision	
					2022	T.E (%) 21/22
Branchement Gaz	Délai de branchement	Jours	6	7	6	-14,3
	Hors délai	%	5,1	3,0	3,0	0
Extension Gaz	Délaid'extension	Jours	36	25	25	0
	Hors délai	%	11,8	6,0	6,0	0

Source : Document interne de la DDT-O

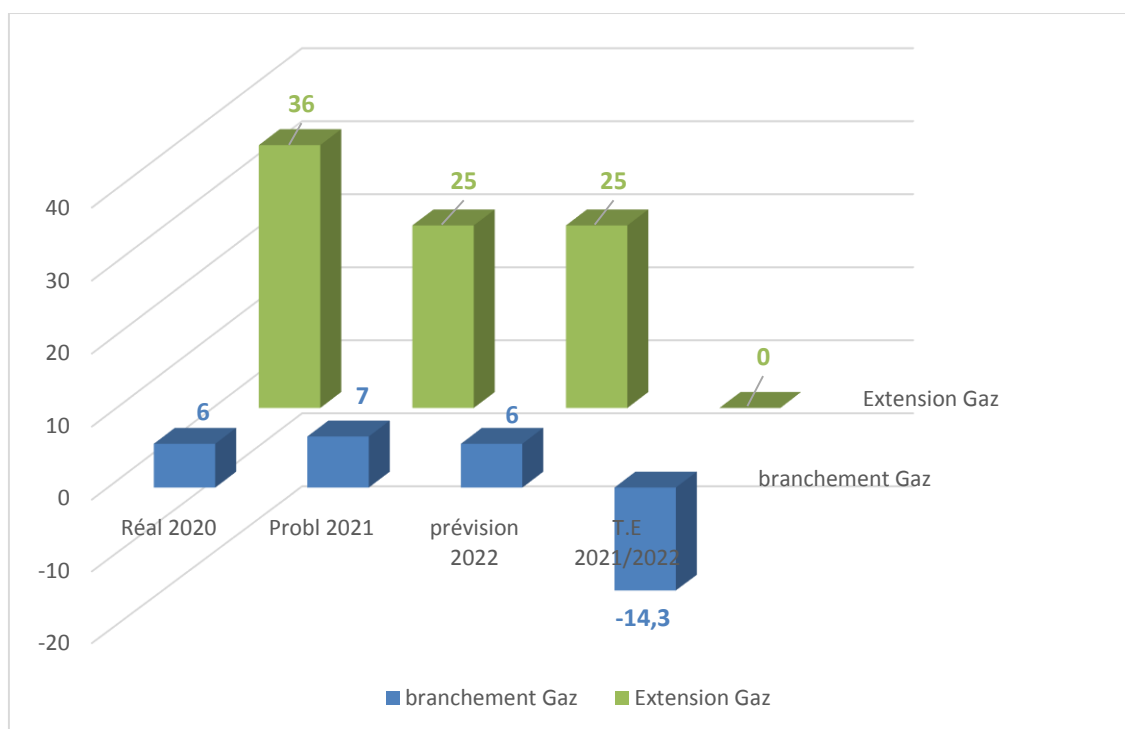
### Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

L'analyse des données concernant les délais de raccordement pour le gaz entre 2020 et 2022 révèle des résultats mitigés.

Pour le **délai de branchement**, le temps moyen est resté constant à **6 jours** en 2020 et 2022, mais a augmenté à **7 jours** en 2021. Cela représente une augmentation de **14,3 %** par rapport à 2020, ce qui est préoccupant, car cela indique une détérioration de la rapidité de traitement des branchements. En revanche, le pourcentage de branchements effectués hors délai est resté stable à **3,0 %** en 2021 et 2022, suggérant que, malgré l'augmentation du délai, la majorité des branchements sont réalisés dans les délais prévus.

Concernant le **délai d'extension**, la situation semble plus stable, avec un délai de **36 jours** en 2020, réduit à **25 jours** en 2021 et 2022. Cela indique une amélioration significative, réduisant le temps d'attente pour les extensions de gaz, ce qui est positif pour les clients. Le pourcentage d'extensions hors délai a également diminué de **11,8 %** en 2020 à **6,0 %** en 2021 et 2022, ce qui montre une nette amélioration dans la capacité à respecter les délais prévus.

Figure n°26 : Délai de raccordement Gaz



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la DDT-O.

D'après les informations internes de la Direction de Distribution de T-O, les délais de raccordement des clients en électricité et en gaz, ainsi que les délais d'extensions, sont en cohérence avec les objectifs fixés dans le contrat de gestion. Cette situation est extrêmement

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

bénéfique pour la direction, qui devrait maintenir cette performance pour garantir des délais de raccordement sous contrôle. Cette réussite aura un impact direct sur d'autres aspects, comme l'acquisition de nouveaux abonnés, les ventes et le chiffre d'affaires.

### 2.2.3.6. Dépannage et suivi de réclamations

Les objectifs pour les dépannages et la prise en charge des réclamations sont :

- Délai de dépannage : 03 heures au maximum après réception de l'appel.
- Délai de traitement aux réclamations : 15 jours maximum.
- Taux de traitement des réclamations : 99%.

#### ✚ Délais de dépannage

Le délai de dépannage est donné comme suit :

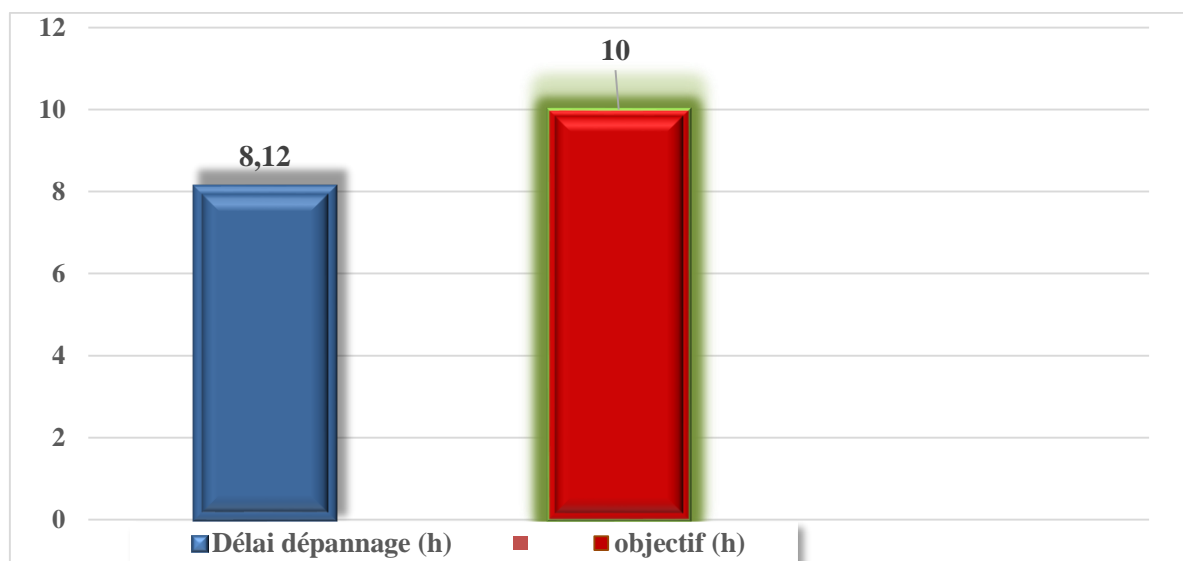
**Tableau n°19 : Délai de dépannage**

Délai dépannage (heure)	Cumul	Objectifs	T.R
DD	8,12%	10%	81,20%

Source : Document interne de la DDT-O

Nous pouvons observer dans ce tableau que les délais de dépannage sont en dessous de l'objectif fixé, ce qui indique une gestion efficace des réclamations et une réactivité satisfaisante face aux pannes.

**Figure n°27 : Délai de dépannage (en heures)**



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes DDT-O.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

L'analyse des données concernant le **déla**i de **dépannage** indique des résultats prometteurs en matière de performance.

Le **pourcentage cumulé de dépannage** est de **8,12 %**, tandis que l'objectif fixé était de **10 %**. Cela signifie que, bien que le taux de dépannage soit légèrement inférieur à l'objectif, il est relativement proche, ce qui suggère une performance satisfaisante dans l'ensemble. Ce pourcentage pourrait représenter la part des dépannages réalisés dans un délai raisonnable par rapport au total des interventions.

Le **taux de réalisation (T.R)** est de **81,20 %**, ce qui indique que l'entreprise atteint environ **81 %** de ses objectifs en matière de délais de dépannage. Ce taux de réalisation est plutôt bon, suggérant que la majorité des interventions sont effectuées dans un délai acceptable, même si quelques améliorations peuvent encore être apportées.

### Taux de réclamation

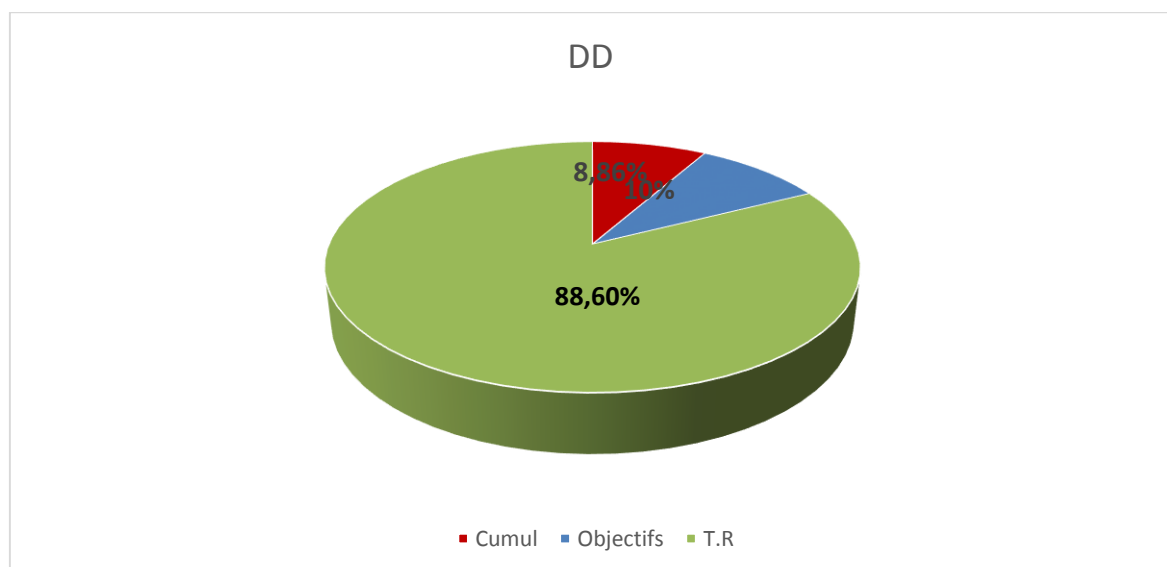
Le taux de réclamation est donné comme suit :

**Tableau n°20** : Taux de réclamation

Taux de réclamation	Cumul	Objectifs	T.R
DD	8,86%	10%	88,60%

Source : Document interne de la DDT-O

**Figure n°28** : Le taux de réclamation (%)



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la DDT-O.

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

Cette analyse souligne que la fonction commerciale se concentre principalement sur la satisfaction client, ce qui la pousse à prendre en charge toutes les réclamations et besoins des clients. Le tableau indique que 8,86% du nombre total des abonnés ont fait l'objet de réclamations, un chiffre inférieur à l'objectif fixé.

### **Section 03 : Les suggestions et les recommandations**

Dans cette section, nous examinerons les divers obstacles rencontrés par la direction de distribution de Tizi-Ouzou dans le cadre de l'élaboration du tableau de bord de gestion du service commercial. Nous formulerons des propositions pour résoudre ces problèmes, en nous appuyant exclusivement sur les informations communiquées par le chef de service lors de notre entretien.

#### **3.1 Évaluation des indicateurs en déficit**

- **Les retours des clients**

Comprendre le ressenti des clients concernant la qualité du service est essentiel pour la direction de la distribution de Tizi-Ouzou. Cela permet aux gestionnaires d'identifier les principaux écarts entre ce que les clients estiment être en droit de recevoir et ce qu'ils estiment recevoir effectivement. Malgré les efforts déployés par la direction, cela n'empêche pas les réclamations de la part de la clientèle, parmi lesquelles on trouve :

- Les retards dans le traitement des réclamations.
- Les coupures d'Électricité et du Gaz.
- Rétention des informations pour cacher les faiblesses.
- Les problèmes lors de la réalisation et de la construction des travaux.

- **Les pertes**

Les préoccupations majeures de la direction de la distribution de Tizi-Ouzou se concentrent sur les pertes, qui sont dues :

- Aux erreurs de saisie dans les données.
- A la non-prise en charge des signalements concernant les compteurs, les vérifications et les remplacements.
- A la fraude (compteur, branchement, réseau).
- Les retards dans la réalisation des branchements et leur intégration dans le processus de facturation.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

---

Les mesures correctives, concernant les réclamations, sont résumées comme suit :

- **Traitement rapide des réclamations** : Mettre en place des processus efficaces pour recevoir, enregistrer et résoudre rapidement les réclamations des clients, en assurant une communication transparente sur l'état d'avancement du traitement.
- **Assurer une bonne qualité de la relève et un bon accueil au client au niveau de l'agence** : Investir dans la formation du personnel chargé des relevés et du service client, en mettant l'accent sur la qualité du service et l'importance de l'accueil des clients.
- **Aviser les clients en cas de coupures programmées** : Mettre en place des systèmes de communication efficaces pour informer les clients à l'avance des coupures programmées, en utilisant des SMS, des e-mails, des avis publics.
- **Afficher les numéros de téléphone du service dépannage** : Assurer une visibilité claire des numéros de téléphone du service de dépannage sur les factures, le site web de l'entreprise, les avis publics.
- **Respecter les délais contractuels** : S'engager à respecter les délais contractuels pour la présentation des factures et d'autres engagements envers les clients.
- **Réduire les délais de branchement** : Travailler à réduire les délais de branchement pour l'électricité et le gaz en optimisant les processus et en améliorant la coordination entre les différentes équipes impliquées.
- **Identifier les agents en contact avec la clientèle** : Assurer une identification claire et facilement reconnaissable des agents en contact avec la clientèle pour favoriser la confiance et la transparence dans les interactions.
- **Éviter les coupures à tort** : Mettre en place des procédures rigoureuses pour éviter les coupures injustifiées et pour s'assurer que les clients sont informés à l'avance en cas de nécessité de coupure.
- **Diversifier les modes de paiement** : Offrir une variété d'options de paiement pour offrir plus de flexibilité aux clients.
- **Interdire l'encaissement des frais de coupure sans l'acte de coupure** : Établir des politiques claires interdisant l'encaissement des frais de coupure sans preuve de l'acte de coupure.
- **Intervenir rapidement en cas de panne** : Mettre en place des protocoles pour une intervention rapide en cas de panne, en assurant une disponibilité 24/7 du service de dépannage.

## Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ

---

- **Réduire les chutes de tension** : Investir dans la maintenance et la modernisation des infrastructures pour réduire les chutes de tension et améliorer la fiabilité du réseau.
- **Contrôler la qualité des prestations des sous-traitants** : Mettre en place des mécanismes de contrôle et d'évaluation pour assurer la qualité des services fournis par les sous-traitants.
- **Sécuriser les installations de la direction** : Mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les installations contre les actes de vandalisme, les vols et d'autres menaces potentielles.

**Pour les pertes, les mesures correctives sont données ci-dessous :**

- **Assurer une bonne relève et facturation de la clientèle** : Mettre en place des procédures rigoureuses pour garantir une relève précise des compteurs et une facturation correcte des clients, en investissant dans des technologies de comptage avancées si nécessaire.
- **Prise en charge des signalés de la relève** : Répondre rapidement et efficacement aux réclamations des clients concernant la relève des compteurs, en mettant en place des processus pour résoudre les problèmes signalés dans les meilleurs délais.
- **Poursuivre la généralisation des comptages électroniques** : Continuer à déployer des compteurs électroniques dans toute la région pour améliorer la précision de la mesure et réduire les erreurs de relève manuelle.
- **Bannir la fraude d'énergie** : Mettre en place des mesures strictes et des contrôles réguliers pour détecter et prévenir la fraude d'énergie, en collaboration avec les autorités compétentes, et prendre des mesures légales contre les contrevenants.

**Pour les encaissements**, la direction de la distribution a mis en place un plan d'action pour garantir le recouvrement rapide des créances, incluant :

- La mise en œuvre d'une nouvelle procédure de paiement des quittances pour les clients AO via les guichets d'Algérie Poste, grâce à une convention visant à développer les encaissements de la direction.
- Le renforcement des campagnes de sensibilisation à travers divers moyens de communication (radio, publicité, etc.) pour encourager les clients à régler leurs créances, en mettant un accent particulier sur les paiements via les bureaux de poste, qui ne représentent actuellement que 16 % du total des encaissements.
- Un suivi quotidien des encaissements, des coupures, de la distribution et de la prise en charge des groupes facturés.

## **Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de Tizi-Ouzou de la SONELGAZ**

---

Dans le point précédent, nous avons examiné en détail les divers indicateurs défailants dans le tableau de bord. Les défis rencontrés par la direction de Tizi-Ouzou lors de l'élaboration du tableau de bord sont résumés dans ces quelques points :

- Retard dans la réception des informations.
- Manque de fiabilité des données.
- Absence de retour d'information.
- Insuffisance des moyens de communication internes et externes.
- Manque de communication entre les différents niveaux hiérarchiques.

Malgré ces lacunes, le tableau de bord demeure un outil précieux pour identifier les paramètres défailants, incitant ainsi la direction de distribution à traiter les points faibles grâce à un diagnostic global. Cela permet de prendre des mesures correctives efficaces.

### **3.2 Les recommandations**

Pour établir un tableau de bord efficace pour SONELGAZ et remédier aux lacunes précédemment évoquées, nous proposons de prendre en compte les critères suivants :

- Décentralisation : Le tableau de bord est indispensable dans tout système décentralisé, car chaque centre de responsabilité doit évaluer ses propres performances dans le cadre des objectifs globaux de l'entreprise.
- Soutien des efforts humains par un équipement approprié.
- Adaptation aux nouveaux systèmes de gestion informatique.
- Créer un climat de communication on utilisant les différentes techniques (focus groupe, brainstorming, sondage d'opinion)

Pour conclure on peut dire que le service commercial nous a permis de mettre en évidence les résultats de l'analyse sur l'utilité et l'efficacité du tableau de bord, ainsi que de confirmer les deux hypothèses avancées dans la problématique.

La division relation commerciale est confrontée directement aux clients externes et à la gestion du portefeuille en matière de recouvrement et de commercialisation de l'énergie. Il est donc impératif d'élaborer un tableau de bord adapté à ses besoins, afin de renforcer la performance de son service ainsi que celle de l'ensemble de la direction de la distribution.

# *Conclusion générale*

### Conclusion générale

En conclusion, le contrôle de gestion joue un rôle central dans l'entreprise en permettant la prévision et l'adaptation face à un environnement en constante évolution. Pour prospérer dans un contexte concurrentiel et à l'ère de l'information, les entreprises doivent intégrer des outils adaptés à leur stratégie et à leurs capacités afin de réaliser efficacement leurs objectifs.

Le tableau de bord se distingue parmi ces outils comme un document clé de gestion et d'aide à la décision. Il vise à anticiper les obstacles, guider l'entreprise avec des indicateurs clairs et assurer l'atteinte des objectifs fixés. En tant qu'instrument de mesure de la performance, il est essentiel pour la prise de décision, permettant aux acteurs de l'entreprise de maîtriser et d'améliorer leurs performances ainsi que de piloter leurs activités et projets.

Au cours de notre recherche effectuée à travers une étude empirique, au sein de la direction de la distribution de l'électricité et de gaz de Tizi-Ouzou (unité de SONELGAZ), nous avons essayé de mettre en évidence le rôle crucial du contrôle de gestion et d'illustrer l'utilité et l'application pratique du tableau de bord de gestion dans cette structure.

Notre objectif de recherche a été d'étudier le tableau de bord de gestion au sein de la direction de distribution de l'électricité et de gaz de Tizi-Ouzou. Grâce à l'analyse des documents internes et à la collecte d'informations, nous avons pu saisir la méthodologie d'élaboration du tableau de bord de gestion et son rôle crucial dans l'entreprise SONELGAZ.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche structurée autour de deux axes principaux : la recherche documentaire et une étude de cas au sein de la direction de distribution de l'électricité et de gaz de Tizi-Ouzou. Cette étude pratique nous a permis d'appliquer nos connaissances théoriques à l'étude du tableau de bord de gestion, afin de répondre à notre problématique et de tester les hypothèses formulées en introduction de cette recherche. Nous avons mis l'accent, tout d'abord, sur le tableau de bord portant sur l'électricité. Ensuite, nous avons traité le tableau de bord concernant la distribution du gaz au niveau de l'unité de SONELGAZ de Tizi-Ouzou.

En effet, le tableau de bord de l'électricité de SONELGAZ a fourni des informations détaillées sur les performances du réseau, les taux de recouvrement des factures et les pertes techniques. Cela a permis de mieux gérer les ressources électriques et d'optimiser les opérations, ce qui a conduit à une diminution des pertes et une meilleure satisfaction des clients

Pour le tableau de bord de SONELGAZ concernant la distribution de gaz, cet outil a permis un suivi précis des volumes livrés, facilitant ainsi l'identification des zones où des pertes se produisent. Grâce à cette visibilité, SONELGAZ a pu ajuster ses opérations pour réduire les pertes et améliorer l'efficacité de la distribution de gaz.

En définitive, les résultats montrent que le tableau de bord se révèle être un outil de pilotage stratégique indispensable, permettant aux dirigeants de suivre les performances et d'ajuster leurs décisions en fonction des données en temps réel. Ce qui valide notre première hypothèse.

La mise en place d'un tableau de bord efficace repose sur des étapes clés tel que la définition claire des objectifs commerciaux, le choix des indicateurs pertinents, et l'analyse des performances par rapport aux objectifs fixés, confirmant ainsi notre deuxième hypothèse.

SONELGAZ s'appuie sur une variété d'indicateurs financiers, opérationnels et de satisfaction client pour évaluer sa performance globale, ce qui valide notre troisième hypothèse.

# *Bibliographie*

### ➤ Ouvrages

1. A.Martinet et P.Piget « comptabilité analytique », édition ECONOMICA, Paris,1998.
2. Alazad. Claude, Separi Sabine, Contrôle de gestion « Manuel et application », 4eme édition DUNOD, paris, 1998.
3. Alazard Claude, Sépari Sabine, « Contrôle de gestion, manuel et application », 5ed Dunod, Paris, 2018.
4. Alazard Claude et separi Sabine, « Contrôle de gestion, manuel et application », édition DUNOD, France, 2005.
5. Aurélien Ragaigne et Caroline Tahar « mementos lmd controle de gestion 1<sup>re</sup> édition», édition Gualino, paris, 2015.
6. Bernard Colasse « Théorie de la comptabilité », édition Economica, France 2000
7. Bérnad Augé et Gérald Naro « Mini Manuel de Contrôle de Gestion », édition DUNOD, Paris, 2011.
8. Bouvier.A-M et Disle.C « Introduction à la comptabilité » programme DCG 9, édition Foucher, Paris 2019.
9. Brigitte Doriath, Contrôle de gestion en 20 fiche. DUNOD 5<sup>ème</sup> édition, Paris 2008.
10. Chipello Eve, « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence », Edition Association Francophone Comptabilité, Paris, 1996.
11. Doriath.B et Goujet.C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 5<sup>ème</sup>edition, DUNOD, 2011.
12. Fayel.A et pernot.D, « DPECF épreuve n°4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel et applications, 12<sup>e</sup> édition », édition DUNOD, Paris , 2001.
13. Frediric GAUTIER et Anne PEZET, « Contrôle de gestion », Ed Darieos, France, 2006.
14. Gervais M, « Contrôle de gestion par le système budgétaire », Vuibert, Paris, 1987.
15. Hélène LONING, Véronique MALLERET, Jérôme MERIC, Yvon PESQUEUX, Eve CHIAPELLO,Daniel MICHEL et Andreu SOLE, « Le contrôle de gestion » édition DUNOD, Paris, 2013.
16. Hélène Löning, Véronique Marellet, Jérôme méric, Yvon pesqueux , Eve Chiapello, Daniel Michel et Andreu Solé « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques » DUNOD 3<sup>e</sup> édition, paris, 2008.
17. Jack Forget, gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, France, 2005.
18. Kaplan.D et Noeton.R « Le tableau de bord prospectif », Paris, édition d'organisation, 1999.
19. L.Dubrulle et D.Jourdain « comptabilité analytique de gestion », édition Dalloz, Paris,2000.
20. Langlois L, Bonnier C et Bringer M, 2006, « Contrôle de gestion », Edition Foucher, Paris.
21. LORINO.P, « Le contrôle de gestion stratégique », édition DUNOD, Paris 1991
22. MARSAL C et TRAVAILLE, D, Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord, FARGO-centre de recherche en finance, Architecture et gouvernance des organisations, cahier du FARGO, n°1060901, Septembre, 2006.
23. Michel Levasseur « Comptabilité générale »3<sup>e</sup> édition, édition Gualino, France 2008.

## Bibliographie

---

24. MEHEUT, JEAN. « *LA GESTION BUDGETAIRE : OUTILS ET PRATIQUES* ». EDITION ECONOMICA. PARIS 1994.
25. REIX Robert , *Système d'information et management des organisations*, 4eme édition, paris, 2002.
26. SELMER.C, « *Concevoir le tableau de bord* », édition DUNOD, Paris, 1998.
27. Voyer.Pierre, « *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », 2eme édition, Québec 2009.
28. Voyer Pierre, « *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance* », édition Presse de l'université du Québec, 1999.

### ➤ Mémoires :

1. AGCHARIOU Nassim et MADAOUI Takfarinas, *Le tableau de bord : outil du contrôle de gestion*, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa, 2018.
2. Ophélie CASTILLO, *Le système d'information des ressources humaine au sein de petites et moyennes entreprises*, mémoire de master en vue de l'obtention du diplôme en sciences économiques, sociales et de gestion, université du Reims Champagne – Ardenne, 2012.
3. BESSAI Fatima et OUAMARA Dyhia: *Le processus d'élaboration d'un tableau de bord de gestion*, mémoire de fin d'étude en vue de r l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira de BEJAIA, juin 2014.

### ➤ Sites web :

1. [www.agicap.controle-de-gestion-definition-objectifs.com](http://www.agicap.controle-de-gestion-definition-objectifs.com)
2. [www.blog-gestion-de-projet.com](http://www.blog-gestion-de-projet.com)
3. [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)
4. [www.compta-facile.comptabilite-analytique.com](http://www.compta-facile.comptabilite-analytique.com)
5. [www.editions-ellipses.fr](http://www.editions-ellipses.fr)
6. [www.fr.scribd.com](http://www.fr.scribd.com)
7. [www.fr.linkedin.com](http://www.fr.linkedin.com)
8. [www.legalstart.fr](http://www.legalstart.fr)
9. [www.libeo.i/blog/expertise-comptable/comptabilite-analytique.com](http://www.libeo.i/blog/expertise-comptable/comptabilite-analytique.com)
10. [www.orientation-pour-tous.fr](http://www.orientation-pour-tous.fr)
11. [www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/role-tableau-de-bord.htm](http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm)
12. [www.zervant.blog/comptabilite-generale.com](http://www.zervant.blog/comptabilite-generale.com)

# *Annexes*

*Annexes 01 : Créances par Agence Commerciale Décembre 2022 (KDA)*

<b>Agences</b>	<b>Solde n-1</b>	<b>P.E.C</b>	<b>Annulations</b>	<b>Encaiss.</b>	<b>Solde 2022</b>	<b>Tx enc %</b>	<b>Crédit client</b>
TIZI OUZOU	<b>118 581</b>	795 510	7 308	829 516	<b>77 267</b>	<b>91,5</b>	<b>36</b>
KRIM BELKACEM	<b>144 417</b>	745 664	3 936	796 528	<b>89 617</b>	<b>89,9</b>	<b>44</b>
BENI DOUALA	<b>47 923</b>	302 603	672	327 220	<b>22 633</b>	<b>93,5</b>	<b>27</b>
DBK	<b>127 266</b>	670 526	7 193	711 616	<b>78 983</b>	<b>90,0</b>	<b>43</b>
DEM	<b>87 390</b>	738 763	2 334	786 950	<b>36 868</b>	<b>95,5</b>	<b>18</b>
BOGHNI	<b>60 000</b>	517 465	1 120	543 181	<b>33 164</b>	<b>94,2</b>	<b>23</b>
OUADHIAS	<b>24 745</b>	392 122	1 399	402 526	<b>12 942</b>	<b>96,9</b>	<b>12</b>
AZAZGA	<b>256 541</b>	857 018	14 312	964 159	<b>135 088</b>	<b>87,7</b>	<b>59</b>
MEKLA	<b>64 925</b>	311 357	1 551	350 810	<b>23 921</b>	<b>93,6</b>	<b>28</b>
BOUZGUENE	<b>40 456</b>	357 625	1 100	374 302	<b>22 679</b>	<b>94,3</b>	<b>23</b>
LNI	<b>45 981</b>	546 692	6 798	550 550	<b>35 325</b>	<b>94,0</b>	<b>24</b>
AEH	<b>55 491</b>	451 269	4 213	467 206	<b>35 341</b>	<b>93,0</b>	<b>29</b>
TIGZIRT	<b>112 782</b>	477 075	4 583	508 739	<b>76 535</b>	<b>86,9</b>	<b>59</b>
OUAGUENOUNE	<b>121 134</b>	563 174	2 269	625 902	<b>56 136</b>	<b>91,8</b>	<b>37</b>
AZEFFOUNE	<b>79 556</b>	283 097	601	285 223	<b>76 829</b>	<b>78,8</b>	<b>99</b>
MAATKAS	<b>43 103</b>	238 162	2 500	250 945	<b>27 819</b>	<b>90,0</b>	<b>43</b>
IFERHOUNENE	<b>119 750</b>	254 979	1 735	221 001	<b>151 992</b>	<b>59,3</b>	<b>219</b>
<b>TOTAL DD</b>	<b>1 550 039,2</b>	<b>8 503 099,4</b>	<b>63 625,1</b>	<b>8 996 374,5</b>	<b>993 139,0</b>	<b>90,1</b>	<b>43</b>

*Annexes 02 : Solde créances et Délais Crédit Clients par agence commerciale*

Agences Commerciales	Solde des créances (MDA)			Délai Crédit Client (jour)			Taux D'encaissement (%)		
	déc-21	déc-22	Taux d'évol (%)	déc-21	déc-22	Ecart/Déc 21 (jour)	déc-21	déc-22	Ecart/Déc 21 (jour)
TIZI OUZOU	118,58	77,27	- 35	62	36	-26	86,15	91,48	5,32
KRIM BELKACEM	144,42	89,62	- 38	79	44	-35	82,36	89,89	7,52
BENI DOUALA	47,92	22,63	- 53	62	27	-34	85,75	93,53	7,78
DBK	127,27	78,98	- 38	78	43	-34	82,65	90,01	7,36
DEM	87,39	36,87	- 58	48	18	-30	88,32	95,52	7,21
BOGHNI	60,00	33,16	- 45	46	23	-22	89,25	94,25	5,00
OUADHIAS	24,74	12,94	- 48	25	12	-13	93,74	96,88	3,14
AZAZGA	256,54	135,09	- 47	122	59	-64	75,64	87,71	12,08
MEKLA	64,92	23,92	- 63	86	28	-58	81,81	93,62	11,81
BOUZGUENE	40,46	22,68	- 44	44	23	-21	89,65	94,29	4,64
LNI	45,98	35,33	- 23	34	24	-10	91,88	93,97	2,09
AEH	55,49	35,34	- 36	48	29	-19	88,80	92,97	4,17
TIGZIRT	112,78	76,53	- 32	95	59	-36	79,82	86,92	7,11
OUAGUENOUNE	121,13	56,14	- 54	87	37	-50	81,30	91,77	10,47
AZEFFOUNE	79,56	76,83	- 3	114	99	-15	76,23	78,78	2,55
MAATKAS	43,10	27,82	- 35	72	43	-29	83,98	90,02	6,04
IFERHOUNENE	119,75	151,99	27	204	219	15	60,60	59,25	-1,35
<b>Total DD</b>	<b>1 550,04</b>	<b>993,14</b>	<b>- 36</b>	<b>74</b>	<b>43</b>	<b>-31</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>6,51</b>

# *Table des matières*

<i>Remerciements.</i> .....	<i>I</i>
<i>Dédicaces.</i> .....	<i>II</i>
<i>Liste des Abréviations.</i> .....	<i>IV</i>
<i>Liste des tableaux et figures.</i> .....	<i>VI</i>
<i>Sommaire</i> .....	<i>VIII</i>
<i>Introduction Générale</i> .....	<i>01</i>

***Chapitre I : Aspects théoriques sur le contrôle de gestion***

<b>Introduction</b> .....	<b>04</b>
<b>Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion</b> .....	<b>04</b>
1.1 Évolution et définition de contrôle de gestion.....	04
1.1.1 Évolution du contrôle de gestion.....	04
1.1.2 Définitions du contrôle de gestion .....	05
1.1.2.1 Définition du concept contrôle et de gestion .....	05
1.1.2.2 Quelques définitions du contrôle de gestion .....	06
<b>1.2</b> Caractéristiques et processus du contrôle de gestion .....	<b>08</b>
1.2.1. Les caractéristiques du contrôle de gestion .....	08
1.2.2. Le processus du contrôle de gestion.....	09
1.3. Les objectifs et les missions du contrôle de gestion.....	10
1.3.1. Les objectifs du contrôle de gestion.....	10
1.3.2 Les missions du contrôle de gestion.....	11
1.3.3. Les limites du contrôle de gestion.....	12
1.4 La place du contrôle de gestion dans l'organisation et ses relations avec les autres fonctions.....	13
1.4.1 La place du contrôle de gestion dans l'organisation .....	13
1.4.1.1 Rattachement au Directeur Général .....	14

1.4.1.2 Rattachement au Directeur Financier.....	15
1.4.1.4 Rattachement au Râteau .....	16
<b>Section 02 : Les outils du contrôle de gestion .....</b>	<b>16</b>
2.1. La comptabilité générale.....	17
2.1.1. La définition de la comptabilité générale.....	17
2.1.2. Les principes de la comptabilité générale .....	17
2.1.3. Le rôle de la comptabilité générale .....	18
2.1.4. Les documents de la comptabilité générale.....	19
2.2. La comptabilité analytique.....	19
2.2.1. Liens entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique .....	20
2.2.2. La Définition de la comptabilité analytique.....	21
2.2.3. Les principe de la comptabilité analytique.....	22
2.2.3.1. Analyse de la performance financière .....	21
2.2.3.2. La Jonction entre gestion et finance.....	21
2.2.4. Le rôle de la comptabilité analytique .....	21
2.2.5. Les objectifs de la comptabilité analytique .....	22
2.2.6. Les avantages de la comptabilité analytique.....	22
2.2.7. Les méthodes de la comptabilité analytique.....	23
2.3. La gestion budgétaire .....	26
2.3.1. La définition de la gestion budgétaire.....	26
2.3.2. Les types des budgets.....	26
2.3.3. Les Intérêts de la gestion budgétaire.....	27
2.3.4. Les outils de la gestion budgétaire .....	27
2.3.4.1. Les prévisions .....	27
2.3.4.2. La budgétisation .....	28
2.3.4.3. Le contrôle budgétaire.....	28

2.4. Le système d'information.....	29
2.4.1. Définition du système d'information .....	29
2.4.2. Les qualités d'un système d'information.....	29
2.4.3. Les sources du système d'information.....	29
2.4.4. Le rôle du système d'information .....	30
2.4.4.1. Le système d'information comme soutien à la prise de décision .....	30
2.4.4.2. Le système d'information comme outil de surveillance de l'évolution organisationnelle .....	30
2.4.4.3. Le système d'information comme outil de coordination des activités.....	30
2.4.5. Le fonctionnement de système d'information.....	31
2.5. Le tableau de bord.....	31
<b>Conclusion</b> .....	31

## ***Chapitre II : Conception et élaboration du tableau de bord***

<b>Introduction</b> .....	33
<b>Section 1 : Généralités sur le tableau de bord</b> .....	33
<b>1.1. Définition et caractéristiques du tableau de bord</b> .....	33
1.1.1. Définition du tableau de bord.....	33
<b>1.1.2. Les caractéristiques du tableau de bord</b> .....	35
<b>1.2. Typologie du tableau de bord</b> .....	36
1.2.1. Le tableau de bord stratégique .....	36
1.2.2. Le tableau de bord de gestion.....	37
1.2.3. Le tableau de bord opérationnel.....	38
<b>1.3. fonction et rôle du tableau de bord</b> .....	38
1.3.1. Rôle du tableau de bord.....	38
1.3.2. Fonction du tableau de bord.....	39
<b>Section 02 : Démarche d'élaboration du tableau de bord</b> .....	40
2.1. Instruments et indicateurs du tableau de bord.....	40

2.1.1. Instruments du tableau de bord .....	40
2.1.1.1. Au niveau de la conception générale .....	40
2.1.1.2. Au niveau des instruments utilisés.....	41
2.1.2. Indicateurs du tableau de bord.....	42
2.1.2.1 Définitions de l'indicateur.....	43
2.1.2.2 Typologie des indicateurs .....	43
2.1.2.3 Les fonctions des indicateurs .....	44
2.2 Objectifs et principes de conception du tableau de bord .....	44
2.2.1 Objectifs du tableau de bord .....	44
2.2.2 Les principes d'élaboration d'un tableau de bord.....	45
2.2.2.1 Une cohérence avec l'organigramme .....	45
2.2.2.2 Un contenu synoptique et agrégé.....	46
2.2.2.3 La rapidité d'élaboration et de transmission.....	46
2.3 Les méthodes et les étapes d'élaboration du tableau de bord.....	47
2.3.1 La méthode générale de tableaux de bord .....	47
2.3.2 La méthode OVAR.....	50
2.3.3 Tableaux de bord prospectif ou Le balanced scorecard (BSC).....	52
2.3.3.1 Axe « finance » .....	53
2.3.3.2 Axe « client » .....	53
2.3.3.3 Axe « processus interne » .....	53
2.3.3.4 Axe « apprentissage et innovation » .....	53
2.4 Avantages et les limites de la conception d'un tableau de bord .....	54
2.4.1 Les avantages d'un tableau de bord .....	54
2.4.2 Les limites d'un tableau de bord .....	55
<b>Conclusion</b> .....	<b>56</b>

## *Chapitre III : Le tableau de bord commercial de la direction de distribution de TIZI-OUZOU*

<b><i>Introduction</i></b> .....	<b>57</b>
<b>Section 01 : Présentation du groupe SONELGAZ</b> .....	<b>57</b>
1.1. Historique du groupe SONELGAZ.....	57
1.2 Les missions et les objectifs principales du groupe « SONELGAZ » .....	60
1.2.1 Les missions de groupe « SONELGAZ » .....	60
1.2.2 Les objectifs de groupe « SONELGAZ » .....	60
1.2.3 Les activités de la SONELGAZ .....	60
1.3Présentation de la direction de distribution de l'électricité et du gaz .....	62
1.3.1 Domiciliation .....	64
1.3.2 Effectif .....	64
1.3.3 Statut juridique .....	64
1.3.4. La présentation de l'organigramme de la direction de la distribution de T-O.....	64
1.3.4.1. Fonctionnement des divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou .....	66
<b>Section 02 : Elaboration du tableau de bord commercial de la direction de distribution de SONELGAZ</b> .....	<b>69</b>
2.1 Présentation du service commercial du centre .....	69
2.1.1. Les missions de service commercial .....	75
2.2 Les étapes d'élaboration du tableau de bord commercial .....	76
2.2.1 Etape 01 : Définir les objectifs commerciaux .....	76
2.2.2 Etape 02 : Identification et choix d'indicateurs.....	78
2.2.3 Etape 03 : La mise en œuvre et analyse des réalisations par rapport aux objectifs fixés	81
2.2.3.1Tableau de bord Electricité .....	81
2.2.3.1.1Apport, accroissement et nombre abonnés .....	81
2.2.3.1.2. Achats, ventes et pertes .....	86

2.2.3.2.	Tableau de bord Gaz.....	87
2.2.3.2.1.	Apport, accroissement et nombre abonnés .....	87
2.2.3.2.2.	Achats, ventes et pertes .....	91
2.2.3.3.	Chiffre d'affaires hors taxes MDA .....	93
2.2.3.4.	Encaissement .....	94
2.2.3.5.	Délai crédit clients .....	95
2.2.3.6.	Délai de raccordement .....	96
2.2.3.7.	Dépannage et suivi de réclamations .....	99
<b>Section 03 : Les suggestions et les recommandations.....</b>		<b>101</b>
3.1	Évaluation des indicateurs en déficit.....	101
3.2	Les recommandations.....	105
<b>Conclusion générale. ....</b>		<b>106</b>
<b>Bibliographie. ....</b>		<b>108</b>
<b>Annexes. ....</b>		<b>110</b>
<b>Table des matières. ....</b>		<b>112</b>
<b>Résumé. ....</b>		<b>118</b>

## *Le résumé En français :*

Le contrôle de gestion est un processus stratégique essentiel pour optimiser la performance des organisations en assurant l'alignement des opérations avec les objectifs fixés. Il comprend la planification des objectifs, le suivi des performances, et l'évaluation des écarts entre les résultats attendus et réels. Son objectif principal est de garantir une utilisation efficace des ressources et d'atteindre les objectifs de manière efficiente. Pour ce faire, le contrôle de gestion utilise divers outils et techniques qui fournissent des informations cruciales pour la prise de décision et permettent des ajustements en temps réel.

Le tableau de bord est un outil central dans le cadre du contrôle de gestion. Il offre une vue d'ensemble synthétique des performances à travers des indicateurs clés, facilitant ainsi la surveillance de l'atteinte des objectifs fixés. Présenté sous forme de graphiques et de tableaux, il rend les informations plus claires et plus précises, ce qui aide à améliorer la gestion de l'entreprise en fournissant des données pertinentes pour une prise de décision rapide et éclairée.

Cette étude se concentre sur l'application du tableau de bord au sein de la direction de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou (SONELGAZ). Les résultats montrent que, bien que les tableaux de bord y soient largement utilisés, leur application est principalement axée sur les aspects quantitatifs, avec une attention limitée à l'analyse qualitative. L'étude recommande donc l'adoption d'un tableau de bord équilibré, intégrant à la fois des dimensions quantitatives et qualitatives, pour améliorer l'efficacité dans la réalisation des objectifs et optimiser la gestion globale de l'organisation.

**Mots clés : contrôle de gestion, SONELGAZ, tableau de bord, la performance.**

## *En arabe :*

تعد الرقابة الإدارية عملية استراتيجية أساسية لتحسين أداء المنظمات من خلال ضمان مواعمة العمليات مع الأهداف المحددة. ويشمل تخطيط الأهداف ومراقبة الأداء وتقييم الفجوات بين النتائج المتوقعة والفعلية. هدفها الرئيسي هو ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة. وللقيام بذلك، تستخدم الرقابة الإدارية أدوات وتقنيات مختلفة توفر معلومات مهمة لاتخاذ القرار وتسمح بإجراء التعديلات في الوقت الفعلي.

تعد لوحة القيادة أداة مركزية في سياق التحكم الإداري. ويقدم نظرة عامة تركيبية للأداء من خلال المؤشرات الرئيسية، مما يسهل رصد تحقيق الأهداف المحددة. يتم عرضها في الرسوم البيانية والجداول، مما يجعل المعلومات أكثر وضوحًا ودقة، مما يساعد على تحسين إدارة الأعمال من خلال توفير البيانات ذات الصلة لاتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة.

تركز هذه الدراسة على تطبيق لوحة القيادة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيزي وزو (سونلغاز). وتظهر النتائج أنه على الرغم من استخدام لوحات المعلومات على نطاق واسع هناك، فإن تطبيقها يركز بشكل أساسي على الجوانب الكمية، مع اهتمام محدود بالتحليل النوعي. ولذلك توصي الدراسة باعتماد لوحة معلومات متوازنة، تدمج الأبعاد الكمية والنوعية، لتحسين الكفاءة في تحقيق الأهداف وتحسين الإدارة العامة للمنظمة.

**الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، سونلغاز، لوحة القيادة، الأداء.**

## *En anglais :*

Management control is a strategic process that is essential to optimize the performance of organizations by ensuring the alignment of operations with the objectives set. It includes planning objectives, monitoring performance, and assessing gaps between expected and actual results. Its main objective is to ensure effective use of resources and achieve objectives efficiently. To do this, management control uses various tools and techniques that provide crucial information for decision-making and allow for real-time adjustments.

The dashboard is a central tool in management control. It offers a synthetic overview of performance through key indicators, thus facilitating the monitoring of the achievement of the objectives set. Presented in the form of graphs and tables, it makes the information clearer and more precise, which helps improve company management by providing relevant data for rapid and informed decision-making.

This study focuses on the application of the dashboard within the electricity and gas distribution directorate of Tizi-Ouzou (SONELGAZ). The results show that, although dashboards are widely used there, their application is mainly focused on quantitative aspects, with limited attention to qualitative analysis. The study therefore recommends the adoption of a balanced dashboard, integrating both quantitative and qualitative dimensions, to improve efficiency in achieving objectives and optimize the overall management of the organization.

**Keywords: management control, SONELGAZ, dashboard, performance.**