



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

En Sciences financières et comptabilités

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

Thème :

**Le contrôle de gestion et
les indicateurs de mesure de performance
d'un service public
Cas d'entreprise SONELGAZ-BOUMERDES**

Réalisé par :

Mr. BOUTEGRABET Nassim

Mr. MEGHARI Mohamed El Hadi

Dirigé par :

Mme. BEN MAKHLOUF-YOUSFI Yasmina

Devant les membres de jury composé de :

Président : Mr KABENE Ahmed MCB à l'UMMTO

Rapporteur : Mme BEN MAKHLOUF-YOUSFI Yasmina MCB à l'UMMTO

Examineur : Mr AMIAR Habib MAA à l'UMMTO

**8^{ème} promotion
Année universitaire : 2021-2022**

REMERCIEMENT

Le présent mémoire a été réalisé grâce à la participation effective et soutenue de diverse personne.

Pour commencer je veux adresser mes remerciements à :
Mme BEN MAKHLOUF-YOUSFI Yasmîna, ma promotrice pour sa grande disponibilité et ses Précieux conseils et ses encouragements tout au long de la rédaction De mémoire.

Nous remercions également **Mr ARAARE SAID**, mon encadreur à l'entrepris **SONELGAZ-BOUMERDES** pour son aide précieuse.

Nos remerciements vont aussi à toutes les personnes qui ont participé de près ou Loin
À mes recherches et à l'élaboration de ce mémoire.

Nous remercions nos chers parents pour leur soutien, leur contribution et leur patient.

Et enfin, un solennel remerciement à tous les corps professoraux de la faculté des sciences économiques
Gestion et commerciales.

MERCI À VOUS TOUS...

DÉDICACES

C'est avec profonde gratitude et sincères mots,
que je dédie ce modeste travail de fin d'étude à
mes chers parents qui ont sacrifiés leurs vies pour ma
réussite et ont éclairés le chemin par
leurs conseils judicieux.

J'espère qu'un jour,
Je vais pouvoir leurs rendre un peu de ce qu'ils ont
fait, que dieu leurs prête bonheur et longue vie.

Je dédie aussi ce travail à mon frère et
sœurs, ma familles, mes ami(es),
tous mes professeurs qui m'ont enseignés
et à tous ceux qui sont chers.

MEHQARI MOHAMED ELHADI

DÉDICACES

Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir appris, protégé,
guidé tout au long de ma vie.

Je dédie ce modeste travail :

À mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et je les remercie
D'autant que je ne remercie personne, à leurs aides, à leurs orientations et leurs
Conseils durant mes études et dans ma vie

Également à mon frère et ma petite sœur. Vous avez su m'inculquer le
Sens de la responsabilité ainsi que la confiance en soi
Face aux durs moments de la vie. Ainsi qu'as tout ce qui on participé de près ou
de loin pour la réalisation de ce modeste travail

À la mémoire de mon grand-père

Mon exemple, mon plus beau souvenir, mon premier professeur, j'aurais
Tant aimé que tu sois présente; que Dieu le tout-puissant puisse t'accorder son
Infinie miséricorde et t'accueil dans son éternel paradis.

BOUITEGRABET NASSIM

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BFR	Besoin en fond de roulement
FR	fond de roulement
TN	Trésorerie nette
CA	Chiffre d'affaire
CG	Contrôle de gestion
DRH	DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES
EBE	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION
IBS	Impôt sur les bénéfices des entreprises
MB	Marge brute
RCAI	Résultat courant avant impôt
RHE	Résultat hors exploitation
TB	Le tableau de bord
VA	Valeur ajoutée
RN	Résultat net
DCT	dettes à courts termes
HT	Hors taxe
BT	Basse tension
MT	Moyen tension
HT	Haute tension
MDA	Million de dinars

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
Tableau N°1	Principaux indicateurs de mesure de performance pour le secteur public	18
Tableau N°2	Principaux indicateurs de mesure de performance pour le secteur privé	19
Tableau N°3	Les étapes de la méthode GIMSI	37
Tableau N°4	Tableau comparatif entre le tableau de bord et le reporting	42
Tableau N°5	Les indicateurs de l'équilibre financier	53
Tableau N°6	Les indicateurs d'activité et de production	54
Tableau N°7	Autres indicateurs de performance financière	56
Tableau N°8	L'effectif total de SONELGAZ	57
Tableau N°9	Le taux l'absentéisme	58
Tableau N°	Présentation de masse salariale entre 2020-2021	87
Tableau N°10	Les pertes de potentiel de secteur Elec	60
Tableau N°11	Les pertes de potentiel de secteur GAZ	60
Tableau N°12	Variation de chiffre d'affaire Elec	61
Tableau N°13	Variation de chiffre d'affaire GAZ	62

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
Figure N°1	présentation des types de reporting	41
Figure N°2	Organigramme des quatre services de la direction de distribution de Boumerdes	47
Figure N°3	Histogramme représentatif de la masse salariale.	59

Liste des annexes

Numéro	Titre
Annexe N°1	Questionnaire de contrôle de gestion et les indicateurs de mesure de performance d'entreprise
Annexe N°2	PRESENTATION DES BILANS FINANCIERS DES ANNEE. 2020. 2021(COTE ACTIF)
Annexe N°3	PRESENTATION DES BILANS FINANCIERS DES ANNEE 2020. 2021 (COTE PASSIF)
Annexe N°4	BILAN ACTIF
Annexe N°5	BILAN PASSIF
Annexe N°6	COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE
Annexe N°7	TABLEAU DE BORD (Ressources Humaines)
Annexe N°8	TABLEAU DE BORD (Ressources Humaines)
Annexe N°9	TAUX DE PERTES Electricité
Annexe N°10	TAUX DE PERTES GAZ
Annexe N°11	Chiffre d'affaires Electricité en MDA
Annexe N°12	Chiffre d'affaires Gaz

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public	
Introduction	04
SECTION 01 : Les indicateurs de mesures de la performance d'un service public....	05
SECTION 02 : Analyse comparative entre les indicateurs de mesure de performance d'un service public et d'un service privé.....	17
Conclusion	23
Chapitre II : Les mesures de performance d'entreprise	
Introduction	24
SECTION 01 : Conceptions et instruments du tableau de bord de gestion	25
SECTION 02 : Le Reporting	39
Conclusion	45
Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité	
Introduction	46
SECTION 01: La présentation de la division de Finance et Comptabilité	47
SECTION 02 : La mesure de performance au sein de SONELGAZ BOUMERDES.	50
Conclusion	64
Conclusion générale	65
Bibliographie	
Annexe	
Tableau de matière	
Résumé	

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise peut être comparée à une sorte de vaisseau qui se déplace dans un espace économique turbulent et concurrentiel.

Dans un monde où la concurrence entre les entreprises est devenue plus rude, ces dernières se trouvent face à l'obligation de mobiliser tous ses moyens, et d'adapter une stratégie claire, bien définie pour renforcer et améliorer ses activités et d'atteindre ses objectifs voulus.

En effet, la compétitivité d'une entreprise et sa capacité à mettre en œuvre des stratégies sont liées à ses systèmes d'informations. Plus à sa stratégie, l'entreprise a besoin de compléter son système avec contrôle, qui est souvent un outil important, pour affiner leurs contrôles opérationnels et de gestion.

Sachant que le développement et la performance de l'entreprise dépendent aussi de sa capacité à répondre aux exigences et changements de l'environnement, il est donc crucial de détecter les erreurs et risques et pouvoir y remédier à temps.

La performance peut s'exprimer selon deux dimensions, poursuivre les bonnes actions pour atteindre les objectifs fixés et s'assurer que l'on utilise au mieux les moyens octroyés.

Le contrôle de gestion permet une meilleure maîtrise de gestion et diverses tâches, ainsi que l'efficacité et les résultats efficients de toutes les opérations. Ce contrôle aide les entreprises à prendre des décisions importantes, pour atteindre les objectifs préalablement planifiés. Pour ce faire, le contrôleur de gestion a besoin de construire un meilleur outil qui répond aux besoins d'un pilotage et d'une mesure fiable qui est le tableau de bord.

« Le tableau de bord de gestion est un outil de contrôle de gestion présentant un ensemble intégré d'indicateurs, directement liés à la stratégie de l'entreprise et permettant de piloter ce qui est considéré comme essentiel dans la performance de l'entreprise »¹.

Nous avons entrepris notre recherche pour le cas de l'entreprise SONELGAZ en vue de porter un jugement sur le contrôle de gestion et les indicateurs de mesure de performance d'un service public. Notre étude sera donc axée autour du contrôle de gestion et de la performance.

¹Guedj Norbert, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, éditions d'organisation, 2001, P 285 ;

Introduction générale

- Problématique

La problématique que nous voudrions formuler pour ce travail de recherche, consiste à déterminer le contrôle de gestion et les indicateurs de mesure de performance d'un service public qui lui permettent de mieux s'organiser. Ce qui nous amène à poser la question principale suivante: **Quelle est la politique adoptée par l'entreprise publique « SONELGAZ-BOUMERDES » pour mesurer la performance du service public qu'elle rend ?**

Pour mieux comprendre cette problématique et être précise, on va essayer de répondre aux questions suivantes :

- Quelle sont les indicateurs de mesure de performance d'un service public ?
- Quels sont les éléments du contrôle de gestion permettant la mesure et l'évaluation de la performance de l'entreprise SONELGAZ- Boumerdes ?

Notre sujet de recherche abordera un certain nombre d'hypothèses :

Hypothèse 01: Il existe plusieurs indicateurs pour mesurer la performance, comme : Les indicateurs de l'équilibre financier, indicateur d'activité et de production, indicateurs de résultats, indicateurs de la performance environnementale, indicateurs de la performance sociale, indicateurs de la performance non financière.

Hypothèse 02: Le reporting et le tableau de bord ils sont des outils de contrôle de gestion qui nous permet d'avoir une opinion sur la situation de l'entreprise SONELGAZ- Boumerdes.

- Notre objectif à travers de cette recherche est :

Notre Travail étant une recherche descriptive, il sera donc basé sur des objectifs de recherche. Ainsi, notre objectif est de déterminer les indicateurs et outils de contrôle de gestion au sein d'une entreprise public qui lui permet de mieux s'organiser.

Pour la méthodologie de notre recherche, nous avons adopté la méthodologie descriptive et empirique.

- **Descriptive** : parce que nous avons présenté les indicateurs de mesure de performance dans les organismes public et l'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion. Notre étude s'est axée sur une recherche bibliographique et la consultation des documents spécialisés pour la partie théorique.

Introduction générale

- **l'approche empirique** : qui est un aspect pratique qui vise à répondre à notre problématique de recherche à travers le cas réel qui est la **SONELGAZ** à travers l'analyse de ses documents comptables et financiers.

En ce qui concerne la collecte d'informations nécessaires à l'élaboration de notre mémoire, nous avons effectué nos recherches au niveau de différentes bibliothèques, ainsi que sur la bibliothèque en ligne ScholarVox. En plus des ouvrages consultés liés au sujet, l'utilisation d'internet, ainsi que les échanges avec le contrôleur de gestion de SONELGAZ- Boumerdes.

Pour à la problématique posée, notre étude s'est axée sur une recherche bibliographique et la consultation des documents spécialisés pour la partie théorique.

Quant à la partie pratique nous avons effectué une analyse de contenu de système de contrôle de gestion de SONELGAZ, nous avons aussi utilisé les techniques suivantes :

- **Technique d'entretien** : nous avons mené des entretiens au niveau de l'organisme d'accueil et cela pour l'obtention des informations nécessaires pour la rédaction de notre partie pratique.
- **Technique d'observation** : nous sommes appuis sur cette technique tout au long de notre présence au sein de SONELGAZ- Boumerdes.

- Structure du travail

Notre recherche nous a permis d'établir trois chapitres, dont deux chapitres sera basé sur le cadre théorique et le troisième sur le cadre pratique :

- Le chapitre un est axé sur les indicateurs de mesure de performance dans les organismes public dans la premier section et dans la deuxième section on a fait une analyse comparative entre les indicateurs de mesure de performance d'un service public et d'un service privé.
- Le deuxième chapitre traitera l'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion. Ce chapitre sera également divisé en deux sections : tableau de bord de gestion dans la première section et Le reporting dans la deuxième section.
- Et Enfin le chapitre trois est consacré sur les études du cadre pratique sur les indicateurs et les outils du contrôle de gestion adopter par une entreprise public cas de **SONELGAZ**.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

Le concept de performance est couramment utilisé, tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement complexe dans la mesure où il est très répondu dans le langage courant.

Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise (concept multidimensionnel) ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.

Nous allons voir dans ce chapitre, différentes définitions de la performance d'une entreprise, ses indicateurs, comment peut-on l'analyser et l'améliorer.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

Section 01 : Les indicateurs de mesures de la performance d'un service public

Après avoir abordé les notions de base de la performance, nous tenons à présenter son champ de mesure et dévaluation.

1.1 Définition, critères et objectifs de mesure de la performance :

1.1.1 Définition de mesure de la performance

La mesure de performance d'une entreprise peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé¹.

«La production de mesures et de données est au cœur du processus de contrôle de gestion. C'est à partir de données et de mesures que l'on peut piloter la performance»².

La mesure de performance est l'évaluation du réalisé par rapport à un référentiel préalablement fixé. En effet, il s'agit de l'évaluation d'une grandeur par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme référence (unité, étalon). Elle «permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée. Point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises»³.

1.1.2. Critères de mesure de la performance

La performance se mesure par le degré de réalisation des objectifs fixés. Deux principaux critères sont nécessaires pour mesurer la performance d'une entreprise à savoir : les critères quantitatifs et les critères qualitatifs⁴.

- **Critères quantitatifs**

La mesure quantitative de la performance reste souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise. Les méthodes d'évaluation de la performance sont en effet construites autour des critères financiers et surtout comptables à court terme, comme le chiffre d'affaire et le profit annuel.

¹ LYNCH (R-L) et CROSS (K-K), mesure Up, Yard stick for Continuous Improvement, Cambridge, Blackwell Business, 1994, P 09 ;

² GIRAUD (F), SAULPIC (o), NAULLEAU (G), DELMOND (M-H) et BESCOS (P-L), contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition MONTCHERSTIEN, Paris, 2002, P 43 ;

³ LEDRUC (M), capital-compétence dans l'entreprise, édition ESF, Paris, 2007, P 21 ;

⁴ MICHEL BARABEL, « Thèse de doctorat en Gestion ». Sous la direction de Pierre Romelaer. Paris, 1999, page 56.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

- **Critères qualitatifs**

Les critères qualitatifs sont des critères non financiers et de plus en plus utilisés pour mesurer la performance. On distingue trois types de ces critères : commerciaux et marketing, sociaux et stratégiques.

- Critères commerciaux et marketing

On peut citer :

- La part de marché ;
- La qualité des produits et des services ;
- La qualité perçue par les clients ;
- La satisfaction des clients.

- Critères sociaux

La dimension humaine représente une garantie pour la performance future d'une entreprise. C'est à dire que la qualification et les compétences du personnel, la motivation du personnel permet à l'entreprise d'améliorer et d'accroître sa performance.

- Critères stratégiques

Les critères stratégique tel que : le positionnement de portefeuille de produit (la matrice BCG, Boston Consulting Group) et l'étude des forces et les faiblesses de l'entreprise en fonction des facteurs clés de succès (FCS) de l'industrie. Ces critères sont également nécessaires pour mesurer la performance.

1.1.3. Objectifs de la mesure de performance :

- **Influencer les comportements:**

La mesure des performances⁵ ne peut constituer un objectif en soi ; elle vise une multitude d'objectifs et des buts. Elle cherche à orienter le comportement des managers de deux façons : par une information claire sur la nature de la performance recherchée, et par la mise en place des dispositifs d'incitation et de pilotage autour de cette mesure.

⁵ GIRAUD (F), SAULPIC (o), NAULLEAU (G), DELMOND (M-H) et BESCOS (P-L), contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition MONTCHERSTIEN, Paris, 2002, p65.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

- **Un objectif d'information**

La mesure de performance permet au responsable d'avoir périodiquement la situation d'entreprise, le degré d'atteinte des objectifs ainsi que toutes les informations liées à son fonctionnement. Elle autorise et facilite la vérification de la cohérence entre la performance individuelle réalisée par les différents services de la performance globale attendue.

- **Un objectif d'incitation :**

L'évaluation de la performance joue un rôle important dans l'incitation des responsables de l'organisation en les mettant sous tension en direction de la performance définie. Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage.

Le dispositif d'incitation conduit, en premier lieu, à la mise en place d'une négociation entre les responsables et le niveau hiérarchique sur le terme d'évaluation afin de permettre la participation de chacun dans la réussite de l'entreprise.

Le dispositif d'incitation est renforcé par la mise en place d'un système sanction/récompense afin de motiver le personnel suivant les performances réalisées par chacun des responsables opérations, cela peut se traduire en terme de :

- Rémunération : présence ou absence de bonus, évolution de la rémunération fixe,....;
- Statut : promotion, mutation, licenciement,..... ;
- Reconnaissance : notoriété, prix de motivation (prix de meilleur manager, voyage,...).

Le dispositif d'incitation, qui s'insère dans le cadre de la mesure des performances, est censé constituer un moteur d'action et de motivation important.

1.2. Les indicateurs de mesure de performance

On peut résumer la performance en trois catégories de mesures : à savoir la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale. Ces catégories proviennent de l'approche financière et non financière de la performance.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

Un indicateur est un instrument statistique qui permet de mesurer et d'observer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer la performance atteinte selon les critères d'appréciation défini.

Un indicateur de performance est défini comme : «une mesure lié à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteint de l'objectif, aux résultats d'impact et aux retombées».⁶

1.2.1 Indicateurs de la performance financière

Nous retenons quatre catégories d'indicateurs à savoir :

➤ Les indicateurs de l'équilibre financier

Les indicateurs de la structure financière sont : les fonds de roulement, les besoins en fond de roulement et la trésorerie nette.

• les fonds de roulement

« le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents qui reste à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs cycliques»⁷.

Le fonds de roulement se calcul de deux façons :

- Par le haut de bilan :

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{actifs immobilisés}$$

- Par le bas de bilan :

$$\text{FR} = \text{actifs circulants} - \text{dettes à court terme}$$

⁶ VOYER (P), Tableau de bord de gestion et indicateur de performance, 2eme édition, presse de l'université de Québec, Québec, 1999, P 64.

⁷ CORHAY (A) et MAPAPA (M), Fondements de gestion financière, 2eme Edition, Revue et corrigée, Université de Liège, 2007, P 13 ;

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

- **Besoin en fond de roulement**

«le besoin en fond de roulement est la part des besoins cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques et qui se trouve par la suite à la charge de l'entreprise»⁸.

Le besoin en fond de roulement se calcule comme suit :

$$\text{BFR} = (\text{actif circulant} - \text{trésorerie actif}) - (\text{passif circulant} - \text{trésorerie passif})$$

- **Trésorerie Nette**

La trésorerie nette est définie comme étant l'excédent (si la trésorerie est positive), ou l'insuffisance (si la trésorerie est négative) des ressources longues disponibles après financement nés de l'activité.

Il y a deux méthodes de calcul de la trésorerie nette, à savoir :

$$\text{TN} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Ou bien :

$$\text{TN} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

➤ **Indicateur d'activité et de production**

Il permet de mesurer le résultat direct du processus productif du service, ce qui est appelé résultat intermédiaire par rapport au résultat final⁹.

- **Evolution de chiffre d'affaire**

Consiste à suivre, dans chaque une période le chiffre d'affaire et son évolution par rapport à la même période de l'année précédente. L'évolution de chiffre d'affaire

Doit être supérieure à 1 et elle se calcule comme suit :

$$\text{Evolution de chiffre d'affaire} = \text{CA N} - \text{CA N-1}$$

⁸ PALLENS (G), Gestion financière de l'entreprise, 8eme Edition, DUNOD, Paris, 1983, P 64.

⁹ LORINO (P), indicateurs de performance, sous la direction de BONNEFOUS (C) et COURTOIS (A), Productique-Hermès, Paris, 2001, P25.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

- **La marge brute**

La marge brute enregistre la marge que l'entreprise tire de la vente des marchandises, et elle se calcule comme suit :

$$MB = \text{vente de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises}$$

- **La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée mesure la richesse créée par l'entreprise, on l'obtient par la différence entre la production de l'exercice y compris la marge brute et la consommation intermédiaire.

$$VA = (\text{Production total} + MB) - \text{consommation intermédiaire}$$

- **Indicateur de résultats**

On distingue deux sortes d'indicateur de résultats, résultat courant avant impôt et résultat net.

- **Résultat courant avant impôt**

Le RCAI permet de mesurer la rentabilité de l'exploitation compte tenu des choix qui ont été pris en matière de financement. Il se calcule comme suit :

$$RCAI = \text{Résultat d'exploitation} - \text{Résultat financier}$$

- **Résultat net**

Le résultat net désigne la différence entre les produits et les charges d'une entreprise. Il représente l'indicateur de la rentabilité finale générée par l'entreprise, permettant d'évaluer ses performances sous divers aspects. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Résultat net} = RCAI + RHE - \text{Participations des salariés} - IBS$$

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

➤ Autres indicateurs de performance financière

• La rentabilité

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir de moyens mis en œuvre.

On distingue trois types de rentabilité :

$$\text{Rentabilité économique} = \text{EBE} / \text{Actif économique}$$

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires}$$

• Le cash-flow

Le cash-flow «flux de trésorerie» représente l'ensemble des flux de liquidités générés par les activités de l'entreprise. Il est également un indicateur permettant de connaître l'aptitude de l'entreprise à financer ses investissements à partir de son exploitation ou encore sa capacité à distribuer des dividendes à ses actionnaires. L'évolution de cash-flow (ETE) est l'un des indicateurs essentiels de l'analyse de la performance de l'entreprise, il se calcule comme suit :

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \Delta \text{BFR}$$

• Ratio de solvabilité

La solvabilité de l'entreprise peut être définie comme la capacité de cette dernière à honorer ses engagements de moyen et long termes.

Deux ratios principaux sont couramment utilisés pour apprécier la solvabilité de l'entreprise :

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Total actif} / \text{Total des dettes}$$

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propre} / \text{Total passif}$$

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

- **Les ratios de liquidités**

Le ratio de liquidité évalue la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme par la mise en œuvre de son fond de roulement et/ou transformation des éléments de son actif circulant en disponibilité financière dans le cadre de son fonctionnement normal.

Trois ratios permettent d'apprécier la liquidité de l'entreprise :

Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme

Ratio de liquidité réduite = Créances et disponibilités / Dettes à court terme

Ratio de liquidité immédiate = Disponibilités / Dettes à court terme

1.2.2 Indicateurs de la performance environnementale

Dias-Sardinha précise que la performance environnementale peut avoir six objectifs différents : le respect des lois, la prévention de la pollution, l'éco-efficacité, l'éco-innovation, l'éco-éthique et la durabilité. Ce même auteur précise que jusqu'à début des années 2000, les objectifs étaient essentiellement orientés sur la prévention de la pollution¹⁰.

Au début des années 2000, des initiatives internationales de standardisation de la performance environnementale sont apparues. A partir de cette date, la plupart des systèmes d'indicateurs environnementaux sont construits autour de la logique DPSIR (Drive-Force motrice, Pressure-Pression, State-Etat, Impact et Response-Réponse) proposée par l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique). Ces modèles regroupent cinq types d'indicateurs¹¹:

- Des indicateurs de force motrice : information caractérisant l'activité à la base de l'impact sur l'environnement (ex : production industrielle d'un site donné) ;
- Des indicateurs de pression : information caractérisant la pollution exercée et transférée sur le milieu en conséquence de l'activité concernée (ex : nombre de tonne de NO2 rejetées par site considéré en rapport avec sa production) ;

¹⁰ Stéphane ANDRE, Evaluation de la performance non financière des entreprises : Apport des méthodes multicritère d'aide à la décision, thèse de doctorat, Université Paris IX DAUPHINE, 03 Juin 2009, P 48-49 ;

¹¹OCDE, Towards Sustainable Development, Indicators to measure Progress, ISBN : 9789264185326-OCDE, Paris, 2000, P 240 ;

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

- Des indicateurs d'état : information décrivant l'évolution des caractéristiques des milieux récepteurs en relation avec les transferts de substances étudiées et les délais de réponse des milieux (ex : concentration de NO₂ par unité de volume dans l'environnement autour du site considéré) ;
- Des indicateurs d'impact : information évaluant l'effet de la pollution comme impact sur la santé, sur la biodiversité... ;
- Des indicateurs de réponse : information décrivant les différentes actions menées pour diminuer la pression sur l'environnement (ex : emploi de procédés industriels plus respectueux de l'environnement).

1.2.3. Indicateurs de la performance sociale

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme la relation entre son effort social et le comportement de ces salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement.

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation¹².

Plusieurs indicateurs servent à mesurer la performance sociale. KALIKA (1988)¹³, les indicateurs de la performance sociale sont des indicateurs référés au climat social de l'entreprise, à la satisfaction des salariés, à la nature des relations et à l'activité sociale du comité de l'entreprise.

Dans ce qui suit, on présente les indicateurs les plus utilisés dans la mesure de la performance sociale¹⁴:

➤ Les indicateurs de mobilité

- Taux d'entrée = nombre d'entrées / nombre de salariés
- Taux de sortie = nombre de sorties / nombre de salariés
- Ratio de remplacement = nombre d'arrivées / nombre de départs
- Rotation (Turn over) = ((entrées + sorties)/2) / effectif

➤ Les indicateurs d'intégration

¹² TEZNAS du Moncel, cité par MOHAMED Bayed, performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du management, 1992, P 381 ;

¹³ Idem

¹⁴ BURLAUD Alain et autres, contrôle de gestion : manuel et application, édition Foucher, Paris, 2009, P 481-483.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

- Taux de départs = nombre de départs sur l'année / nombre moyen d'agents
- Taux de départs volontaires = (nombre de démissions, mutations, détachement sur l'année) / nombre de départs
- Taux de prorogation de stage = nombre de prorogations de stage / total des mises en stage
- Taux d'ancienneté = nombre de salariés ayant moins de X ans d'ancienneté / Effectif

En dessous de 0,1 il s'agit d'un manque de renouvellement du personnel. Au-delà de 0.2, c'est l'expérience collective qui risque de manquer (danger de perte d'expérience).

➤ Les indicateurs liés au risque professionnel

Taux de fréquence des accidents du travail = $(\text{Nombre d'accident de travail avec arrêt} * 10^6) / \text{Nombre d'heure travaillées}$.

Ce taux exprime le nombre d'accidents de travail pour un million travaillé.

- Taux de gravité des accidents du travail = $(\text{Nombre de jours d'arrêt de travail} * 1000) / \text{Nombre d'heure travaillées}$.

Ce taux exprime le nombre de jours d'arrêt pour mille heures travaillées.

➤ Les indicateurs d'absentéisme

- Taux d'absentéisme = heures d'absence pendant une période P / heures théoriques de travail pendant la même période
- Taux d'absentéisme maladie de courte terme = Nombre d'arrêt maladie de moins de 4 jours / Nombre d'arrêt maladie

➤ Les indicateurs démographiques

- Age moyen = somme des âges / Effectif total
- Ancienneté moyenne = Somme des anciennetés / Effectif total

➤ Les indicateurs liés aux rémunérations

- Masse salariale = charges personnelles / Effectif
- La part des primes = prime / Sommes des salaires bruts

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

- La part des heures supplémentaires = salaires des heures supplémentaires / Somme des salaires bruts

➤ Les indicateurs de la formation professionnelle

- Taux de départ en formation par catégorie = Nombre de salariés par catégorie partis en formation en cours d'année/ Effectif de la catégorie hiérarchique
- Taux de départ en formation par métier = Nombre de jours de formation par métier/ Nombre de salariés occupant ce métier
- Taux de participation à la formation = montant des dépenses consacrées à la formation/ la masse salariale

1.2.4. Indicateurs de la performance non financière

Les indicateurs non financiers sont le plus souvent appréhendés par opposition aux indicateurs financiers, en fonction de leur finalité ou de manière contextuelle. Les auteurs comme Kaplan et Norton (1998), dont les indicateurs non financiers constituent le sujet central, expliquent qu'ils complètent les indicateurs financiers qui focalisent trop l'attention sur le pilotage des actions à court terme.

➤ L'axe client

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), taux d'attrition ou « churn » (nombre de clients perdus sur une période).

➤ L'axe interne

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

➤ L'axe marché

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; on mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « like », de « retweets », etc.), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, etc.

Conclusion

Cette section nous a permis de comprendre la notion de performance qui est couramment utilisé dans l'appréciation portée sur les entreprises. La performance de l'entreprise exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

Section 02 : Analyse comparative entre les indicateurs de mesure de performance d'un service public et d'un service privé

Chaque secteur il s'appuie sur des indicateurs spéciaux pour mesurer sa performance, dans cette section on doit faire une analyse comparative entre les indicateurs de mesure de performance d'un service public et d'un service privé.

2.1. Les indicateurs de mesure de performance d'un service public

Constituant l'objectif prestigieux de chaque organisation publique, la performance publique a constitué le noyau d'intéressement de plusieurs auteurs qui ont lié cette notion aux circonstances de l'environnement dont lequel opère l'organisation. Affectée d'une grande ambiguïté, la performance publique inclue plusieurs acteurs, son caractère multidimensionnel regroupe non seulement l'aspect financier, mais également une épaisseur sociétale et environnementale.

Alors que la création de la valeur est associé à la maximisation du profit dans la sphère des entreprises, le secteur public la définit comme étant une autre finalité, c'est celle de l'optimisation des services rendus aux citoyens, cependant, le secteur privé et public ont plusieurs similitudes, il s'agit de la production de produits et services tout en étant soumis aux contraintes financières et humaines, contrairement à un service public, une entreprise met en premier rang la rentabilité économique qui permet d'assurer la pérennité de cette dernière. Par contre, le souci de réduire le déficit public d'une part, et l'amplification des objectifs sociétaux et environnementaux de la part des entreprises font ressortir un point de convergence entre les deux secteurs. La performance publique reflète la capacité de satisfaire l'intérêt général tout en produisant un service de qualité, répondant aux besoins spécifiques de chaque citoyen tout en réduisant le déficit étatique à travers l'optimisation des dépenses publiques. Ce qui rend la performance des secteurs publics plus difficile à atteindre c'est le fait que le secteur public ne choisit pas sa clientèle, contrairement au secteur privé qui met en place des stratégies de segmentation des clients.¹⁵

¹⁵ Galdemar V., Gilles L. et Simon M.-O. (2012). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? Cahier de recherche, CREDOC, p n°229.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

La plupart des recherches qui traitent la performance publique dans la littérature ont identifié trois piliers de cette dernière, il s'agit de : l'efficacité qui est le rapport entre les objectifs et les réalisations, l'efficience qui est le rapport entre les moyens et les résultats et la qualité de service. La nature évolutive du concept et ses multiples facettes renforcent sa complexité d'identification et de mesure même avec les techniques élaborées les plus complexes qu'elles soient.

Nous proposons la présentation de trois (3) indicateurs de mesure de performance par niveau d'analyse (cf. tableau N°1), qui à notre sens, constituent des indicateurs pertinents qui permettront, aux secteur publics, de mesurer sa performance¹⁶.

Tableau N°01 : Principaux indicateurs de mesure de performance pour le secteur public

Niveaux d'analyse	Indicateurs	Performances mesurées
Financier	Fonds de Roulement = Capitaux Permanents/ Valeurs Immobilisées	Sécurité financière et capacité de l'entreprise à poursuivre ses projets
	Autonomie financière = Fonds propres/Passif	Capacité de l'entreprise à assurer le financement de son activité :(indépendance financière)
	Trésorerie / dettes exigibles	Capacité de l'entreprise à honorer ses engagements immédiats :(solvable à très court terme)
Poids dans l'économie nationale et de la dépendance de l'extérieur	Exportations/ production totale	Capacité de l'entreprise à s'internationaliser
	Consommations en provenance des tiers / production globale	Sécurité d'approvisionnement, l'indépendance en termes d'approvisionnements en matières et composants : (mesure le taux d'intégration de l'entreprise)
	Valeur ajoutée / production de l'exercice	Capacité de l'entreprise à avoir un niveau d'intégration élevé
Du rôle dans le développement	Nombre de personnes employées	Performance de l'entreprise au niveau social

¹⁶R. S. KAPLAN et D P. NORTON, « Mettre en pratique le tableau de bord prospectif » dans l'ouvrage de Harvard Business Review, «Les systèmes de mesure de la performance», Editions d'Organisation. 1999, p. 156.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

économique local	Nombre de personnes formées	Participation de l'entreprise dans la formation des ressources humaines
	Frais de personnel/Valeur ajoutée	Mesure la productivité de l'entreprise : (capacité à créer de la richesse)

Source : R. S. KAPLAN et D P. NORTON, « Mettre en pratique le tableau de bord prospectif » dans l'ouvrage de Harvard Business Review, «Les systèmes de mesure de la performance», Editions d'Organisation. 1999, p. 156

2.2. Les indicateurs de mesure de performance d'un service privé

Les indicateurs de mesure de performance d'un service privé sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles. D'une manière globale, les indicateurs d'un service privé se résument à la recherche d'un profit et sa maximisation, à l'augmentation du chiffre d'affaires, autrement dit l'augmentation des ventes. L'entreprise met en avant des indicateurs financiers pour mesurer la sécurité financière et capacité de l'entreprise à poursuivre son activité, des indicateurs de production (augmentation de la production), de coût, des indicateurs de qualité des produits,... ect.

Nous proposons la présentation de trois (4) indicateurs de mesure de performance par niveaux d'analyse financier, de la relation client, des processus internes de production et de vente et de l'apprentissage organisationnel qui à notre sens, constituent des indicateurs pertinents qui permettront, aux secteur privés, de mesurer sa performance¹⁷.

Tableau N°02 : Principaux indicateurs de mesure de performance pour le secteur privé

Niveaux d'analyse	Indicateurs	Performances mesurées
Financier	Couverture des besoins en fonds de Roulement = Fonds de roulement / Besoins en fonds de roulement	Sécurité financière et capacité de l'entreprise à poursuivre son activité
	Capacité d'endettement =	Capacité de l'entreprise à

¹⁷ AMOKRANE.A et BEKOUR.F, *Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME*. 2014. P 51

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

	Fonds propres / Dettes à long et moyen termes	bénéficiaire des crédits bancaires : (crédibilité financière)
	Actif circulant / Exigibles à court terme	Capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme : (solvable vis-à-vis des fournisseurs)
De la relation client	Taux de satisfaction clients par le calcul du (taux de retour des produits, nombre de réclamations)	Capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients et à se maintenir sur le marché
	Taux des ventes réalisées auprès des clients existants	Capacité de l'entreprise à fidéliser ses clients
	Taux des ventes réalisées auprès de Nouveaux clients	Capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux clients
Des processus internes de production et de vente	Taux de rebuts ; Taux de produits défectueux	Performance en termes de qualité
	Taux de manque à produire Nombre de pannes d'équipements Taux d'évolution de la production	Performance au niveau de la production
	Taux d'évolution des ventes Taux de la production stockée dans la production globale Taux du service après vente dans le chiffre d'affaires global	Performance commerciale
De l'apprentissage organisationnel	Taux d'absentéisme, nombre de départs, nombre d'arrêts de travail (grèves), nombre de personnes formées	Capacité de l'entreprise à satisfaire son personnel et à instaurer une gestion participative

Source : AMOKRANE.A et BEKOUR.F, Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME. 2014. P 52

Ces indicateurs sont à remplacer au fur et à mesure que l'entreprise trouve des difficultés à les calculer en raison du manque d'informations (pour obtenir des chiffres devant servir de base pour définir les indicateurs) ou bien à les renforcer par des indicateurs en fonction des besoins en informations, des responsables de l'entreprise, pour les prises de décisions.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

2.3. Analyse comparative entre la mesure de performance d'un service public et d'un service privé

La mesure de la performance est une notion enracinée dans la culture des organisations privées. Cette pratique trouve sa légitimité du fait qu'elle représente un moteur de développement pour l'activité de l'organisation et contribue à son expansion. Dans les dernières décennies le concept de la mesure de la performance a envahi le secteur public à son tour.

La mesure de performance est devenue à l'aune des règles de gestion du secteur public. Les pratiques du secteur privé ont pénétré profondément dans les organisations publiques. Il était senti que, comme les organisations privées, les organisations publiques aussi produisent des biens et fournissent des services et donc leur performance peut être évaluée et mesurée¹⁸.

Cependant, cette similitude du secteur public à celui du privé ne passe pas sans critique. Il est clair que les positions prises et les critiques sont facilement adressés à la mesure de la performance dans le secteur public. En premier lieu, l'évaluation de la performance informe partiellement sur la performance et ne rend pas justice à ses activités. En deuxième lieu, les biens et services des organisations publiques sont multiples avec la multiplication des acteurs et donc une production conjointe caractérisant le secteur public qui ne figure pas au niveau du secteur privé.

L'idée principale derrière la mesure de la performance apparaît simple. Une entité publique peut prévoir un niveau de performance, elle établit des standards de mesure, et elle définit des indicateurs de performance pour évaluer. Après les efforts entrepris, l'organisation peut démontrer, si la performance prévue était réalisée et avec quel coût. Tandis que ce raisonnement simpliste ne reflète pas la complexité de mesurer les effets produits par l'organisation publique¹⁹.

Conclusion

D'une manière globale, les indicateurs d'un service privé se résument à la recherche d'un profit et sa maximisation, à l'augmentation du chiffre d'affaires, autrement dit l'augmentation des ventes. L'entreprise met en avant des indicateurs financiers, des indicateurs

¹⁸ <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-04-2020-0146/full/html> .consulté le 04/10/2022, à 11 :02

¹⁹ Idem

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

de production (augmentation de la production), de coût, des indicateurs de qualité des produits,... etc. Quant au service public, les indicateurs mettent en avant la qualité du service rendu, le nombre de réclamations, la rapidité du service, la satisfaction des usagers,... etc.

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

Conclusion de chapitre I

Ce chapitre nous a permis de bien cerner les indicateurs de mesure de performance d'entreprise et la différence entre les indicateurs de mesure de performance d'un service public et d'un service privé, la performance elle reste l'objectif recherché par toute entreprise, car cette dernière vise à réaliser certains objectifs souhaités.

La mesure de performance est devenue une question vitale pour toute entreprise. La rentabilité financière, le bénéfice par action et le rendement sur capital investi, etc. étaient de nature financière, ce qui ne permet pas aux responsables d'entreprise d'analyser tous les aspects de la performance, et d'autre part, d'avoir la capacité d'élaborer un diagnostic global afin de remédier aux insuffisances de leurs systèmes de gestion. A cette vision d'utilisation d'indicateurs seulement financiers s'ajoutent les changements perpétuels de l'environnement global des entreprises.

La performance publique correspond à la capacité d'une organisation publique à maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de services publics adaptée, en qualité et quantité, répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets positifs sur son territoire.

Chapitre II:

L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le controle de gestion

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

Un indicateur de performance est une information qui aide un acteur ou un responsable ou plusieurs responsables à conduire une activité donnée vers l'atteinte d'un objectif et l'évaluation des résultats. Parmi les outils de contrôle de gestion qui s'appuie sur les indicateurs dans la mesure de performance c'est le tableau de bord. Un tableau de bord conçu se compose d'indicateur structurer qui aident le décideur dans la prise de décision, cela se fait a travers l'analyse de manière périodique et méthodique ces indicateurs clés de performance qui sont bien alignés dans le tableau de bord, cela ce base sur un système de mesure de performance suivant d'un ensemble de principe.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

Section 01 : Conceptions et instruments du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord est un outil d'aide pour l'entreprise, constitué de plusieurs instruments et indicateurs de performance, et qui a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter les responsables à prendre des meilleures décisions.

Dans cette section, les diverses conceptions et instruments du tableau de bord existé, nous allons donc les citer ci-dessous :

1.1 Définition du tableau de bord

Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme.

Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités.

« un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs, et d'information essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise.»¹

1.2 Les indicateurs et instruments du tableau de bord de gestion

Il existe différents indicateurs et instruments du tableau de bord :

1.2.1 Les indicateurs du tableau de bord de gestion

« un indicateur comme est un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »².

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer. De multiples nomenclatures peuvent être utilisées pour distinguer ou regrouper ces indicateurs.

¹ Guedj N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001, P 143

² VOYER. P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition Padié, Canada, 2006, p. 61.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

A. Les différents types d'indicateurs

On peut classer les indicateurs selon les typologies suivantes³ :

- **La nature du phénomène mis sous contrôle**

- Les indicateurs de performance rendent compte de la réalisation des missions de l'unité ;
- Les indicateurs de pilotage permettent le suivi des conditions de réalisation d'une action, d'une activité, indiquant là où il faut agir pour que la performance soit atteinte ;
- Les indicateurs d'éclairage portent sur des phénomènes externes à l'unité, qui a ou aura une influence sur l'activité de l'unité.

- **La durée de vie du phénomène mis sous contrôle**

- Les indicateurs structurels s'inscrivent dans la permanence des missions, des activités et de l'environnement ;
- Les indicateurs conjoncturels sont liés à un projet, un plan d'action d'amélioration et un phénomène ponctuel.

- **Leur mode d'élaboration**

- Les indicateurs verticaux (ou hiérarchiques) déploient les objectifs généraux de l'entreprise à travers de la structure ;
- Les indicateurs de processus prennent en compte la dimension transversale de la performance de l'entreprise et gèrent les relations inter fonctionnelles.

- **Leur nature**

- Les indicateurs économiques se rapportent aux coûts, aux produits et aux résultats ;
- Les indicateurs physiques, traduisant physiquement l'activité, permettant d'apprécier les phénomènes avant que ceux-ci ne soient valorisés financièrement avec retard ;
- Les indicateurs humains ;
- Les indicateurs de suivi de projet.

³ SELMER, C. (1998). Concevoir le tableau de bord. (DUNOD). Paris, P. 41.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

- D'un point de vue technique, les indicateurs peuvent être regroupés en plusieurs familles. Ils peuvent être classés comme suit :

Les indicateurs d'activité : Qui expriment le plus souvent en unités physiques mais parfois monétaires. Ils s'appliquent à toutes les fonctions et rendent compte des prestations effectuées.

Les indicateurs financiers : Très présents dans les systèmes de comptabilité générale et analytique, ils s'organisent en trois axes principaux, les charges et les coûts, les produits, les résultats et les marges.

Les indicateurs de rendements : La productivité compare une activité aux moyens nécessaires pour l'obtenir et met en évidence la productivité des hommes, des machines et des équipements, des locaux et des capitaux.

Les indicateurs de rentabilité : Ils sont très nombreux dans les tableaux de bord des directions générales, des divisions et des départements qui ont des objectifs de marge ou de contribution. Ils expriment la rentabilité d'exploitation, la rentabilité économique et la rentabilité financière.

Les indicateurs de qualité : Grâce aux progrès accomplis par la Démarche qualité de ces dernières années, à la certification notamment, les indicateurs de cette nature, sont de plus en plus nombreux à tous les niveaux. Ils peuvent s'appliquer en particulier aux délais, aux degrés de conformité à des spécificités précises, au niveau de satisfaction des clients sur des critères prédéterminé étaux incidents.

Les indicateurs de structure financière : Ils rendent compte de la gestion du patrimoine de l'entreprise et se rangent en catégories d'indicateurs de haut de bilan, d'indicateurs de besoin en fonds de roulement d'exploitation et d'indicateurs de trésorerie.

Les indicateurs de sécurité : Ce sont des indicateurs Indispensables dans les unités de production, pour la direction générale et pour la direction des ressources humaines. Ils traduisent le nombre d'accidents et le nombre de jours d'arrêts liés aux accidents de travail.

Les indicateurs de climat social : Outre l'absentéisme et le taux de rotation du personnel, il peut être souhaitable de mettre en place une échelle de valeur du climat social pour apprécier un risque éventuel de conflit social.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

Les indicateurs d'intelligence économique : Ce type d'indicateurs doit obéir à des délais d'obtention et de mise à jour souvent plus lents que les autres indicateurs internes à l'entreprise. Car ils lui sont externes et peuvent lui donner une image de sa position concurrentielle, de la conjoncture et de l'espace économique et de l'activité des concurrents. Les indicateurs doivent être pertinents au regard des objectifs à atteindre, un tableau de bord doit être le plus souvent constitué d'un petit nombre d'indicateurs de pilotage pour chaque décideur. En réalité un acteur ne peut guère prendre en considération dans des décisions plus de dix indicateurs, par ailleurs, un tableau de bord doit être simple, il doit pouvoir être :

Comparé à un objectif à atteindre ou un seuil d'alarme à ne pas dépasser ;

- Mis en perspective dans le temps ;

- Facilement interprétable ;

- Il convient de ne pas céder à la facilité en choisissant des indicateurs qui paraissent trop évidents, ce qui conduirait à sélectionner des indicateurs à très faible valeur ajoutée.

B. Le rôle d'un indicateur

Un indicateur est un outil d'appréciation et d'aide à la décision (évaluation, pilotage et ajustements). L'indicateur, ou un ensemble d'indicateurs, permet de mesurer méthodiquement un résultat, une évolution ou une situation.

C. Caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur doit être⁴ :

- **Pertinent**

Il doit fournir des informations utiles au décideur et lui permettre de prendre des décisions.

- **Fiable**

Les informations utilisées pour la détermination des indicateurs doivent également faire l'objet d'une attention particulière, notamment les sources et les retraitements nécessaires (exemple : utiliser la même méthode d'amortissement ou la méthode d'évaluation des stocks ...).

⁴ Henot, C. et HEMICI, F. (2007). Contrôle de gestion. (Bréal). Paris, P.140.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

La procédure d'élaboration doit être clairement définie et préalablement validée. A défaut, les indicateurs et donc les tableaux de bord seront considérés comme peu crédibles et les responsables s'en détourneront.

- **Synthétique**

L'indicateur doit être un très bon « résumé » de l'état d'un système. Il ne doit pas être redondant : des indicateurs ne doivent pas fournir des informations similaires.

- **Stable**

Un suivi dans le temps d'un indicateur suppose que ce dernier soit relativement stable, notamment dans son mode de calcul ou sa périodicité. En effet, s'il est modifié constamment, il sera difficilement comparable d'une période à l'autre et son intérêt pour le décideur en sera fortement amoindri.

- **Evolutif**

Les tableaux de bord doivent évoluer en permanence avec le système qu'ils sont censés éclairer. Ainsi, les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement changés au profit de nouveaux plus intéressants pour le décideur.

- **Mesurable**

Un indicateur est apprécié :

- En termes d'évolution (amélioration ou dégradation).
- En termes d'écart.

L'indicateur doit être mesurable et calculé selon un degré de précision suffisant pour garantir sa fiabilité, à un rythme compatible avec son intérêt pour le décideur.

Ainsi, certains indicateurs doivent être calculés chaque jour alors que d'autres sont déterminés chaque semaine ou chaque mois.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

1.3. Les instruments du tableau de bord de gestion

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc. ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision⁵.

1.3.1. Les écarts

L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée.

Permettre de constater rapidement les indicateurs sur lesquels il s'exprime habituellement en pourcentage ou en valeur.

1.3.2. Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. ⁸ En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

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

1.3.3. Les clignotants

Ce sont des seuils limités destinés par apport à attirer l'attention des responsables, dès qu'une anomalie se présente, une dégradation où écart par apport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct.

1.3.4. Les graphiques

Une autre forme de présentations des données est de mettre les données dans des graphiques indépendants dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.

⁵ ALAZARD .C, SEPARIS, « Manuel contrôle de gestion », édition 5, DUNOD, Paris, mai 2018, page 634.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

1.4. Le rôle du tableau de bord

Le tableau de bord a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles. Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses⁶.

1.4.1. 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 attire 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 toutes anomalies pouvant avoir une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

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

1.4.2. Le tableau de bord, aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider à :

- une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- une prise de décision répartie ;
- adapter l'information à chaque décideur ;
- un pilotage d'objectif diversifié.

⁶ ALAZARD. C, SEPARI. S, op.cit, p. 634.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

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

- Dès sa parution, le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de leurs actions, les faiblesses et les points forts ;
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- En fin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à chaque niveau hiérarchique, un langage commun ;
- Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

1.4.4. Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision

Le tableau de bord est l'instrument sans lequel toutes les démarches de progrès sont impensables. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en plein parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouchés doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème ?

Tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes. Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.

1.5 limites du tableau de bord

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans l'entreprise ne correspond pas, totalement aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques sur le plan des fonctions. Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons :

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

- Il n'y a pas de tableau de bord de gestion adapté à chaque service au niveau hiérarchique mais un tableau de bord unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- Le tableau de bord de gestion est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- L'objectif de tableau de bord de gestion reste trop souvent celui du contrôle sans aide aux changements ou aux améliorations.
- La périodicité du tableau de bord de gestion est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains services.
- La conception de tableau de bord de gestion est trop souvent à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisée loin du terrain.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action aux bons moments basés sur les systèmes comptable et financiers a un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps.
- Les tableaux de bord de gestion sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentielles meilleures.
- Les tableaux de bord de gestion ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisent pas la gestion transversale.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Malgré les limites du tableau de bord, il reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

1.6. Démarches du tableau de bord

La construction et la mise en place des tableaux de bord au sein de l'entreprise suivent une méthodologie stricte qui s'articule en plusieurs étapes. Nous allons essayer de lister les différentes méthodes d'élaborations et étapes de conception du tableau de bord.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

1.6.1. Les principes de conception du tableau de bord de gestion

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé. Qui impose ces principes de conception⁷ :

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

1.6.2. Cohérence avec l'organigramme

Un tableau de bord n'a pas de contenu impératif, il doit être adapté à l'organisation de l'entreprise. Son découpage doit respecter le découpage de l'organisation, des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Il doit favoriser la communication selon trois niveaux :

- Communication descendante (délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur) ;
- Communication ascendante (le niveau inférieur rend compte de la réalisation des objectifs) ;
- Communication transversale (pour coordonner les actions des responsables d'unité décentralisée de même niveau hiérarchique afin d'améliorer le service rendu au client).

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

- Chaque responsable a son tableau de bord, avec des informations spécifiques à sa gestion afin d'éclairer ses décisions ;
- Chaque tableau de bord a une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord de niveau hiérarchique supérieur ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;

⁷ ALAZARD .C, SEPARIS, « Manuel contrôle de gestion », édition 5, DUNOD, Paris, mai 2018, page 636.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique ;
- Ils doivent permettre de contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

1.6.3 Un contenu synoptique et agrégé

Cela consiste à choisir parmi toutes les informations possibles celles qui sont importantes pour la gestion du responsable concerné en déterminant des indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation des destinataires du tableau de bord. Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'information cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

1.6.4 Rapidité d'élaboration et de diffusion

Le tableau de bord sert à alerter les responsables des dysfonctionnements afin qu'ils puissent mettre en œuvre des actions correctives. Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite au problème constaté. Il est donc primordial de pouvoir obtenir rapidement les données nécessaires à la production du tableau de bord. Donc, le tableau de bord consiste à concilier des exigences apparemment contradictoires, à savoir :

- Retenir peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels ;
- Personnaliser le tableau de bord pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène ;
- Abréger les informations en passant d'un niveau à un autre en facilitant le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux.

1.7. Les étapes de conception du tableau de bord de gestion

Comme tout système d'information basé sur des indicateurs financiers afin d'être utile et efficace, le TB nécessite également une étape d'inversion importante même étant primordiale car elle va d'une part souvent au-delà, seul indicateur financier et autres, la stratégie de l'entreprise doit être présentée.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

Il existe de nombreuses façons de concevoir un tableau de bord mais il reste encore beaucoup à faire ; Nous allons présenter les cinq étapes de la conception selon CLAUDE ALAZARD.

D'après Claude ALAZARD la conception d'un TB passe généralement par plusieurs étapes à savoir.

- **1^{ère} étape : La fixation des objectifs** : toute la construction du TB est basée sur la formation des objectifs. Il décrit un ensemble de résultats à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir. Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré et sera accompagné des moyens adéquats pour les concrétiser. Il peut être quantitatif, mais aussi qualitatif.

- **2^{ème} étape : identification des points clés** : dans la première étape nous avons identifié l'objectif et l'avons décomposé en plusieurs niveaux d'objectifs. La deuxième étape de la création du TB consiste à identifier les principaux facteurs de succès nécessaires pour les atteindre. Le degré d'importance de chaque objectif est la raison pour laquelle on sélectionne à cette sélection.

- **3^{ème} étape : La recherche des indicateurs pertinents** : cette étape l'une des plus importantes, car cette dernière nécessite un travail de réflexion afin de cerner les indicateurs les plus adéquats pour la mesure des points clés précédemment déterminés.

- **4^{ème} étape : La collecte des informations** : une fois les indicateurs définis le responsable est donc la mission d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer par rapport à une échelle de référence. L'information devient utile, lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de système par rapport à des valeurs attendues.

- **5^{ème} étape : La mise en forme du tableau de bord** : cette dernière phase vise à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère opérationnel, puis à en faire un dispositif d'explication courante ; pour cela il faut personnaliser la présentation, et personnaliser le contenu.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

1.8. Les méthodes et les étapes d'élaboration un tableau de bord

Afin de mettre au claire la dite démarche de construction d'un tableau de bord nous allons voir la méthode la plus utilisé par les entreprises, la méthode de GIMSI.

1.8.1. La présentation de la méthode GIMSI

C'est une méthode complète de mise en œuvre du projet de la performance, pour traiter en quatre étapes toutes les phases du projet décisionnel en tableau de bord.

- **G** comme **généralisation** : la méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, services, administration et dans différentes d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.
- **I** comme **information** : l'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.
- **M** comme **méthode** : GIMSI est une méthode où la mesure est le principe.
- **S** comme **système** : la méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique.
- **I** comme **individualité** : la méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

Ci-après un tableau récapitulant les étapes de la méthode GIMSI :

Tableau N°03: Les étapes de la méthode GIMSI.

N°	Etape	Objectifs
1	Stratégie de l'entreprise	Etude des spécificités de l'entreprise, ses produits, son environnement économique et concurrentiel. Cette étude se déroule dans une logique d'examen en perspective de la démarche stratégique engagée.
2	Processus de l'entreprise	Etude approfondie des métiers de l'entreprise et de ses activités afin d'identifier les processus

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

		critiques cibles du projet.
3	Objectif de performance	Identification des objectifs tactiques, une tâche réalisée en coopération avec les décideurs.
4	Conception du tableau de bord	Comprendre les principes du tableau de bord de pilotage afin de concevoir un instrument d'aide à la décision efficace.
5	Indicateurs de performance	Identification des indicateurs de performance, une tâche réalisée en coopération avec les décideurs.
6	Collecte des données	Recherche et collecte des informations indispensables pour le tableau de bord de pilotage.
7	Système de tableau de bord	Etude des interactions entre les tableaux de bord, le contrôle de la cohérence globale du système de pilotage.
8	Outils business intelligence	Etude des besoins technologiques en matière de business intelligence, application d'une méthode de choix des outils BI.
9	Déploiement de la solution	Déploiement et mise en œuvre de la solution sur le terrain.
10	Audit du système	Vérification périodique de la parfaite adéquation entre le système de pilotage et les besoins exprimés.

Source : FERNANDEZ. (2007). Les nouveaux tableaux de bord des managers. (3eme édition d'organisation). Paris, P.485.

Conclusion

Pour conclure, le processus d'élaboration d'un tableau de bord repose sur l'étude de l'organisation et son contenu, car la connaissance de la structure hiérarchique de l'entreprise permettra donc d'entamer une recherche globale pour fixer les objectifs de cette structure.

Ainsi il faut que chaque responsable trouve tous les renseignements qui peuvent le concerner en utilisons toutes les informations importantes, ensuite choisir des indicateurs plus pertinents sous multiples formes graphiques qui peuvent faciliter la compréhension et enfin après avoir passé par toutes les étapes et connaissant la nature des informations qui seront contenues dans le tableau de bord, il reste à déterminer leur mode de présentation pour donner au tableau de bord une figure simple et synthétique de toute l'entreprise.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

Section 02 : Le reporting

Le reporting est un dispositif qui permet à un manager de conduire de manière autonome une entité dont il assure la responsabilité. Il donne un langage commun à des centres de profil parfois très différents et permet d'évaluer la performance de divers centres. C'est ce qui lui donne une grande importance et qui pousse plus les managers à l'utiliser comme instrument de contrôle.

2.1. Définition du reporting

«Le reporting est un ensemble des documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats centres de responsabilité»⁸.

« La remonté des comptes (reporting) est un ensemble des documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou des groupes, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvre »⁹.

Les travaux de reporting se présentent comme un ensemble des indicateurs de résultat établis par les centres de responsabilité, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer le sommet hiérarchique. Parfois, les tableaux de reporting sont constitués par simple situations intermédiaires des unités responsables¹⁰.

2.2. Les objectifs du reporting

Au début considéré comme un instrument de contrôle qui se base sur des indicateurs essentiellement quantitatifs, mais au fur et à mesure il est devenu aussi un véritable instrument de dialogue et un outil d'aide à la décision¹¹.

2.2.1. Le reporting comme outil de contrôle

En généralement le reporting est trimestriel s'il n'y a pas de pressions financières exercent sur l'entité qui va leur pousser à réaliser chaque mois, il a d'abord pour objectif de contrôler les résultats financiers par rapport à des objectifs (en général, le budget).

⁸ GUEDJ (N) et Alii, le contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise, 2ème Edition, les Éditions d'organisation, Paris, 1998, P319.

⁹ DORITH (B) et GAUJET (C), contrôle prévisionnel et mesure de la performance, Edition Dunaux, Paris, 2007, P 294 ;

¹⁰ Mangotteau (E), contrôle de gestion : manuel et application, DECF 7, 6ème édition, Edition DUNOD, P13 ;

¹¹ CAPPELLETTI Laurent, BARON Philippe, DESMAISON Gérard, RIBIOLLET François-Xavier, « Contrôle de gestion, toute la fonction », édition Dunod, Paris, 2014. P 53.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

La maison- mère va s'assurer que les résultats financiers réalisés par des unités opérationnelles conviennent aux attentes.

Le reporting permet à son utilisateur de se renseigner de manière exhaustive sur l'activité de l'entreprise et fournit des données brutes, à titre d'exemple le chiffre d'affaire et la marge par produit, par vendeur etc.

2.2.3. Le reporting comme outil de dialogue

Le reporting est un document qui permet d'évaluer la performance comptable, surtout financière, des divers centres de responsabilités sur lequel repose le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnelle. Dans une réunion devant tous les directeurs de l'entité autour d'une revue de performance, si les résultats sont fortement négatifs le reporting permettra au responsable de s'expliquer devant sa hiérarchie.

Le reporting procède d'une remontée régulière d'informations depuis les unités opérationnelles jusqu'au sommet stratégique, c'est un point de référence et son avantage est qu'il donne un langage commun à des différents centres de responsabilités.

2.2.4. Le reporting comme outil d'aide à la décision

Le reporting joue un rôle d'alerte, il informe rapidement l'utilisateur sur les dysfonctionnements (ou un écart budgétaire) et devient le point de départ d'analyses.

A partir de ces analyses les dirigeants vont mettre généralement en œuvre une nouvelle prévision ou un plan d'action pour diminuer les risques, exploiter les opportunités et éviter les erreurs déjà produits.

2.3 Type de reporting

On peut distinguer deux types de reporting¹² :

2.3.1. Reporting financier

Destiné essentiellement aux tiers de l'entreprise (banquiers, actionnaires réels ou potentiels, analystes financiers, Etat, etc.). Il offre également au dirigeant un premier niveau d'information sur la performance du groupe (indicateur d'activité et de marge, la

¹² GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU (G), DELMOND (M-H) et BESCOS (P-L), « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » ED GAULINO Editeur EJA, PARIS 2002, p 124.

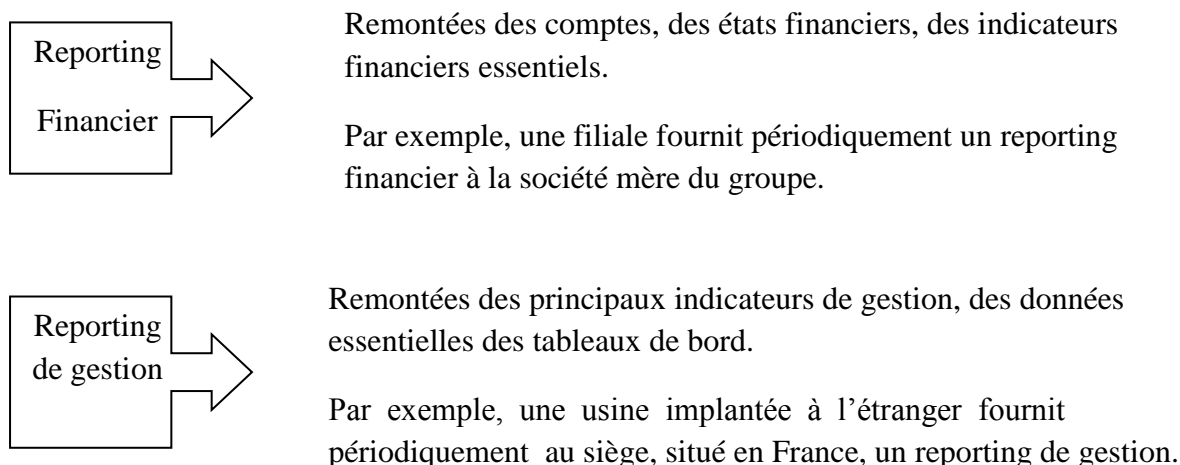
Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

fréquence de production des informations n'est pas uniquement annuelle, mais trimestrielle, voire mensuelle, en raison de la pression des marchés financiers.

2.3.2. Reporting de gestion

Il a pour fonction de fournir à la direction (direction générale et grande direction fonctionnelle et opérationnelle) les informations de gestion dont elle a besoin pour piloter les activités. Il est généralement assuré par la fonction du contrôle de gestion, il s'appuie sur la structure opérationnelle du groupe qui n'est pas nécessairement alignée avec la structure juridique.

Figure N° 01 : présentation des types de reporting.



Source : Grandguillot, B. et Grandguillot, F. (2018). L'essentiel du contrôle de gestion. (Édition Gualino). Paris.

2.4. La différence entre tableau de bord de gestion et le reporting

La différence entre tableaux de bord et reporting est plus académique que réelle, mais elle sert à fixer les idées. Il ne faut pas perdre de vue que les éléments de reporting ont été historiquement les premiers tableaux de bord, lorsque ces derniers étaient d'essence uniquement financière, à destination d'un siège qui exigeait des dirigeants de division qu'ils prêtent attention à la dimension financière en plus des aspects strictement opérationnels.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

Tableau N° 04 : Tableau comparatif entre le tableau de bord et le reporting.

Critères	Tableau de bord	Reporting
Objectif général	Mise sous contrôle	Contrôle = vérification
Adaptation locale	Personnalisée Répond aux besoins particuliers	Générique Potentiellement inadapté à un business spécifique
Type d'outil	Aide à la décision Orienté vers l'action Plutôt hiérarchique	Remontée d'informations Fonctionnel
Type d'indicateurs	Financiers et opérationnels : physiques, qualité, délais	Essentiellement financiers
Nature des indicateurs	Performance et pilotage	Performance
Granularité	Fonction des ordres de grandeurs locaux	Générique
Fréquence	Continue	Périodique

Source : Polossat, M. et al. (2013). Le grand livre du contrôle de gestion. (Groupe Eyrolles). Paris, P.281.

2.5. Le rôle de reporting

Le reporting a pour but de faire remonter les informations de gestion essentielles vers le sommet de la hiérarchie. Il désigne à la fois¹³ :

- L'opération qui conduit au cheminement des données le long de l'organigramme hiérarchique ;
- Les informations de synthèse sous diverses formes qui ont pour but d'informer périodiquement la hiérarchie de la situation et des performances des centres de responsabilité ;

Il permet de faciliter le suivi et l'évaluation de leur activité par rapport aux objectifs stratégiques, aux résultats passés et aux résultats prévus.

2.6. Les principes du reporting

MALO Jean Louis et MATHE Jean Charles identifient trois principes à la base du reporting :

¹³ DUMAS (G) et LARUE (D), contrôle de gestion (DCG11), 3ème Edition, Litec, Paris, 2008, P 477 ;

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

- Le principe d'exception : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique ; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est (au rouge) ;
- Le principe de contrôlabilité : ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas ;
- Le principe de correction : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

2.7. La structure du tableau de bord équilibré

Le modèle comprend quatre dimensions¹⁴ :

2.7.1. La dimension financière

L'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

L'objectif financier sera d'accroître le chiffre d'affaires et les ventes sur les marchés définis lors de la conception de la stratégie. En phase de maintien, l'entreprise se focalisera sur le maintien de sa part de marché. L'objectif financier sera la rentabilité. Enfin, en phase de récolte, l'entreprise se contente d'entretenir son outil de production, elle cherche à récolter le maximum de liquidités à son profit. L'objectif financier ici sera la réduction des coûts et utilisation des actifs.

2.7.2. La dimension client

Les stratégies des entreprises sont de plus en plus orientées vers les clients. Le tableau de bord prospectif amène les dirigeants à s'interroger sur les relations marché/clients de l'entreprise et à définir des indicateurs de performances basés sur les intérêts des clients.

Cet axe permet à l'entreprise de représenter les segments ciblés de son marché, ceux qui généreront le chiffre d'affaire nécessaire à la réalisation des objectifs financiers.

¹⁴ Henot, C. et HEMICI, F. (2007). Contrôle de gestion. (Bréal). Paris, P.157.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

2.7.3. La dimension processus internes

Les processus internes incluent tous les processus liés à la réalisation de produits ou services. Généralement les objectifs et les indicateurs de cet axe sont définis en troisième, après ceux des axes « financiers » et « clients ».

Cet axe met en lumière les processus critiques que doit maîtriser l'entreprise pour attirer et fidéliser les clients des segments de marché ciblés, et assurer les performances financières attendues par les actionnaires.

2.7.4. La dimension apprentissage et innovation

Elle concerne les compétences nécessaires pour gérer de manière optimale les processus en créant de la valeur pour les clients et les actionnaires.

Conclusion

Toute unité de gestion peut se définir et se décrire par les quatre aspects que sont ses entrées, ses ressources, ses activités et ses sorties.

Des indicateurs peuvent toujours s'exprimer sous la forme de quantité, de montants monétaires, de délais ainsi que sous toutes les façons par lesquelles on peut exprimer la qualité.

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

Conclusion de chapitre II :

Le tableau de bord est un outil essentiel à la bonne gestion de l'entreprise, il permet donc aux dirigeants de transmettre les données indispensables en vue de prendre une décision.

A travers de ce premier chapitre, nous avons défini le tableau de bord et le reporting et toutes les notions liées à cet instrument de contrôle, en citant les principes de conception et les méthodes de conception. Ces détails concernant les concepts théoriques relatifs au tableau de bord permettront une meilleure compréhension de la performance et de ses indicateurs, c'est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion
et la mesure de performance
de la distribution du gaz et de l'électricité

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

Les deux premiers chapitres nous ont permis de couvrir l'aspect théorique de notre thème, nous avons pu assimiler des connaissances sur le contrôle de gestion et la performance. A travers ce dernier chapitre nous allons présenter notre cas pratique qui s'est déroulé au sein de l'entreprise 'SONELGAZ' pour une durée de deux mois.

Nous allons subdiviser ce présent chapitre en deux grandes sections :

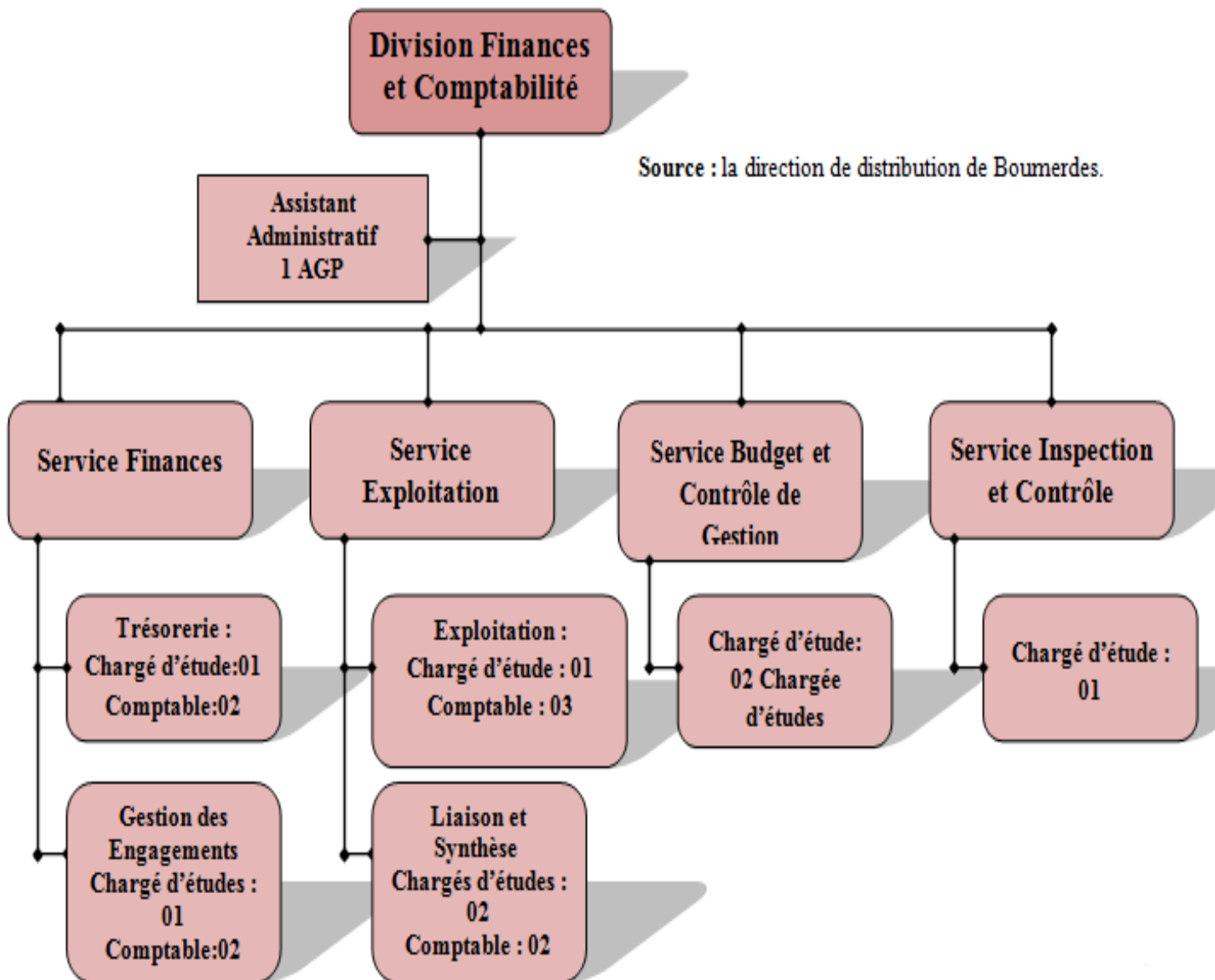
- Une première section, qui sera consacré à la présentation de service d'accueil de notre stage pratique a SONELGAZ.
- Une deuxième section, dans laquelle nous allons présenter les indicateurs de mesure de performance d'un service public.

Section 01 : la présentation de la division de Finance et Comptabilité

Dans cette section on va présente la division de Finance et Comptabilité et ces différents service.

1.1 Présentation de la division de Finance et Comptabilité

Figure N° 02 : Organigramme des quatre services de la direction de distribution de Boumerdes



Source : la direction de distribution de Boumerdes.

Source : La direction de distribution de Boumerdes

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

1.1.1 Service finance :

Ce service géré par un chef de service, on trouve sur sa coupe trois (03) cadres et quatre (04) agents de gestion principales, ces agents ont pour mission de :

- Assurer les règlements décentralisés,
- Suivre les comptes de trésorerie et contrôler les comptes bancaires et CCP,
- Elaborer les prévisions de trésorerie à court terme,
- Procéder aux rapprochements des comptes bancaires et CCP,
- Suivre la réglementation des marchés (Gestion des engagements),
- Assurer la relation avec l'état pour le suivi des réalisations des programmes public.

1.1.2 Service budget et contrôle de gestion :

Ce service est géré par un chef de service, on trouve sur sa coupe deux (02) cadres.

Ce service a pour mission ce qui suit :

- Elaborer le budget annuel de la DD,
- Réaliser le tableau de bord et le bilan d'activité de la DD,
- Suivre les paramètres de la concession et relations avec la CREG.

1.1.3 Service exploitation comptable :

Ce service divisé en deux fonctions gérées par le chef de service et trois cadres qui sont chargés de plusieurs tâches, sont comme suit :

➤ **Exploitation :**

- Assurer la vérification, le Contrôle et la comptabilisation des opérations,
- Assurer le Contrôle des écritures comptables relatives à la P40 et SGC,
- Contrôler les caisses en provenance des agences,
- Procéder à la comptabilisation des caisses,
- Tenir à jour les livres légaux.

➤ **Liaison et Synthèse**

- Produire les résultats comptables de la DD,
- Rapprocher, justifier et Assurer l'apurement des comptes,
- Assurer l'activité fiscale décentralisée,

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

- Tenir à jour le fichier des immobilisations,
- Assurer les liaisons avec les autres centres comptables et le siège de la SD,
- Superviser (par moyens propres ou par moyens externes) les différents inventaires (stocks, investissements, clientèle,...etc).
- ✓ On trouve aussi, dans ce service les comptables leurs missions basés sur la vérification des factures des achats (fournitures des bureaux et immobilier), des travaux et dépannages, d'investissement et exploitation même les factures des honoraires et huissiers, factures des autres filiales du Groupe Sonelgaz, comptabilisation et contrôler les caisses en préences des agences commerciales.

1.1.4 Service inspection et contrôle :

Ce service est Chargé de la conformité des transferts des activités et de leur prise en charge dans les normes réglementaires requises, à travers :

- La Gestion des travaux.
- La gestion de la clientèle.
- La tenue et le rapprochement des comptes.
- Le respect des procédures.
- Le contrôle des caisses.

Conclusion

Dans cette section nous avons présenté la Direction de Distribution de Boumerdes, ces différents divisions, ces missions et attributions, ainsi que le service de finance, service budget et contrôle de gestion, Service exploitation comptable et Service inspection et contrôle. Pour que nous débiteront notre mesure de la performance de cette dernière.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

Section 02 : La mesure de performance au sien de SONELGAZ-BOUMERDES

Au cours de notre stage au sein du service de contrôle de gestion de l'entreprise **SONELGAZ-BOUMERDES**, il nous a paru que la mesure de performance se base sur un ensembles des indicateurs qui touchent deux aspects « Financière et sociale » en utilisant les différents outils qu'on a parlé auparavant.

2.1. Outils de contrôle de gestion au sien de SONELGAZ

Pour piloter et prendre des décisions à court terme et à long terme, les gestionnaires élaborent et utilisent de nombreux outils d'aide à la décision. Concernant le service de contrôle de gestion du SONELGAZ, il se base sur les outils suivants : le tableau de bord et le Reporting.

2.1.1. Reporting

Reporting outil de communication : il permet de remontée les informations des unités élémentaires jusqu'au le sommet hiérarchie. Il est construit par le contrôleur de gestion pour informer la hiérarchie telle que le conseil d'administration, la direction générale de SONELGAZ sur la performance de l'entreprise. Les Reporting transmis au niveau de l'entreprise sont :

2.1.2 Rapport de gestion

Le contrôleur de gestion de SONELGAZ doit établir un rapport chaque fin d'exercice, pour informer le ministre d'industrie, la direction générale et le conseil d'administration sur la situation de l'entrepris. Le CG doit indiquer dans rapport les informations suivent :

- Des informations sur la production de l'entreprise (le contrôleur de gestion établir un tableau de comparaison, il détermine le taux d'évolution de la production pour des durées de plus de deux ans) ;
- Des informations sur la situation financière de l'entreprise (agrégat financier, indicateurs sur la performance financières) ;
- Des informations sur la consommation de l'entreprise (le CG compare les consommations réelles avec les consommations prévisionnelles et il cherche les causes des écarts) ;

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

- Des informations sur l'efficacité des machines ;
- Des informations sur l'effectif de l'organisation, leur évolution en comparant avec les périodes précédentes, leurs réparations dans chaque centre de l'organisation.

2.1.3 Rapport d'activité

Le contrôleur de gestion de SONELGAZ devrait établir un rapport périodique (mensuel, trimestriel, et semestriel) pour récapituler les activités de l'entreprise notamment sa situation au cours de l'exercice écoulé. Il doit indiquer les indicateurs de performance, les informations relatives à l'environnement de l'entreprise.

2.2. Tableau de bord

Le tableau de bord au sein de l'entreprise SONELGAZ est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer. Les tableaux de bord élaborés au sein de SONELGAZ sont des tableaux de bord de gestion, contiennent quelques indicateurs financiers.

2.2.1. Elaboration de tableau de bord

L'élaboration de tableau de bord suit le processus suivant :

- À la fin de chaque mois, le contrôleur de gestion de SONELGAZ sera communiqué par le responsable de chaque direction afin de collecter les données nécessaires de l'activité de l'entreprise, ces données sont considérées comme des indicateurs de performance correspondent les objectifs spécifiques de l'entreprise ;
- La deuxième étape consiste à traiter et analyser les données reçues étape précédente ;
- Dans la troisième étape, le contrôleur de gestion commence à mettre en place le tableau.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

2.2.2. Caractéristiques du tableau de bord de SONELGAZ

Comme chaque entreprise, SONELGAZ a ses propres tableaux de bords qui reflètent l'activité qu'elle exerce, en cherchant la performance SONELGAZ prend tous les dimensions en considération (économique, sociale et environnementale).

- **Dimension économique:** SONELGAZ utilise en premier cas les indicateurs économiques pour mesurer la performance comme les indicateurs de production.
- **Dimension sociale:** les indicateurs sociaux principaux dans le site sont : L'évolution de l'effectifs et les formations des salaries.
- **Dimension environnementale:** l'activité de SONELGAZ exige L'intégration des différents indicateurs environnementaux, la présence de ces indicateur a conduit SONELGAZ à respecter les normes de développement durable qui a peut aussi conduire à atteindre à la performance.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

2 Ces indicateurs se présentent comme suit :

2.3. La performance financière :

2.3.1. Les indicateurs de l'équilibre financier :

Tableau N°05 : Les indicateurs de l'équilibre financier

Désignation	2021	2020	Evolution	Taux d'évolution
Fond de roulement	-5 816 821 543,40	- 6 395 104 238,77	578 282 695,37	-9%
Besoin fond de roulement	1 030 376 290,85	-805 464 371,46	1 835 840 662,31	-228%
Trésorerie nette	323 523 294,14	438 240 198,02	-114 716 903,88	-26%

Source : Etabli par nous même, à partir de données de l'entreprise SONELGAZ.

✓ Commentaires des variations

➤ Fonds de Roulement (FR)

• Fonds de Roulement (2020)

FR = Capitaux permanents – Valeur immobilisée = 16 880 109 512,51 –
17 247 333 685,95

FR = -367 224 173,44

• Fonds de Roulement (2021)

FR = 20 367 556 427,19 – 19 013 656 842,20

FR = 1 353 899 584,99

Le fond de roulement de l'entreprise a diminuer de **578 282 695,37** , soit **-9%** par rapport à l'exercice 2020, cela signifié que les actifs circulants ne couvrent pas les dettes à court termes, c'est-à-dire que pour faire face a ses besoins de financement des élément des valeurs immobilisées, l'entreprise a fait recours aux dettes à court terme.

3 Besoin Fonds de Roulement (BFR)

• Besoin Fonds de Roulement (2020)

BFR = (Valeur d'exploitation+ valeur réalisable) – (dettes à court terme, sauf Trésorerie passif) = 3 496 392 045,31 – 4 301 856 416,77

BFR = -805 464 371,46

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

- **Besoin Fonds de Roulement (2021)**

$$\text{BFR} = 4\,684\,432\,508,77 - 3\,654\,056\,217,92$$

$$\text{BFR} = 1\,030\,376\,290,85$$

Le Besoin en fonds de roulement pour les 02 derniers exercices 2010 et 2021 est positif avec une diminution considérable de **-228%**. Cela veut dire que les besoins de financement du cycle d'exploitation SONELGAZ sont supérieurs aux ressources de financement, ce qui est défavorable pour cette dernière. D'autre part nous trouvons que le fonds de roulement est inférieur de besoin en fonds de roulement qui implique une trésorerie négative.

➤ **La trésorerie nette (TN)**

- **Trésorerie Nette 2020**

TN = Fond de Roulement – besoins de fond de Roulement

$$\text{TN} = -6\,395\,104\,238,77 - (-805\,464\,371,46)$$

$$\text{TN} = 438\,240\,198,02$$

- **Trésorerie Nette 2021**

$$\text{TN} = 5\,816\,821\,543,40 - 1\,030\,376\,290,85$$

$$\text{TN} = 323\,523\,294,14$$

L'entreprise affiche au 31.12.2021 un excédent de trésorerie nette de **323 523 294,14** soit **438 240 198,02** par rapport à l'exercice 2020. Cette hausse est due essentiellement à l'importance des encaissements sur prestations.

2.3.2 Les indicateurs d'activité et de production

Tableau N°06 : Les indicateurs d'activité et de production

Désignation	2021	2020	Evolution	Taux d'évolution
Chiffre d'affaire	7 733 355 118,11	8 207 647 524,99	-474 292 406,88	-6%
Valeur ajoutée	666 163 947,57	1 843 286 325,89	-1 177 122 378,32	-64%
Résultat net	- 2 293 276 209,95	71 800 955,93	2 221 475 254,02	31%

Source : Etabli par nous même, à partir de données de l'entreprise SONELGAZ.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

✓ Commentaires des variations

➤ Chiffre d'affaire (CA)

Le chiffre d'affaire = la somme des ventes de prestations de services.

- Chiffre d'affaire 2020

CA = 8 207 647 524,99

- Chiffre d'affaire 2021

CA = 7 733 355 118,11

Le total des prestations fournies en 2021 diminue à **7 733 355 118,11**, soit **-6%** par rapport à l'exercice précédent.

➤ La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée = chiffre d'affaire – consommations intermédiaires.

- La valeur ajoutée 2020

VA = 1 843 286 325,89

- La valeur ajoutée 2021

VA = 666 163 947,57

La valeur ajoutée a été diminuée de **-64%** par rapport à l'exercice 2020. Cette diminution est due à diminution du chiffre d'affaires de l'entreprise d'un montant de **-1 177 122 378,32** et à l'augmentation des consommations intermédiaire.

➤ Le résultat net

Le résultat net de l'exercice = résultat net des activités ordinaires + résultat extraordinaire.

- Le résultat net 2020

RN = 71 800 955,93

L'Entreprise SONELGAZ clôture l'exercice 2020 avec un résultat net négatif de **71 800 955,93**

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

- Le résultat net 2021

RN = - 2 293 276 209,95

L'Entreprise SONELGAZ clôture l'exercice **2021** avec un résultat net négatif de
- 2 293 276 209,95

2.3.3. Autres indicateurs de performance financière

Tableau N°07 : Autres indicateurs de performance financière

Désignation	2021	2020	Evolution	Taux d'évolution
La rentabilité	-0,17	0,01	-0,16	-16%
La solvabilité	2,22	2,05	0,17	8%
La liquidité	1,37	0,91	0,46	50%

Source : Etabli par nous même, à partir de données de l'entreprise SONELGAZ.

✓ Commentaires des variations

4 La rentabilité

La rentabilité financière = résultat net / capitaux propres.

En général, les résultats obtenus par l'entreprise démontrent que cette dernière rentabilise ses capitaux propres de **(0.01)** en **2020** et **(-0.17)** en **2021**. Donc la rentabilité financière dégagée par l'entreprise SONELGAZ était **2021**, par contre elle positif en **2020** qui était le meilleur taux réalisé.

5 La solvabilité

La solvabilité = total actif / total dettes.

- Les solvabilités 2020 et 2021

La solvabilité en 2021 et 2021 est supérieure à 1, cela signifié que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cessée brutalement toute activité.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

6 La liquidité

- Les liquidités 2020 et 2021

La liquidité = actif circulant / DCT.

La liquidité en 2020 est inférieure à 1 et la liquidité en 2021 est supérieure à 1, cela signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant.

2.4. La performance sociale au sein de SONELGAZ

2.4.1 L'effectif total par catégorie socioprofessionnelle

Tableau N°08 : L'effectif total de SONELGAZ

Effectif actif au 31/12/2020				Effectif actif au mois de 12/2021				Taux d'évolution
Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	
178	325	207	710	177	326	310	813	14,83%

Source : Etabli par nous même, à partir de données de l'entreprise SONELGAZ.

✓ Commentaires des variations

- L'effectif total

Le nombre global d'employés a connu une hausse, passant de **710** agents en 2020 à **813** agents en 2021, marqué par un écart de **+103** agents équivalant à un taux d'évolution de **14,83%** ($813 - 710 / 710 \times 100$).

- Mouvement du mois :

Les sorties: 02 cadre: maternité, 01 Maitrise: Mise en invalidité, 01 exécution: démission après Mise en disponibilité, 01 exécution: suspension de relation de travail.

Les entrées: 01 cadre: réintégration après Mise en disponibilité, 01 maitrise: Mutation, 07 exécution: recrutement.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

2.4.2 Le taux d'absentéisme

Tableau N°09 : Le taux l'absentéisme

NATURE D'ABSENCE	déc.20	déc.21	EVOL%
MALADIES	5008,36	4142,86	-17%
SANS SOLDES	156,0	112,00	-28%
ABSENCE IRREGULIERE	132,0	114,50	-13%
ACCIDENT DE TRAVAIL	0,00	173,33	#DIV/0!
MATERNITE	421,21	173,10	-59%

NATURE D'ABSENCE	CUMUL 2020	CUMUL 2021	EVOL%
MALADIE	36858,8	46962,03	27%
SANS SOLD	536,0	1015,0	89,4%
ABSENCE IRREGULIERE	2273,0	2506,5	10%
ACCIDENT DE TRAVAIL	517,3	413,3	-20%
MATERNITE	3283,1	2567,95	-22%

LE TAUX D'ABSENTEISME EST DE 3,46%

Source : Etabli par nous même, à partir de données de l'entreprise SONELGAZ.

✓ Commentaires des variations

Le taux d'absentéisme est de **3,46%**, du fait du rappel constant :

- Des dispositions du règlement intérieur en matière d'absences non autorisées ;
- Du fait de Solliciter un contrôle médical ;
- Adhésion des acteurs : les médecins, les managers et le partenaire social.

- Climat social

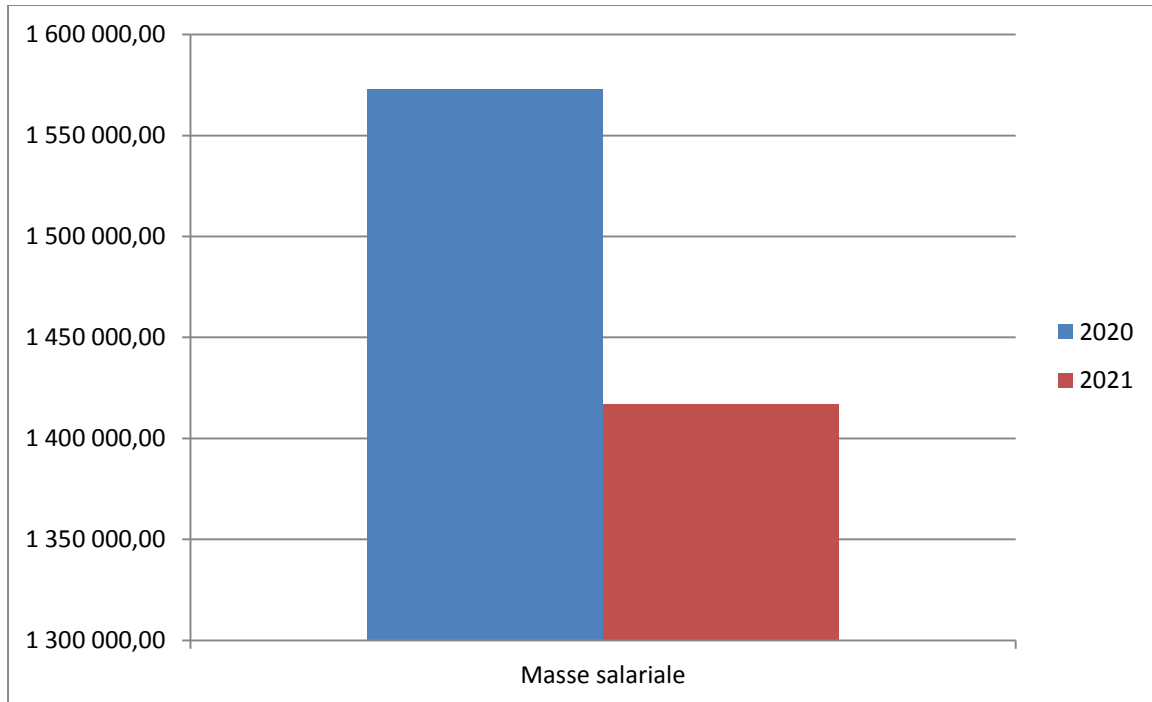
- Un climat social stable ;
- Aucun conflit, ni individuel ni collectif n'a été enregistré.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

2.4.3 Masse Salariale

Masse Salariale = charges personnel / CA HT

Figure N° 03 : Histogramme représentatif de la masse salariale.



Source : Etabli par nous même, à partir de données de l'entreprise SONELGAZ.

✓ Commentaires des variations

D'après les informations dans le tableau suivant, nous lisons que les frais du personnel pour l'année 2021 sont de **156 054,22 DA** soit une baisse de **9,92 %** par rapport à l'exercice précédent.

2.5. La performance de la production au sein de SONELGAZ

2.5.1 Analyse des pertes de potentiel secteur (Electricité)

Les pertes de potentiel de secteur Elec sont présentées dans le tableau suivant :

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

Tableau N°10: Les pertes de potentiel de secteur Electricité

% PERTES	MOIS DECEMBRE		TAUX	ANNEE MOBILE	REALISATIONS CUMULEES		TAUX	OBJ	TAUX
	2020	2021	EVOL		2020	2021	EVOL	2021	REAL
VENTES	131,38	136,05	3,56%	1 531,09	1414,47	1531,09	8,24%	1667,7	92%
ACHATS	157,45	155,49	-1,25%	1 765,99	1681,85	1765,99	5,00%	1925,00	92%
PERTES	26,07	19,44	-25,44%	234,90	267,38	234,90	-12,15%	257,30	91%
TAUX	16,56%	12,50%	-24,50%	13,30%	15,90%	13,30%	-16,33%	13,36%	99,56%
ECART MOIS			-4,06	ECART CUMUL			-2,60		

Source : élaboré sur la base des documents interne de l'entreprise.

✓ Commentaires des variations

Nous avons enregistré un taux de perte cumulé de **13,30%** par rapport au **15,90%** soit un écart de **-2,6** cette amélioration est due à l'évolution des ventes de **8,24%** soit **14,10%**.

2.5.2 Analyse des pertes de potentiel secteur (GAZ)

Les pertes de potentiel de secteur GAZ sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°11: Les pertes de potentiel de secteur GAZ

% PERTES	MOIS DECEMBRE		TAUX	REALISATIONS CUMULEES		TAUX	OBJ	TAUX	
	2020	2021	EVOL	2020	2021	EVOL	2021	REAL	
VENTES BP/MP	182,40	218,67	19,88%	2406,68	2546,76	5,82%	2656	95,90%	
ACHATS BP/MP	410,43	423,65	3,22%	2481,87	2732,97	10,12%	2710,04	100,85%	
PERTES	228,02	204,98	-10%	75,19	186,21	147,66%	54,34	343%	
TAUX	55,56%	48,38%	-12,91%	3,03%	6,81%	124,91%	2%	339,80%	
ECART			20,61%	ECART			6,57%		

Source : élaboré sur la base des documents interne de l'entreprise.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

Nous avons enregistré un taux de perte cumulé de **6,81%** par rapport au **3,03%** soit un écart de **6,57%** cette amélioration est due à l'évolution des ventes de **5,82%** soit **24,06%**.

2.6. La performance commerciale au sein de SONELGAZ

2.6.1 Chiffre d'Affaires Electricité

Les tableaux et les figures suivent présentent les informations suivent : le chiffre d'affaires et sa variation.

Tableau N°12: Variation de chiffre d'affaire Electricité

CH AFFELEC	MOIS DECEMBRE		TAUX	REALISATIONS CUMULEES		TAUX	OBJ	TAUX
	2020	2021	EVOL	2020	2021	EVOL	2021	REAL
CH AFF BT	372,04	416,09	11,84%	4035,60	4649,48	15,21%	4698,40	99%
CH AFF MT	199,84	193,22	3,31%	2168,37	2195,15	1,23%	2520,00	87%
CH AFF BT MT	571,88	609,32	6,55%	6203,97	6844,63	10,33%	7218,4	95%
CH AFF HT	44,30	42,52	4,02%	543,00	409,16	-24,65%	540,60	76%
TOTAL ELEC	616,18	651,83	5,79%	6746,97	7253,79	7,51%	7759	93%

Source : élaboré sur la base des documents interne de l'entreprise.

✓ Commentaires des variations

Le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise durant l'exercice 2021, en hors taxes est de **409,16MDA** dont **-134 MDA** de prestations (location), soit un taux de réalisation de **76%**. Comparativement, aux réalisations de l'exercice 2020 le chiffre d'affaires est en baisse de **-24 %**.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

2.6.2. Chiffre d'Affaires GAZ

Les tableaux et les figures suivent présentent les informations suivent : le chiffre d'affaires et sa variation.

Tableau N°13: Variation de chiffre d'affaire GAZ

CH AFF GAZ	MOIS DECEMBRE		TAUX	REALISATIONS CUMULEES		TAUX	OBJ	TAUX
	2020	2021	EVOL	2020	2021	EVOL	2021	REAL
CH AFF BP	40,65	62,21	53,01%	610,15	691,12	13%	880	79%
CH AFF MP	24,24	19,70	-18,73%	231,56	238,61	3%	366	65%
TOTAL BP MP	64,89	81,90	26,22%	841,71	929,73	10%	1246	75%
CH AFF HP	44,30	19,36	-56,30%	265,95	205,83	-22,61%	370,60	56%
TOTAL	109,19	101,26	-7,26%	1107,66	1135,57	2,52%	1616,6	70%

Source : élaboré sur la base des documents interne de l'entreprise.

✓ Commentaires des variations

Le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise durant l'exercice 2021, en hors taxes est de **205,83 MDA** dont **-370,60 MDA** de prestations (location), soit un taux de réalisation de **-22,61%** Comparativement, aux réalisations de l'exercice 2020 le chiffre d'affaires est en baisse de **-7,26%**

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

2.7. Nos observations et nos commentaires

L'analyse du service du contrôle de gestion de **SONELGAZ-BOUMERDES** nous fait apparaître les points suivants :

- Il y a une absence de coordination entre les différents services ;
- A travers nos entretiens avec le responsable de service de contrôle de gestion, nous avons constaté l'absence totale de la mesure de performance environnementale. De ce fait, nous recommandons la mise en place des indicateurs pour mesurer et suivre la performance environnementale, afin de permettre aux dirigeants de disposer d'informations pertinentes
- L'insuffisance d'un objectif à atteindre pour chaque indicateur, et ceci pour évaluer les écarts, et prévoir des actions correctives ;
- La mesure de performance sociale au sein de **SONELGAZ-BOUMERDES** c'est présentée par la description des ressources humaines et des indicateurs quantitatifs en plus presque inexistant, cette présentation ne donne pas des informations claires et pertinentes. Ce qui implique une mauvaise influence sur la prise des décisions ;

Conclusion

Au cours de cette analyse au sien de **SONELGAZ-BOUMERDES** nous avons constaté que la mesure de la performance n'est pas renforcée dans cette entreprise, ils s'appuient sur la notion de performance de chaque unité en se basant sur des indicateurs, en utilisant des outils de contrôle de gestion traductionnel.

Après avoir mesuré les quatre dimensions de la performance de SONELGAZ avec le calcul des écarts en valeur et en pourcentage, et après l'analyse des tableaux, on a représenté graphiquement les résultats des différentes variations.

Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et de les mettre en pratique dans le cadre de la gestion des entreprises, aussi de prendre connaissance de l'importance des tableaux de bord pour une gestion contrôlée des responsables.

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

Conclusion de chapitre III

A travers cette étude de cas, il paraît bien que la fonction de contrôle de gestion au sein de " SONELGAZ" est une fonction évolutive compte tenu de la diversité des activités réalisées, et de la multiplicité des outils de suivi.

En effet, "SONELGAZ" est toujours à la recherche de l'amélioration continue de sa performance et même de l'excellence. Pour ce faire, elle utilise les différents mécanismes. Au cours de cette analyse au sein de " SONELGAZ", nous avons remarqué que cette dernière. Ils s'appuient sur la notion de performance de chaque unité en se basant sur des indicateurs, en utilisant le tableau de bord.

Afin de mesurer la performance de SONELGAZ, notre choix relatif au contrôle de gestion a été le tableau de bord. Comme étant un outil innovateur de contrôle de gestion, touche les quatre dimensions de la performance (économique, social, environnemental, commercial). On a essayé à travers ce travail d'élaborer ce modèle en suivant les différentes étapes qu'on a développé en partie théorique. Ce modèle reste une simple proposition en vue de le valider afin d'évaluer ces résultats et corriger ces inconvénients.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion est le miroir de la véritable image des activités d'une organisation, car elle se préoccupe de la fixation et de l'atteinte des objectifs, la mesure de la performance des entreprises et le tableau de bord est un outil de contrôle qui aide les dirigeants de prendre la bonne décision au bon moment.

Dès lors qu'une stratégie claire et qu'un objectif à atteindre a été fixé dans une entreprise, il est important de mesurer les performances de l'entreprise. La facilité est de se focaliser sur les seuls chiffres financiers qui coïncident bien avec les attentes des actionnaires ou des investisseurs d'autant qu'ils sont plutôt faciles à trouver. Comme, de plus, ils sont nombreux, ils masquent un point faible de l'analyse financière : les chiffres financiers ne constatent que la conséquence des actions menées dans l'entreprise.

Le but derrière tout processus de gestion est d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise au moindre coût et avec l'utilisation de la capacité disponible, mais sans la présence de tableau de bord et les indicateurs de mesure de la performance, le processus d'atteinte de ces objectifs n'aurait pas pu être accompli facilement et sans difficultés et déviations.

Nous avons donc mis en avant tout au long de ce mémoire le lien significatif entre le contrôle de gestion de manière générale et la politique de mesure de performance des entreprises publiques. En effet, nous avons appris que le contrôleur de gestion va notamment travailler sur l'analyse des écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui a été finalement réalisé. Grâce à cette analyse, il pourra ainsi comprendre l'origine de ces écarts et leurs explications. Il fera ensuite remonter les informations aux supérieurs et leurs proposeront des mesures correctives si nécessaire. De ce fait, cela ne peut qu'engendrer une meilleure performance économique et financière de l'entreprise.

A travers ce mémoire de recherche, nous avons pu confirmer notre première hypothèse qui disait qu'il existe plusieurs indicateurs pour mesurer la performance comme : les indicateurs de l'équilibre financier, indicateur d'activité et production, indicateurs de résultats, indicateurs de la performance environnementale, indicateurs de la performance sociale, indicateurs de la performance non financière (hypothèse 01 est confirmée).

En abordant le premier chapitre, à travers lequel nous avons essayé de répondre au problème de la première section, qui est : quelle sont les indicateurs de mesure de performance d'un service public ?

Conclusion générale

Un indicateur de performance est défini comme une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte de l'objectif, aux résultats d'impact et aux retombées, d'une manière générale, les indicateurs de service public se mettent en avant la qualité du service rendu, le nombre de réclamation, la rapidité du service, la satisfaction des usagers...etc.

En abordant le deuxième chapitre de cette étude, nous tentons de répondre à la question Quels sont les éléments du contrôle permettant la mesure et l'évaluation de la performance de l'entreprise SONALGAZ Boumerdes ?

L'un des facteurs les plus importants qui aident à conduire l'organisation vers la réalisation de ses objectifs est la bonne utilisation du contrôle de gestion et l'utilisation la plus appropriée et optimale des outils et des techniques qui permettent de fournir les informations nécessaires pour contrôler le fonctionnement de l'organisation le tableau de bord et le reporting sont des outils privilégiés du système de contrôle et de mesure de la performance d'entreprise, ils sont ainsi bien l'interface entre le système d'information constitué de fonction ou d'activité et le système de décision. En effet, ils permettent de synthétiser les informations reçues et traitées par le système d'information tout en reflétant les décisions prises par le dirigeant. Et ceci pu confirmer notre deuxième hypothèse.

En abordant le troisième chapitre représenté sous l'aspect pratique, nous avons tenté de répondre à la problématique : Quelle est la politique adoptée par l'entreprise publique «SONELGAZ-BOUMERDES » pour mesurer la performance du service public qu'elle rend ?

Notre stage pratique effectué au sein de l'entreprise SONALGAZ Boumerdes, nous a permis d'appliquer nos connaissances théoriques sur la réalisation et la conception du tableau de bord au sein de cette organisme. Après une succession d'entrevues avec le contrôleur de gestion de service contrôle de gestion et une analyse des documents remis par ce dernier, nous avons pu conclure que le tableau de bord est le miroir qui reflète les performances des dirigeants et leurs aptitudes relever les défis posés, il indique les anomalies et les dysfonctionnements, capable de les rectifier et peut alors montrer l'évolution et le progrès vers une réalisation des objectifs, donc une bonne prise de décision .on conclure donc que le tableau de bord à une place très importante et efficace dans le contrôle de la gestion de service public pour s'assurer de son bon fonctionnement et qui nous permet d'avoir une opinion sur la situation de l'entreprise et ceci confirme aussi la validité de la deuxième l'hypothèse.

Conclusion générale

Recommandations:

A vrai dire afin de favoriser la réussite d'un tableau de bord au moment de son utilisation par les dirigeants, certaines conditions doivent se réunir :

- Le choix des indicateurs ;
- L'implication et la contribution de la direction générale ;
- La nécessité de développer ou d'améliorer les réseaux de communication de l'organisation entre les unités en raison de leur distance, afin d'atteindre l'information à temps et de maintenir sa qualité.
- Un système d'information permanent ;
- Le tableau de bord est en constante évolution ; il doit être situationnel et évolutif pour demeurer pertinent

Perspectives d'études:

La performance d'une entreprise exprime la mesure dans laquelle les objectifs poursuivis sont atteints, et une entreprise qui réussit doit être à la fois efficace et efficiente.

En conclusion, nous espérons avoir réussi à aborder le sujet, à le présenter et les aspects les plus importants.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- LYNCH (R-L) ET CROSS (K-K), mesure Up, Yard stick for Continuous Improvement, Cambridge, Blackwell Business, 1994.
- GIRAUD (F), SAULPIC (o), NAULLEAU (G), DELMOND (M-H) et BESCOS (P-L), contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition MONTCHERSTIEN, Paris, 2002.
- LEDRUC (M), capital-compétence dans l'entreprise, édition ESF, Paris, 2007.
- VOYER (P), Tableau de bord de gestion et indicateur de performance, 2eme édition, presse de l'université de Québec, Québec, 1999.
- PALLENS (G), Gestion financière de l'entreprise, 8eme Edition, DUNOD, Paris, 1983.
- LORINO (P), indicateurs de performance, sous la direction de BONNEFOUS (C) et COURTOIS (A), Productique-Hermès, Paris, 2001.
- BURLAUD Alain et autres, contrôle de gestion : manuel et application, édition Foucher, Paris, 2009.
- Galdemar V., Gilles L. et Simon M.-O. (2012). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? Cahier de recherche, CREDOC.
- R. S. KAPLAN et D P. NORTON, « Mettre en pratique le tableau de bord prospectif » dans l'ouvrage de Harvard Business Review, «Les systèmes de mesure de la performance», Editions d'Organisation. 1999.
- Guedj N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001.
- VOYER. P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition Padié, Canada, 2006.
- SELMER, C. (1998). Concevoir le tableau de bord. (DUNOD). Paris.
- Henot, C. et HEMICI, F. (2007). Contrôle de gestion. (Bréal). Paris.
- ALAZARD .C, SEPARIS, « Manuel contrôle de gestion », édition 5, DUNOD, Paris, mai 2018.
- GUEDJ (N) et Ali, le contrôle de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise, 2ème Edition, les Éditions d'organisation, Paris, 1998.

- DORITH (B) et GAUJET (C), contrôle prévisionnel et mesure de la performance, Edition Dunaux, Paris, 2007.
- Mangotteau (E), contrôle de gestion : manuel et application, DECF 7, 6ème édition, Edition DUNOD.
- CAPPELLETTI Laurent, BARON Philippe, DESMAISON Gérard, RIBIOLLET François-Xavier, « Contrôle de gestion, toute la fonction », édition Dunod, Paris, 2014.
- GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU (G), DELMOND (M-H) et BESCOS (P-L), « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » ED GAULINO Editeur EJA, PARIS 2002.
- DUMAS (G) et LARUE (D), contrôle de gestion (DCG11), 3ème Edition, Litec, Paris, 2008.
- Henot, C. et HEMICI, F. (2007). Contrôle de gestion. (Bréal). Paris.
- Polossat, M. et al. (2013). Le grand livre du contrôle de gestion. (Groupe Eyrolles). Paris.
- FERNANDEZ. (2007). Les nouveaux tableaux de bord des managers. (3eme édition d'organisation). Paris.

Articles et revues :

- CORHAY (A) et MAPAPA (M), Fondements de gestion financière, 2eme Edition, Revue et corrigée, Université de Liège, 2007.
- OCDE, Towards Sustainable Development, Indicators to measure Progress, ISBN : 9789264185326-OCDE, Paris, 2000.
- TEZNAS du Moncel, cité par MOHAMED Bayed, performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annales du management, 1992.
- AMOKRANE.A et BEKOUR.F, Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME. 2014.

Thèse et Mémoire :

- MICHEL BARABEL, « Thèse de doctorat en Gestion ». Sous la direction de Pierre Romelaer. Paris, 1999.
- Stéphane ANDRE, Evaluation de la performance non financière des entreprises : Apport des méthodes multicritère d'aide à la décision, thèse de doctorat, Université Paris IX DAUPHINE, 03 Juin 2009.

Webographie :

- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-04-2020-0146/full/html>
.consulté le 04/10/2022, à 11 :02

Annexes

Annexe N°01 : Questionnaire de contrôle de gestion et les indicateurs de mesure de performance d'entreprise

N°REF	QUESTIONS	OUI	NON
01	Existe-t-il dans votre entreprise un service de contrôle de gestion ?	X	
02	Selon vous le contrôle de gestion, permet-il d'améliorer la performance de votre entreprise ?	X	
03	Selon-vous, le Contrôle de Gestion est-il devenu essentiel dans une entreprise ?	X	
04	Selon vous, existe-t-il une relation entre le Contrôle de Gestion et les autres services D'une entreprise?	X	
05	D'après vous, le Contrôle de Gestion est-il un apport important dans le pilotage de L'entreprise ?	X	
06	Qui fait le contrôle de gestion dans votre entreprise ? <input type="checkbox"/> le chef d'entreprise <input type="checkbox"/> le gérant <input checked="" type="checkbox"/> le contrôleur de gestion <input type="checkbox"/> le comptable <input type="checkbox"/> le responsable financier		
07	Selon vous l'entreprise SONELGAZ elle s'appuie sur quel outils de contrôle de gestion pour mesurer sa performance ? <input type="checkbox"/> comptabilité générale <input type="checkbox"/> comptabilité analytique <input type="checkbox"/> budgets <input checked="" type="checkbox"/> tableaux de bords <input type="checkbox"/> reporting <input type="checkbox"/> analyse de la performance <input type="checkbox"/> autre.....		
08	Est-ce que vous travaillez avec un seul ou plusieurs Tableaux de bord?		X

09	Est-ce que vous constatez un changement après l'implantation du Tableau de bord?	×	
10	Est-ce que vous faites partie des acteurs qui utilisent le Tableau de bord?	×	
11	Ressentez-vous des difficultés liées à l'utilisation du Tableau de bord?	×	
12	Est-ce que vous pouvez mesurer la performance environnementale dans cette entreprise ?		×
13	Est-ce que vous avez les mêmes indicateurs de mesure de performance que le service privé ?		×
14	Utilisez-vous des indicateurs : <input checked="" type="checkbox"/> Financiers <input checked="" type="checkbox"/> Non Financiers		
15	Pour que votre entreprise soit performante, les actions que vous menez concernent-elles : <input checked="" type="checkbox"/> la performance financière <input checked="" type="checkbox"/> la performance sociale <input type="checkbox"/> la performance environnementale		
16	Souhaitez-vous que votre entreprise soit performante?	×	

Commentaire

Au vue de l'étude et l'entretien qu'on a eu à mener au sein de l'entreprise SONALGAZ Boumerdes, il ressort clairement que :

Pour la maîtrise de la performance de l'entreprise SONALGAZ ou n'importe quelle entreprise il est primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différents services de l'entreprise tel que la fonction stratégie, la fonction marketing, etc. Le contrôle de gestion en collaboration avec ces différents services de l'entreprise permet d'éclairer les divers aspects de la performance de l'entreprise, cela montre qu'il est une fonction transversale et de support.

le système de contrôle de gestion de par sa complexité joue un rôle très important dans l'entreprise car il permet de sensibiliser l'ensemble du personnel et lui permet de mieux

appréhender les problèmes d'exploitation, de prendre des décisions de gestion, de redressement et de mieux mesurer la performance de l'entreprise ; pour cela nous avons procédé au calcul des indicateurs financiers et non financiers afin de porter un jugement sur sa performance.

Le tableau de bord est un outil de gestion par excellence, c'est un instrument puissant de pilotage des actions mises en œuvre dans l'entreprise SONALGAZ Boumerdes. Il est indispensable pour l'entreprise, c'est un guide et une photographie financière pour une période donnée, un instrument de communication, de dialogue, de comparaison en plus de tout ça c'est un instrument qui donne une visibilité au premier responsable pour la prise de décision. Il permet d'avoir une vision claire sur l'état d'avancement des objectifs, facilite l'analyse et identification des problèmes pour essayer d'améliorer les procédures. Le tableau de bord permet de fournir des informations sur l'état de fonctionnement de l'entreprise et sur ces points clés de gestion. Il pilote la performance de l'entreprise en contrôlant en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés et facilite le diagnostic des points faibles et de faire apparaître ce qui est normal.

**Annexe N°02 : PRESENTATION DES BILANS FINANCIERS DES ANNEE. 2020.
2021(COTE ACTIF)**

ACTIF	2 020	2 021
ACTIF IMMOBILISEES		
Immobilisations incorporelles		
Logiciels informatiques et assimilés	550 015,66	2 520 626,23
Total Immobilisations incorporelles	550 015,66	2 520 626,23
Immobilisations corporelles		
Terrains	9 395 783,38	9 395 783,38
Agencements et aménagements de terrains	8 035 522,25	7 559 620,21
Constructions (Bâtiments et ouvrages)	114 103 421,80	109 955 131,27
Installations techniques, matériel et outillage	12 846 170 555,52	13 977 850 903,78
Autres immobilisations corporelles	1 684 176 230,29	1 724 693 492,02
Immobilisations en cours	2 584 843 937,05	3 181 681 285,31
Total Immobilisations corporelles	17 246 725 450,29	19 011 136 215,97
Immobilisations financières		
Titres mises en équivalence - entreprises associées		
Titres participations et créances rattachées		
Autres titres immobilisés		
Prêts et autres actifs financiers non courants	58 220,00	-
Total Immobilisations Financières	58 220,00	-
Actif immobilisées	17 247 333 685,95	19 013 656 842,20
ACTIF COURANT (circulants)		
Valeurs d'exploitations		
Stocks et encours	7 137 250,41	2 866 164,01
Total valeurs d'exploitation	7 137 250,41	2 866 164,01
Valeurs réalisables		
Clients	3 143 290 349,32	4 115 438 587,08
Créances sur sociétés du groupe et associés	-	-
Autres débiteurs	99 524 431,94	256 434 277,42
Impôts	246 440 013,64	309 693 480,26
Autres actifs courants	-	-
Total valeurs réalisables	3 489 254 794,90	4 681 566 344,76
Valeurs disponibles		
Placements et autres actifs financiers courants		
Trésorerie	438 240 198,02	323 523 294,14
Total valeurs disponibles	438 240 198,02	323 523 294,14
TOTAL ACTIF CIRCULANT	3 934 632 243,33	5 007 955 802,91
TOTAL GENERAL ACTIF	21 181 965 929,28	24 021 612 645,11

**Annexe N°03 : PRESENTATION DES BILANS FINANCIERS DES ANNEE 2020.
2021 (COTE PASSIF)**

PASSIF	2 020	2 021
CAPITAUX PERMANENTS		
Capitaux Propres		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Écart de réévaluation	310 518 243,61	310 518 243,61
Résultat Net	-	-
Autres capitaux propres - Report à nouveau	- 42 329 067,17	- 42 329 067,17
Compte de Liaison**	10 584 040 270,74	12 928 646 122,36
Total Capitaux Propres	10 852 229 447,18	13 196 835 298,80
Dettes à long et à moyen terme		
Emprunts et dettes financières	308 797 731,73	314 967 551,16
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	5 719 082 333,60	6 855 753 577,23
Total dettes à longs et à moyens termes	6 027 880 065,33	7 170 721 128,39
Total capitaux permanents	16 880 109 512,51	20 367 556 427,19
DETTES A COURT TERME		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 017 951 263,32	1 660 592 593,47
Impôts	182 573 243,75	234 915 998,06
Dettes sur sociétés du Groupe et associés	-	-
Autres dettes	2 101 331 909,70	1 758 403 398,39
Trésorerie passif	-	144 228,00
Total dettes à courts termes	4 301 856 416,77	3 654 056 217,92
TOTAL GENERAL PASSIF	21 181 965 929,28	24 021 612 645,11

Annexe N°04 : BILAN ACTIF

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2021

CENTRE DD Boumerdes

DATE

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		3 862 939,34	1 342 313,11	2 520 626,23	550 015,66
Immobilisations corporelles					
Terrains		9 395 783,38		9 395 783,38	9 395 783,38
Agencements et aménagements de terrains		21 435 165,56	13 875 545,35	7 559 620,21	8 035 522,25
Constructions (Bâtiments et ouvrages)		238 106 459,25	128 151 327,98	109 955 131,27	114 103 421,80
Installations techniques, matériel et outillage		24 086 279 011,52	10 108 428 107,74	13 977 850 903,78	12 846 170 555,52
Autres immobilisations corporelles		3 277 345 208,51	1 552 651 716,49	1 724 693 492,02	1 684 176 230,29
Immobilisations en cours		3 181 681 285,31		3 181 681 285,31	2 584 843 937,05
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		0,00		0,00	58 220,00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		30 818 105 852,87	11 804 449 010,67	19 013 656 842,20	17 247 333 685,95
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 866 164,01		2 866 164,01	7 137 250,41
Créances et emplois assimilés					
Clients		5 132 634 646,63	1 017 196 059,55	4 115 438 587,08	3 143 290 349,32
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		288 237 734,57	31 803 457,15	256 434 277,42	99 524 431,94

Impôts		309 693 480,26		309 693 480,26	246 440 013,64
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		338 879 369,98	15 356 075,84	323 523 294,14	438 240 198,02
TOTAL ACTIF COURANT		6 072 311 395,45	1 064 355 592,54	5 007 955 802,91	3 934 632 243,33
TOTAL GENERAL ACTIF		36 890 417 248,32	12 868 804 603,21	24 021 612 645,11	21 181 965 929,28

Annexe N°05 : BILAN PASSIF

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2021

CENTRE DD Boumerdes

DATE

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		310 518 243,61	310 518 243,61
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 42 329 067,17	- 42 329 067,17
compte de liaison**		12 928 646 122,36	10 584 040 270,74
TOTAL CAPITAUX PROPRES		13 196 835 298,80	10 852 229 447,18
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		314 967 551,16	308 797 731,73
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		6 855 753 577,23	5 719 082 333,60
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		7 170 721 128,39	6 027 880 065,33
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 660 592 593,47	2 017 951 263,32
Impôts		234 915 998,06	182 573 243,75
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 758 403 398,39	2 101 331 909,70
Trésorerie passif		144 228,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 654 056 217,92	4 301 856 416,77
TOTAL GENERAL PASSIF		24 021 612 645,11	21 181 965 929,28

Annexe N°06 : COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		7 733 355 118,11	8 207 647 524,99
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		2 530 643 756,23	3 687 186 646,64
Achats consommés		- 67 846 613,11	- 42 088 619,66
Services extérieures et autres consommations		- 468 478 288,37	- 486 383 532,00
II - Consommation de l'exercice		- 1 864 479 808,66	- 1 843 900 320,75
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		666 163 947,57	1 843 286 325,89
Charges de personnel		- 1 152 007 520,33	- 1 116 856 721,12
Impôts, taxes et versements assimilés		- 149 347 898,36	- 150 105 887,58
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 635 191 471,12	576 323 717,19
Autres produits opérationnels		310 680 007,60	289 459 881,20
Autres charges opérationnelles		- 19 136 912,86	- 13 359 647,32
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 2 095 089 965,75	- 816 466 428,17
Reprise sur pertes de valeur et provisions		145 462 144,11	35 843 478,68
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2 293 276 198,02	71 801 001,58
Charges financières		- 11,93	- 45,65
VI - RESULTAT FINANCIER		- 11,93	- 45,65
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 293 276 209,95	71 800 955,93
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 225 465 787,80	8 532 950 884,87
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 10 518 741 997,75	- 8 461 149 928,94
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 293 276 209,95	71 800 955,93
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2 293 276 209,95	71 800 955,93

Annexe N°07 : TABLEAU DE BORD (Ressources Humaines)

Effectifs

Effectif actif au 31/12/2020				Effectif actif au mois de DECEMBRE 2021				Taux d'evolution
Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	
178	325	207	710	177	326	310	813	14,83%

MOUVEMENT DU MOIS

les sorties: 02 cadre: maternité, 01 Maitrise: Mise en invalidité, 01 exécution: démission après Mise en disponibilité ,01exécution: suspension de relation de travail.

Les entrées: 01 cadre: réintégration après Mise en disponibilité, 01maitrise: Mutation , 07exécution: recrutement

Recrutements

Recrutement 2021	Objectif 2021	% Réalisation
18	4	450%

Cadre	Obj	réalisation mois	réalisation cumulée	%
	0	0	1	0%

Maitrise	Obj	réalisation mois	réalisation cumulée	%
	4	0	0	0%

Exécution	Obj	réalisation mois	réalisation cumulée	%
	0	7	17	0%

Annexe N°08 : TABLEAU DE BORD (Ressources Humaines)

Absentéisme

NATURE D'ABSENCE	déc-20	déc-21	EVOL%
MALADIES	5008,36	4142,86	-17%
SANS SOLDES	156,0	112,00	-28%
ABSENCE IRREGULIERE	132,0	114,50	-13%
ACCIDENT DE TRAVAIL	0,00	173,33	#DIV/0!
MATERNITE	421,21	173,10	-59%

NATURE D'ABSENCE	CUMUL 2020	CUMUL 2021	EVOL%
MALADIE	36858,8	46962,03	27%
SANS SOLD	536,0	1015,0	89,4%
ABSENCE IRREGULIERE	2273,0	2506,5	10%
ACCIDENT DE TRAVAIL	517,3	413,3	-20%
MATERNITE	3283,1	2567,95	-22%

LE TAUX D'ABSENTEISME EST DE 3,46%

Annexe N°09 : TAUX DE PERTES ELEC

TAUX DE PERTES ELEC

% PERTES	MOIS DECEMBRE		TAUX	ANNEE MOBILE	REALISATIONS CUMULEES		TAUX	OBJ	TAUX
	2020	2021	EVOL		2020	2021	EVOL	2021	REAL
VENTES	131,38	136,05	3,56%	1 531,09	1414,47	1531,09	8,24%	1667,7	92%
ACHATS	157,45	155,49	-1,25%	1 765,99	1681,85	1765,99	5,00%	1925,00	92%
PERTES	26,07	19,44	-25,44%	234,90	267,38	234,90	-12,15%	257,30	91%
TAUX	16,56%	12,50%	-24,50%	13,30%	15,90%	13,30%	-16,33%	13,36%	99,56%
ECART MOIS			-4,06	ECART CUMUL			-2,60		

Les pertes d'énergie

REALISATION DE L'OBJECTIF : objectif atteint



Annexe N°10 : TAUX DE PERTES GAZ

TAUX DE PERTES GAZ

% PERTES	MOIS DECEMBRE		TAUX	REALISATIONS CUMULEES		TAUX	OBJ	TAUX
	2020	2021	EVOL	2020	2021	EVOL	2021	REAL
VENTES BP/MP	182,40	218,67	19,88%	2406,68	2546,76	5,82%	2656	95,90%
ACHATS BP/MP	410,43	423,65	3,22%	2481,87	2732,97	10,12%	2710,04	100,85%
PERTES	228,02	204,98	-10%	75,19	186,21	147,66%	54,34	343%
TAUX	55,56%	48,38%	-12,91%	3,03%	6,81%	124,91%	2%	339,80%
ECART			20,61%	ECART		6,57%		

REALISATION DE L'OBJECTIF : Objectif dépassé 339,8%



Chiffre d'affaires ELEC en MDA

CH AFF ELEC	MOIS DECEMBRE		TAUX	REALISATIONS CUMULEES		TAUX	OBJ	TAUX
	2020	2021	EVOL	2020	2021	EVOL	2021	REAL
CH AFF BT	372,04	416,09	11,84%	4035,60	4649,48	15,21%	4698,40	99%
CH AFF MT	199,84	193,22	-3,31%	2168,37	2195,15	1,23%	2520,00	87%
CH AFF BT MT	571,88	609,32	6,55%	6203,97	6844,63	10,33%	7218,4	95%
CH AFF HT	44,30	42,52	-4,02%	543,00	409,16	-24,65%	540,60	76%
TOTAL ELEC	616,18	651,83	5,79%	6746,97	7253,79	7,51%	7759	93%

Chiffre d'affaires Elec en MDA

REALISATION DE L'OBJECTIF : objectif réalisé 93%



Chiffre d'affaires Gaz

CH AFF GAZ	MOIS DECEMBRE		TAUX	REALISATIONS CUMULEES		TAUX	OBJ	TAUX
	2020	2021	EVOL	2020	2021	EVOL	2021	REAL
CH AFF BP	40,65	62,21	53,01%	610,15	691,12	13%	880	79%
CH AFF MP	24,24	19,70	-18,73%	231,56	238,61	3%	366	65%
TOTAL BP MP	64,89	81,90	26,22%	841,71	929,73	10%	1246	75%
CH AFF HP	44,30	19,36	-56,30%	265,95	205,83	-22,61%	370,60	56%
TOTAL	109,19	101,26	-7,26%	1107,66	1135,57	2,52%	1616,6	70%

Chiffre d'affaires Gaz en MDA

REALISATION DE L'OBJECTIF : objectif réalisé à 70%



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Introduction générale

Chapitre I : Les indicateurs de mesures de performance d'un service public

Introduction.....04

SECTION 01 : Les indicateurs de mesures de la performance d'un service public05

Introduction.....05

1.1 Définition, critères et objectifs de mesure de la performance.....05

1.1.1 Définition de mesure de la performance.....05

1.1.2. Critères de mesure de la performance.....05

1.1.3. Objectifs de la mesure de performance.....06

1.2. Les indicateurs de mesure de performance.....07

1.2.1 Indicateurs de la performance financière.....08

1.2.2. Indicateurs de la performance environnementale.....12

1.2.3. Indicateurs de la performance sociale.....13

1.2.4. Indicateurs de la performance non financière.....15

Conclusion.....16

SECTION 02 : Analyse comparative entre les indicateurs de mesure de performance d'un service public et d'un service privé

Introduction.....17

2.1. Les indicateurs de mesure de performance d'un service public.....17

2.2. Les indicateurs de mesure de performance d'un service privé.....19

2.3. Analyse comparative entre la mesure de performance d'un service public et d'un service privé.....21

Conclusion.....21

Conclusion de chapitre I23

Chapitre II: L'usage des indicateurs de mesure de performance dans le contrôle de gestion

Introduction.....	24
-------------------	----

Section 01 : Conceptions et instruments du tableau de bord de gestion

Introduction.....	25
1.1 Définition du tableau de bord.....	25
1.2 Les indicateurs et instruments du tableau de bord de gestion.....	25
1.2.1 Les indicateurs du tableau de bord de gestion.....	25
1.3. Les instruments du tableau de bord de gestion.....	30
1.3.1. Les écarts.....	30
1.3.2. Les ratios.....	30
1.3.3. Les clignotants.....	30
1.3.4. Les graphiques.....	30
1.4. Le rôle du tableau de bord.....	31
1.4.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	31
1.4.2. Le tableau de bord, aide à la décision.....	31
1.4.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	32
1.4.4. Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision.....	32
1.5 limites du tableau de bord.....	32
1.6. Démarches du tableau de bord.....	33
1.6.1. Les principes de conception du tableau de bord de gestion.....	34
1.6.2. Cohérence avec l'organigramme.....	34
1.6.3 Un contenu synoptique et agrégé.....	35
1.6.4 Rapidité d'élaboration et de diffusion.....	35

1.7. Les étapes de conception du tableau de bord de gestion.....	35
1.8. Les méthodes et les étapes d'élaboration un tableau de bord.....	37
1.8.1. La présentation de la méthode GIMSI.....	37
Conclusion.....	38
 Section 02 : Le reporting	
Introduction.....	39
2.1. Définition du reporting.....	39
2.2. Les objectifs du reporting.....	39
2.2.1. Le reporting comme outil de contrôle.....	39
2.2.2. Le reporting comme outil de dialogue.....	40
2.2.3. Le reporting comme outil d'aide à la décision.....	40
2.3 Type de reporting.....	40
2.3.1. Reporting financier.....	40
2.3.2. Reporting de gestion.....	41
2.4. La différence entre tableau de bord de gestion et le reporting.....	41
2.5. Le rôle de reporting.....	42
2.6. Les principes du reporting.....	42
2.7. La structure du tableau de bord équilibré.....	43
2.7.1. La dimension financière.....	43
2.7.2. La dimension client.....	43
2.7.3. La dimension processus internes.....	44
2.7.4. La dimension apprentissage et innovation.....	44
Conclusion.....	44
 Conclusion de chapitre II.....	 45

Chapitre III : Cas de contrôle de gestion et la mesure de performance de la distribution du gaz et de l'électricité

Introduction.....	46
-------------------	----

SECTION 01 : la présentation de la division de Finance et Comptabilité

1.1. Présentation de la division de Finance et Comptabilité.....	47
1.1.1 Service finance.....	48
1.1.2 Service budget et contrôle de gestion	48
1.1.3 Service exploitation comptable.....	48
1.1.4 Service inspection et contrôle.....	49

SECTION 02 : La mesure de performance au sien de SONELGAZ-BOUMERDES

Introduction.....	50
-------------------	----

2.1. Outils de contrôle de gestion au sien de SONELGAZ.....	50
2.1.1. Reporting.....	50
2.1.2 Rapport de gestion.....	50
2.1.3 Rapport d'activité.....	51
2.2. Tableau de bord.....	51
2.2.1. Elaboration de tableau de bord.....	51
2.2.2. Caractéristiques du tableau de bord de SONELGAZ.....	52
2.3. La performance financière.....	53
2.3.1. Les indicateurs de l'équilibre financier.....	53
2.3.2. Les indicateurs d'activité et de production.....	54
2.3.3. Autres indicateurs de performance financière.....	56
2.4. La performance sociale au sein de SONELGAZ.....	57
2.4.1. L'effectif total par catégorie socioprofessionnelle.....	57
2.4.2 Le taux d'absentéisme.....	58
2.4.3 Masse Salariale.....	59

2.5. La performance de la production au sein de SONELGAZ.....	59
2.5.1 Analyse des pertes de potentiel secteur (Electricité).....	59
2.5.2 Analyse des pertes de potentiel secteur (GAZ).....	60
2.6. La performance commerciale au sein de SONELGAZ.....	61
2.6.1 Chiffre d’Affaires Electricité.....	61
2.6.2. Chiffre d’Affaires GAZ.....	62
2.7. Nos observations et nos commentaires.....	63
Conclusion.....	63
Conclusion de chapitre III.....	64
Conclusion générale	65
Bibliographie	
Annexe	
Tableau de matière	
Résumé	

Résumé :

L'objectif de ce travail c'est de mesurer la performance au sein d'entreprise public. Afin d'atteindre ce but, on a subdivisé notre travail en deux parties. Une partie théorique consacrée aux indicateurs de mesures de performance d'un service public et on fait une analyse comparative entre les indicateurs de mesure de performance d'un service public et d'un service privé. On a également présenté conceptions et instruments du tableau de bord de gestion ainsi que le reporting. Une deuxième partie est une partie pratique qui consiste à la mesure de la performance au sein de l'entreprise SONELGAZ-BOUMERDES. Dans cette partie pratique, on a essayé de mesurer la performance de l'entreprise en appliquant les différents indicateurs de mesure de la performance. Au terme de notre étude et en analysant les différents agrégats calculés, on a conclu que l'entreprise est performant.

Mots clés :

Performance, indicateurs, service public, tableau de bord, reporting, performant.

Abstract:

The objective of this work is to measure performance within public companies. In order to achieve this goal, we have divided our work into two parts. A theoretical part devoted to the performance measurement indicators of a public service and a comparative analysis is made between the performance measurement indicators of a public service and a private service. We also presented the designs and instruments of the management dashboard as well as the reporting. A second part is a practical part which consists in the measurement of the performance within the company SONELGAZ-BOUMERDES. In this practical part, we tried to measure the performance of the company by applying the different performance measurement indicators. At the end of our study and by analyzing the various calculated aggregates, we concluded that the company is efficient.

Key words:

Performance, indicators, public service, dashboard, reporting, efficient.