

TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS OCP

SCOREBOARD AND PERFORMANCE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS: OCP CASE

AMIFI Hamid

Doctorant Ecole Nationale de Commerce et Gestion Casablanca

Université Hassan II

Laboratoire de recherche : Ingénierie Scientifique des Organisations- ISO

Equipe de recherche : Contrôle de Gestion et Processus Décisionnel

CG-PROD

BENLAKOUIRI Abderrahim

Enseignant chercheur Ecole Supérieure de Technologie Casablanca

Université Hassan II

Laboratoire de recherche : Ingénierie Scientifique des Organisations- ISO

Equipe de recherche : Contrôle de Gestion et Processus Décisionnel :

CG-PROD

Date de soumission : 15/01/2019

Date d'acceptation : 22/02/2019

Pour citer cet article :

AMIFI H. & BENLAKOUIRI A. (2019) « TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS OCP », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 42-63

Résumé:

L'un des outils du contrôle de gestion est le tableau de bord, il s'inscrit dans la démarche de déclinaison des objectifs de performance en objectifs opérationnels.

Cet article traitera alors la question de la mise en place du tableau de bord dans une organisation publique à travers une étude du cas de l'Office chérifien du phosphate .

Mots clés : organisation publique, Performance, Contrôle de gestion, Tableau de bord stratégique, Indicateurs de performance.

Abstract :

One of the tools of management control is the scoreboard, it is part of the process of declining performance objectives into operational objectives.

This article will then deal with the issue of setting up the scoreboard in a public organization through a study of the case of the Office Cherifien phosphate

Key Words: Public organization, Performance, Management Control, Strategic scoreboard, Performance Indicators.

Introduction :

Les établissements et les entreprises publics sont considérés comme des acteurs décisifs dans le développement du Maroc. En effet, vu le rôle important des EEP dans la dynamique économique et sociale du pays, plusieurs décisions ont été prises afin d'améliorer leurs gestion et contrôle.

Afin de réaliser les objectifs assignés à ces entreprises, à améliorer leurs performances et renforcer leurs contributions au développement du pays, Plusieurs dispositifs ont eu le jour ces dernières années :

- Le code des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics
- La réforme de gouvernance du contrôle financier de l'Etat sur les EEP.

Selon la loi organique marocaine « la performance d'un organisme est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés. Dans le secteur public, elle a pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats prédéfinis dans le cadre de moyens prédéterminés ».

Pour aider les managers publics à mesurer et à piloter la performance, à côté des méthodes classiques de gestion, le contrôle de gestion avec ses panoplies d'outils est la clé de voûte du projet global de management de la performance.

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Robert Anthony, 1965). Il existe trois grands types d'outils de Contrôle de gestion : le calcul des coûts, les budgets et les indicateurs de performance (Alazard et Sépari ,2001).

L'un des outils du contrôle de gestion est le tableau de bord, il s'inscrit « dans la démarche de déclinaison des objectifs de performance en objectifs opérationnels. » Ce qui permet de contrôler le bon fonctionnement des entreprises, en terme de :

- L'efficacité : les objectifs sont-ils atteints ? L'efficience : quelles sont les ressources engagées pour atteindre ces objectifs ?

Ce principe de la pertinence des objectifs par rapport aux moyens disponibles, respecte bien le cadre du nouveau management public, qui est axé sur le résultat, la recherche de la performance et la reddition des comptes.

L'OCP à l'instar de toutes les autres entreprises publiques à caractère commerciales ou industrielles, vit depuis 2009 (avec le projet IQLAA) une profonde transformation qui devra lui permettre de renforcer de manière incontestée son rang de leader de l'industrie des phosphates.

A cet effet, l'OCP site de Gantour-Benguerir a pensé de développer sa stratégie de maintenance, qui est le moteur essentiel de pilotage de la production, afin de garantir la maintenabilité du matériel, de protéger le personnel et de réduire les coûts.

La maintenance aujourd'hui est considérée comme une composante essentielle de la performance des entreprises industrielle. Il est donc important de la faire mieux connaître et maîtriser ses outils.

Selon AFNOR X 60-0001, la maintenance est l'ensemble de toutes les actions techniques, administratives et de management durant le cycle de vie d'un bien, destinées à le maintenir ou à le rétablir dans un état dans lequel il peut accomplir la fonction requise.

Le terme « maintenir » contient la notion de surveillance et de prévention sur un bien en fonctionnement normal. Le terme « rétablir » contient la notion de correction (remise à niveau) après perte de fonction. La « sûreté de fonctionnement » est définie dans la norme NF EN 60300-1 comme étant le terme collectif qui décrit la disponibilité d'un produit simple ou complexe. Les facteurs qui influencent la disponibilité d'un produit sont les caractéristiques de conception de la fiabilité et de la maintenabilité, ainsi que la logistique de maintenance.

La principale question qui guide cet article est de savoir si : « l'implémentation d'un tableau de bord de l'activité maintenance impactera-t-elle la performance du site Gantour-Benguerir »

Le présent travail va donc tenter de répondre aux questions suivantes :

- Comment peut-on influencer la performance globale par la maîtrise de l'activité maintenance ?
- Quels sont les indicateurs de performance permettant la maîtrise de l'activité maintenance ?
- Dans quelle mesure une maîtrise des différents volets de l'activité maintenance impact la performance du site Gantour-BG ?
- Pourrait-on implanter un tableau de bord stratégique ou mieux encore un tableau de bord prospectif pour le service maintenance ?

Ce travail est organisé en deux grandes parties :

- La première partie, consacrée au cadre théorique, abordera la thématique de la performance sous ses différents angles, en balayant la définition, les critères de maîtrise de la performance et ses outils de pilotage. Ces éléments permettront d'introduire la notion de contrôle de gestion qui s'avère l'outil par excellence pour maîtriser la performance au sein d'une entité. Pour passer au tableau de bord ses principes de conception, sa méthodologie d'élaboration et ses enjeux.
- La seconde partie, illustrera les propos de la partie précédente par la présentation d'une application de la démarche de conception d'un tableau de bord stratégique établi pour le pilotage de la performance du service maintenance d'OCP-Benguerir, à travers la méthode GIMSI.

1. Le contrôle de gestion et la mesure de la performance : revue de littérature

1.1. Qu'est-ce que la performance ?

La maîtrise de la performance des entreprises est l'objectif principal de toutes les parties prenantes de l'organisation. D'où la diversification de ses définitions, qui dépend généralement de la perception de celui qui la définit. « L'Entreprise s'identifie à sa création de richesse. Donc sa performance serait fondée sur le couple valeur-coût. » Sauf si, ce n'est pas largement suffisant de traduire la performance en solde valeur-coût ou ratio valeur/coût. La meilleure option c'est de traduire ce couple en objectifs stratégiques plus concrets. La performance renvoie de manière générale à deux notions principales : Efficacité et Efficience.

1.1.1 La notion d'efficacité et la performance :

Efficacité : niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés. Conséquemment, la performance c'est la capacité de l'entreprise à atteindre ses résultats conformément aux objectifs prédéfinis. L'efficacité de l'entreprise se mesure par un rapport entre les résultats et les objectifs visés.

1.1.2 La notion d'efficience et la performance :

Efficience : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. Capacité de produire un effet positif. Donc, une action sera considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

La performance est donc toujours une notion relative, qui mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints et qui suppose l'intégration de toutes les parties prenantes de l'entreprise dans une perspective de collaboration afin d'atteindre la performance globale.

1.2. le pilotage de la performance

Le pilotage de la performance mesure le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.

L'expérience des entreprises pionnières dans le domaine du pilotage de la performance a montré qu'un certain nombre de grands principes de base pouvaient être identifiés : Découper les activités en processus ,ne pas se limiter à la mesure , Faire des tableaux de bord ,Fournir pour chaque mesure un moyen d'action associé et une valeur cible , Identifier les facteurs essentiels au succès de son organisation , Faire attention à la périodicité des indicateurs ,Faire des benchmarks ,ne pas sous-estimer la portée du pilotage de la performance.

1.3. le contrôle de gestion dans l'organisation

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises quels que soient leur secteur et leur taille, aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation, pour piloter et prendre ces décisions.

Le contrôle de gestion est un outil qui permet le renforcement de la motivation, l'expression de la créativité, la circulation de l'information et l'appréciation des résultats par la sanction des performances réalisées.

La décision de mettre l'entreprise sous contrôle engage l'avenir pour longtemps, suppose la mise en place des outils du contrôle de gestion. On distingue : la comptabilité générale/ analytique, Le système budgétaire, le système d'information, le reporting et le tableau de bord.

2. Les tableaux de bord, nouveaux outils de maîtrise de la performance

2.1. Définition et intérêts des tableaux de bord

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé 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.

A partir des caractéristiques, précédemment développées, des tableaux de bord et de leurs compositions, on peut les considérer comme un outil à dimensions multiples qui peut assumer plusieurs fonctionnalités :

- Outil de mesure des performances : Le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis. La différence constitue un écart, exprimé en valeur ou en pourcentage, qui traduit la performance réalisée.
- Outil d'alerte et de diagnostic : En calculant des écarts sur les indicateurs, le tableau de bord attire l'attention des responsables sur ceux qui sont significatifs ou exceptionnels.
- Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement : En sensibilisant en permanence les responsables aux points clés de leur gestion, et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le tableau de bord les incite à prendre des décisions.

2.2. Les indicateurs de performance

« Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et /ou l'efficacité de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.» (AFGI ,1992.)

Il existe deux types d'indicateurs :

Les indicateurs externes mesurant la perception que le client a du système sociotechnique en termes de coût, qualité, délai, variété, service...

Les indicateurs internes peuvent être classés en trois niveaux :

- Stratégique : indicateur structurel : taux de profit ; indicateur conjoncturel : temps de réponse ou réactivité ;
- Tactique : performance d'un processus ou d'une unité d'organisation ;
- Opérationnel : Productivité des acteurs dans la réalisation d'une tâche, taux d'occupation des ressources ; nombre de commandes en retard ; retard sur le programme.

Un indicateur de performance est défini par un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles, qui produit une information pertinente sur un critère. En revanche, l'indicateur reste l'outil le plus utilisé en contrôle de gestion. L'objectif fondamental de la mise en place d'un tel outil est de permettre l'amélioration de la performance de l'organisation à court et à long terme (H. Bergeron ,2002). Toutefois, les

indicateurs non financiers sont le plus souvent appréhendés par opposition aux indicateurs financiers, en fonction de leur finalité ou de manière contextuelle. Peut-on définir les indicateurs non financiers ? Wegmann & Poincelot proposent la définition synthétique suivante : par opposition aux indicateurs financiers, les indicateurs non financiers ne sont pas « agrégeables ». Ils ne fournissent pas une évaluation arithmétique globale de la création de valeur de l'entreprise (Wegmann & Poincelot ,2005). Par ailleurs, Bessire (1999) et Bourguignon (2000) soulignent que la notion de création de valeur et de performance sont des concepts polysémiques, c'est-à-dire non clairement délimités. Pour Guindon (1996), un indicateur de performance est un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes produisant une information pertinente.

Les indicateurs de la performance sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficience, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats).

2.3. Conditions de pertinence des indicateurs

Les indicateurs sont des outils de pilotage qui comprennent un certain nombre d'information :

- L'objectif stratégique, tactique ou opérationnel auquel il se rattache ;
- La désignation de la tâche chargée de le produire ;
- La désignation de l'acteur responsable du niveau de l'indicateur ;
- La périodicité de production et de suivi ;
- Les sources d'information nécessaires à sa production (activité ou processus de mesure) ;
- Le mode de diffusion.

3. La méthodologie de recherche : Modèle théorique d'analyse

L'aspect théorique de notre travail de recherche a été complété par une étude empirique. Celle-ci est menée selon une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas descriptive auprès d'une entreprise publique marocaine : OCP-Benguerir (du site Gantour).

L'étude de cas nous apparaît comme un moyen pertinent permettant de répondre à notre question de recherche et à la complexité du problème. l'étude de cas est : « une méthode de recherche qui intègre différentes techniques, la plupart de celles-ci étant de nature qualitative ». (Albarello ,2011)

La mise en œuvre d'un système de TB est un choix stratégique de l'entreprise ayant pour but l'amélioration de sa réactivité et ses performances. Dans ce point il sera question de définir le modèle théorique d'analyse, les modèles de collecte et de traitement des données.

Nous avons effectué une étude comparative des différentes méthodes afin de choisir le modèle le plus pratique pour notre étude de cas.

Tableau 1 : tableau comparatif des méthodes : OVAR, GIMSI, KAPLAN & NORTON et JANUS

Critères	OVAR	GIMSI	KAPLAN & NORTON	JANUS
TBS ou TBP	Les deux	TBS	TBP	Les deux
La complexité des méthodes (Nombres des étapes)	4	10	4	8
Responsabilisation	Oui	Non	Non	Non
L'intégration des solutions technologique	Non	Oui	Non	Non
Prise en considération de l'environnement extérieur	Non	Oui	Non	Non
Audit du système	Non	Oui	Non	Non

Source : Auteurs

Après la comparaison des différentes démarches, il nous apparaît judicieux d'utiliser la démarche GIMSI vue qu'elle prend en considération plusieurs paramètres à savoir : l'environnement interne et externe, l'instauration d'un système d'audit à la fin de sa réalisation ainsi qu'elle est la plus nouvelle parmi ses méthodes.

4. Conception du tableau de bord au sein de l'OCP

4.1. les indicateurs de performance

L'objectif principal du tableau de bord est de donner aux responsables de contrôle de gestion une vision globale du système en fonction des objectifs cités dans l'étape précédente.

La meilleure façon de suivre le fonctionnement du management de la maintenance est :

- Soit de mesurer les objectifs ;
- Soit de vérifier l'atteinte de ses finalités ;

- Soit de vérifier la bonne mise en œuvre des activités du processus maintenance et leur efficacité par le biais d'indicateurs.

Afin d'assurer une alliance entre les finalités, les objectifs choisis et la maîtrise des processus organisationnel, un choix de la combinaison de plusieurs types d'indicateurs s'est imposé, ce qui va certainement permettre de mieux mesurer la performance globale du service maintenance.

Les indicateurs ont été classifiés en cinq catégories :

- Indicateurs liés aux coûts ;
- Indicateurs liés à l'équipement ;
- Indicateurs liés à la tâche de maintenance ;
- Indicateurs d'apprentissage et de croissance ;
- Hygiène, Sécurité et environnement (HSE) ;

4.1.1 Les indicateurs liés à la tâche de maintenance :

- Tableau 1 : Ratio de la tâche d'Inspection

Objectif	Maîtriser la tâche d'Inspection
Indicateur	Taux de réalisation du calendrier d'inspection
Catégorie	La tâche de la maintenance

Source : Auteurs

Nécessité de veiller sur la réalisation des calendriers d'inspection (extraction de l'intégralité des OT selon les calendriers définis et le traitement des OT après réalisation)

- Tableau 2 : Ratio de la tâche de planification

Objectif	Maîtriser la tâche de planification
Indicateur	Taux de planification des OT
Catégorie	Indicateurs de tâche de maintenance
Modalités de calcul	Numérateur : Nombre d'OT planifié Dénominateur : nombre des OT préparés

Source : Auteurs

Le taux de planification des OT préparés est impacté par le non-respect des maintenances planifiées, le non mise à disposition des engins programmés ou encore à la priorisation suite à des anomalies critiques et urgentes

- Tableau 3 : Ratio de la maintenance non planifiée

Objectif	Réduction de la maintenance non planifiée
Indicateur	Taux de la maintenance planifiée
Catégorie	Indicateurs de tâche de maintenance
Unité de mesure	%
Modalités de calcul	Numérateur : nombre total d'heures de maintenance planifiée Dénominateur : le nombre total d'heures de maintenance

Source : Auteurs

La planification permis de réduire les temps d'arrêt d'urgence, ce qui réduit les coûts liés à l'entretien, tels que les heures supplémentaires et les pièces d'urgence

- Tableau 4 : Ratio de la qualité de la logistique et de l'organisation

Objectif	Suivre la qualité de la logistique et de l'organisation
Indicateur	Temps de travail effectif
Catégorie	Indicateurs de tâche de maintenance
Unité de mesure	heure
Modalités de calcul	Numérateur : temps effectif de travail Dénominateur : temps de présence

Source : Auteurs

Ce ratio mesure la qualité de la logistique et de l'organisation en termes de gaspillages de temps en déplacements, en attente, en recherche des moyens nécessaires, etc.

4.1.2 Les indicateurs de coût

- Tableau 5 : Ratio des coûts de maintenance

Objectif	mesurer l'évolution des coûts de maintenance
Indicateur	Coût de la maintenance par tonnage
Catégorie	Indicateur de coût
Unité de mesure	DH/tonne
Modalités de calcul	Numérateur : coût de maintenance Dénominateur : tonnage produit

Source : Auteurs

Ce ratio va nous permettre de calculer le coût de la maintenance par rapport à un tonne produit, afin de nous visualiser le poids de la maintenance par rapport au tonnage.

- Tableau 6 : Ratio de renouvellement du matériel

Objectif	Facilite la prise de décision de renouvellement du matériel
Indicateur	Coût de la maintenance par valeur d'actif de remplacement
Catégorie	Indicateur de coût
Unité de mesure	DH
Modalités de calcul	Numérateur : coût de maintenance Dénominateur : valeur d'actif de remplacement

Source : Auteurs

Ce ratio donne au manager une vision sur l'équipement, soit de le garder ou le vendre, car si le coût de la maintenance est supérieure à la valeur des actifs, une stratégie de renouvellement de matériel doit être mise en place.

- Tableau 7 : Ratio du poids économique de la maintenance

Objectif	Le poids économique de la maintenance
Indicateur	Coût de la maintenance par total des ventes
Catégorie	Indicateur de coût
Unité de mesure	DH
Modalités de calcul	Numérateur : coût de maintenance Dénominateur : Total des ventes

Source : Auteurs

Ce rapport analyse la relation directe entre le gain final et le coût de maintien du matériel, surtout dans l'industrie minière dans laquelle les équipements et les engins sont le cœur de la production, d'où la nécessité du maintien du matériel, qui nécessite certainement des dépenses énormes.

- Tableau 8 : Ratio du cout de la maintenance améliorative:

Objectif	L'importance de la maintenance améliorative au sein de l'entreprise
Indicateur	coût de maintenance améliorative
Catégorie	Indicateur de coût
Unité de mesure	DH
Modalités de calcul	Numérateur : coût de maintenance améliorative Dénominateur : coût de maintenance total

Source : Auteurs

Il visualise le poids d'intégration de l'OCP dans l'amélioration de sa performance industrielle à travers l'amélioration de l'activité maintenance.

- Tableau 9 : Ratio Coût du stock maintenance

Objectif	L'importance de la maintenance améliorative au sein de l'entreprise
Indicateur	Coût du stock maintenance
Catégorie	Indicateur de coût
Unité de mesure	DH
Modalités de calcul	Numérateur : coût du stock maintenance Dénominateur : coût des biens à maintenir

Source : Auteurs

Il visualise le poids d'intégration de l'OCP dans l'amélioration de sa performance industrielle à travers l'amélioration de l'activité maintenance

4.1.3 Indicateurs liés à l'équipement

- Tableau 10 : Ratio la performance du processus réparation MTTR

Objectif	Mesure la performance du processus réparation
Indicateur	MTTR (Moyenne des temps techniques de réparation)
Catégorie	Indicateurs liés à l'équipement
Unité de mesure	Heures
Modalités de calcul	Numérateur : Temps d'arrêt total Dénominateur : nombre d'arrêts

Source : Auteurs

Le MTTR est représentatif de la durée moyenne des pannes. Il correspond au temps moyen de dépannage.

- Tableau 11: Ratio la performance du processus réparation MTBF

Objectif	Mesure la performance du processus réparation
Indicateur	MTBF (la durée moyenne entre deux pannes.)
Catégorie	Indicateurs liés à l'équipement
Unité de mesure	Heure
Modalités de calcul	Numérateur : Temps total de bon fonctionnement Dénominateur : nombre d'arrêts

Source : Auteurs

Il est représentatif du temps moyen entre deux pannes.

- Tableau 12 : Ratio la disponibilité des équipements

Objectif	Mesure la disponibilité des équipements
Indicateur	La disponibilité
Catégorie	Indicateurs liés à l'équipement
Unité de mesure	Heure
Modalités de calcul	Numérateur : MTBF Dénominateur : MTBF+MTTR

Source : Auteurs

Ce ratio nous permet de visualiser la disponibilité des équipements

4.1.4 Indicateurs liés à l'hygiène sécurité et environnement

- Tableau 13 : Ratio de la maitrisé du risque de maintenance

Objectif	La maîtriser du risque lié à l'activité de la maintenance.
Indicateur	Indicateur de sécurité
Catégorie	Indicateurs liés à l'hygiène sécurité et environnement
Unité de mesure	%
Modalités de calcul	Numérateur : nombre des incidents (N) - nombre des incidents (N-1) Dénominateur : nombre des incidents (N-1)

Source : Auteurs

Un incident : Événement sans importance excessive, mais qui peut entraîner des complications et des difficultés

- Tableau 14 : Ratio le respect des normes et de règlement

Objectif	Mesure le respect des normes et de règlement
Indicateur	VOSE
Catégorie	Indicateurs liés à l'hygiène sécurité et environnement
Unité de mesure	VOSE
Modalités de calcul	Nombre de VOSE

Source : Auteurs

Une VOSE : Visite d'observation de sécurité et environnement, elle permet de visualiser le nombre des anomalies détectées au sein des ateliers

4.1.5 Indicateurs d'apprentissage et de croissance

- Tableau 15 : Ratio de l'importance de l'activité maintenance

Objectif	Visualiser l'importance de l'activité maintenance au sein du site Gantour
Indicateur	Indicateur de formation
Catégorie	Indicateurs d'apprentissage et de croissance
Unité de mesure	%
Modalités de calcul	Numérateur : les heures de formation en maintenance Dénominateur : les heures de formation à l'OCP-Benguerir

Source : Auteurs

Ce ratio nous permet de visualiser la disponibilité des équipements

- Tableau 16 : Ratio du taux de formation

Objectif	Mesure le taux de formation pour les agents de la maintenance
Indicateur	Taux de formation
Catégorie	Indicateurs d'apprentissage et de croissance
Unité de mesure	%
Modalités de calcul	Numérateur : Nombre de formation (N) - Nombre de formation (N-1) Dénominateur : Nombre de formation (N-1)

Source : Auteurs

Ce taux permet de quantifier l'apprentissage et le développement des agents à travers les formations effectuées en faveur du personnel de la maintenance.

Nous commenterons ici brièvement la structure de présentation des indicateurs. Elle s'organise en cinq lignes : la première fixe l'objectif de l'indicateur, la deuxième mentionne son intitulé précis qui doit être le plus explicite possible. La troisième ligne « catégorie d'indicateurs », devait nous permettre de ranger l'indicateur dans une des catégories relatif à la maintenance.

La quatrième et cinquième concernent les unités de mesure et modalités de calcul.

4.2. La collecte des informations

Une fois nos indicateurs ont été choisis, nous allons les construire avec les informations à notre disposition.

En effet, tout indicateur doit être alimenté par un ensemble d'informations pertinentes afin de lui donner le critère « d'indicateur crédible ».

Les montants prévus sont déterminés par les prévisions de la période, alors que les montants réels sont fournis par le responsable de la maintenance à travers les rapports journaliers (R0 par exemple) et mensuels (La consommation du gasoil, PDR..).

Tableau 17 : Tableau récapitulatif des sources des données

Les indicateurs	La source de donnée
Coûts	Service production Contrôle matériel Bureau de méthode
Equipements	Bureau de méthode Les ateliers
HSE	Service HSE
Apprentissage	Centre de Formation
Employés	Service ressources humaines

Source : nous même

Un tableau de bord n'est pas isolé, il est lié à une base de données qui fait la remonter des informations afin qu'ils soient utilisés pour le calcul des indicateurs.

La contrainte majeure chez le contrôleur de gestion, dans la réalisation d'un tableau de bord de l'activité maintenance réside dans la fiabilité des informations reçues. En effet, le retard des saisies des données par les ateliers ou le non saisie de certaines informations impacte les indicateurs calculés.

4.3. Tableau de bord de la maintenance

La feuille du tableau de bord est considérée comme la page de signalisation assure un suivi précis et continu de la progression vers les objectifs sélectionnés.

L'objectif d'un tableau de bord c'est de permettre aux responsables de prendre connaissance de l'information et en extraire, sans effort ni manipulation. D'où le choix par précision des indicateurs définis.

- Tableau 18 : Tableau de bord stratégique de l'activité maintenance :

Tableau de bord stratégique		La période :			
Centre de responsabilité : Maintenance					
Catégories	Indicateurs de performance	Valeur	Objectif	Ecart	Action d'amélioration
La tâche de la maintenance	Taux de réalisation du calendrier d'inspection	●			
	Taux de planification des OT	●			
	Taux de la maintenance planifiée	●			
	Temps de travail effectif	●	●		
Coût	Coût de la maintenance par tonnage	●			
	Coût de la maintenance par valeur d'actif de remplacement	●			
	Coût de la maintenance par total des ventes	●			
	coût de maintenance améliorative	●			

	Coût du stock maintenance	●			
Les équipements	MTTR	●			
	MTBF	●			
	La disponibilité	●			
l'hygiène sécurité et environnement	Le taux des accidents	●			
	VOSE	●			
apprentissage et de croissance	Les heures de Formation	●			
	Taux de formation	●			

Source : Auteurs

5. Recommandations :

Vu les insuffisances apparues, nous allons essayer de proposer quelques recommandations :

- programmer une formation autour de l'utilisation d'EAM au profit du personnel de la Maintenance ;
- programmer des visites et réunions périodiques entre les deux services pour discuter les axes d'amélioration du service Maintenance ;
- l'établissement d'un support écrit qui définit l'ensemble des codes services de la Maintenance avec les sections analytiques correspondantes.
- programmer des séminaires de sensibilisation sur l'importance de la saisie des interventions Maintenance par SA
- informatiser les tâches de l'expression de besoin d'achat et le suivi des commandes par la création d'une plateforme qui va permettre de suivre le processus achat par le service Maintenance ;
- la création d'une entité qui sera chargée des activités des projets CAPEX ;

- programmer une formation au profit du personnel de la Maintenance sur l'expression de besoin d'achat,
- la création d'un magasin de pièces de rechanges dédié au stockage et la préservation des pièces sorties du stock et non encore utilisées.
- programmer des réunions périodiques entre service Maintenance Matériel et service Approvisionnement pour discuter
- programmer une formation par les gestionnaires du service Approvisionnement au profit du personnel Maintenance autour : un canevas à respecter pour établir et justifier une demande d'achat.

Conclusion :

Le service contrôle de gestion n'a pas un tableau de bord détaillant l'activité maintenance. D'où la nécessité de l'implémentation d'un tableau de bord stratégique qui doit répondre à ces deux objectifs :

- La mesure de la performance
- Le pilotage stratégique

Et pour répondre à ce problème nous avons proposé l'instauration d'un tableau de bord par la mise en place des indicateurs de performance permettant la maîtrise de l'activité maintenance par ses différents volets, afin de garantir la maintenabilité des équipements qui sont le cœur de la production.

Dans ce travail, nous avons proposé une démarche structurée pour la réalisation de notre tableau de bord stratégique.

Conscients du caractère important du tableau de bord équilibré et des changements des pratiques managériales que son utilisation implique, nous avons pris en considération ses quatre axes dans la proposition des indicateurs de la maintenance, pour leurs données un caractère « équilibré ».

L'approche que nous avons alors adoptée dans ce travail consistait à intégrer la pratique et l'expérience, à travers les deux études réalisées (théorique et pratique), pour élaborer une démarche focalisée à la fois sur l'aspect technique, financier, organisationnel et managérial.

Enfin, en dépit de certains aspects ingrats liés à la minutie et à la rigueur avec lesquelles il faut aborder la définition des indicateurs, ou aux multitudes de questions que soulèvent les tâches de la maintenance auxquelles il n'est pas facile, parfois, de trouver des réponses, la

combinaison des deux sujets techniques et de gestion donne un sujet riche, complexe et stimulant. Non seulement, elle offre un angle d'attaque qui permet d'envisager l'activité d'une structure dans sa globalité, mais encore elle a des implications aussi profondes que diverses : à la fois techniques, organisationnelles, politiques et humaines.

Bibliographie

1. Articles de revues

- Boualam abdelaziz , Oubal khadija (2018) ,Le contrôle financier de l'Etat sur les établissements et les entreprises publics (EEP) entre les impératifs de la loi et les déterminants pratiques pour une analyse de la performance .RCCA, n°6, 186-199.
- Barillot Pascal, Pilotage de la performance et stratégie de l'entreprise : l'exemple du tableau de bord prospectif, Revue Française de Gestion, n° 1 - 2001, Volume 18, janvier-février, pp. 135-151, 2000.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.
- Gosselin A. et Murphy K.R. , L'échec de l'évaluation de la performance, Revue Gestion, vol. 19, n°3, P.17-28, 1994.
- Lebas M., « Oui, il faut définir la performance », Revue française de comptabilité, juillet- Août, pp. 61-66, 1995.

2. Ouvrages

- Alazard, C. et Sépari S. (2010), DCG 11 : contrôle de gestion manuel et applications, édition Dunod ;
- Anthony, R. N. (1965), Planning and Control systems: a Framework for Analysis, Harvard University ;
- Bartoli A., Management dans les organisations publiques, 3ème édit DUNOD, 2009.
- BESSIR, D., Définir la performance. Comptabilité Contrôle Audit, Tome 5, Vol. 2, pp. 127-150, 1999.

- Bouquin, H., Le contrôle de gestion, 4e Edition, Paris, Presses Universitaires de France, 1986.
- Chandler A.D., Organisation et performance des entreprises, Tome 1, Edition de l'Organisation, 1992.
- Charpentier M. et Grandjean P., Secteur public et contrôle de gestion (Pratiques, enjeux et limites), D'Organisation, Paris, 1998.
- Lorino P., Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, 2ème édition, 1996
- Lorino P., Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Les Editions d'Organisation, 1997.
- Morand, C. (2008), La performance globale et ses déterminants. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG).
- Renaud, A., berland, N. (2010), Mesure de la performance globale des entreprises . HAL Id : halshs-00544875.

3. Textes législatifs et règlementaires, rapports et études

- Dahir n° 1-59-271 du 17 Chaoual 1379 (14 avril 1960) organisant le contrôle financier de l'Etat sur les offices, établissements publics et sociétés concessionnaires ainsi que sur les sociétés et organismes bénéficiant du concours financier de l'Etat ou de collectivités publiques.
- Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 (11 novembre 2003) portant promulgation de la Loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. <https://www.finances.gov.ma/Docs/2013/depp/dahir-1-03-195.pdf>
- Ministère des Finances (Maroc), Direction du Budget, " Guide de la performance ", 2014.
- Ministère des Finances (Maroc), Direction du Budget, " guide du dialogue de gestion et du pilotage opérationnels ", 2015