

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DETIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
Et des Sciences de Gestion
Département des sciences Financiers et Comptabilité



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Audit et contrôle de gestion

Thème

Les tableaux de bord sociaux de la gestion des entreprises. Au niveau de la direction générale de la wilaya de TIZI-OUZOU

Présenté par:

- **NAIT LARBI TAOUES**
- **CHELLI RAZIQA**

Encadré par:

Dr. MADOUCH Yacine

Tuteur de stage:

Mr. CHABANE BOUZID

Présenté devant le Jury composé de:

- **Président : HADJOU & Abdelaziz, MAA, UMMTO.**
- **Encadreur : MADOUCH & Yacine, MTB, UMMTO.**
- **Examineur : HADJI & Samir, MAA, UMMTO.**

Année universitaire 2019/2020

Remerciements

Nous tenons à remercier Le Bon Dieu de nous avoir donné le courage, la force, la patience et la volonté suffisante pour accomplir ce modeste travail.

Nos sincères gratitude à notre directeur de recherche monsieur AMIAR pour son suivi, son engagement, sa contribution et ses précieux conseils jusqu'à aboutissement de notre travail de recherche notamment à Mr MADOUCH YACINE pour son orientation et son aide inestimable.

On voudrait remercier chaleureusement l'ensemble du personnel de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou en l'occurrence notre tuteur de stage monsieur CHABANE BOUZID chef de bureau la sous-direction des impôts de wilaya de Tizi Ouzou, pour son soutien, son accompagnement, ses précieux conseils et sa bienveillance sur le déroulement de notre stage pratique dans les meilleures conditions.

Nous remercions également les membres de nos familles pour leurs incessants soutiens et plus particulièrement nos parents.

Nos respects et nos sincères remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Enfin nous tenons à témoigner nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicace

Je remercie dieu de m' avoir donné courage et volonté tout au long de mon cursus.

Mes parent aux quels je dois tout et le fruit de votre sacrifice que vous avez consenti pour mon éducation.

Mon très cher père **chikh moustapha** le symbole de courage, celui qui ma soutenue durant mes études et qui mas appris les valeurs de la vie

Ma très chère mère **zouzou** le symbole de l' amour et de tendresse

Mes chers frères : **SADEK** et **MAHDI** et a mon unique et chère sœur **MARWA-MALIKA**

Mon cher oncle : **ZIZI KHALED** et sa femme **LYNDA**

Ma chère binôme **RAZIQA** avec laquelle j'ai prie beaucoup de plaisir à travailler ainsi qua toute la famille **CHELLI**

A Ma unique et chère amie **NAHI DYMIA**

A tous mes amis (es) pour leurs encouragements et leur appui constant

A toutes les personnes qui ont contribue de prés ou de loin a la réalisation de ce travail

TAOUES

Dédicaces

Je tiens à dédier ce modeste travail :

- ❖ Mes chers parents, pour leur amour, leurs encouragements, leur soutien, leur dévouements et les sacrifices qu'ils ont consentis pour mon instruction, mon éducation et mon bien-être, Puisse Dieu vous accorde santé, bonheur, prospérité et longue vie
- ❖ A machèrebinôme et amie **TAOUES** pour son aide et sa générosité notamment à toute la famille NAIT LARBI ;
- ❖ A mes amis (es) et mes cousins(es) pour leurs soutiens et encouragement ;
- ❖ A toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin, à l'élaboration de ce travail.

Raziqa

Liste des abréviations

Liste des abréviations

DPO : Direction Par Objectifs

DRH : Direction des Ressources Humaines

FRH : Fonction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

SIRH : Système D'information Ressources Humaines

TBRH : Tableau de Bord Ressources humaines

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social	
Introduction	
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion sociale	07
Section 02 : Concepts généraux sur tableau de bord ressource humaine	19
Section 03 : Le tableau de bord social, un outil d'aide au pilotage et à la performance des ressources humaine	25
Conclusion	
Chapitre 2: Le cadre méthodologique	
Introduction	
Section 1 : Présentation et organisation de l'organisme d'accueil	40
Section 2: Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines dans la direction des impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou.....	49
Section 03: Analyse des données et interprétations des résultats	60
Conclusion	
Conclusion générale	65
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

La fonction ressources humaines a connu plusieurs mutations engendrées par les changements de l'environnement de l'entreprise. Parmi les raisons qui ont induit ces changements : rendre la fonction RH plus efficace afin de permettre à l'entreprise d'être plus performante.

La notion de la performance est intimement liée aux concepts d'efficacité et d'efficience. L'une de ses caractéristiques majeures est qu'elle est mesurable d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés.

La pertinence de la définition d'un indicateur dépend de la qualité des objectifs fixés. Lorsque ces derniers sont mesurables, réalistes et planifiés dans le temps, il n'est pas difficile d'en déduire des indicateurs correspondants. Cette démarche de recherche de mesure de performance a donné naissance au contrôle de gestion dont l'objet principal est le pilotage de l'activité de l'entreprise.

La fonction de contrôle de gestion a évolué au fil du temps et s'est dotée d'outils lui permettant la planification, la mesure et l'analyse des résultats. Parmi ces outils figurent les tableaux de bord dont le but est d'orienter et de piloter le bon déroulement des actions à court terme mais aussi à long terme pour agir sur la performance. De ce fait, le tableau de bord est un système de mesure de la performance. Il facilite le pilotage des activités dans une organisation, y compris les activités relatives à la gestion des ressources humaines, d'où la naissance des tableaux de bords RH.

En effet, la mise en place d'un système de pilotage de la fonction ressources humaines exige une mise en place d'outils de pilotage. Le tableau de bord RH, à travers la définition d'indicateurs pertinents, permet de détecter les évolutions significatives et d'anticiper des situations futures. « *Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître 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* »¹.

¹ GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », 8^{ème} édition, ECONOMICA, P635.

Introduction générale

La performance s'inscrit donc dans une logique de performance globale de l'entreprise et donne aujourd'hui à la fonction RH une nouvelle approche. Le contrôle de gestion, de son côté, vise non seulement le pilotage économique, qui intéresse les contrôleurs et les financiers, mais aussi le pilotage social qui intéresse les ressources humaines.

*« Le contrôle social est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performance et leurs couts ».*²

En effet, le tableau de bord de la DRH rassemble les éléments clés du système de pilotage RH (piloter des opérations transversales : formation, recrutement...etc., et gérer son coût de fonctionnement), décliné à partir des objectifs stratégiques, il présente une vision globale des enjeux RH de l'entreprise. Pour être efficacement déployée, la stratégie a besoin d'être clairement exprimée et relayée dans les objectifs individuels et collectifs. Le DRH est, quant à lui, responsable des processus RH visant la mobilisation des salariés autour des enjeux stratégiques. Les missions et les objectifs doivent être clairement déterminés, les compétences réunies et l'ensemble du personnel motivé³.

Dans cette perspective, nous orientons notre étude en quête de compréhension de l'objet et du rôle du tableau de bord RH au sein de l'organisation, en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines. Concernant, nous avons opté pour, le lieu de stage au sein de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, qui est dotée d'un système de planification et d'une fonction de contrôle de gestion d'où notre intérêt.

Le fil conducteur de notre recherche est véhiculé par une question principale que nous avons formulée comme suit :

Dans le cadre d'une meilleure exploitation des ressources humaines, quelles sont les dimensions majeures des outils de pilotage de la fonction RH que le tableau de bord RH doit intégrer ?

² Martory.B , « contrôle de gestion sociale », Ed.Vuibert, 6^{ème} édition, P6.

³ Joëlle Imbert, « Les tableaux de bord RH », Paris, Éditions d'Organisation, 2007, p126.

Introduction générale

Afin de bien appréhender cette question de recherche, nous avons jugé important de répondre à quelques questions secondaires, qui vont nous aider dans l'enchaînement et la progression de notre travail de recherche, et qui sont :

- Quel est le rapport existant entre le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord RH ?
- Quelle est la relation d'un tableau de bord RH avec la fonction ressources humaines ?
- Quels sont les indicateurs RH pertinents choisis pour l'élaboration du TBRH ?

Comme propositions de réponses, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La fonction RH de la DIW de Tizi-Ouzou serait chargée de l'élaboration du tableau de bord RH.
- La DIW de Tizi-Ouzou adapterait les indicateurs du tableau de bord RH aux objectifs fixés.
- L'instauration d'un tableau de bord RH au sein de la DIW de Tizi-Ouzou aurait un impacte positif sur sa gestion RH.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons scindé notre travail en trois chapitres de façon à ce que le premier chapitre nous permettra de cerner toutes les diverses dispositions relatives aux contrôle de gestion social ainsi que le tableau de bord social. Quant au deuxième chapitre nous servira à éclaircir sur le cadre méthodologique de la direction de l'impôt de la wilaya de Tizi-Ouzou .

***Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion
social et le tableau de bord social***

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Introduction

Définir le contrôle de gestion sociale reviendrait à déterminer les bases sur lesquelles il repose et permet de décliner les méthodes de contrôle spécifique appropriées. Sa mise en œuvre nécessite de fixer les objectifs à atteindre et de suivre leur réalisation.

Si le contrôle de gestion à une place de choix dans l'organisation de l'entreprise, il n'en va pas de même pour le contrôle de gestion en matière sociale.

Le tableau de bord social est l'instrument essentiel au pilotage de la performance des ressources humaines. Il permet de mettre en évidence par des chiffres, les dysfonctionnements présents au sein de l'entreprise et donc aide le dirigeant à choisir la meilleure stratégie à adopter.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord social

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion sociale

1-1- L'évolution historique du contrôle de gestion sociale

Avant d'aborder l'histoire du contrôle de gestion, il faut d'abord revenir sur les conditions dans lesquelles est apparu ce contrôle : il y a au moins deux raisons qui ont fait qu'il est devenu nécessaire de mettre en place un contrôle de gestion : l'évolution de l'environnement économique et l'environnement technologique. Ces raisons sont passées par plusieurs étapes qui sont :

1-1-1- L'environnement économique

Cette évolution est passée par plusieurs étapes :

- **La première étape** : Celle d'avant 1975, appelée : la période des trente glorieuses. A l'époque, les entreprises et les travailleurs travaillaient 24 h sur 24 h avec le système de 3/8. Puisque ce dernier implique le travail de 3 équipes donc le volume de la production est devenu très important. La logique dominante est la logique industrielle qui consiste à produire plus pour vendre plus, et ce afin de maximiser les gains. Durant cette période, les produits n'étaient pas diversifiés et les demandeurs ne raisonnaient pas en termes de qualité mais en termes de prix.
- **La deuxième étape** : **Crise de 1975** où la logique industrielle a changé, les entreprises ne pensent plus à produire mais à produire ce qu'elles peuvent vendre.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Durant cette période, on a introduit les systèmes de gestion de production qui montrent comment gérer la production.

- **La troisième étape après 1975:** les entreprises ont fait accompagner la demande avec un changement d'arme pour réaliser une rentabilité satisfaisante. Cette étape s'est déroulée en trois phases, comme suit :
- **La première phase :** cette phase s'intéresse aux prix. Les entreprises font de la concurrence par rapport au prix, celles qui vendent moins chère seront celles qui vendront la plus grande quantité de produits.
- **La deuxième phase:** durant cette phase, les entreprises utilisent la qualité comme arme de compétition au lieu des prix. Aussi, les demandeurs sont beaucoup plus conscients de l'importance de la qualité afin de satisfaire leur besoin.
- **La troisième phase:** Les entreprises ne considèrent pas que les prix et la qualité comme source d'avantage concurrentiel mais rajoutent une troisième variable qu'est le temps.

1-1-2- L'environnement technologique

Les entreprises doivent adapter leurs outils de gestion au développement de la technologie. L'outil le plus utilisé à l'époque est essentiellement la force motrice (la main d'œuvre) mais au fur et à mesure, les entreprises commencent à robotiser, c'est-à-dire, à introduire les machines dans le processus de fabrication pour remplacer les hommes. Ces mutations dans les activités et ces nouvelles attitudes face au travail ont engendré de nouvelles façons d'organiser et de motiver les hommes. Cette nouvelle situation exige que les entreprises soient dotées de nouvelles formes de pilotage et du contrôle.

- **Avant 1970:** Les marchés sont réservés pour les produits de consommations individuelles.
- **Après 1970:** Suite aux exigences des consommateurs, les entreprises ont introduit de nouvelles technologies de production et de nouvelles formes l'organisation des activités. A cette période, les entreprises commencent à réfléchir aux moyens et outils qui permettront le contrôle de leur gestion.

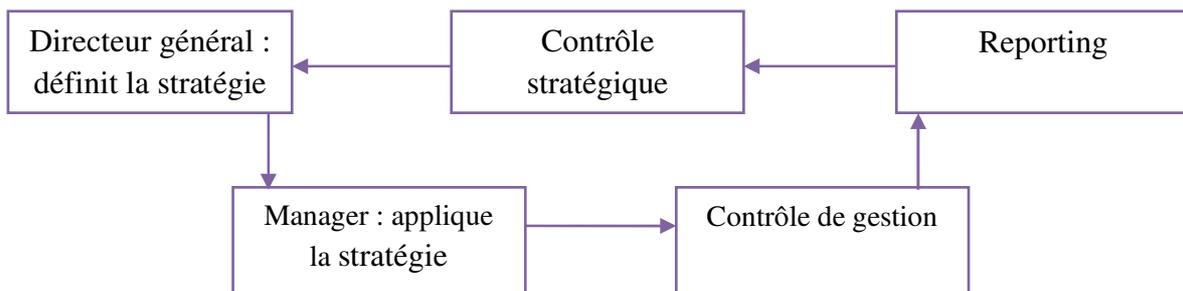
Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

1-1-3- Le contrôle de gestion et contrôle de gestion sociale

La création des institutions des contrôleurs de gestion aux États unis en 1931 marque le début de contrôle de gestion. Au début, la fonction de contrôle de gestion était une fonction comptable, c'était le comptable qui se chargeait du contrôle de gestion (les moyens financiers et les moyens budgétaires...etc.).

Dans cette quête de contrôle, les entreprises essaient d'adapter le modèle de contrôle financier et budgétaire au contexte sociale. En effet, ces entreprises ont introduit l'aspect social car les travailleurs représentent une masse salariale de plus en plus importante qui dépasse largement l'aspect financier (les impôts sur salaire, les indemnités, ...).

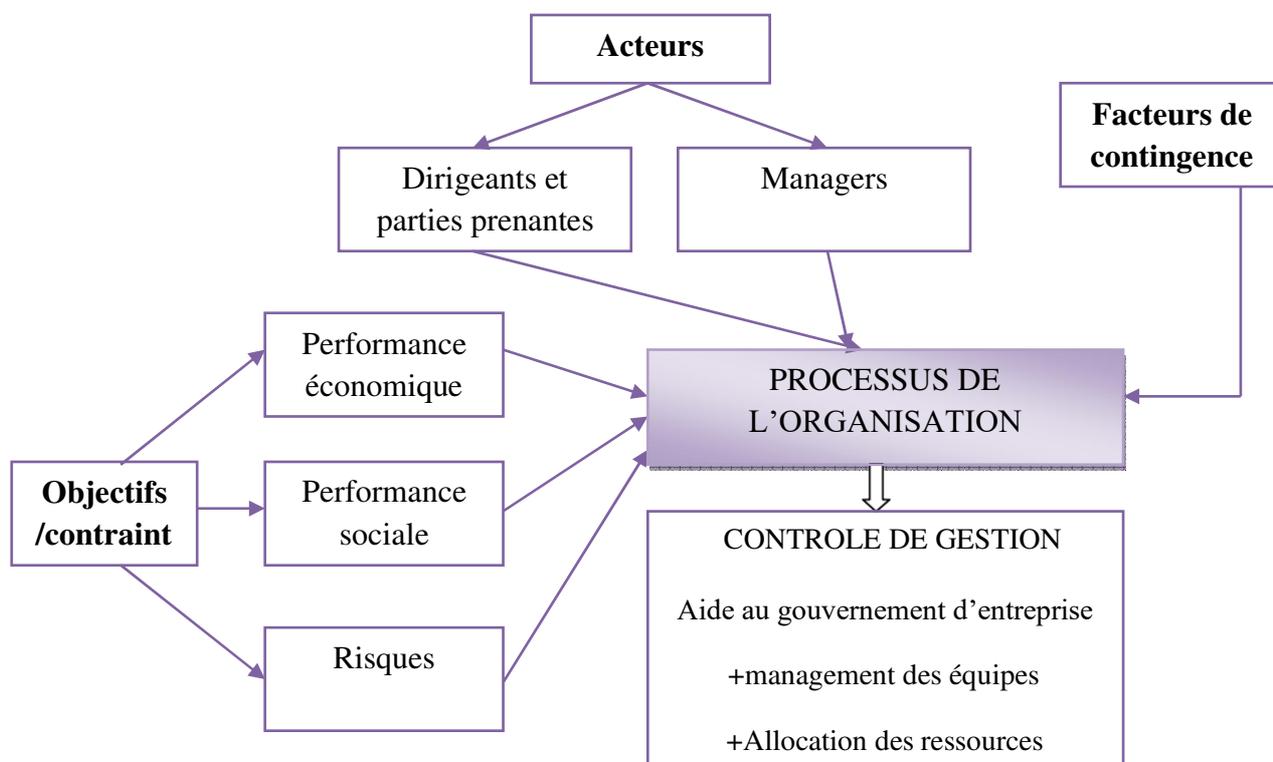
Figure N° 01 : La fonction de contrôle de gestion « vision classique »



Source : ALAZARD.C, SEPARIS, «Contrôle de gestion », Ed.DUNOD, Paris, 2007, P31.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Figure N° 02 : La fonction de contrôle de gestion « vision moderne»



Source : ALAZARD.C, SEPARIS, «Contrôle de gestion », Ed. DUNOD, Paris, 2007, P32

2- Définition du contrôle de gestion sociale

2-1-Définition des composantes du contrôle de gestion sociale

- Contrôle : Examen des opérations succession afin de s'assurer de leurs régularités et de leurs conformités au but poursuivi (*Charle.Alain, Martinet.ahmed-silem,2003*)
 - Gestion : action de gérer, d'administrer. (*LAROUSSE, dictionnaire de français*)
- Sociale : Désigne les relations entre les acteurs sociaux ou l'ensemble des structures sociales. (*Grawitz.Madeleine,1999*).

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

1-2- Définitions retenues par quelques auteurs

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, nous citons celles de Bernard Martory ; Jean-Pierre TAIEB ; ALAZARD C, SABINE Sépari, Farbre pascal.

- Selon Jean-Pierre TAIEB : « *Le contrôle de gestion ressources humaines se présente comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de la mesure de leur performance* ».

- Selon ALAZARD C : « *Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise et la conduite d'une organisation en prévoyant des événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens*».

- Selon SABINE Sépari : « *Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans le seul exercice de sa profession et plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation* ».

- Selon Farbre pascal : « *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* ».

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord social

1-3- Les qualités requises d'un contrôleur de gestion sociale

➤ Spécialiste et généraliste :

Le contrôleur de gestion sociale doit maîtriser certains outils pointus, certaines méthodes d'analyse d'une part, d'une autre part, avoir une bonne base sur l'ensemble des sciences de gestion, il doit être polyvalent et généraliste.

➤ Animateur et conseiller :

Rester l'idole en matière de responsabilité pour les collaborateurs, avoir le sens d'esprit d'équipe, être un catalyseur de motivation et de création des bonnes conditions de travail, et être à la disposition des autres services en matière de conseil et consultations..

➤ Dynamique :

Un bon contrôleur de gestion sociale c'est celui qui est actif et curieux d'avoir l'information là où elle existe.

➤ Relationnel :

La condition de faire réussir sa mission c'est d'établir des bonnes relations soit avec l'ensemble des parties internes à l'entreprise soit bien sûr avec les parties prenantes.

1-4- Missions du contrôleur de gestion sociale

En essayant de délimiter les nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ces rôles traditionnels.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Tableau N°01: Missions actuel du contrôleur de gestion sociale

Rôle classique	Nouveaux rôle
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budget.	Démarche dynamique permanente d'amélioration accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord.	Amélioration des systèmes d'information et des outils.
Coordination et liaison avec les autres services.	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet.

Source : ALAZARD.C, SEPARI.S, «Contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2007, P32

Il est possible de lister ses missions actuelles (ALAZARD C, Sabine SEPARI, 2007), et ce comme suit :

- Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toutes l'organisation ;

Il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

- ❖ **Information** \implies Fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- ❖ **Acteur** \implies communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- ❖ **Organisation** \implies aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.
- Le contrôleur de gestion sociale s'attache à comprendre, auditer le système et proposer des évolutions en tenant compte idéalement des pratiques de la concurrence ;
- Il aide le personnel à construire un système de rémunération, l'optimisation des frais du personnel et la recherche du meilleur équilibre possible entre contribution et rétribution ;

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord social

- Assure la gestion de la flexibilité salariale (performance individuelle, intéressement et autres modes de rémunération aléatoire collectifs) ;

1-5- Les objectifs du contrôle de gestion sociale

L'objectif du contrôle de gestion sociale consiste à définir un maximum de précision, le meilleur schéma à suivre pour atteindre le but poursuivi, il indique les responsables et les conséquences qui en résultent :

- la mise en place de contrôle de gestion comme un système au sein d'entreprise permet de maîtriser la gestion ;
- le contrôle de gestion sociale permet de connaître les manques et les insuffisances de la gestion pour les corriger par la suite;
- est un système qui vise à orienter le management et s'assurer que le suivi stratégique (direction générale) et le suivi opérationnel des activités sont cohérents;
- c'est un outil qui permet d'utiliser et de mettre en place un système de sanction soit positivement par les félicitations ou soit négativement par la punition ;
- permet de concevoir, mettre en place et animer un système d'information ; il s'agit tout simplement de définir et de faire fonctionner les bases de données du tableau de bord permettant de suivre les salariés, leurs activités, leurs performances, ...
- permet de conduire les analyses économiques ou socio-économiques qui imposent un pilotage rationnel: par exemple l'analyse des évolutions de la ms, l'analyse des évolutions de la performance l'étude des écarts ...etc.;
- Anticiper des évolutions du climat social, car cet outil est un instrument de cohésion entre centres de responsabilités et de compréhension des comportements sociaux et le développement du dialogue social;

En conclusion le contrôle de gestion sociale permet à partir d'une approche quantitative des indicateurs sociaux, de vérifier la bonne adéquation de la fonction RH par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixés et de mettre en évidence la bonne participation de la fonction ressources humaines aux objectifs.

1-6- Les niveaux du contrôle de gestion sociale

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

B. Martory (2015) distingue trois niveaux liés au contrôle de gestion sociale qui sont :

- **NIVEAU 1 : Contrôle stratégique**
- **NIVEAU 2 : Contrôle de gestion**
- **NIVEAU 3 : Contrôle d'exécution ou opérationnel**

➤ **NIVEAU 1 : Contrôle stratégique**

C'est celui qui permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant de manière déterminante pour un long terme les activités et les structures de l'entreprise jugées les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités.

Dans le cas du contrôle social, il est celui des options à long terme prises par Les DG et DRH, concernant les structures de rémunérations, l'évolution des compétences, l'accroissement des coûts sociaux. Mais il est aussi celui du choix des processus de contrôle, c'est-à-dire de la structure et du fonctionnement du système.

➤ **NIVEAU 2 : Contrôle de gestion**

C'est le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures mettre en œuvre.

En matière de contrôle social, il concerne essentiellement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel.

➤ **NIVEAU 3 : Contrôle d'exécution ou opérationnel**

C'est celui qui permet à chaque délégataire de s'assurer que les tâches Programmées se déroulent conformément aux règles, et aux délégués de disposer des sécurités qui les dispensent de vérifier le détail de ces tâches.

Dans le domaine social, il est d'abord celui du calcul et du suivi de la paie, qui n'entrent pas dans notre propos, mais aussi de la gestion décentralisée des rémunérations, des flux d'effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-à-dire de la mise en place et du suivi des tableaux de bord de la gestion sociale décentralisée.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord social

➤ 1-7- Les outils du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale dispose de nombreux outils pour exercer ses différentes missions. Les principaux outils seront présentés dans cette partie et l'un de ses outils sera l'objet de développement détaillé dans le chapitre suivant (Tableau de bord).

➤ Comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation. (LANGLOIS L, BONNIER C, BRINGER C, 2006)

➤ La gestion budgétaire

Est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées. Elle évalue la performance des centres de responsabilité. (ALAZARD C, Sabine SEPARI, 2007)

➤ Le système d'information

Est l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements. (ALAZARD C, Sabine SEPARI, 2007)

➤ Tableaux de bord

Les tableaux de bord sont des instruments de pilotage à court terme dirigés vers l'action. Ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs, pertinents, obtenus rapidement traduisant les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité. (ALAZARD C, Sabine SEPARI, 2007)

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion sociale et le tableau de bord social

1-8- Conditions de réussite

Nous savons que la première mission du contrôle de gestion sociale est de relier les objectifs RH aux indicateurs sociaux qui leurs sont affecté afin d'en assurer l'atteinte dans les délais accordés. Ce qui revient à attribuer à cette étape une phase incontournable qui est la communication auprès du management opérationnel sur la relation qui existe entre la réalisation d'un objectif RH et la mesure de ses résultats dans l'organisation.

Les conditions de succès du contrôle de gestion RH reposent, sur une forte adhésion des acteurs opérationnels qui ont une relation et la charge directe des RH et de l'entreprise.

Parmi les critères qui conditionne la réussite du contrôle de gestion sociale, figurent ceux cités par J-P Taieb (2011) et qui sont :

a. La fiabilité du système d'information ressources humaines comme élément essentiel de la qualité du contrôle de gestion RH :

L'information des organisations rend les systèmes d'information des ressources humaines SIRH incontournables afin de répondre aux multiples défis que doit affronter la direction des ressources humaines. Un SIRH est l'instrument qui permet d'assurer la communication de l'information sociale dans l'entreprise. Aujourd'hui, communiquer est essentiel afin d'éviter toutes obstacles pouvant entraver les échanges entre les acteurs sociaux par rapport aux indicateurs sociaux.

Le système d'information fournit les indicateurs pour pouvoir établir les tableaux de bord, suivre la réalisation des objectifs et distribuer l'information aux différents niveaux de la structure et en final permet de suivre les ratios de mesure des actions engagées pour alimenter le système de contrôle.

b. Implication des managers et la présence de la direction par objectifs (DPO) :

Dans l'entreprise, plus précisément dans les domaines RH, le contrôle de gestion sociale s'applique dans un système où les managers opérationnels sont des décideurs à part entière ; ils sont les relais de la DRH afin de faciliter la gestion de proximité avec leurs équipes et faire remonter à la DRH la mesure de l'évolution des indicateurs de

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

performance.

Pour ce faire, le management par objectif est un levier puissant qui permet la contribution de chaque employé à la détermination des objectifs qui le concerne et des moyens par lesquels il espère atteindre ces objectifs, donc la direction par objectif tend à faire de chaque employé le dirigeant de son travail particulier.

La décentralisation permet la dynamisation et l'implication des groupes, ainsi une mise en place d'une organisation intelligente et performante.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Section 02 : Concepts généraux sur tableau de bord ressource humaine

Dans cette section, nous allons aborder le point essentiel de notre travail qui est le tableau de bord, définir quelque termes relatifs à ce dernier.

1-1- Définitions du tableau de bord RH :

« Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action ». (TAIEB.J-P, 2011)

« Le tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ». (ALAZARD C, Sabine SEPARI, 2007)

« Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer les indicateurs sociaux ». (Guerrero.S, 2008)

« un tableau de bord social est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue d'aider les décisions sociales et de favoriser le dialogue social ». (ALAZARD C, Sabine SEPARI, 2007)

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

1-2- Rôle d'un tableau de bord social

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles. (ALAZARD C, Sabine SEPARI, 2007)

➤ Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il a attiré l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

➤ Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives.

En privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

1-3- Les types de tableau bord

Tous les tableaux de bord ne peuvent être créés avec le même contenu. Chaque utilisateur doit recevoir des informations qui sont spécifiques à son rôle et sa mission. Les membres

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

des équipes opérationnelles n'ont pas les mêmes besoins que leurs responsables qui eux-mêmes n'ont pas besoin des mêmes informations que l'équipe dirigeante. Les destinataires à chaque niveau reçoivent les informations dont ils ont besoin afin de prendre de meilleures décisions qui améliorent la performance de l'entreprise. Les entreprises doivent créer chaque tableau de bord de la même façon pour fournir une information cohérente à tous les utilisateurs, mais plusieurs versions de chaque type de tableau de bord doivent être déployées pour tenir compte des besoins des utilisateurs. Il existe ainsi trois catégories de tableaux de bord : stratégique, tactique et opérationnel.

➤ **Au niveau stratégique**

• **Le tableau de bord prospectif**

Le TBP se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance.

Le TBP a pour principales finalités :

- De communiquer la stratégie ;
- De focaliser sur l'atteinte des performances clés ;
- De décider les actions globales à entreprendre.

➤ **Au niveau opérationnel**

• **Le tableau de bord opérationnel**

Le tableau de bord opérationnel (ou de performance) fournit un état de la performance d'actions de l'entreprise. Son contenu est tourné vers l'action et l'optimisation. Il a pour objectif de révéler les points d'amélioration possible de la performance.

➤ **Au niveau tactique**

• **Le tableau de bord de gestion**

Le tableau de bord de gestion aide les responsables à suivre et analyser les activités des départements, des processus ou des projets. Est destinés aux responsables d'équipes, le tableau de bord de gestion (ou tableau de suivi) rend compte de l'évolution de la performance de l'entreprise. Sous la forme de constats, il aide l'encadrement à savoir ce

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

qu'il se passe et à communiquer sur les progrès et les succès. Il permet d'assurer un travail de surveillance.

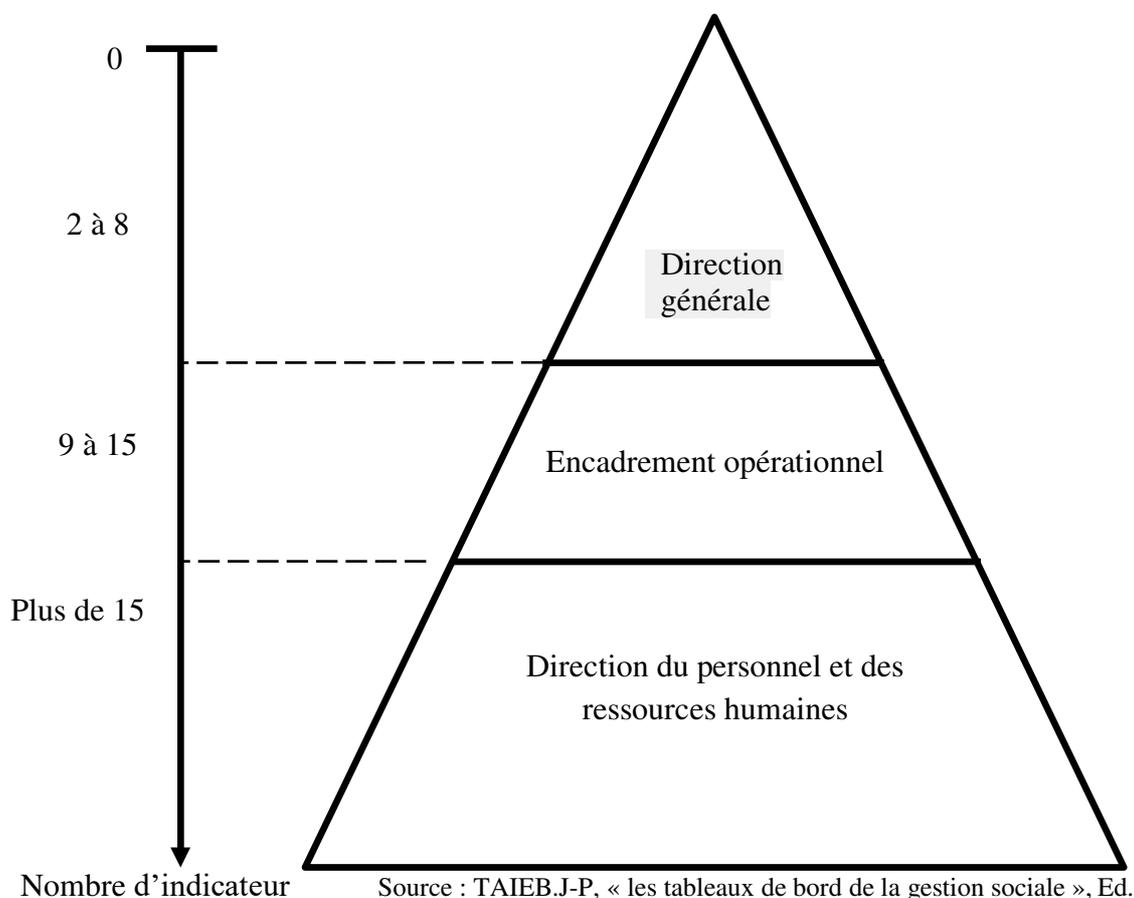
1-4- Les clients des tableaux de bord

Ce sont les responsables de l'entreprise, qui ont besoin d'informations sociales pour prendre des décisions de management. Ces responsables sont les décideurs qui pilotent des unités, quels que soient leur pouvoir hiérarchique, leur niveau de décision et la taille de leur équipe (service, atelier, département, unité, voire, établissement). (TAIEB.J-P, 2011)

Ils sont au nombre de trois :

1. La direction générale.
2. Les responsables opérationnels d'établissement, de département, de division, de service, d'atelier, etc.
3. La direction des ressources humaines.

Figure N°03 : Les clients des tableaux de bord sociaux et leurs niveaux de besoins



*Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et
le tableau de bord social*

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

1-5- Les caractéristiques d'un tableau de bord RH

D'après les définitions citées auparavant nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes:

- Le tableau de bord ressource humaines est un outil de pilotage: qui permet de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision;
- Le tableau de bord RH un flux d'information : outil fondamentale de collecte, traitement et la diffusion de l'information;
- le tableau de bord RH permet de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la démarche de l'entreprise à court terme;
- Le tableau de bord RH permet d'apprécier la performance de l'entreprise a travers des indicateurs pour atteindre les objectifs;
- L'actualisation: le tableau de bord établit des mesures en temps réel pour que la prise de décision se fasse en temps réel par ce que l'élaboration d'un Tableau de bord se fait chaque mois ;
- Le tableau de bord RH permet aux employés d'avoir des visions claires sur l'état actuel.

1-6-La construction d'un tableau de bord RH

La construction d'un tableau de bord RH passe par plusieurs étapes:

- **La première étape :**

Consiste à identifier la mission du responsable, chaque poste a sa fiche de poste en trouve exactement quelle est la mission de responsable c'est-à-dire quelle sont ses objectifs, ses clients, ses responsabilités, et les diverses tâches qu'il doit accomplir.

- **La deuxième étape :**

C'est la recherches des facteurs clés de succès (FCS), Il s'agit de retenir les points clés qui devront traduire les objectifs, par exemples : les effectifs et qualité de la production.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

- **La troisième étape:**

Une fois les facteurs clés de succès déterminés, il y aura les paramètres de gestion (délais, coût ...).

- **La quatrième étape:**

Identifier les indicateurs, au minimum deux indicateurs pour un facteur clé de succès, qui doivent être : claires, moins nombreux possible, prédictifs, évolutifs, c'est à dire que l'indicateur doit suivre l'évolution de la stratégie.

- **La cinquième étape :**

Le choix des fréquences c'est-à-dire fixer la période pour calculer les indicateurs.

- **La sixième étape :**

C'est la mise en forme, c'est-à-dire, la forme à donner pour les indicateurs, par exemple, leur donner la forme d'un tableau, d'un graphe, de pourcentage ou bien une valeur brute.

- **La septième étape:**

Cette étape consiste à faire des tests. Après avoir établi le tableau de bord, on passe par une période d'essai qui sert à déterminer si ce dernier est pertinent.

Pour qu'un tableau de bord soit un outil de gestion et d'aide à la décision, et non pas un simple tableau rempli de données initiales, il faut respecter l'enchaînement de ces sept étapes.

1-7-Définition du reporting

Le reporting c'est une synthèse des TB, il permet de référer au supérieur hiérarchique, l'analyse du Tableau de bord et de pouvoir vérifier l'atteinte des objectifs annuels en terme de moyens que de résultat. En d'autre terme ce reporting permet d'explicitier et d'analyser les résultats présentés dans le tableau de bord.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Section 03 : Le tableau de bord social, un outil d'aide au pilotage et à la performance des ressources humaines

La performance des entreprises dans une économie où l'immatériel et le partenariat sont au cœur des processus demande un pilotage précis des ressources humaines. Le contrôle de gestion y participe par la construction d'indicateurs spécifique qu'il regroupe dans les tableaux de bord sociaux.

Concernant la performance de la fonction RH, elle peut recouvrir, selon dans les études et les propos des auteurs, tantôt la mise en œuvre de pratiques de GRH, tantôt l'atteinte d'objectifs ou résultats RH, tantôt les effets sur la performance de l'entreprise.

2-1- La notion de performance

➤ Définition

Selon MALLOT. J-P : « La performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience consiste pour entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens, des capacités et relations avec les résultats ».

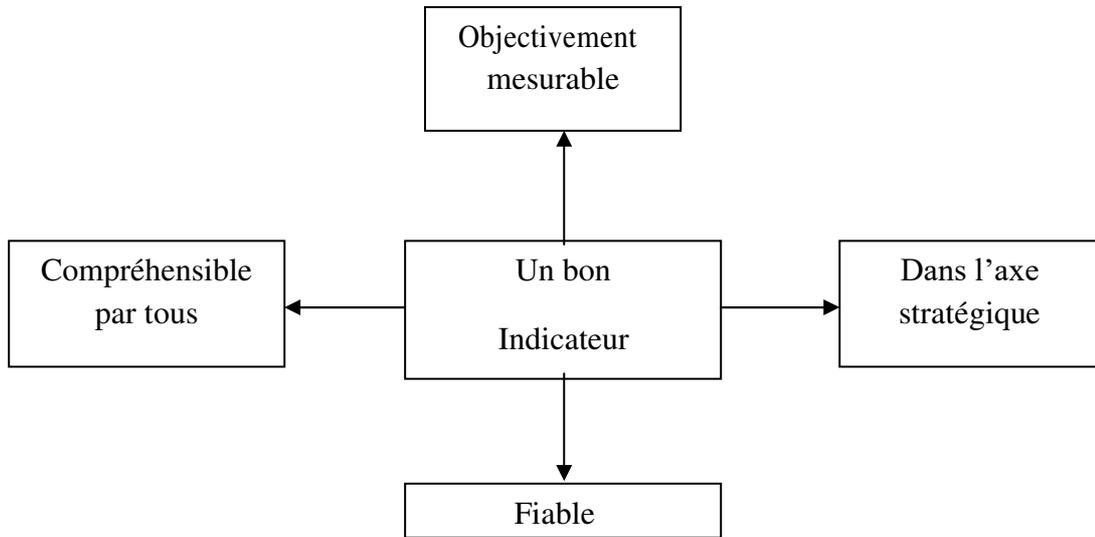
On utilise les indicateurs de performance pour évaluer le résultat d'une activité en même temps pour exprimer en terme de :

- Volume et qualité des prestations ;
- Efficience (relation instants et extrants) ;
- Efficacité (contribution des extrants à la réalisation des objectifs finaux) ;
- Rentabilité (rapport les couts et les extrants ou les objectifs finaux).

Ces caractéristiques sont synthétisées dans la figure suivante :

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Figure N° 04: Le choix d'un bon indicateur



Source : Martory.B, « Piloter les performance RH », Ed. LIAISON, France,2008,P41.

2-1-1- Les niveaux de performance

On distingue 2 niveaux de performance (Martory.B,2008)

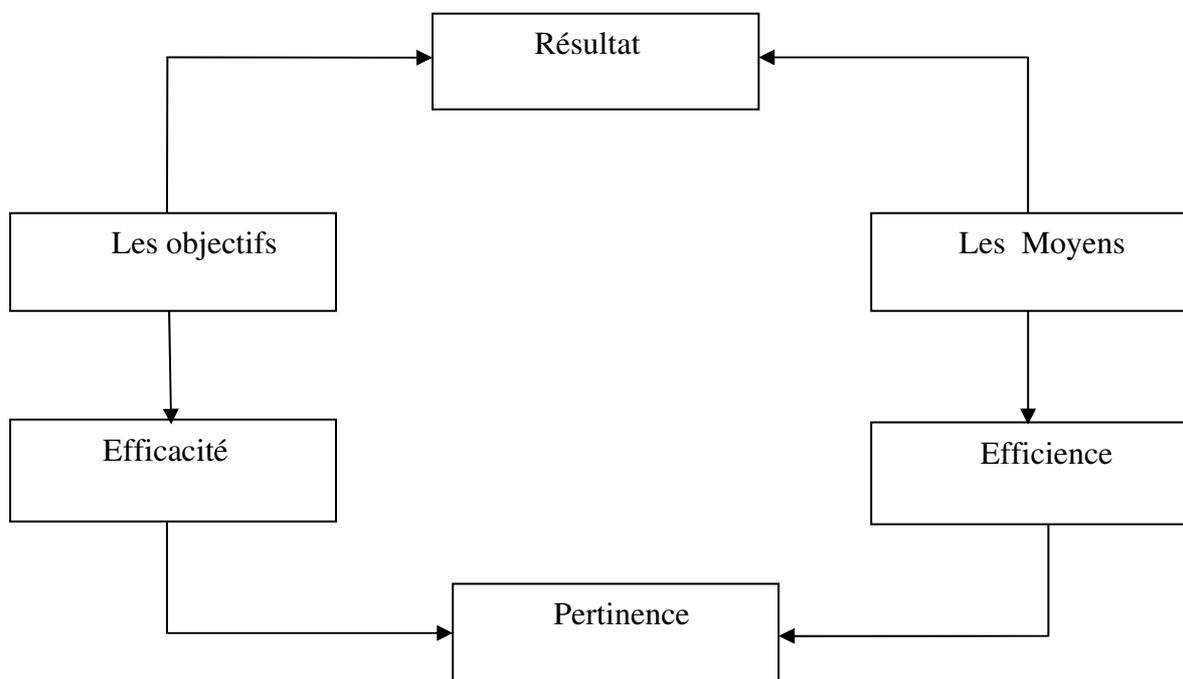
➤ L'efficacité

C'est le degré d'atteint les objectifs tracer par l'organisation c'est à dire l'appréciation périodique de la performance.

➤ L'efficience

Est le rapport entre les résultats obtenus et les moyennes mises en œuvre pour les obtenir.

Figure N°05 : Les niveaux de performance



Source : Martory.B, « piloter les performance RH », Ed. LIAISON, France, 2008, P21.

2-1-2- Les cinq raisons de mesurer la performance et de piloter

Les raisons pour mesurer la performance humaine elles sont cumulatives et expriment un projet de pilotage total des performances sont les suivantes (MARTORY.B, 2008) :

- Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose de cibler, d'afficher pour conduire sa mission ;
- Chaque salarié a des repères pour baliser ces progrès : il peut de situer à tout moment son cheminement vers la cible ;
- Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances ;
- Des informations objectives permettant de déterminer les salaires de performance ;
 - Les organisations qu'ont mise en place des formes de rétribution de performance disposent d'outil objectif de détermination des salaires de performance.
- Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

2-2- Les principes généraux de mesure de la performance

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut respecter quelque règle:

- **Les principes :**

- ✓ doivent alignés sur la stratégie de l'entreprise et cohérents les unes avec les autres;
- ✓ doivent être avant tout mesuré la qualité des processus non les personnes;
- ✓ doivent être orientés vers le résultat et s'intéresser à l'impact sur l'entreprise dans sa globalité.

- **Comment faire attention aux mauvaises mesures**

- ✓ Etre fondé sur la comptabilité et les budgets;
- ✓ toujours tournés vers le passé ;
- ✓ centrés sur la productivité et non le besoin ;

2-3- Les types de performance RH

Revenant au sujet de l'évaluation de la performance de la fonction RH, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :

- **Performance administrative de la fonction RH**

Relative aux activités de gestion administrative à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.

- **Performance opérationnelle de la fonction RH**

Relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs.

- **Performance stratégique de la fonction RH**

C'est l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

2-4- La notion du pilotage social

Le système de pilotage participe à la mise en cohérence des différentes actions RH inscrite dans les plans actions opérationnels, il s'inscrit dans une logique à court terme, moyen et long terme, les indicateurs retenus traduisent la capacité de l'organisation à atteindre les résultats fixés et à se projeter dans l'avenir.

Le but étant de piloter l'adaptation, le changement nécessaire et de mieux contrôler les incertitudes. (Imbert. Joëlle, 2007)

2-4-1- Définition

Selon Martory.B, crozet.D :« Pilotage le social c'est assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction des ressources humaines n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière, au service des stratégies de l'entreprise ou de l'organisation ».

2-4-2- Les dimensions du pilotage

On peut distinguer trois dimensions du pilotage

➤ la dimension informationnelle

S'informer de l'état du système d'information pour vérifier s'il correspond à certains critères voulus. Le manager chargé de piloter l'entreprise, doit disposer d'un certain nombre d'informations afin de prendre les meilleures décisions.

➤ le contrôle négatif

C'est le fait d'empêcher les possibilités qui ne correspondent pas au but voulu de se produire. Le contrôle négatif est appelé aussi car un manager anticipe les situations futures avant leurs réalisation contrôle négatif est appelé aussi « contrôle préventif ».

➤ le contrôle positif

C'est le fait de favoriser, d'encouragé et de promouvoir les possibilités voulues.

Le pilotage social s'est basé sur l'utilisation des indicateurs

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

2-5- Définition d'un indicateur

« Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses ». (ALAZARD.C, SEPARI.Sabine,2007)

2-6- Conditions de pertinence des indicateurs

Il y a de nombreuses règles et conditions à respecter pour que les indicateurs jouent pleinement leurs rôles (ALAZARD.C, SEPARI.Sabine,2007).

- La définition des indicateurs doit être cohérente pour l'ensemble de l'organisation ;
- Les indicateurs doivent être conçus, reconnus et acceptés par les acteurs utilisateurs ;

Pour être utile et pertinent, un indicateur doit avoir plusieurs qualités :

- Etre quantifiable et mesurable ;
- Etre fiable dans sa mesure et simple à renseigner ;
- Etre claire et facile à comprendre, lisible pour tous (si possible construit par les utilisateurs) ;
- Etre consolidable ;
- Etre lié à une référence, une norme, un historique ;
- Etre utilisable en temps réel.

De ce fait, les indicateurs ne doivent pas être trop nombreux, d'autant que les moyens informatiques permettent de multiplier à l'infini, les mesures et les calculs.

2-7-Les trois rôles d'un indicateur social

Les trois rôles d'un indicateur social sont résumés comme suit (TAIEB.J-P, 2011) :

➤ Informer

Le premier rôle dévolu à tout indicateur social est un rôle d'information. Cette information permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique sociale qu'elle a mise en œuvre.

➤ Diagnostiquer

Le deuxième rôle des indicateurs sociaux est de permettre un diagnostic, c'est-à-dire de faire ressortir l'écart qu'il ya entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

➤ **Prévoir**

Le troisième rôle des indicateurs sociaux est de prévoir. Les indicateurs d'alerte permettent de détecter les éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements, de préciser les moyens nécessaires pour mener les actions correctrices et de suivre l'évolution positive des actions engagées.

2-8-La forme des indicateurs

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants (ALAZARD.C, SEPARI.Sabine,2007).

➤ **Les écarts**

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

➤ **Les ratios :**

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

En règle générale un ratio respect les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution 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.

➤ **les graphiques**

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de :

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

- Histogramme.
- Graphique en "camembert".

➤ **les clignotants**

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

2-9- Les principaux indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale seront abordés en fonction des différents domaines de la GRH et de sa problématique.

➤ **Les indicateurs structurels**

Il s'agit de mesurer la contribution économique des RH.

Tableau N°02 : Les indicateurs structurels

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
Taux d'encadrement	Effectifs cadre/ effectifs total.	Il mesure le nombre d'effectif cadres par rapport a la totalité de l'effectif.
Taux d'effectifs productif direct	Effectif productif directe / effectif total.	Mesure le taux des effectifs en relation directe avec la production.

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages consultés.

➤ **Les indicateurs de recrutement**

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

fonctionnel ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

Tableau N° 03 : Les indicateurs de recrutement

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
La qualité de recrutement	Nombre de candidats restant au bout d'un an / nombre de recrutement.	Adéquation entre le profit du candidat et exigences de poste.
Délais d'embauche		Le temps qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat. Ce délai doit être très court.
La sélectivité	Nombres des candidats retenus / nombres de recrutement sur la période.	C'est la sélection des candidats les plus adéquats au poste.
Coût moyen du recrutement	Coût total des recrutements sur la période / nombre de recrutement sur la période.	Mesure le coût du personnel moyen recruté.

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages consultés.

➤ **Les indicateurs de formation**

La formation est une activité de service en interne, elle est stratégique pour l'entreprise car elle permet l'adaptation aux changements sous la responsabilité de la FRH, cet indicateur mesure l'effort de formation déployé par l'organisation et les moyens financiers engagés pour la mission. Les indicateurs les plus utilisés sont:

Tableau N°04: Les indicateurs de formation

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
L'effort de formation	Le montant consacré à la formation / masse salariale totale.	La part de la masse salariale destinée à la formation.
Ratio de salarié formé (taux de participation à la formation)	Nombre de salariés formés / effectifs total ou bien Nombre de participants / nombres inscrits.	Ce ratio mesure le nombre de salariés envoyés en formation par rapport à la totalité de l'effectif.
Le taux de réalisation	Budget réalisé / budget prévue $\times 100$	Mesure l'écart entre les prévisions et les réalisations en matière de formation.

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages consultés.

➤ **Les indicateurs de rémunération**

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale se subdivise en trois sous-ensembles :

- **Contrôle de la politique de rémunération**

Il concerne l'appréciation de la politique de salaire et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier).

- **Contrôle de la masse salariale**

Il vise à étudier l'évolution des salaires et ces incidences financières.

- **Contrôle du système paie**

Il vise à étudier l'évolution des salaires et ces incidences financières.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Les principaux indicateurs sont:

Tableau N°05: Les indicateurs de rémunération

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
Rémunération moyen	Masse salariale / effectif moyen.	Mesure le salaire moyen.
Ratio d'accroissement des rémunérations	pourcentage annuel d'augmentation de l'entreprise / pourcentage annuel d'augmentation des salaires au niveau sectoriel.	Mesure la hausse des rémunérations annuelles.
Ratio de progression de pouvoir d'achat	Indice des salaires / indice des prix.	Si ratio = 1: le pouvoir d'achat stable. Si ratio est > 1 cela signifie l'augmentation du pouvoir d'achat, Si ratio inférieur à < 1 c'est que le pouvoir d'achat à baisser.
Ratio de la hiérarchie des salaires	Salaire moyen catégorie «mieux payé » / salaire moyen catégorie « salaires plus faibles ».	Compare entre les salaires les plus hauts et els salaires les plus bas.
Ratio de promotion	Nombre de promotion annuelle / effectif.	Mesure le taux du personnel promu dans l'année.

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages consulté.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

➤ **Les indicateurs du climat social**

Le climat social et ses différentes composantes sont des facteurs qui déterminent le niveau de compétitivité des entreprises, et parmi ces caractéristiques fondamentale on à: la qualité des conditions de travail, la communication, le dialogue social et ce dernier peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs.

Tableau N°06 : Les indicateurs du climat social

Ratios	Mode de calcul	Interprétation
Turn over	<ul style="list-style-type: none">• Nombres de départ durant l'année / effectifs moyen.	Mesure la rotation du personnel.
Taux de démission	<ul style="list-style-type: none">• Total des démissions / total des départs.• Nombre d'embauche / nombres de départs volontaires	Mesure le taux de démission.
Absentéisme	<ul style="list-style-type: none">• La durée totale d'absentéisme / effectif total• Nombre d'absents / effectif total	Mesure le taux d'absentéisme.

Source : Elaboré par nous même a l'aide des ouvrages consulté.

➤ **Les indicateurs de conflictualité**

Le conflit est la perturbation du climat social au sien de l'entreprise. Plusieurs indicateurs sont mis en œuvre afin de mesurer les situations conflictuelles dans l'entreprise.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Tableau N°07 : Les indicateurs de conflictualité

Ratios	Mode de calcul	interprétation
Conflictualité (grève)	<ul style="list-style-type: none">• Fréquences : Nombres de manifestation d'antagonisme ouvert.	Mesure de l'ampleur du mouvement conflictuel.
Concentration	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de grévistes / effectifs de la période	Mesure le taux de grévistes.

Source : Elaboré par nous même à l'aide des ouvrages consulté.

Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social

Conclusion

Le contrôle de gestion sociale permet donc d'informer (en suivant les données et en mesurant les résultats des politiques sociales) ; de diagnostiquer (en détectant les dysfonctionnements et en identifiant leurs causes) ; de prévoir (alerter les dirigeants sur les dysfonctionnements et en anticipant les évolutions) ; de gérer (en améliorant la gestion sociale et orienter les comportements dans le sens des politiques RH).

Le rôle du contrôle de gestion sociale est d'apporter un ensemble d'indicateur sociaux synthétisés sous forme de tableaux de bord qui servent d'outil d'aide au pilotage de l'organisation et de la fonction ressources humaines.

La mise en place d'un système de pilotage des ressources humaines révélateur de la performance des processus RH et de l'adaptation du capital humain s'impose comme une nécessité. En s'impliquant dans le processus de pilotage de l'entreprise, la DRH démontre sa contribution à la création de valeur économique et favorise la prise en compte des indicateurs de création de valeur intellectuelle et sociale.

Les tableaux de bord contribuent grandement à apporter des normes directrices en ce sens qu'ils véhiculent toutes les valeurs des référentiels internes et externes.

Chapitre 2 : Le cadre méthodologique

CHAPITRE 2 : Le cadre méthodologique

Introduction

La revue de littérature effectuée dans le chapitre précédent, nous a permis de mieux cerner le champ conceptuel du contrôle de gestion social et du tableau de bord social des organisations publiques. Pour atteindre notre objectif et répondre à la problématique de la recherche nous procéderons à une étude sur le terrain. Pour cela nous avons opté, dans la collecte des données, pour enquête par guide d'entretien.

Pour notre étude sur le terrain s'est fait à l'aide d'un guide d'entretien dressé au responsable du service RH dans direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou dont l'objectif est d'apprécier et mettre en évidence l'importance des tableaux de bord RH en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines.

Section 1 : Présentation et organisation de l'organisme d'accueil

La fiscalité est un ensemble de règles juridique et administrative qui organise la prospection des différents types d'impôt et taxes aux profits de l'état et des collectivités locales.

Facteur clé de toute économie nationale, l'imposition ou la fiscalité relève des administrations fiscale qui consistent en l'ensemble des organismes d'état chargés de l'établissement de l'assiette de l'impôt, de sa perception et de son contrôle.

En Algérie, l'administration fiscale vit le jour en 1962 et ne fut doter de l'autonomie administrative et financière qu'en 1985, en perpétuelle évolution et à la recherche constante d'une performance, globale, cet organisme vise sur ces ressources humaines afin d'y parvenir.

CHAPITRE 2 : Le cadre méthodologique

Cette première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil à savoir la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou (DIW), en mettant en lumière quelques notions sur l'administration fiscale Algérienne.

I-Présentation de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou

I.1. Présentation

La direction des impôts est une institution Etatique qui fait partie du ministère des finances. Sa fonction est de collecter et de gérer les impôts que doivent payer les citoyens pour apporter leurs contributions au fonctionnement de l'Etat.

Elle est composée de 40 services extérieurs et dont 25 inspections qui gèrent les dossiers fiscaux des contribuables en matière de régulation des situations fiscales et 15 recettes des impôts qui assurent le recouvrement (encaissement) et de 5 sous-directions qui coiffent le travail des inspections et recettes des impôts en matière de suivis des dossier fiscaux.

La direction des impôts est implantée au niveau du chef lieu de la wilaya en l'occurrence la ville de Tizi-Ouzou, les recettes des impôts et inspections des impôts sont implantées au niveau de chaque daïra.

I.2. Plan de situation

La direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou se situe à la rue ELKECHAI RAMDANE TOUR VILLA TIZI-OUZOU.

Elle est limitée par ce qui suit:

- Au nord la cité les TOURS VILLA;
- A l'est la sureté de wilaya
- A l'ouest les TOURS VILLA
- Au sud les TOURS VILLA.

CHAPITRE 2 : Le cadre méthodologique

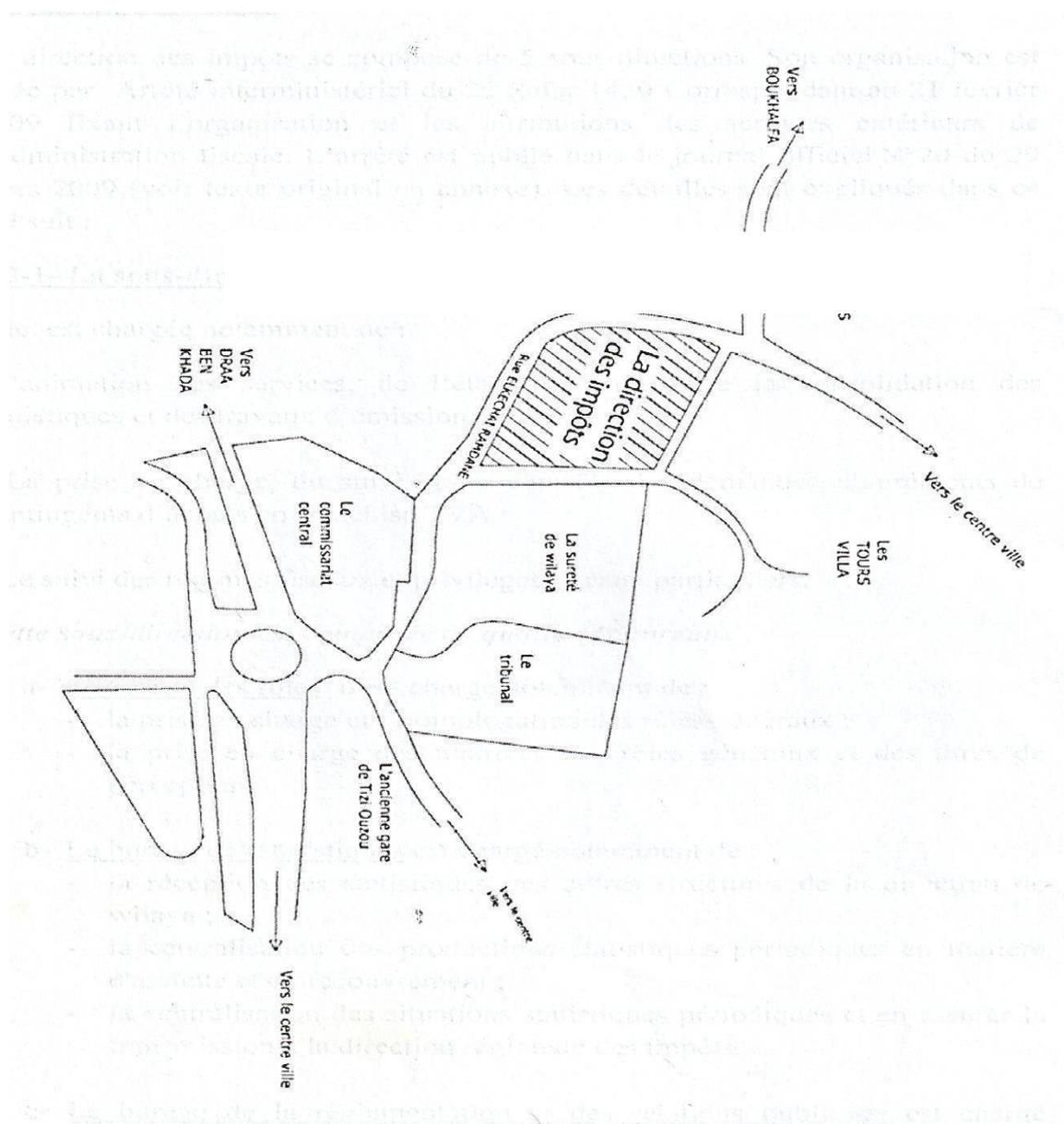


Figure N° 2 : Plan de situation (source : Google earth, fait par moi même)

II- Organisation de la Direction des impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou

La direction des impôts se compose de **5 sous-directions**. Son organisation est fixée par Arrêté interministériel du 25 Safar 1430 Correspondant au 21 février 2009 fixant l'organisation et les attributions des services extérieurs de l'administration fiscale. L'arrêté est publié dans le journal officiel N°20 du 29 mars 2009 (voir document n° 01Moint en annexe). les détails sont expliqués dans ce qui suit :

CHAPITRE 2 : Le cadre méthodologique

II.1. la sous-direction des opérations fiscales

Elle est chargée notamment de :

- L'animation des services, de l'établissement et de la consolidation des statistiques et des travaux d'émission¹;
- La prise en charge, du suivi et du contrôle des demandes d'agrément de contingents d'achats en franchise TVA ;
- Le suivi des régimes fiscaux et privilèges fiscaux particuliers.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux

II.1.1. Le bureau des rôles : il est chargé notamment de :

- la prise en charge et l'homologation des rôles généraux ;
- la prise en charge des matrices des rôles généraux et des titres de perception.

II.1.2. Le bureau des statistiques : est chargé notamment de :

- la réception des statistiques des autres structures de la direction de wilaya
- la centralisation des productions statistiques périodiques en matière d'assiette et de recouvrement;
- la centralisation des situations statistiques périodiques et en assurer la transmission à la direction régionale des impôts.

II.1.3. Le bureau de la réglementation et des relations publiques : est chargé notamment de :

- la réception et l'instruction des demandes d'agrément au régime d'achat en franchise de TVA et d'en délivrer les agréments.
- le suivi des régimes fiscaux particuliers et privilégiés.
- la diffusion de l'information fiscale, l'accueil, l'information et l'orientation du public.

II.1.4. Le bureau de l'animation et de l'assistance : est chargé notamment d'assurer :

- la prise en charge, en relation avec les structures régionales et les directions des impôts de wilayas, de l'animation et de l'assistance aux services locaux en vue de l'amélioration et de l'harmonisation des méthodes de travail;

CHAPITRE 2 : Le cadre méthodologique

- le suivi et l'instruction des rapports de vérification de gestion.

II.2. La sous-direction du recouvrement

Elle est chargée notamment de :

- la prise en charge, du contrôle, du suivi des rôles et titres de recettes et de l'Etat de recouvrement des impôts et taxes ainsi que tout autre produit et redevances;
- du suivi des opérations et écritures comptables, du contrôle périodique des services de recouvrement et l'animation des recettes des impôts dans l'exécution de leurs travaux d'assainissement et d'apurement des comptes ainsi que du recouvrement forcé de l'impôt ;
- l'évaluation périodique de la situation des recouvrements, l'analyse des insuffisances notamment en matière d'apurement et la proposition de mesures à même d'améliorer le produit fiscal ;
- le contrôle et l'assistance des recettes en vue de l'assainissement des comptes des recettes des impôts en vue de l'apurement et l'assainissement des comptes.

Cette sous-direction est composée de trois (3) bureaux.

II.2.1. Le bureau du contrôle du recouvrement : est chargé notamment de :

- L'impulsion des actions de recouvrement;
- la sauvegarde des intérêts du Trésor à l'occasion des transactions immobilières notariées et lors de la restitution des excédents de versements;
- l'élaboration et la notification aux collectivités locales et aux organismes concernés des éléments de fiscalité nécessaires à l'établissement de leur budget.

II.2.2. Le bureau du suivi des opérations et travaux d'écritures : est chargé notamment d'assurer:

- le suivi des travaux de pointage, des émargements des paiements et des certificats d'annulation sur les rôles et titres de recettes pris en charge ;
- le contrôle périodique de la situation de la caisse, des mouvements des comptes financiers et des valeurs inactives;
- la prise en charge effective et l'exécution des injonctions et recommandations prescrites par les vérificateurs de gestion, au titre des missions de contrôle;

CHAPITRE 2 : Le cadre méthodologique

- l'établissement et visas des opérations et écritures lors de la passation de service entre les comptables.

II.2.3. Le bureau de l'apurement : est chargé notamment d'assurer :

- le contrôle de la prise en charge des rôles généraux, des titres de perception ou de recettes se rapportant à des créances, extraits de jugements et d'arrêts en matière d'amendes et condamnations pécuniaires ou de produits autres que fiscaux;
- la réception et la validation des productions statistiques Etablies par les receveurs des impôts ;
- la prise en charge et le contrôle des états d'admission en surséance, des cotes irrécouvrables et l'état de liquidation des produits du Trésor et le sommier des reports.

II.3. La sous-direction du contentieux

Elle est chargée notamment d'assurer :

- le traitement des réclamations introduites, au titre des deux phases administratives de recours contentieux ou de la phase gracieuse et la notification des décisions rendues l'ordonnancement des annulations et des réductions accordées ;
- le traitement des demandes de remboursement des précomptes – TVA ;
- la formalisation des dossiers de dépôt de plainte ou de recours en appel et la défense, devant les juridictions compétentes, des intérêts de l'administration fiscale.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux.

II.3.1. Le bureau des réclamations : est chargé notamment de :

- la réception et l'instruction des recours tendant soit à la restitution de droits ou à l'annulation d'actes de poursuites ou à la revendication d'objets saisis
- la réception et l'instruction des demandes relatives au remboursement de précomptes-TVA.

II.3.2. Le bureau des réclamations : est chargé notamment de:

- l'instruction et la présentation aux commissions de conciliation, de recours contentieux ou gracieux compétentes, des réclamations ou demandes introduites par les contribuables;

CHAPITRE 2 : Le cadre méthodologique

- la réception et la présentation, à la commission de recours gracieux compétente, des demandes formulées par les redevables des impôts, relatives à l'admission en non-valeur, à la décharge en responsabilité ou au sursis de versement de cotes d'impôts, taxes ou droits jugées irrécouvrables.

II.3.3. Le bureau du contentieux judiciaire : est chargé notamment de :

- la préparation et la constitution de dossiers de dépôt de plainte auprès des juridictions pénales compétentes;
- la défense devant les instances judiciaires compétentes des intérêts de l'administration fiscale lors des contestations d'impositions.

II.3.4. Le bureau des notifications et de l'ordonnancement : est chargé notamment de :

- la notification, aux contribuables et aux services concernés, des décisions prononcées au titre des différents types de recours;
- l'ordonnancement des annulations et réductions accordées et l'établissement des certificats y relatifs.

II.4. La sous-direction du contrôle fiscal

Elle est chargée notamment de l'élaboration des programmes de recherche, de vérification, de contrôle des Evaluations et du suivi de leur réalisation.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux.

II.4.1. Le bureau de la recherche de l'information fiscale, fonctionnant en brigades : est chargé notamment de :

- la constitution du répertoire des sources locales d'informations concernant l'assiette, le contrôle ainsi que le recouvrement de l'impôt ;
- l'exécution des programmes d'intervention et de recherche et la mise en œuvre du droit de communication, du droit d'enquête, du droit de visite en coordination avec les services et les institutions concernées.

II.4.2. Le bureau des fichiers et recoupements : est chargé notamment de :

- la constitution et la gestion des divers fichiers tenus ;

CHAPITRE 2 : Le cadre méthodologique

- la prise en charge des demandes d'identifications fiscales des contribuables;
- le contrôle de l'exploitation par les services concernés des données de recoupement et l'établissement des situations statistiques et bilans périodiques dévaluation des activités du bureau.

II.4.3. Le bureau des vérifications fiscales, fonctionnant en brigades : est chargé notamment d'assurer :

- le suivi de l'exécution des programmes de contrôle et de vérification ;
- l'inscription des contribuables aux divers programmes de contrôle ;
- l'établissement des situations statistiques et rapports périodiques dévaluation.

II.4.4. Le bureau du contrôle des évaluations, fonctionnant en brigades : est chargé notamment de :

- la réception et l'exploitation des actes de mutation à titre onéreux ou gratuit;
- la participation aux travaux d'actualisation des termes de références (zoning)
- le suivi des travaux d'expertise dans le cadre des demandes exprimées par les pouvoirs publics.

II.5. La sous-direction des moyens

Elle joue bien sur un rôle très important dans la planification des différentes pratiques et stratégie de la gestion des ressources humaines de la DIW.

Elle est chargée notamment de :

- la gestion des personnels, du budget et des moyens mobiliers et immobiliers de la direction des impôts de wilaya;
- veiller à la mise en œuvre et la coordination du programme d'informatisation ainsi qu'au maintien en condition de l'infrastructure et des applications informatiques.

Cette sous-direction est composée de quatre (4) bureaux.

II.5.1. Le bureau des personnels et de la formation : est chargé notamment de :

- veiller au respect de la législation et de la réglementation en vigueur en matière de gestion des ressources humaines et de la formation ;
- mettre en œuvre les actions de normalisation des effectifs et de rationalisation des postes de travail, initiées en relation avec les structures concernées de la direction régionale.

CHAPITRE 2 : Le cadre méthodologique

II.5.2. Le bureau des opérations budgétaires : est chargé notamment de :

- l'exécution, dans la limite de ses attributions, des opérations budgétaires
- le mandatement, dans la limite du seuil de compétence qui lui est dévolu, les dossiers de remboursement de la TVA;
- le mandatement des excédents de versements résultant de l'emploi des certificats d'annulation. prononcés au titre des impositions en contentieux, relevant du seuil de compétence de la direction des impôts de wilaya et des centres des impôts;
- l'établissement, annuellement, du compte administratif de la direction.

II.5.3. Le bureau des moyens et de la gestion des imprimés et archives : est chargé notamment de :

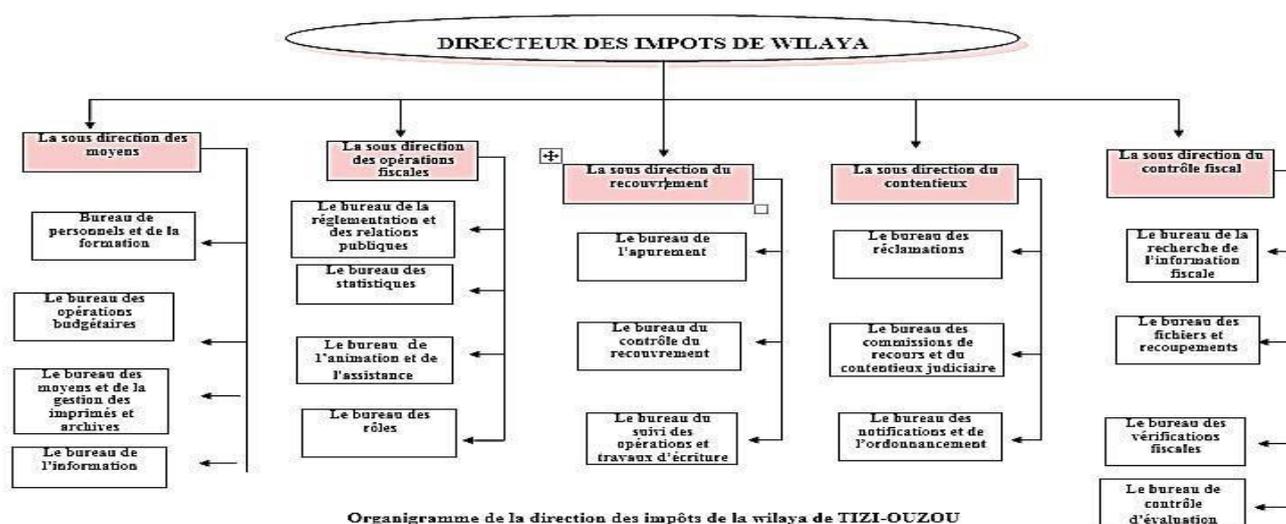
- la gestion des moyens mobiliers et immobiliers, du magasin des imprimés et des archives de l'ensemble des services relevant de la direction des impôts de wilayas;
- la mise en œuvre des mesures initiées pour assurer la sécurité des personnels, des structures, des matériels et des équipements et en faire des rapports périodiquement.

II.5.4. Le bureau de l'informatique : est chargé notamment d'assurer :

- la coordination sur le plan informatique entre les services à l'échelle locale et régionale;
- le maintien en condition de l'infrastructure technologique et de ses ressources.

L'organisation est résumée dans l'organigramme qui suit :

Figure n°3 : organigramme de la DIW de TO



Source : document interne de la DIW de TO

Section 2: Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines dans la direction des impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont appliquées par voie réglementaire au niveau de l'administration fiscale algérienne. Outre les mesures introduites par l'Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique; les pratiques de GRH au niveau de cette administration sont également régies par le décret exécutif n° 10-299 du 23 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 29 novembre 2010 portant le statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de l'administration fiscale.

Sont considérés comme corps spécifiques de l'administration fiscale:

- Le corps des inspecteurs des impôts ;
- Le corps des contrôleurs des impôts;
- Le corps des agents de constatation ;
- Le corps des analystes fiscaux
- Le corps des programmeurs fiscaux.

Concernant les postes supérieurs au titre des corps spécifiques l'administration, nous retrouvons :

- Chef de mission d'analyse fiscale ;
- Chef de brigade de vérification et/ou dévaluation
- Vérificateur de comptabilité et/ou dévaluation ;
- Chef de brigade des poursuites ;
- Responsable de caisses de la direction des grandes entreprises ;
- Responsable de caisses au centre des impôts et au centre de proximité des impôts.

I- Le recrutement

Le recrutement est une pratique très représentative pour l'administration fiscale. Il a un impact positif sur la performance notamment la performance économique puisque le recrutement représente un coût important pour l'administration, mais a un impact direct sur la productivité de celle-ci.

Ainsi au niveau de la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou, le recrutement doit toujours être conforme aux stipulations citées dans le second chapitre de l'ordonnance suscitée, car il est géré par la direction de la fonction publique.

Le recrutement au sein de l'administration publique est géré par la direction de la fonction publique. La direction de la fonction publique a pour rôle de gérer la ressource humaine dans toutes les administrations publiques de l'Etat. La direction de la fonction publique définit chaque année dans son plan de gestion de ressources humaines PGRH, le besoin des différentes administrations publiques en recrutement d'employés.

I.1. La direction de la fonction publique et la direction des finances

La direction de la fonction publique communique à la direction des finances le besoin en recrutement d'employé qui se traduit par le besoin en postes budgétaires. Une fois les postes budgétaires sont approuvés le lancement des avis de recrutement au sein des différentes administrations peut avoir lieu. La direction de la fonction publique affiche sur leur site internet tout les concours de recrutement dans les administrations publiques. Ce qui fait que le besoin en recrutement au sein de la direction des impôts de Tizi-Ouzou est défini par la direction de la fonction publique.

I.2. Textes législatifs relatifs au recrutement au sein de l'administration publique

Le recrutement dans la direction des impôts se fait par mode interne, qui concerne la ressource humaine existante dans les différents services, aussi, en mode externe, qui concerne à ramener une nouvelle ressource humaine, Et pour cela la direction procède par organisation de concours interne et externe, le processus de recrutement dans la fonction publique en générale et dans la direction des impôts en particulier est régie par des textes législatifs clairs et détaillés que nous allons exposer dans ce qui suit de point de vue présentatif et pratique.

I.2.1. Le décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012 lisant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques

Ce décret définit et fixe tout ce qui a trait à l'organisation des concours de recrutement, donc ce décret est appliqué impérativement partout dans la fonction publique, c'est une manière d'unifier. Nulle administration publique ne se doit de faire un recrutement sans se conformer à ce décret (voir document N°02 joint en annexe)

I.2.2. La circulaire N°07 du 28 avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre pour le recrutement dans les grades de la fonction publique

Cette circulaire est un barème de notation avec des critères bien définies qui permet de classer les candidats sur une échelle de 20 points.

I.2.3. La décision fixant la répartition des postes budgétaires au titre de l'exercice budgétaire de T'année en cours

I.2.4. L'arrêté d'ouverture de concours et l'avis de recrutement

C'est un document officiel (un ordre à exécuter) qui est rédigé par la direction des impôts, et cela en coordination avec la direction de la fonction publique qui a fait l'approbation des postes budgétaires, Une fois approuvé l'arrêt est mis en action ce qui veut dire que l'ouverture du concours a commencé.

L'utilité de l'arrêté est de définir le nombre de poste budgétaire et les modalités du concours et autres conditions (voir document N°03 joint en annexe). Une fois mis en action la direction des impôts affiche un avis de recrutement dans les journaux publics nationaux.

L'avis de recrutement est un document de communication destiné à faire savoir aux demandeurs d'emploi l'ouverture d'un concours de la fonction publique au niveau de la direction des impôts (voir document N°03 joint en annexe).

I.2.5. Détail de la Circulaire N° 07 du 28 avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre

Cette circulaire est appliquée par la commission ad hoc ou commission technique, qui est une commission créé pour un mandat de 3 ans juste pour les concours, son rôle est de faire le tri des dossiers pour en retenir que ceux qui sont valides par rapport à l'avis de recrutement.

Une fois les dossiers retenus, la direction passe à la sélection des candidats en fonction des notes obtenus par rapport à la circulaire N°07 du 28 avril. Une fois que les notes sont données. La direction passe à l'approbation des résultats des candidats retenus pour les postes demandés.

Les critères de sélection sont de l'ordre de 6 et définies comme suit :

- **Critère n°1 : Adéquation du profil de la formation du candidat** : la note est comprise ou égale entre 0 à 5 points, la note est répartie sur trois sous-critères qui suivent :

a) **Conformité de spécialité du diplôme avec le grade** ; la note est de 0à 2points. La conformité est divisée sur une échelle de 4, celle qui se rapproche directement est sur le degré 1, celle qui s'éloigne plus est sur le degré 4.

Chapitre 2 : Le cadre méthodologique

Spécialité 1:2 points ; Spécialité 2 : 1.5 points ; Spécialité 3:1 point ; Spécialité 4 :0.5 point.

b) Coursus d'études ou de formation : la note est de 0 à 3 points en fonction de la moyenne générale de la dernière année d'étude établie comme suit :

0.5 Point pour une moyenne égale à 10/20 et inférieure à 11/20

1 Point pour une moyenne égale à 11/20 et inférieure à 12/20

1.5 Points pour une moyenne égale à 12/20 et inférieure à 13/20

2 pour une moyenne égale à 13/20 et inférieure à 14/20

2.5 Pour une moyenne égale à 14/20 et inférieure à 15/20

3 Pour une moyenne égale à 15/20 et plus

c) bonification :

2 Points pour les diplômés des grandes écoles

1 Point pour les majors de promotion.

- **Critère n°2 : Formation complémentaire au diplôme exigé dans la spécialité :** La note est de 0 à 2 points elle est répartie sur chaque semestre d'études à 0.5 point
- **Critère N° 3 : Travaux ou étude réalisées par le candidat :** la note est de 0 à 2 points. Pour une unique publication 1 point. Au-delà d'une publication 2 points.
- **Critère n° 4 : Expérience professionnelle acquise :** de 0 à 6 point :

Tableau n°01 : Bonification sur l'expérience professionnelle acquise

Grade similaire			Grade inférieur
administrations organisant le concours	Autres Administration	Secteur économique	
1 point par année point par année à concurrence de 6 points	1 point par année point par année à concurrence de 4 points	0.5 point par année limite 3 points	0.5 point par année limite 2 points

Source : DIW TO

- **Critère n°5 : Date d'obtention du diplôme :** Elle correspond à l'antériorité du diplôme à la date d'ouverture du concours. La note est de 0 à 2 points répartis par 0.25 point par année au maximum c'est 2 points.

Exemple : 1 mois c'est 0.02 point, 6 mois c'est 0.125 point. 9 mois c'est 0.18 point

1 années c'est 0.25 point ; 2 années c'est 0.50 point ; 3 années c'est 0.75 point ; 4 années c'est 1 point ; 5 années c'est 1.25 points ; 6 années c'est 1.50 points ; 7 années c'est 1.75 points ; 8 années et plus c'est 2 points.

- **Critère n°6 : Entretien avec le jury** : la note est de 0 à 3 points, elle est répartie comme suit :
- Esprit d'analyse et de synthèse : 2 points
- aptitudes et ou qualification particulières : 1 point

Remarque : le recrutement dans le corps des inspecteurs des impôts s'effectuent parmi les candidats titulaires de titres et diplômes en sciences économiques, commerciales ou de gestion ainsi qu'en sciences juridiques et administratives sciences commerciales finances et comptabilité. Les nouveaux recrues passent d'abord par une période de stage d'une année et sont donc nommés en qualité de stagiaires ; puis sont titularisés ou licenciés ou astreint à une prorogation de stage, une seule fois à l'issue de cette période de stage. (Comme prévu aussi par l'ordonnance portant statut général de la fonction publique).

I.3. Voies de recrutement : le recrutement est centralisé au niveau de l'administration centrale. Il se fait par procédure de :

I.3.1. Recrutement interne

Comme pour les différentes nominations au niveau des fonctions supérieures conformément aux stipulations du chapitre 2 du décret exécutif cité préalablement portant les conditions de nomination.

I.3.2. Recrutement externe

Concours sur épreuves ; concours sur titres ; test professionnel ou recrutement direct pour les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers,

I.3.3. Le recrutement le plus productif

Le DAMF estime que les deux recrutements peuvent être productifs car le recrutement externe peut apporter une qualification, et le recrutement interne est avantageux non seulement en termes de coûts mais aussi il peut être productif à travers la confiance et la connaissance qu'il détient de son ancienneté.

I.3.4. Durée des contrats appliqués

Lorsqu'une personne recrutée au niveau de ladite administration, est dans la plupart des cas titularisée dans son poste, quant aux contrats signés par l'administration fiscale, ils

sont généralement à durée indéterminée. Cependant des contrats de durée déterminée sont aussi émis dans quelques situations notamment concernant les contractuels (agents d'entretien généralement).

I.4. Evolution du recrutement au niveau de la Direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou (DIW TO)

Au niveau de la DIW de Tizi-Ouzou, une baisse très importante des recrutements est remarquée ainsi depuis l'année 2014, aucun recrutement à l'instar des inspecteurs divisionnaires sortissant de

l'institut d'économie douanière et fiscale n'a été opéré. Cela est dû à des mesures politiques jugeant non sureffectif au niveau de l'administration fiscale. De l'année 2012 à 2014, on comptait un recru pour les départs en retraite.

II- La formation

La formation dans la direction des impôts de Tizi-Ouzou étant une action qui consiste à améliorer, recycler, perfectionner les connaissances des agents des impôts, ce déroulent soit au niveau local, régional ou national.

Les formations dans les directions des impôts de wilaya sont programmés et organisés par la DGI et bien sûr au niveau de la Direction de l'Administration des Moyens et des Finances (DAMF) à la sous-direction de la formation qui s'occupe de la gestion des programmes de formation, du perfectionnement et du recyclage des fonctionnaires et des agents des impôts.

II.1. Les différents types de formation

Concernant les programmes et types de formations existants sont au nombre de trois :

II.1.1. Formations statutaires : composé de ce qui suit :

- **Formation préparatoire :** Est subordonnée pour la confirmation de l'agent stagiaire à sa titularisation
- **Formation préalable à la promotion :** Ce type de formation concerne les agents ayants obtenu la promotion d'un grade inférieur à un grade immédiatement supérieur.

II.1.2. Formations initiales

De cycles longs ou de cycles courts sont réalisées au niveau de l'école nationale des impôts **ENI** dans le but de former des inspecteurs principaux et centraux, ou au niveau de l'institut d'économie douanière et fiscale **IEDF** dans le but de former des inspecteurs divisionnaires.

II.1.3. Formations continues

Sont assurées périodiquement aux agents des impôts en vue d'assurer leurs perfectionnement et d'améliorer leurs connaissances.

II.2. Les lieux de formation :

II.2.1. Formations locales : se déroulent soit au niveau des locaux de la direction,

UFC, Université ou centre de formation.

II.2.2. Formations Régionale (BLIDA) : Qui se déroulent soit à l'école nationale des impôts (**ENI**) **Koléa**, ou bien à l'institut supérieur de gestion et de planification (**ISGP**) qui se situe à **bordj el kiffan**.

II.2.3. Formations nationales : Se déroulent à l'institut d'économie douanière et fiscales **IEDF Koléa**.

III- La Gestion des carrières

Pour accroître la productivité (recouvrement), améliorer le climat social et la performance : La gestion des carrières dans la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou c'est d'assurer le développement du potentiel des agents, d'accroître leur stabilité et d'améliorer la flexibilité humaine par la mise en œuvre d'un programme de développement qui exige un effort (investissement) et l'atteinte des objectifs fixés.

III.1. L'évaluation

L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité l'avancement, la promotion, l'octroi des avantages liés au rendement et de la performance ainsi que l'octroi des distinctions honorifiques et récompenses.

L'évaluation du fonctionnaire est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment : le respect de l'éthique et de la déontologie (comportant l'ensemble des obligations inhérentes à l'exercice de la fonction ; les règles générales de comportement de l'agent au service de l'Etat et les règles de responsabilité) ; la compétence professionnelle ; la manière de servir ; la performance et le rendement sur la base des résultats individuels et collectifs.

III.2. Mode et fréquence d'évaluation

L'évaluation est périodique (par fois journalière, EX: absentéisme). Elle suit un système de notation pour les employés leur procurant une appréciation d'ordre général à l'exemple d'une promotion ou évolution.

L'évaluation peut être opérée par un responsable hiérarchique sur ses employés et parfois même par un ou un ensemble d'employés sur leur responsable hiérarchique. Un rapport est ensuite attribué à la tutelle.

III.3. Les procédures de bases : sont comme suit :

III.3.1. Le recrutement

La carrière professionnelle des agents prend effet à compter de la date de signature de leur procès-verbal d'installation et d'intégration au sein de l'administration fiscale

III.3.2. L'avancement et la promotion

L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, de façon continue, dans la limite de 12 échelons selon une durée variant de 30 à 42 ans.

L'ancienneté exigée pour l'avancement dans chaque échelon est fixée à trois durées d'avancement au plus, minimale, moyenne et maximale, conformément au tableau ci-après :

Tableau n°02 : L'avancement au niveau de la DIW T0

Avancement	Date minimale	Durée moyenne	Durée maximale
D'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur	2 ans 6 mois	3 ans	3 ans et six (06) mois
Total 12 échelons	30 ans	36 ans	42 ans

Source : DIW TO sous-direction des moyens

Le fonctionnaire bénéficie d'un avancement lorsqu'il réunit, à l'année considérée, l'ancienneté requise dans les durées minimale, moyenne ou maximale selon les proportions respectives de 4, 4 et 2 sur 10 fonctionnaires.(voir le tableau d'avancement en annexe n°01)

Le fonctionnaire titulaire d'un poste supérieur ou d'une fonction supérieure de l'Etat bénéficie de droit d'un avancement à la durée minimale, hors les proportions.

III.4. La promotion :

Consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après :(voir annexe n°02)

- Sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;
- Après une formation spécialisée ;
- Par voie d'examen ou test professionnels (pour bénéficier de ce mode, le fonctionnaire doit remplir la condition de sept (07) années d'ancienneté dans le grade lors de l'examen)
- Au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise. (une ancienneté de dix (10) ans est exigible, et ce, après inscription sur liste d'aptitude dans la limite des postes budgétaires inscrits dans le PGRH de l'année considérée.
- Une cinquième voie de promotion existait avant l'ordonnance de l'année 2006 qui l'a abrogée, c'est la promotion par voie de qualification professionnelle parmi les fonctionnaires qui remplissait les conditions de cinq (05) années d'ancienneté dans le grade.

En plus de ces deux (02) systèmes, le fonctionnaire peut être promu à un poste supérieur (emploi d'encadrement) lorsqu'il réunit les conditions statutaires de même qu'il peut être hissé à une fonction supérieure d'encadrement si l'autorité juge qu'il est apte à un poste de responsabilité.

IV- La rémunération

Facteur de rétention des salariés, de leur motivation et leur incitation à mieux respecter leurs engagements. Le système général de rémunération au niveau de la DIW est comme suit :

IV.1. Base du système de rémunération : le Salaire national minimum garanti (SNMG) représente la base du système de rémunération, cependant les corps d'appartenance (commun, technique ou poste supérieur) ainsi que l'échelon, la promotion. définissent le salaire de l'employé.

IV.2. Primes individuelles : des primes individuelles sont octroyées aux employés, à l'exemple de la prime de rendement qui suit un système de notation journalier conforme à chaque employé.

IV.3. Primes de compétences collectives : l'administration fiscale, contrairement à multiples administrations de la fonction publique et conformément aux autres administrations

du ministère des finances Algérien, octroi à ses salariés une prime de compétence collective relative aux sommes perçues sur les pénalités de retard. *La prime de fonds de revenu complémentaire* est perçue par tous les agents du ministère des finances, mais majoritairement par les fonctionnaires de l'administration fiscale.

V- L'information et la communication

L'information et la communication peut être descendante ou ascendante :

Concernant le partage des informations descendantes, notamment relatives aux informations financières budgétaires et même stratégiques de l'administration fiscale, celles-ci sont émises soit par voie de loi (exemple : loi de finance), de décret (notamment explicatifs) ou de notes administratives.

Concernant les informations ascendantes, elles font l'objet de rapports attribués aux supérieurs hiérarchiques, compte rendus ou bien par des situations faites par les services.

Remarque : la DIW de Tizi-Ouzou ne dispose pas de moyens d'information et de communication fiable permettant la circulation des informations d'une façon rapide, car les messages parviennent longuement et ce suite au manque des outils et d'un système d'information intra administratif tel l'outil informatique ainsi l'information est très rigide et hiérarchisé.

Chapitre 2 : Le cadre méthodologique

Section 03: Analyse des données et interprétations des résultats

1- Informations relatives au personnel

1-1- La répartition de l'effectif entre 2018 et 2020

L'évolution des effectifs durant les années 2018 à 2020 est résumée comme suit :

Tableau N° 01: répartition de l'effectif total

	2018	2019	2020
	586	614	672

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que l'effectif total de la direction des impôts est en hausse continue et ce de 2018 à 2020 dont l'effectif est estimée à 586 salariés en 2018 dont l'effectif est de 672 salariés en 2020. Ceci peut-être expliqué par le fait que la direction des impôts s'est engagée à mieux cerner les différentes étapes ou processus enregistrés durant cette période.

1-4- La répartition des effectifs par Sexe

Tableau N°02 : La répartition des effectifs par sexe

	2018	%	2019	%	2020	%
Femme	281	48	310	50.48	371	55
Homme	305	52	304	49.52	301	45
Total	586	100	614	100	672	100

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

Les données du tableau ci-dessus qui représente la répartition de la population d'étude selon le sexe, montrent que l'effectif de la direction des impôts qui est composé d'hommes à raison de 52% en 2018 contre uniquement 48% de femmes.

Chapitre 2 : Le cadre méthodologique

La croissance du nombre de femme est du a l'integration des postes emplois soit plus de 98% de femmes.

1-5- La répartition des effectifs par tranche d'âge

Tableau N°03: La répartition des effectifs par tranche d'âge.

	2018	2019	2020
Moins de 30ans	14	14	14
[30 - 35 ans]	69	70	86
[36 - 40 ans]	110	114	169
[41 - 50 ans]	254	242	269
[51 - 55 ans]	112	107	108
[56 - 59 ans]	16	26	24
60 ans et plus	07	02	02
Total	582	575	672

Source : Etablit par nos soins à partir du questionnaire.

A partir du tableau nous remarquons que les tranches d'âge dominantes sont celles entre 36 et 40 ans avec un taux de 43% en 2020 (28% en 2018) et celles entre 41 et 50 ans avec un taux de 35% en 2020 (33% en 2018).

Le ciblage de cette tranche d'âge peut-être expliqué par le fait que l'entreprise s'appuie sur des personnes ayant acquis de l'expérience, développé des compétences, capables d'assumer les exigences des postes immédiatement sans passer par un temps d'adaptation. Ceci permet à l'entreprise de gagner en terme de temps de formation et de parrainage et en terme de coûts relatifs à la formation et à l'apprentissage. Egalement, les personnes appartenant à cette tranche d'âge, entre 36 et 40 ans, sont plus productives et plus susceptibles d'être motivées surtout qu'elles sont encore éloignées de l'âge de retraite.

Chapitre 2 : Le cadre méthodologique

Tableau N°04: La repartition des effectifs par titularisation

Annee	2018	2019	2020
Titularisation	31	26	18

La titularisation est un acte de gestion qui sert à confirmer l'agent recruté après une période de stage soit d'une année. Il existe deux moyens soit par le corps communs ce qui implique la confirmation sans période de stage ou bien par corps technique qui sera confirmé avec une formation avec succès.

On constate à travers le tableau ci-dessus que la titularisation au sein de la direction des impôts a connu une baisse soit de 31 en 2018 contre 18 en 2020. Cette baisse est due principalement à la prolongation de la durée de stage.

Tableau N°05: La répartition des postes supérieurs par sexe

Annee	2018	2019	2020
Homme	100	104	103
Femme	28	39	38

On constate à travers ce tableau que la répartition des postes supérieurs est plus attribuée aux hommes qu'aux femmes. Malgré une légère hausse de cette répartition est enregistré soit un taux de 32% en 2018 contre 34% en 2019 pour la tranche des hommes. Contrairement à la catégorie féminine on enregistre un taux de 26% en 2018 contre 37% en 2019.

Tableau N°06: L'évolution du personnel informatique

Annee	2018	2019	2020
Personnel	25	36	37

De 2018 à 2020 une hausse du personnel informatique est enregistrée soit 25 personnel en 2018 contre 37 personnel en 2020. Cette hausse est due au fait que la direction des impôts suit le progrès technologique.

Chapitre 2 : Le cadre méthodologique

Conclusion

L'objectif de notre stage pratique au sein de DIRECTION DES IMPOTS DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU a été de comprendre ce qu'un tableau de bord, la démarche de son élaboration et surtout l'objet de sa construction.

L'analyse des résultats recueillis lors de l'entretien a démontré que l'entreprise DIRECTION DES IMPOTS DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU est consciente de l'importance du tableau de bord RH et lui accorde une place privilégiée lors de la définition de sa politique RH.

La direction des ressources humaines est totalement impliquée pour l'élaboration du tableau de bord RH à fréquence mensuelle.

. Un rapport est ensuite rédigé dans lequel sont analysés les écarts entre la situation présente et celle prévue, leur source et des recommandations pour les corriger. Afin de mieux exploiter le tableau de bord RH, la DRH de DIRECTION DES IMPOTS DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU dresse un comparatif entre les données précédentes et présentes pour la même période étudiée afin de mieux comprendre l'évolution des indicateurs et de faciliter la prise de décision en matière RH.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprise.

Conclusion générale

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction ressources humaines, il convient de mettre en place des outils de pilotage et parmi ces outils figure le tableau de bord RH qui mesure la performance du service RH et sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

Notre mémoire a été guidé par une question principale formulée comme suit : *La direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou s'appuie-t-elle sur le tableau de bord des ressources humaines en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH ?* Pour y répondre, nous avons été en stage au sein de celle-ci, ce qui nous a permis de constater que cette dernière est consciente de l'utilité d'élaborer un tableau de bord RH et accorde une place importante lors de la définition de sa politique en matière de gestion des ressources humaines. Étant totalement impliqué, le DRH veille à concevoir le tableau de bord et à le remettre dans les délais à la direction et ce afin d'exploiter les informations qui y figurent et de servir en tant qu'outil de pilotage de la fonction RH.

Les résultats de l'analyse des données recueillies auprès a son niveau affirment que la fonction RH, plus précisément le DRH, prend en charge la conception du tableau de bord RH. Une fois élaboré, il est remis à la direction générale pour analyser la performance du capital humain, ce qui confirme notre première hypothèse formulée.

Afin de pouvoir élaborer le tableau RH, le DRH s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs. Ces derniers sont définis conjointement avec la direction générale afin qu'ils puissent cibler les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs escomptés de l'élaboration du tableau de bord RH. Ce constat nous permet de valider notre deuxième hypothèse formulée.

Le tableau de bord RH est utilisé par la DRH afin de comparer entre la situation actuelle et la passée, d'en recenser les écarts et de les analyser. Il en découle des mesures correctives où le personnel est impliqué afin qu'il contribue à l'amélioration de sa performance. Ainsi, la DRH de la DIW s'appuie sur le tableau de bord RH afin de mesurer l'impact des décisions prises en matière de gestion RH sur la performance du capital humain et de détecter l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

L'objectif principal de l'entreprise aujourd'hui est l'atteinte de la performance qui ne peut se réaliser qu'avec l'implication des ressources humaines. Le tableau de bord RH est devenu un outil incontournable pour le pilotage des ressources humaines. Il permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques, de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il est devenu un défi incontournable de toute entreprise y compris l'entreprise algérienne.

Bibliographie

Bibliographies

Ouvrage :

1. Alazard. C, Sépari. S, « contrôle de gestion », 6^{ème} édition, DUNOD, paris, 2007.
2. Citeaux. J-P, « gestion des ressources humaines: principe généraux et cas pratique », 4^{ème} édition, Ed Armand colin, 2002.
3. Citeaux. J-P, « gestion des ressources humaines », édition, 2004.
4. Fabre. P, Sépari .S,et all , « management et contrôle de gestion », DUNOD , paris, 2008.
5. Gervais .M, « Contrôle de gestion », 8^{ème} édition, Economica, paris, 2005.
6. Guerrero. S, « les outils de l'audit social optimiser les ressources humaines », édition, DUNOD, paris, 2008.
7. Imbert. Joëlle, « les tableaux de bord RH », Editions d'organisation, Juin, 2007.
8. LANGLOIL, Bonnier. C, Bringer.C, « contrôle de gestion », Edition, BERTI.
9. MALLOT.J-L, JEAN.C, « l'essentiel du contrôle de gestion », Edition organisation, Paris, 1998.
10. Martory.B, « la création de la valeur par les ressources humaines », Edition, Liaison, France, 2008.
11. Martory. B, Crozet. D, « gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performances », 8^{ème} édition, DUNOD, 2013.
12. Martory.B, « contrôle de gestion sociale », Vuibert, 8^{ème} édition, paris, 2015.
13. Peretti. J-M, « ressources humaines et gestion des personnes », 2^{ème} édition Vuibert, paris, 1998.
14. Taieb, J-P, « les tableaux de bord de la gestion sociale », 6^{ème} édition, DUNOD, paris, 2011.

Thèses et mémoire :

- 1- M^{elle} DJAOUAD, « élaboration du tableau de bord social cas AIR ALGERIE », Encadré par M^{me} Amghar.M, 2012/2013.

Lois règlementaire:

- 1- Loi n°90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail <http://www.mfdg.gov.texte>
[réglementaire](#).

Dictionnaire :

- 1- Grawitz. madeleines, « lexique des sciences sociales », 7^{ème} Edition, DOLLAR, 1999.
- 2- Charles-Alain, Martinet ahmed-silem, « lexique de gestion », 6^{ème} édition, DOLLAR, 2003.
- 3- LAROUSSE, dictionnaire de français.

Annexes

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Listes des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	02
Chapitre 1 : Revue de littérature : Le contrôle de gestion social et le tableau de bord social	
Introduction.....	06
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion sociale	07
1-1- L'évolution historique du contrôle de gestion sociale.....	07
1-1-1- L'environnement économique	07
1-1-2- L'environnement technologique.....	08
1-1-3- Le contrôle de gestion et contrôle de gestion sociale	09
2- Définition du contrôle de gestion sociale	10
2-1-Définition des composantes du contrôle de gestion sociale	10
1-2- Définitions retenues par quelques auteurs.....	11
1-3- Les qualités requises d'un contrôleur de gestion sociale	12
1-4- Missions du contrôleur de gestion sociale	12
1-5- Les objectifs du contrôle de gestion sociale	14
1-6- Les niveaux du contrôle de gestion sociale	14
➤ 1-7- Les outils du contrôle de gestion sociale	16
1-8- Conditions de réussite.....	17
Section 02 : Concepts généraux sur tableau de bord ressource humaine	19
1-1- Définitions du tableau de bord RH	19
1-2- Rôle d'un tableau de bord social	20
1-3- Les types de tableau bord.....	20
1-4- Les clients des tableaux de bord	22
1-5- Les caractéristiques d'un tableau de bord RH.....	23
1-6-La construction d'un tableau de bord RH.....	23
1-7-Définition du reporting	24
Section 03 : Le tableau de bord social, un outil d'aide au pilotage et à la performance des ressources humaines	25
2-1- La notion de performance	25
2-1-1- Les niveaux de performance	26
2-1-2- Les cinq raisons de mesurer la performance et de piloter	27
2-2- Les principes généraux de mesure de la performance	28
2-3- Les types de performance RH	28
2-4- La notion du pilotage social	29

2-4-1- Définition.....	29
2-4-2- Les dimensions du pilotage.....	29
2-5- Définition d'un indicateur	30
2-6- Conditions de pertinence des indicateurs	30
2-7-Les trois rôles d'un indicateur social	30
2-8-La forme des indicateurs.....	31
2-9- Les principaux indicateurs sociaux	32
Conclusion	39

Chapitre 2: Le cadre méthodologique

Introduction.....	40
Section 1 : Présentation et organisation de l'organisme d'accueil	40
I-Présentation de la direction des impôts de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	41
I.1. Présentation.....	41
I.2. Plan de situation.....	41
II- Organisation de la Direction des impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou.....	42
II.1. la sous-direction des opérations fiscales	43
II.1.1. Le bureau des rôles	43
II.1.2. Le bureau des statistiques	43
II.1.3. Le bureau de la réglementation et des relations publiques	43
II.1.4. Le bureau de l'animation et de l'assistance	43
II.2. La sous-direction du recouvrement	44
II.2.1. Le bureau du contrôle du recouvrement	44
II.2.2. Le bureau du suivi des opérations et travaux d'écritures	44
II.2.3. Le bureau de l'apurement	45
II.3. La sous-direction du contentieux.....	45
II.3.1. Le bureau des réclamations	45
II.3.2. Le bureau des réclamations	45
II.3.3. Le bureau du contentieux judiciaire	46
II.3.4. Le bureau des notifications et de l'ordonnancement	46
II.4. La sous-direction du contrôle fiscal.....	46
II.4.1. Le bureau de la recherche de l'information fiscale, fonctionnant en brigades	46
II.4.2. Le bureau des fichiers et recoupements	46
II.4.3. Le bureau des vérifications fiscales, fonctionnant en brigades	47
II.4.4. Le bureau du contrôle des évaluations, fonctionnant en brigades	47
II.5. La sous-direction des moyens.....	47
II.5.1. Le bureau des personnels et de la formation	47
II.5.2. Le bureau des opérations budgétaires	48
II.5.3. Le bureau des moyens et de la gestion des imprimés et archives	48
II.5.4. Le bureau de l'informatique	48

Section 2: Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines dans la	
direction des impôts de la Wilaya de Tizi-Ouzou.....	49
I- Le recrutement.....	49
I.1. La direction de la fonction publique et la direction des finances	50
I.2. Textes législatifs relatifs au recrutement au sein de l'administration	
publique	50
I.3. Voies de recrutement	53
I.3.1. Recrutement interne.....	53
I.3.2. Recrutement externe	53
I.3.3. Le recrutement le plus productif.....	53
I.3.4. Durée des contrats appliqués.....	53
I.4. Evolution du recrutement au niveau de la Direction des impôts de la	
wilaya de Tizi-Ouzou (DIW TO).....	54
II- La formation	54
II.1. Les différents types de formation.....	54
II.1.1. Formations statutaires	54
II.1.2. Formations initiales.....	55
II.1.3. Formations continues.....	55
II.2. Les lieux de formation	55
II.2.1. Formations locales	55
II.2.2. Formations Régionale (BLIDA)	55
II.2.3. Formations nationales	55
III- La Gestion des carrières.....	56
III.1. L'évaluation.....	56
III.2. Mode et fréquence d'évaluation.....	56
III.3. Les procédures de bases	57
III.3.1. Le recrutement.....	57
III.3.2. L'avancement et la promotion.....	57
III.4. La promotion	57
IV- La remuneration	58
V- L'information et la communication.....	59
Section 03: Analyse des données et interprétations des résultats	60
1- Informations relatives au personnel.....	60
1-1- La répartition de l'effectif entre 2018 et 2020.....	60
1-2- La répartition des effectifs par Sexe	61
1-3- La répartition des effectifs par tranche d'âge	61
Conclusion	63
Conclusion générale.....	65
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

Résumé

Le tableau de bord est un système de mesure de la performance. Il facilite le pilotage des activités dans une organisation, y compris les activités relatives à la gestion des ressources humaines, d'où la naissance de tableau de bord social (TBS). La performance s'inscrit dans une logique de performance globale de l'entreprise et donne aujourd'hui à la fonction RH une nouvelle approche. Dans cette perspective, notre étude en quête de compréhension de l'objet et du rôle du tableau de bord RH au sein de l'entreprise, en tant qu'outil de pilotage de la fonction ressources humaines.

Mots clés : *Tableau de bord social, Performance RH, contrôle de gestion social, direction des impôts.*

Abstract

The dashboard is a performance measurement system. It facilitates the steering of activities in an organization, including activities related to human resources management, hence the birth of social scorecard (TBS). The performance is part of the company's overall performance and gives the HR function a new approach. In this perspective, our study seeks to understand the purpose and role of the HR dashboard within the company, as a management tool for the human resources function.

Keywords: *Social dashboard, HR Performance, social management control, tax direction*