

SOMMAIRE

Liste des abréviations, des acronymes et des sigles	5
Introduction	7
Partie I : Etude de l'existant	10
Chapitre 1 : Vue globale sur la société JIRAMA	12
Section 1 : La JIRAMA	12
Section 2 : La Direction de Planification Stratégique	18
Chapitre 2 : Analyse du système de planification	22
Section 1 : Les Plans existants	22
Section 2 : Les problèmes constatés	34
Partie II : Conception et amélioration du système relatif au contrôle de gestion	41
Chapitre 1 : Etude de la planification stratégique	43
Section 1 : Le processus de la planification stratégique	43
Section 2 : Les détails du processus	48
Chapitre 2 : Elaboration du contrôle de gestion	62
Section 1 : Définition et objectifs de contrôle de gestion	62
Section 2 : Conception des tableaux de bords	65
Section 3 : Les différents Reporting	93
Conclusion	106
Bibliographie	109
Répertoire des annexes	110
Liste des schémas	120
Liste des tableaux	121
Table des matières	123

LISTE DES ABREVIATIONS, DES ACRONYMES ET DES SIGLES

AFD : Agence Française de Développement

Ar : Ariary

BT : Basse Tension

CAF : Capacité d'Auto Financement

DAS : Département Analyse Stratégique

DDE : Direction de Distribution Electricité

DEEL : Direction Equipement Electricité

DEO : Direction Equipement Eau

DEXO : Direction Exploitation Eau

DFin : Direction Financière

DG : Direction Générale

DGAA : Direction Générale Adjoint Administration

DGAE : Direction Générale Adjoint Electricité

DIR : Direction Inter- Régionale

DLA : Direction des Logistiques et Administration

DPG : Département Planification Générale

DPS : Direction de Planification Stratégique

DPTE : Direction de Production et de Transport Electricité

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSI : Direction des Systèmes Informatiques

EEM : Société Electricité et Eau de Madagascar

Elec : Electricité

Fmg : Franc Malagasy

g : Gramme

GNE : Gérance Nationale de l'Eau

GVP : Grande Visite Périodique

HT : Haute Tension

j : Jour

JIRAMA : Jiro sy Rano Malagasy

kAr : Kilo Ariary

kWh : Kilo Watt Heure
MAP : Madagascar Action Plan
Max : Maximum
Min : Minimum
MT : Moyenne Tension
MW : Mega Watt
MWh : Mega Watt Heure
ORE : Office de Régulation de l'Electricité
PCBUD : Plan Cadrage Budget
PDE : Plan Directeur Electricité
PDO : Plan Directeur Eau
PDR : Plan de Redressement
PVP : Petite Visite Périodique
RG : Révision Générale
RI : Réseau Interconnecté
RM : Reporting Mensuel d'exploitation
RMS : Reporting Mensuel de Directions de Siège
SEM : Société d'Energie de Madagascar
SINEE : Société d'Intérêt National d'Eau et d'Electricité
SMEE : Société Malagasy de l'Eau et de l'Electricité
TB : Tableau de Bord

INTRODUCTION

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

INTRODUCTION

Dans le monde de l'industrialisation, l'électricité est une nécessité inévitable pour faire tourner les matériels de production, et tous les autres matériels sophistiqués. Avant de s'installer, les opérateurs introduisent toujours dans leurs études économiques, la situation de l'énergie électrique existant dans la région où ils veulent construire leurs chantiers, leurs usines, ... c'est-à-dire la qualité de l'énergie fournie, le prix, et son évolution. L'énergie occupe une place très importante dans l'étude d'opportunité de l'installation d'une entreprise, quelque soit leurs activités, et rien ne peut se faire sans l'énergie.

En outre, l'eau est la première nécessité des êtres humains, et la situation de vie des gens, surtout leur santé, dépend beaucoup de la disponibilité de l'eau dans les régions où ils vivent. On dit toujours que l'eau c'est la vie, et l'amélioration de la qualité de l'eau apporte au peuple une vie quotidienne meilleure qu'avant, et augmente l'espérance de vie des citoyens.

Les secteurs de l'énergie et de l'eau sont donc des secteurs clés pour le développement de l'ensemble des secteurs à Madagascar et notamment le développement industriel. Jusqu'à présent, la JIRAMA, Jiro sy Rano Malagasy, est la seule société fournisseur à la fois de l'électricité et de l'eau potable à Madagascar. Elle joue un rôle clé au sein des sociétés malagasy en tant que fournisseur presque exclusif de services publics d'eau et d'électricité. Sa survie est un critère incontournable pour le développement économique de Madagascar.

Dans le cadre du redressement de la JIRAMA, la Direction Planification Stratégique (DPS) a été créée, elle est directement rattachée à la direction générale. La direction générale a confié à la DPS, les rôles de « Planification Stratégique » et de « Contrôle de Gestion ». C'est une nouvelle direction qui est chargée d'accomplir ces nouvelles missions au sein de la JIRAMA.

En tant que nouveau responsable de contrôle de gestion au sein de la société, le directeur de la DPS nous a proposé de concevoir un nouveau système pour assurer le bon déroulement de cette fonction. Voilà pourquoi, nous avons choisi comme thème, « L'intégration de Contrôle de Gestion dans le Processus de Planification Stratégique à la JIRAMA ». Notre étude consiste à l'analyse et à l'élaboration de ces deux grands systèmes à appliquer, à savoir « la Planification Stratégique » et « le Contrôle de Gestion », avec les objectifs suivants :

- définir le principe de planification stratégique dans les activités de la JIRAMA,
- mentionner la relation entre les différents plans existants au sein de la JIRAMA,
- décrire les responsabilités de toutes les entités concernées dans la planification et dans la réalisation des plans, dans le cadre de contrôle de gestion,
- tracer le circuit des informations, pour que chaque responsable dispose des données fiables au moment opportun, et pour que la mise à jour des plans soit cohérente et systématique.
- expliquer la finalité et l'interdépendance de toutes les informations.

Afin de bien achever notre étude, nous avons adopté la démarche suivante :

- enquêtes auprès des responsables des plans au sein des directions concernées
- enquêtes auprès des départements responsables d'exploitation au sein des directions d'appui
- séances de travail avec l'équipe de la DPS
- analyse et exploitation des données statistiques de la JIRAMA
- consultation des divers documents de travail existant
- recherche des différents problèmes
- élaboration de la solution

Cet ouvrage est subdivisé en deux grandes parties :

- La première partie est l'étude de l'existant, dans laquelle nous parlons, dans le chapitre 1, la situation actuelle de la JIRAMA et son organisation, la DPS et son organisation. Dans le chapitre 2, nous analysons le système actuel de Planification, en élaborant les divers plans existants, et nous allons citer les divers problèmes que nous avons constatés au cours de notre analyse.
- La deuxième partie est la conception et l'amélioration du système relatif au contrôle de gestion. C'est une résolution de la grande partie des problèmes évoqués dans la partie I, en mettant en place le processus de la planification stratégique du chapitre 1 et en élaborant dans le chapitre 2, le contrôle de gestion à appliquer.

Première Partie :

ETUDE DE L'EXISTANT

Rapport-Gratuit.com

La JIRAMA est une grande société qui possède des systèmes très complexes dans tous ses domaines d'activités. La compréhension de la JIRAMA est un grand facteur de réussite dans l'amélioration ou dans la mise en place d'un nouveau système. C'est pourquoi, nous avons donné une grande importance à cette étude de l'existant.

L'analyse de la JIRAMA est une grande tâche non négligeable, surtout, si nous parlons de tous les domaines d'activités y existants. Ici, nous n'allons pas tout décortiquer, mais nous allons citer seulement les éléments nécessaires et relatifs à notre sujet, tels que l'historique de la JIRAMA, sa situation actuelle, l'organisation de la DPS qui est chargée de la Planification Stratégique et du Contrôle de Gestion, et la généralité sur le système de planification actuel. A la fin de cette partie, nous allons en tirer, les différents problèmes à résoudre au cours de notre étude.

Chapitre 1 : VUE GLOBALE SUR LA SOCIETE JIRAMA

Nous allons donner dans ce chapitre, des informations capitales sur la JIRAMA, en rappelant son historique, sa mission, et sa situation actuelle. Aussi, nous allons parler de la direction où nous avons effectué ce travail, et qui tiendra l'exploitation rationnelle de cette étude.

Section 1 : LA JIRAMA

\$1 – La JIRAMA et son historique :

A – Rappel sur l'historique :

A la fin du 19^{ème} siècle, et plus précisément vers l'année 1899, Antananarivo était la seule ville qui a bénéficié de l'éclairage obtenu de l'électricité. En 1905, la distribution de l'électricité s'est développée progressivement, vers Antsiranana, Toamasina, Antsirabe, jusqu'à Fianarantsoa. C'était la société Electricité et Eau de Madagascar (EEM), qui exerçait cette activité. Plus tard, une société anonyme mixte, appelée Société d'Energie de Madagascar (SEM) a été créée, en installant des énergies électriques dans les villes des alentours d'Antananarivo, et dans les villes de Toliary et de Taolagnaro. Ensuite, en 1968, la Gérance Nationale de l'Eau (GNE) a été créée suite à un accord entre l'Etat Malagasy et la SEM pour l'adduction et la distribution d'eau potable.

Jusqu'en 1974, la production et la distribution d'eau et d'électricité étaient principalement partagées, sur une base essentiellement géographique, entre trois entités, sous forme de concession : la société EEM, la Société SEM et la GNE.

En 1974, l'Etat a confirmé son monopole en créant la Société Malagasy d'Eau et de l'Electricité (SMEE) par l'attribution du passif et de l'actif du bilan de l'EEM. Plus tard, la Société d'Interêt National d'Eau et d'Electricité (SINEE) reprenait les activités de la SMEE, jusqu'à 1975.

Le 31 octobre 1975, la SINEE fut dissoute et ses attributions ont été confiées à la Jiro sy Rano Malagasy La JIRAMA est une société d'Etat, chargée de la réalisation des objectifs nationaux dans les secteurs de l'eau et de l'Electricité. Le 29 juin 1977, l'Etat a fusionné au sein de la JIRAMA, la SEM et la GNE.

B – La mission de la JIRAMA :

La JIRAMA est une Société d'Etat créée conformément à l'ordonnance n°75-024 du 17 octobre 1975 portant création de la Société Jiro sy Rano Malagasy et fixant statuts de ladite Société. Elle est régie par le droit commun des sociétés Anonymes, dont le capital est souscrit uniquement par l'Etat Malagasy. Sous tutelle du ministère de l'Energie, elle est une société de service public, aussi, une société de prestations de service.

Depuis sa création, l'objectif principal de la JIRAMA reste toujours l'adduction d'eau et l'éclairage public. Sa principale mission est alors de fournir, en qualité et en quantité, l'électricité et l'eau potable. Pour accomplir sa mission, la JIRAMA a une obligation d'assurer en permanence la continuité d'exploitation, le maintien de son patrimoine, et la sécurité du personnel. Elle assure, par conséquent, la production, le transport, la distribution, et la vente de l'électricité, ainsi que la production, l'adduction, la distribution, et la vente de l'eau potable à travers le pays. Le tableau suivant indique le nombre des centres couverts actuellement par ses activités, dont la liste est mentionnée dans l'annexe I :

Tableau 1 : Nombre des centres par type d'activité en 2006

Type d'activité	Nombre de Centre
Electricité seulement	51
Eau seulement	4
Mixte : Electricité et Eau	64
TOTAL	119

Source : JIRAMA-DPS, juin 2007.

Dans les 119 centres, le nombre des clients par activité, et enregistrés dans le fichier se présente comme suit :

Tableau 2 : Nombre des clients par activité en 2006

Activité	Nombre de Centre	Nombre des abonnés
Electricité	115	403 777
Eau	68	134 602

Source : JIRAMA-DPS, mois de Juin 2007

Pour les activités de production d'électricité, la JIRAMA exploite des centrales hydrauliques et des centrales thermiques. Ces dernières fonctionnent soit au fuel-oil, soit au gasoil. La répartition est récapitulée dans le tableau qui suit :

Tableau 3 : Répartition puissance par type de production en 2006

RUBRIQUE	PUISSANCE INSTALLEE	
	MW	%
Hydraulique	106	34,30
Thermique :	203	65,70
Thermique Gasoil	187	60,52
Thermique Fuel-oil	16	05,18
TOTAL	309	100

Source : JIRAMA-DPS, juin 2007.

Il convient de rappeler que les coûts unitaires directs les plus élevés sont généralement ceux des secteurs à production thermique et, particulièrement, les plus enclavés.

Quant à l'activité eau, la JIRAMA a disposé en 2006 d'une production nette de 98 124 814 m³.

C – Le contexte actuel :

Actuellement, la JIRAMA traverse une période difficile. Elle n'arrive pas à satisfaire les demandes des clients pour différentes raisons : vétusté des installations et des matériels de production, déséquilibres financiers entre les charges et les produits, incapacité de réaliser à temps des travaux de maintenance faute de financement, non maîtrise de la situation suite aux lourdeurs du système d'information et l'insuffisance des matériels informatiques. Les plus grands facteurs, internes et externes, sont :

- un déséquilibre entre la croissance des coûts de production et celle des tarifs depuis 2001
- un net recul depuis 1997 de la puissance hydraulique installée par rapport à celles de la thermique
- une augmentation des coûts de production liée à la hausse sans cesse du prix du gasoil
- une détérioration au cours de change de la monnaie Malgache par rapport à l'euro, qui a chuté de 120% entre 2001 et 2005
- le taux d'inflation qui est monté de 55% pendant la même période

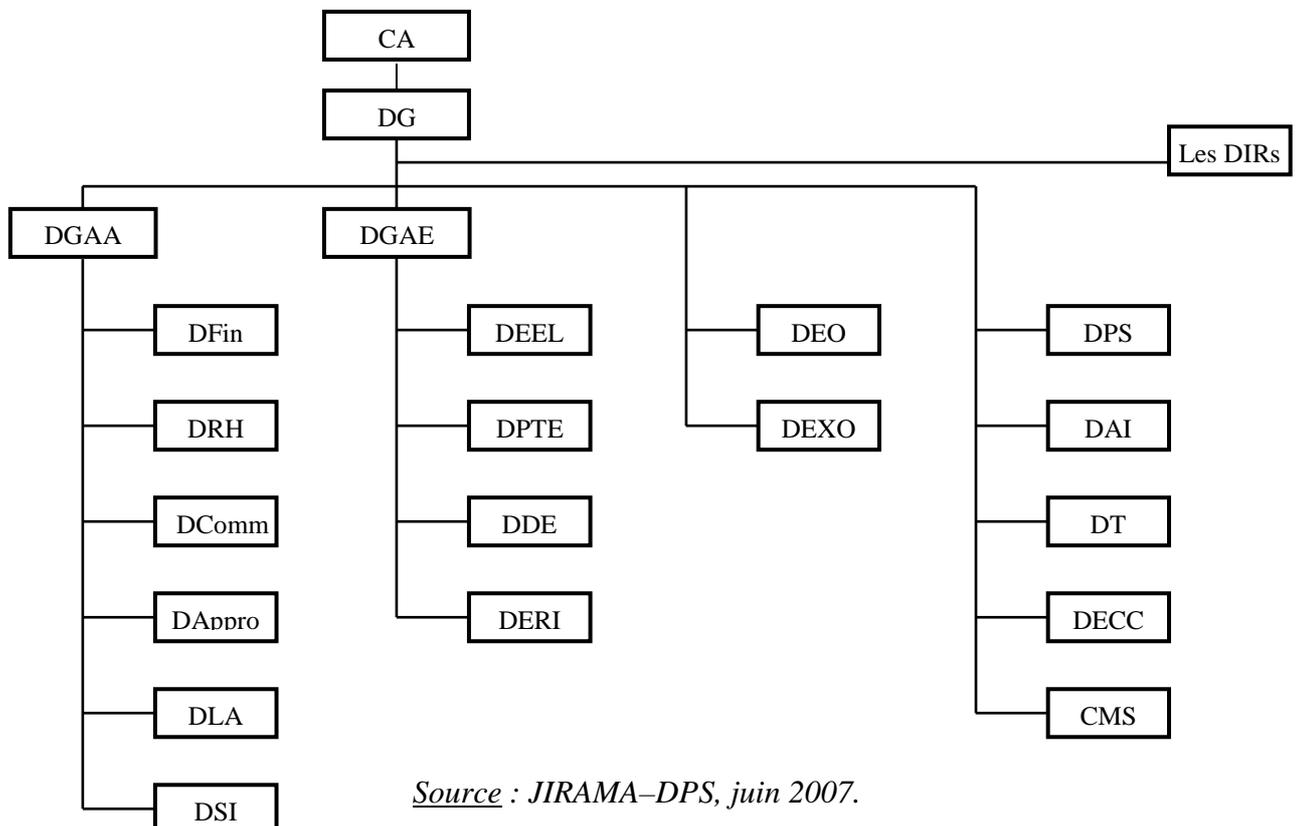
Ainsi, depuis 1999, la société est confrontée à une difficulté financière structurelle : les prix d'achat du combustible et du lubrifiant n'ont cessé d'augmenter alors qu'aucune révision de tarif n'a été opérée depuis Juillet 2001 jusqu'au mois d'avril 2006.

Depuis l'année 2004, un plan de redressement (PDR) est établi, et est considéré comme le Master Plan à réaliser, durant les 5 ans à venir. Le contrat de gestion a été appliqué à la JIRAMA, pendant 2 ans, du 01 avril 2005 jusqu'au 31 mars 2007. En Avril 2005, en prônant une politique agressive pour redresser la JIRAMA, l'Etat malagasy avec le soutien des bailleurs de fonds internationaux et notamment de la Banque Mondiale, a conclu un Contrat de Gestion avec la société Lahmeyer International pour prendre en charge la gestion de la JIRAMA afin d'améliorer l'exploitation technique et commerciale et la gestion financière de la société. Ce contrat, d'une durée de deux ans, prévoit l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions pour atteindre les objectifs de la restructuration des secteurs de l'énergie et de l'eau.

Actuellement, la JIRAMA est alors dans la période de redressement jusqu'à 2009.

\$2 – L'organigramme de la JIRAMA :

Schéma 1 : Organigramme de la JIRAMA



Le CA ou le Conseil d'Administration. comprend 8 membres, dont 6 représentants de l'Etat et 2 représentants du personnel. Le CA est conduit par un président.

A – Les directions de siège :

- **DG** : Directeur Général
- **DGAA** : Directeur Général Adjoint Administratif
- **DGAE** : Directeur Général Adjoint Electricité

. Les directions rattachées directement au DG :

- **DPS** : Direction de la Planification Stratégique
- **DAI** : Direction Audit Interne
- **DT** : Direction des Travaux
- **DECC** : Direction Environnement et Contrôle Carburant
- **CMS** : Centre Médico Social
- **DEO** : Direction Equipement Eau
- **DEXO** : Direction Exploitation Eau

. Les directions rattachées au DGAA :

- **DFin** : Direction Financière
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines
- **DComm** : Direction Commerciale
- **DAppro** : Direction des Approvisionnements
- **DLA** : Direction des Logistiques et de l'Administration
- **DSI** : Direction des Systèmes Informatiques

. Les directions rattachées au DGAE :

- **DEEL** : Direction Equipement Electricité
- **DPTE** : Direction de Production et de Transport Electricité
- **DDE** : Direction de Distribution Electricité
- **DERI** : Direction d'Exploitation du Réseau Interconnecté

B – Les centres d’exploitation :

Les centres d’exploitation de la JIRAMA sont distingués en 3 catégories selon le nombre de clients et la taille de production :

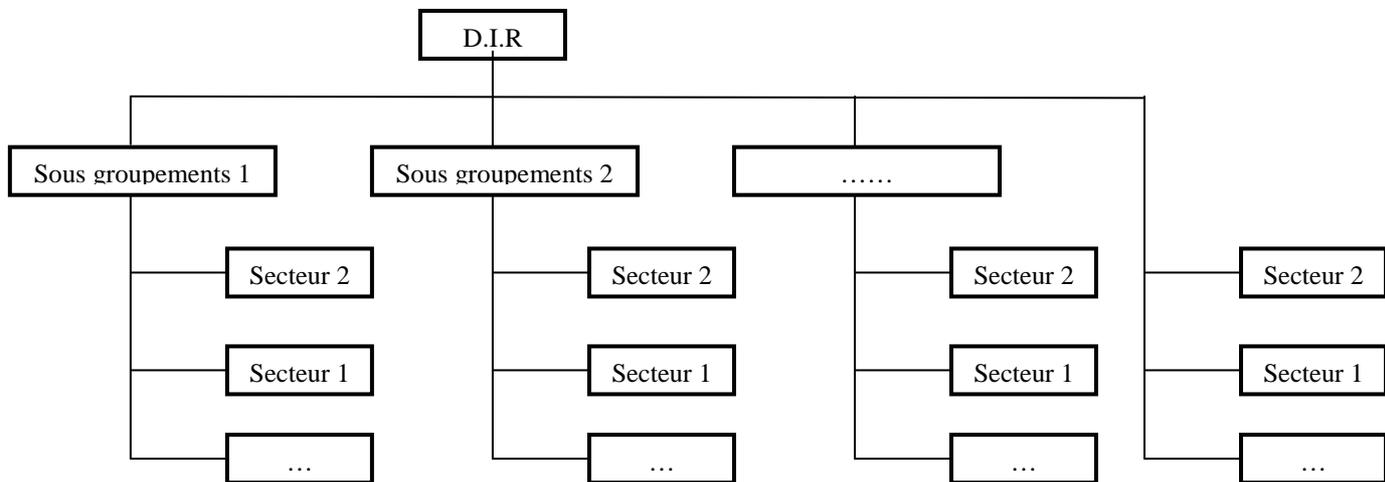
- **les grands centres** : ce sont les Directions Interrégionales ou DIR. Elles sont au nombre de huit : DIR Tanà, DIR Antsiranana, DIR Mahajanga, DIR Toliary, DIR Toamasina, DIR Fianarantsoa, DIR Antsirabe, et DIR des Centres Autonomes (DIRCA). Les DIR sont rattachés directement au DG.

- **les moyens centres** : Ce sont les sous –groupements. Chaque sous- groupement est rattaché directement à une DIR

- **les petits centres** : ce sont les secteurs. Chaque secteur est rattaché à un sous- groupement ou directement à une DIR

La structure régionale d’une DIR se présente comme suit :

Schéma 2 : Organigramme d’une D.I.R



Source : Personnel, mai 2007.

Section 2 : LA DIRECTION DE PLANIFICATION STRATEGIQUE (DPS)

\$1 – La mission de la DPS :

La DPS a été créée au mois d’Août 2006 au sein de la Direction Générale. Ses principales missions sont de :

- . coordonner la planification générale de la JIRAMA, laquelle synthétise tous les plans spécifiques à chaque domaine d’activité,

- . assurer les projections financières à moyen terme, les études tarifaires et les études économiques.

- . concevoir et mettre en œuvre le contrôle de gestion, relié à la gestion des performances, en vue du suivi des plans d’actions.

L’objectif principal de la DPS, dans le cadre de la planification stratégique, est donc, d’harmoniser et d’obtenir une vision globale de la gestion stratégique, et de permettre ainsi une décision éclairée. Pour atteindre cet objectif, elle doit assumer les diverses tâches suivantes :

- l’analyse de l’évolution des environnements externes présentant des opportunités et/ou des menaces pour l’entreprise. C’est l’analyse de tous les facteurs ayant une influence décisive sur la vie de l’entreprise. Ces facteurs sont macro-économiques, politiques, sociaux, technologiques, et financiers ;

- l’analyse des forces et des faiblesses internes de la société à partir des reporting périodiques ;

- l’animation et la coordination de l’élaboration des stratégies de l’entreprise ;

- la collecte et la centralisation des divers plans d’actions, plans opérationnels, et plans directeurs ;

- la consolidation et la coordination de la mise à jour des divers plans, ainsi que les mesures financières, et les autres mesures, pour sortir le plan stratégique de l’entreprise ;

- la vérification et la mise en cohérence des plans d’actions prévus par rapport aux objectifs généraux fixés, aux contraintes et aux réalisations ;

- la revue des objectifs généraux, si nécessaire ;

- la coordination du déploiement des objectifs généraux au niveau de chaque centre et de chaque fonction ;

- la production des tableaux de bord de l’entreprise et l’analyse de la situation, par rapport aux prévisions;

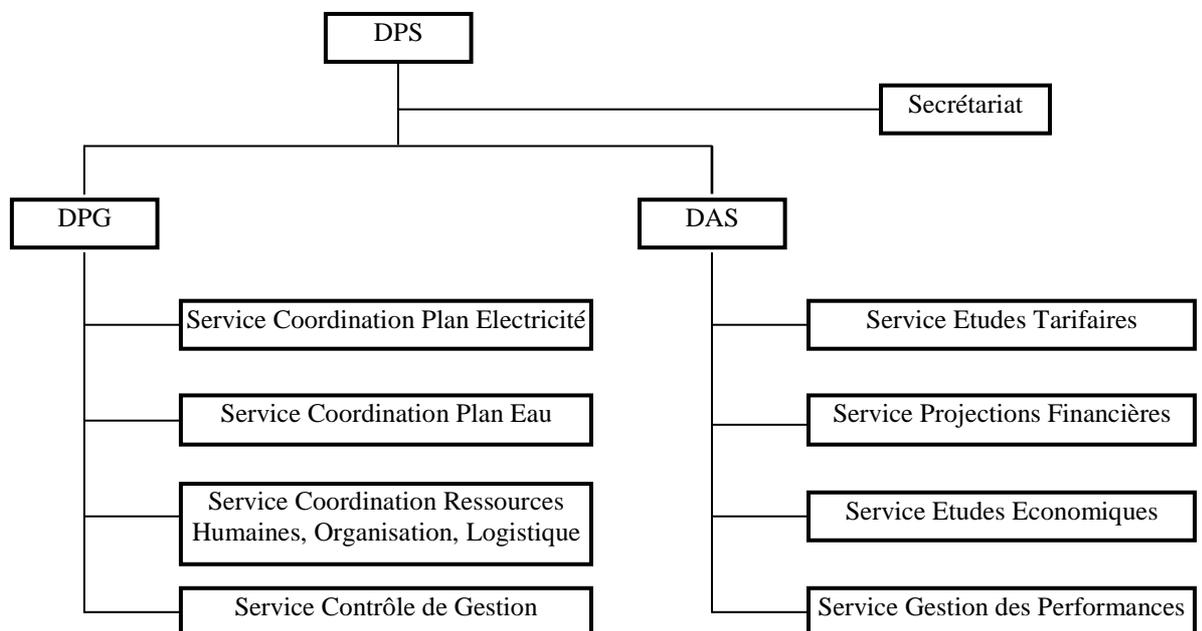
- la consolidation et la centralisation des reporting périodiques, y compris le rapport trimestriel et annuel de la JIRAMA ;
- la simulation financière à moyen terme ;
- la mise à jour du business plan ;
- la coordination des analyses économiques et financières des plans d'actions projetés ;
- l'analyse des coûts de revient de chaque centre d'exploitation ;
- l'étude tarifaire d'électricité et d'eau, c'est-à-dire l'analyse des impacts des tarifs vis-à-vis des clients, et vis-à-vis de l'entreprise, l'application de l'indexation des tarifs, et l'élaboration des nouveaux tarifs.

\$2 – La structure de la DPS :

La DPS est composée de 2 départements :

- Le Département Planification Générale (DPG)
- Le Département Analyse Stratégique (DAS)

Schéma 3 : Organigramme de la DPS



Source : JIRAMA-DPS, janvier 2007.

A – Le département Planification Générale :

Le Département Planification Générale ou DPG a pour attributions de :

- Animer l'élaboration, la collecte et l'analyse des plans d'actions, incluant les plans directeurs ou les programmes d'équipements de chaque domaine
- Analyser, coordonner et consolider les plans spécifiques à chaque domaine d'activité
- Superviser le contrôle de gestion et la mise en œuvre du tableau de bord
- Assurer les analyses et mesures de performances, et le suivi de mise en oeuvre des plans d'actions
- Etablir et coordonner la consolidation du rapport trimestriel et annuel de la JIRAMA
- Analyser et suivre les performances et en déduire le diagnostic de la situation : force et faiblesse de l'entreprise.

Le département DPG est composé de 4 agents, dont 1 chef de département, 1 responsable de la coordination des plans Electricité, 1 responsable de la coordination des plans Eau, et 1 responsable de contrôle de gestion. Jusqu'à la désignation du responsable du service Ressources Humaines, Organisation et Logistique, les activités du service sont partagés entre le chef de département et le responsable de contrôle de gestion.

B – Le département Analyse Stratégique :

Le Département Analyse Stratégique ou DAS a pour attributions de :

- Analyser l'évolution de l'environnement externe : opportunités et menaces pour l'entreprise relevant du niveau macro-économique, social, technologique, et financier
- Coordonner les prévisions de la demande incluant les politiques nationale et sectorielle
- Animer et coordonner la revue et la répartition des objectifs de l'entreprise
- Effectuer les calculs et les analyses du coût de revient
- Elaborer les évaluations économiques, les projections financières à moyen terme
- Effectuer les études tarifaires

Le département DAS est composé de 6 agents, dont 1 chef de département, 1 chef de service Etudes Tarifaires, 1 chef de service Projections Financières, 1 chef de service Etudes Economiques, 1 chef de service Gestion de Performances, et 1 agent administratif principal dans le service Projections Financières.

C – Le service Contrôle de Gestion :

Le service Contrôle de Gestion est rattaché au DPG. Il a pour attribution de :

- Maintenir, coordonner et animer la mise en œuvre des tableaux de bord
- Analyser les écarts et leurs justifications.
- Détecter les anomalies et leurs origines (structure, fonctionnement, ressources, formation...)
- Contribuer à l'élaboration des procédures et des outils de gestion.
- Coordonner la mise en oeuvre des outils de «reporting» destinés à la direction générale.
- Animer et coordonner le Développement des applicatifs ou des besoins en logiciels

La JIRAMA est une grande entreprise qui dispose plusieurs directions pour se faire fonctionner. La DPS est une direction qui occupe des missions stratégiques. Elle vise un peu plus loin, c'est-à-dire, l'avenir de la société. La DPS tient donc, à animer et à bien coordonner les travaux de toutes les directions, dans la planification et dans la réalisation des plans. Le chapitre suivant concerne l'analyse du système de planification actuel, et nous donne plus de précisions sur les plans existants, ainsi que sur les problèmes actuels qui sont la raison de notre étude.

Chapitre 2 : ANALYSE DU SYSTEME DE PLANIFICATION

Ce chapitre nous expliquera les divers plans principaux existants à la JIRAMA, avec les informations clés figurant dans chaque plan. Puis, nous allons distinguer les différents types de problèmes constatés auxquels nous apporterons des solutions dans la partie II.

Section 1 : LES PLANS EXISTANTS

\$1 – Les plans à Longs Termes :

Les plans à Longs Termes les plus considérés sont le plan Electricité et le plan Eau.

A – Le plan Electricité :

La DEEL est le premier responsable du plan Electricité. C'est le plan à Long Terme qui élabore l'évolution de l'activité Electricité de la JIRAMA pendant les 10 ans à venir au minimum. Il contient les informations sur la prévision de la demande, le programme d'activité, le plan d'équipements, le plan d'actions, le programme de financement. Ces informations sont réparties par centre d'exploitation.

1 – La prévision de la demande :

La prévision de la demande est composée des besoins des clients en tension, en puissance, et en énergie :

- **La tension :** Les types de tension à fournir aux clients sont la Haute Tension ou HT, la Moyenne Tension ou MT, et la Basse Tension ou BT, et cela dépend de leurs installations. La plupart des entreprises qui utilisent des grandes machines a besoin de MT, et la BT est réservée souvent à l'usage domestique ou équivalent. La HT est destinée pour les entreprises qui font tourner des grands matériels et qui effectuent une production très importante. Le tableau suivant mentionne le nombre des clients par type de tension à la fin de l'année 2006 :

Tableau 4 : Répartition des abonnés électricité par type de tension en 2006

Type de Tension	Nombre Abonnés
HT	2
MT	889
BT	402 886
TOTAL	403 777

Source : JIRAMA-DPS, juin 2007.

- **la puissance :** C'est le besoin prévisionnel en puissance (en kW) pendant les heures de pointe, c'est-à-dire l'appel de puissance la plus élevée et pendant les heures où l'ensemble des clients d'un centre utilise le maximum de puissance. A Madagascar, la période de pointe pour tous les centres commence vers 18 heures, et se termine vers 21 heures. Pendant ces temps, les gens arrivent chez eux, ils allument les lampes et utilisent leurs matériels électriques. Ainsi, les poteaux publics commencent à s'allumer, et certaines entreprises continuent encore à faire tourner leurs machines. Pour l'année 2006, l'appel maximum de puissance était de 212,392 MW, pour l'ensemble JIRAMA, dont le détail par centre est mentionné dans l'annexe II.

- **l'énergie :** C'est la consommation prévisionnelle des clients en énergie (en kWh), c'est-à-dire, les heures d'utilisation de puissance. Exemple : si un client allume une lampe de 100W pendant 10 heures, l'énergie consommée est de 100W x 10h soit 1000 Wh ou 1 kWh. Le tableau suivant mentionne la consommation des clients, pendant l'année 2006 :

Tableau 5 : Consommation d'énergie par type de clients en 2006 (1MWh = 1 000 kWh)

Catégorie	Consommation (en MWh)	Taux (en %)
Client HT et MT	320 665	41,20
Client BT	457 626	58,80
Total	778 291	100

Source : JIRAMA-DPS, juin 2007.

2 - Le programme d'activité Electricité :

Le programme d'activité est composé des informations sur la production prévisionnelle, le rendement, et la consommation prévisionnelle des carburants.

- **La production** : C'est la prévision de production en énergie (kWh) relative aux demandes des clients, et séparée par type de production : production hydraulique, production thermique, production privée. La production est toujours supérieure à la demande, car il y a la notion de perte, technique et non technique.

- **Le rendement** : Le rendement est le rapport entre l'énergie vendue aux clients et l'énergie produite. Le rendement augmente si les pertes diminuent, et il dépend de la fiabilité de l'installation de la JIRAMA et de la fiabilité de son système commercial. Le tableau suivant mentionne la production et le rendement réalisé durant l'année 2006 :

Tableau 6 : *Le rendement électricité en 2006*

Libellé	Valeur
Total Production d'énergie (en MWh)	1 003 561
Total Vente d'énergie (en MWh)	778 291
Rendement (en %)	77,55

Source : JIRAMA-DPS, juin 2007.

- **La consommation des carburants** : C'est la consommation prévisionnelle des carburants pour faire tourner les groupes thermiques. Actuellement, la JIRAMA utilise 2 types de carburants : le Gasoil et le Fuel-oil, suivant le type du groupe. Le tableau suivant mentionne la consommation des carburants pendant l'année 2006 pour assurer la production :

Tableau 7 : *La consommation de carburant relative à la production d'énergie 2006*

Libellé	Valeur (en litre)
Consommation Gasoil	86 889 915
Consommation Fuel-oil	6 063 193

Source : JIRAMA-DPS, juin 2007.

3 - Le plan d'équipement Electricité :

Le plan d'équipement trace l'évolution de la capacité nécessaire des matériels et de l'installation de la JIRAMA pour assurer la satisfaction des demandes des clients et pour garantir la continuité des fournitures en électricité. Il s'agit de la situation prévisionnelle des groupes de production, des réseaux de transport et des réseaux de distribution. Il contient aussi les besoins en groupes privés pour couvrir les manques en puissance des groupes de la JIRAMA par rapport à la prévision de la demande. Le tableau suivant mentionne la situation de l'équipement de production électricité à la fin de l'année 2006 :

Tableau 8 : La capacité de parc de production électricité en 2006

Libellé	Puissance Installée (en MW)	Puissance Disponible (en MW)
Groupe Hydraulique JIRAMA	106	104
Groupe Thermique	203	120
Groupe Thermique Gasoil	187	115
Groupe Thermique Gasoil JIRAMA	99	57
Groupe Thermique Gasoil Privé	88	58
Groupe Thermique Fuel-oil JIRAMA	16	5
TOTAL	309	224

Source : JIRAMA-DPS, juin 2007.

4 - Le plan d'action Electricité :

Le plan d'action est l'ensemble des actions, avec ou sans investissement, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et pour obtenir la situation prévisionnelle des matériels citée dans le plan d'équipement, et pour pouvoir réaliser le programme d'activités. On peut distinguer 3 types d'action :

- la maintenance
- les nouveaux investissements
- l'amélioration du système

- **La maintenance :** La maintenance concerne souvent les groupes installés. Dès sa fabrication, chaque groupe devra passer à des maintenances périodiques pour garder sa

performance et pour assurer la continuité de son fonctionnement. Les interventions majeures périodiques sont la Révision Générale ou RG, la Grande Visite Périodique ou GVP, et la Petite Visite Périodique ou PVP. La période pour ces 3 types d'intervention est définie en fonction de l'heure de marche du groupe, et si la durée est atteinte, la maintenance est obligatoire, sinon, sa capacité se dégrade, et il y a beaucoup de risques pour que le groupe tombe en panne d'où le délestage. Ces travaux de maintenance nécessitent évidemment un financement dont le montant dépend de chaque groupe.

- **Les nouveaux investissements :** Les nouveaux investissements concernent les nouvelles installations, comme la création d'un nouveau central, hydraulique ou thermique, création d'un nouveau poste d'interconnexion ou d'un poste de distribution, Il concerne aussi le remplacement des groupes thermiques Gasoil en groupe thermique Fuel-oil, l'acquisition d'un nouveau groupe pour renforcer les groupes existants ou pour remplacer les groupes endommagés, et l'acquisition des nouveaux matériels pour augmenter la capacité des réseaux.

- **L'amélioration du système :** L'amélioration du système concerne les actions qui touchent l'organisation de travail pour obtenir le maximum de fiabilité et de performance dans le processus de la production jusqu'à la consommation d'énergie des clients. Par exemple, formation des agents techniques en nouvelle technologie, sensibilisation des clients pour utiliser les lampes de basse consommation, ...

5 – Le plan de financement Electricité :

Le plan de financement comporte les sources des financements obtenus pour pouvoir réaliser certaines actions définies. L'Etat Malagasy, en tant que propriétaire, et les hauts responsables de la JIRAMA effectuent la recherche de financement. Ils présentent des dossiers auprès des bailleurs de fond, et essaient de les convaincre afin d'obtenir des financements. Le plan de financement contient alors, la liste des investisseurs, comme la Banque Mondiale, l'AFD, ... avec les montants obtenus, et les projets concernés.

B – Le plan Eau :

La DEO est le premier responsable du plan EAU. C'est le plan à Long Terme qui élabore l'évolution de l'activité Eau de la JIRAMA pendant les 10 ans à venir au minimum. Comme le Plan Electricité, il contient les informations sur la prévision de la demande, le programme

d'activité, le plan d'équipements, le plan d'actions, le programme de financement, et ces informations sont réparties par centre d'exploitation.

1 – La prévision de la demande :

La prévision de la demande est l'évolution prévisionnelle des besoins des clients en eau potable, qui n'est autre que la consommation prévisionnelle de chaque catégorie de client en m³. Le tableau suivant mentionne la consommation des clients, pendant l'année 2006 :

Tableau 9 : La consommation eau facturée en 2006

Catégorie	Consommation en m³
Client Particulier	38 016 749
Client Administration	11 972 561
Bornes Fontaines	9 181 021
Autres (voir annexe III)	4 237 843
Total	63 408 174

Source : JIRAMA-DPS, juin 2007.

2 - Le programme d'activité eau :

Le programme d'activité est composé des informations sur la production prévisionnelle, le rendement, la consommation prévisionnelle d'Energie et la consommation prévisionnelle des ingrédients nécessaires pour le traitement eau.

- **La production eau** : C'est la prévision de production de l'eau traitée en m³, relative aux demandes des clients. La production est toujours supérieure à la demande, car il y a la notion de perte, technique et non technique.

- **Le rendement** : Le rendement est le rapport entre la quantité de l'eau vendue aux clients et la quantité de l'eau traitée produite. Le rendement augmente si les pertes diminuent, et il dépend de la fiabilité de l'installation de la JIRAMA, de la quantité de l'eau perdue pendant les fuites, et de la fiabilité du système commercial. Le tableau suivant mentionne la production eau potable durant l'année 2006 et le rendement correspondant :

Tableau 10 : Le rendement eau en 2006

Libellé	Valeur
Total Production eau potable (en m ³)	98 124 814
Total Vente eau (en m ³)	63 408 174
Rendement (en %)	64,62

Source : JIRAMA-DPS, juin 2007.

- **La consommation d'Énergie** : La consommation d'Énergie la plus importante dans l'activité eau est la quantité d'énergie nécessaire pour faire tourner les matériels de pompage et les supresseurs.

- **La consommation des ingrédients** : Les ingrédients sont les produits chimiques à utiliser pour traiter l'eau brute et la transformer en eau potable, appelée aussi eau traitée. La JIRAMA utilise 4 types d'ingrédients pour cette opération dont la chaux, l'hypochlorite, le sulfate d'alumine et le sel. Le tableau suivant mentionne la consommation d'énergie et des ingrédients réalisée en 2006 pour assurer la production :

Tableau 11 : La consommation d'énergie et des ingrédients en 2006

Libellé	Consommation
Energie (en MWh)	46 772
Les ingrédients (en kg) :	
Chaux	275 621
Hypochlorite	203 150
Sulfate d'alumine	627 343
Sel	117 446

Source : JIRAMA-DPS, juin 2007.

3 - Le plan d'équipement eau :

Le plan d'équipement eau trace l'évolution de la capacité des ouvrages et des ressources nécessaires pour assurer la satisfaction des demandes des clients et pour garantir la continuité

des fournitures en eau potable. Il s'agit de la situation prévisionnelle des matériels de production, des réseaux de distribution et de stockage. Le tableau suivant mentionne la capacité des installations eau, pour les grands centres, et les centres rattachés à la DIR Toamasina en 2006 :

Tableau 12 : La capacité des infrastructures eau des grands centres et des centres rattachés à la DIR Toamasina en 2006

CENTRES	CAPACITES DES OUVRAGES (m ³ /j)			CAPACITES DE TRANSIT (m ³ /j)				CAPACITE GARANTIE (m ³ /j)
	RESSOURCES	FILTRE	DECANTEUR	Conduite eau brute	Conduite eau traitée	Pompage eau brute	Pompe eau traitée	
TANA GRAND TANA	216 000	164 639	164 639	242 603		271 200	265 680	164 639
MAHAJANGA	21 624			23 324	34 517	24 024		21 624
ANTSIRABE	28 742			19 340	23 733			19 340
FIANARANTSOA	7 200	26 472	11 544	13 063	16 527	8 400	7 408	7 200
ANTSIRANANA	37 248	18 334	18 897	21 721	21 721			18 334
TOLIARY	15 600			18 118	12 723	13 261	16 560	12 723
TOAMASINA	64 776	27 192	19 680	32 581	32 581	58 800	32 400	19 680
SOANIERANA-IVONGO	72	960		1 680	1 680			72
FENERIVE EST	960	2 016	384	3 732	2 986	1 200		384
VATOMANDRY	672	1 608	1 296	3 464	269	1 392	720	269
SAINTE MARIE	1 368	1 272	720	1 455	2 686	720	240	240
MAHANORO	1 440	792	2 016	3 732	746	1 848	2 400	746

Source : JIRAMA-DPS, septembre 2007.

Ce tableau nous explique que la possibilité de production d'eau potable pour un centre d'exploitation dépend de la capacité journalière des ouvrages pour la production, ainsi qu'à la capacité de transit, ou le débit journalier, pour la conduite de l'eau produite vers les clients. Cette possibilité, en m³/j s'appelle la capacité garantie, qui est la capacité minimum des éléments du réseau, de la source d'eau jusqu'au pompage de l'eau traitée.

4 - Le plan d'action eau :

Comme tous les plans d'actions, ceci est l'ensemble des actions, avec ou sans investissement, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et pour obtenir la situation prévisionnelle des matériels citée dans le plan d'équipement EAU, et pour pouvoir réaliser le programme d'activités. On peut distinguer 3 types d'action :

- la maintenance
- les nouveaux investissements
- l'amélioration du système

- **La maintenance :** La maintenance concerne souvent les travaux de renouvellement des installations de production, de stockage et de réseau, comme le renouvellement des conduites, renouvellement des branchements, réhabilitation des réservoirs. ...

- **Les nouveaux investissements :** Les nouveaux investissements concernent le renouvellement des équipements et les travaux d'extension des réseaux. Il y a aussi des nouvelles constructions, comme l'exploitation des nouvelles ressources d'eau, l'installation des nouvelles centrales de pressions

- **L'amélioration du système :** L'amélioration du système concerne les actions qui touchent l'organisation de travail pour obtenir le maximum de fiabilité et de performance dans le processus de la production jusqu'à la consommation de l'eau potable aux clients. Par exemple, formation des agents, sensibilisation des clients pour diminuer les pertes suites aux fuites d'eau, ...

5 – Le plan de financement Eau :

Le plan de financement Eau comporte les sources des financements obtenus pour pouvoir réaliser certaines actions de l'activité Eau. L'Etat Malagasy, en tant que propriétaire, et les hauts responsables de la JIRAMA effectuent la recherche de financement. Ils présentent des dossiers auprès des bailleurs de fond, et essaient de les convaincre afin d'obtenir des financements. Le plan de financement contient alors, la liste des investisseurs, comme la Banque Mondiale, l'IDA, l'AFD, ... avec les montants obtenus, et les projets concernés.

\$2 – Les plans à Courts et à Moyens Termes :

Ce sont le plan de redressement et le budget.

A – Le plan de redressement :

La DPS est le premier responsable du plan de redressement. Le plan de redressement ou PDR est le plan permettra à la société de surmonter ses problèmes actuels, techniques et financiers, et de préparer son avenir. Jouissant du soutien de l'Etat et du peuple malgache, la JIRAMA adoptera les mesures nécessaires pour diminuer les coûts de production, améliorer le rendement du réseau d'eau et d'électricité, mettre en place un financement sain et équilibré et, plus généralement, moderniser les services publics d'eau et d'électricité à Madagascar.

La première version de PDR a été établie en 2005. La JIRAMA, sous Contrat de Gestion par la Société Lahmeyer International avec l'appui de l'Etat malgache, s'est fixée un Plan de Redressement ambitieux, de 5 ans, c'est-à-dire, de 2005 à 2009, afin de pouvoir développer son activité dans le cadre d'une gestion saine et moderne permettant d'améliorer les performances économiques des marchés de l'eau et de l'électricité à Madagascar.

Le PDR comporte toutes les informations des mesures de redressement accompagnées des informations suivantes :

- les résultats financiers annuels attendus pendant et à la fin de la période de redressement.
- les éléments clés des plans ELEC et des plans EAU, pendant la période de redressement

1 – Les résultats financiers attendus :

Les résultats financiers attendus ne sont que les situations financières prévisionnelles de la société. Ces chiffres sont obtenus à partir des travaux de la simulation financière, c'est-à-dire la valorisation en monnaie Ariary des informations du plan Elec et du Plan Eau, et l'analyse des résultats obtenus. Ces exercices sont effectués avec des divers scénarios et des diverses hypothèses sur les paramètres qui ne dépendent pas de la JIRAMA, comme le taux de change du Dollar et de l'Euro, le taux d'inflation économique, le prix des gasoils et des fuel-oils, ...

Les grands éléments des résultats financiers sont :

- les recettes et les chiffres d'affaires, Electricité et Eau
- la prévision des encaissements
- Les comptes d'exploitation prévisionnelle
- Le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion
- Les comptes de résultats prévisionnels
- Les bilans prévisionnels
- et la situation prévisionnelle de la trésorerie.

a - Les recettes et les chiffres d'affaires : La prévision des recettes est calculée à partir de la prévision de tarifs et la prévision des ventes par catégories de clients. Le système de facturation normal est appliqué dans le calcul, en utilisant les valeurs prévisionnelles. La recette électricité est composée du montant de la consommation d'énergie en kWh, du prime fixe qui est le montant équivalent à la puissance réservée par le client ou la puissance

souscrite en kW, et de la redevance qui correspond au montant des charges fixes du système de facturation. La recette eau est composée du montant de la consommation eau en m³ et de la redevance qui correspond au montant des charges fixes du système de facturation.

Les chiffres d'affaires sont les recettes avec les différents taxes figurées dans la facture de la JIRAMA : les taxes, les surtaxes, et les TVA. On peut citer les chiffres d'affaires sans et avec TVA.

b - La prévision des encaissements : La prévision des encaissements est les montants prévisionnels des factures payées par les clients. Elle est calculée à partir des taux de recouvrement à atteindre par catégorie de client et les chiffres d'affaires prévisionnelles. L'évolution du taux de recouvrement est la suite aux actions prévues pour améliorer le recouvrement. Il faut préciser que la prévision des encaissements détermine la prévision de trésorerie de la JIRAMA qui a un impact direct sur la capacité d'autofinancement ou CAF de la société.

c - Les comptes d'exploitations prévisionnelles : Le compte d'exploitation est un tableau financier qui regroupe les comptes des charges et les comptes des produits d'un centre et détermine la marge d'exploitation, le résultat d'exploitations et le résultat net. Il y a le compte d'exploitation électricité, et il y a le compte d'exploitation eau, suivant l'activité existant dans le centre. Tous les comptes de classe 6 et de classe 7 sont considérés dans les rubriques du compte d'exploitation et ils sont synthétisés par métiers et par opérations pour faciliter l'analyse financière d'un centre.

d - Le compte de résultat prévisionnel : C'est le résultat prévisionnel de la société correspondant à toutes les prévisions mentionnées dans ce chapitre. On peut l'appeler aussi le « tableau des grandeurs caractéristiques de gestion » si le résultat concerne un centre d'exploitation. Il est présenté par activité, c'est-à-dire en électricité et en eau. Les mouvements sont regroupés dans les rubriques qui constituent le compte de résultat, et concernent les comptes de charges ou classe 6 et les comptes de produits ou classe 7.

e - Les bilans prévisionnels : C'est la prévision de bilan de la société attendu à partir de tous les programmes d'activité, les plans d'actions et les comptes de résultats.

f - la situation prévisionnelle de la trésorerie : La situation prévisionnelle de la trésorerie dépend des prévisions d'encaissements et les prévisions de décaissement. La situation de

trésorerie est nécessaire pour maîtriser la situation de la trésorerie, et pour pouvoir mesurer la capacité d'autofinancement ou CAF de la société. Aussi, la réalisation des projets à financer par le fond propre de la JIRAMA dépend beaucoup de la situation de la CAF.

2 - Les éléments clés des plans ELEC et des plans EAU :

Ces éléments sont la prévision des ventes, les programmes d'activité, les plans d'actions, et le plan de financement, et concernent seulement les années définies dans le PDR, c'est-à-dire de 5 ans à venir. Les rubriques dans chaque éléments sont les mêmes que dans les plans Electricité et Eau.

B – Le budget :

La direction financière est le premier responsable du budget de la JIRAMA. Le budget est le plan à court terme annuel. Il est le moyen pour atteindre les chiffres prévus de l'année. Il concerne les centres d'exploitation et les directions centrales. Ainsi, tous les éléments et les rubriques du PDR sont trouvés dans le budget, mais il contient aussi les actions prévisionnelles des autres domaines, comme les actions informatiques, les actions d'amélioration du personnel, les actions sur le système d'approvisionnement, Les éléments du budget sont distingués en 3 types :

- le budget de fonctionnement et d'exploitation
- le budget d'entretiens extraordinaires
- le budget d'investissement et des actions spécifiques autres

1 – Le budget de fonctionnement et d'exploitation :

Il concerne les dépenses et les recettes pour assurer les affaires courantes de la société. Les grandes rubriques du budget de fonctionnements sont :

a - Les frais de personnels :

- . Les éléments de salaires comme les coûts des heures normales, les heures supplémentaires, les différentes indemnités telles que l'indemnité de voiture, ...
- . Les différents frais médicaux, comme le frais d'hospitalisation, le frais de l'organisme sanitaire, les frais de lunettes, ...

. Les autres frais, comme les jouets offerts aux enfants des agents tous les 25 décembre, les poulets offerts aux agents tous les 26 juin et toutes les fins d'années, ...

b - Les frais généraux :

. Les fournitures consommées par chaque entité, comme les fournitures de bureaux, fournitures informatiques, ...

. Les frais de mission, comme l'hébergement, l'indemnité de déplacement,

. Les diverses locations

2 – Le budget d'entretien extraordinaire :

Les entretiens extraordinaires sont constitués des actions d'entretiens dont la fréquence dépasse généralement 1an, telles que les grandes réparations, les réhabilitations qui visent la remise à niveau des installations et des équipements.

3 – Le budget d'investissement et des actions spécifiques :

Les investissements sont constitués des biens immobilisables destinés à servir de façon durable l'activité de l'entreprise. Les travaux d'extension, de renforcement des installations constituent également des investissements. Considérées comme actions spécifiques, les actions non immobilisables visant l'amélioration des performances d'un centre et de la JIRAMA en général.

Section 2 : LES PROBLEMES CONSTATES

\$1 – Sur la planification :

Normalement, les 4 plans principaux, c'est-à-dire, le Plan Electricité, le Plan Eau, le Plan de Redressement et le budget doivent être cohérents et dépendants.

A – Création des nouveaux projets :

- La coordination n'existe pas vraiment dans la planification, surtout entre les domaines différents. La création des nouveaux projets est effectuée seulement par chaque direction, suivant la politique et les besoins constatés dans chaque domaine, sans considérer les projets des autres domaines. Or, plusieurs projets peuvent avoir un impact important dans les autres

domaines. Exemple : L'optimisation de l'utilisation des matériels informatiques (domaine informatique) nécessitent une réorganisation des Personnels (domaine ressources humaines) dans le processus de la production Electricité (Domaine Electricité), pour améliorer le rendement.

- La projection sur le plan organisation en générale de l'Entreprise n'existe pas. L'étude et l'analyse financière sont basées seulement sur le plan Elec et le plan Eau. Les plans des autres domaines sont délaissés dans la planification.

- Les objectifs ne sont pas bien clairs dans tous les plans. Les actions sont seulement définies à partir de la situation et de la capacité des matériels, et à partir de la tendance d'évolution de la situation suivant les données statistiques.

- La considération de l'avancement technologique n'est pas considérée dans la détermination des plans. La plupart des directions ont la tendance de garder le système existant.

- La plupart des procédures, surtout dans la planification, ne correspondent plus à l'organisation actuelle de la société. La JIRAMA a connu plusieurs réorganisations, suivant la situation politique de la nation, et la situation financière de la société s'est changée pendant ces temps, or les procédures actuelles appliquées sont toujours celles qui ont été établies il y a presque 20 ans.

- Les fiches de projets ne sont pas bien remplies. En plus, la mise à jour de la situation n'est pas respectée. Cela entraîne une difficulté sur le suivi des avancements.

B – Etablissement de budget :

- Le département Budget, responsable du budget dans la direction financière, collecte directement les informations sur le budget aux centres d'exploitations. Ces derniers fournissent ces informations suivant leurs besoins actuels, et suivant les situations constatées seulement sur place, sans considérer le PDR, ni les plans aux directions d'appui. Ce qui entraîne une incohérence totale du budget avec le plan à moyen et à long terme.

- Chaque direction et chaque centre déterminent leurs besoins, suivant la situation qu'ils disposent. Il n'existe pas des cadrages budgets à suivre pendant l'établissement du budget.

- La période de validation du budget n'est pas fixe. Dès fois, le budget n'est pas encore disponible au début de l'année, or des actions sont prévues pour cette période. Cela entraîne un retard de démarrage des projets.

- La période d'établissement du budget n'est pas fixe. Par conséquent, les responsables des centres et des directions ne s'y préparent pas bien, et établissent leur budget de façon un peu à la hâte. La période pour exprimer les besoins n'est pas suffisante, et le budget annuel de la JIRAMA a été toujours, soit surévalué, soit sous évalué.

- L'établissement budget est basé seulement sur l'historique d'exploitation, sans référence et norme standard.

C – Mise à jour des plans :

- Les règles et le processus de mise à jour n'existent pas. Chaque direction effectue la mise à jour de leur plan suivant seulement les informations qu'elle dispose.

- La mise à jour des plans est effectuée sans coordination. Les informations ne passent pas entre les directions, ce qui veut dire que les mises à jour ne sont pas identiques. En plus, les informations disponibles à chaque direction ne sont pas les mêmes, donc, à un moment donné, les plans ne sont plus identiques.

- La mise à jour des plans à long terme n'est pas harmonisée avec la réalité. Les responsables ont toujours la tendance de garder la version initiale sans se référer à la situation réelle.

\$2 – Sur la réalisation :

A- Suivi des actions :

- Le système de suivi des actions n'existe pas. Plusieurs actions sont définies selon le budget de l'année, et la non réalisation ou les retards ne sont pas constatés qu'à la fin de l'année. Les retards sont dus à des diverses raisons, comme la non obtention de financement, le retard d'approvisionnement des matériels qui sont commandés à l'extérieur,

- La réalisation des maintenances n'est pas respectée, et aucune mesure de rattrapage n'existe. Ceci peut entraîner une panne très importante des groupes électriques ou des autres matériels. Dans ce cas, la conséquence est très grave, car la JIRAMA est obligée d'effectuer aussitôt les

travaux d'intervention, qui ne correspondent pas à la prévision dans le budget, et qui sont plus coûteux que les travaux de maintenances prévus.

- Le budget n'est souvent pas respecté, à cause de la sous-évaluation ou surévaluation au moment de son établissement. Il y a aussi des actions non prévues mais qui sont très urgentes et/ou importantes.

- Le planning de réalisation n'est pas respecté faute de la non considération des travaux de préparation pendant la planification. Cela augmente le temps et le coût de réalisation des actions.

- Le suivi et l'évaluation après projet n'existent presque pas, surtout sur le plan organisation. Il y a des actions réalisées mais son opportunité n'est pas bien exploitée.

B – Financement :

- Le déblocage de financement des investisseurs étrangers demande beaucoup de temps. Cette situation retarde la réalisation des actions prévues. Or, plus le retard existe, le taux d'inflation change, et les montants définis ne correspondent plus aux besoins réels.

- L'obtention de financement est très difficile. Les bailleurs de fonds choisissent les actions à financer suivant leurs visions. Cela perturbe la priorisation définie par l'équipe de la JIRAMA.

- Les frais locaux prévus pour la réalisation des travaux ne sont pas inclus dans le financement étranger obtenu, comme le frais de douane, les frais de missions, Donc, la JIRAMA doit en prendre en charge malgré sa situation financière. Par conséquent, des matériels sont obtenus par le financement étranger, et les travaux n'avancent pas faute de fonds.

\$3 – Sur l'organisation :

A – Le niveau du service contrôle de gestion :

- Le contrôle de gestion est une attribution très stratégique, surtout dans la situation actuelle de la JIRAMA. Donc, son niveau en service ne correspond pas vraiment à cette responsabilité. Le contrôle de gestion étant l'une des missions considérées comme moteur et gardien des objectifs, pendant la période de redressement de la JIRAMA.

- Le service contrôle de gestion s'occupe de l'une des trois principales missions confiées à la DPS, qui est la conception et la mise en œuvre du système de contrôle de gestion. Or les deux autres missions, telles que la coordination de la planification et la projection financière sont confiées respectivement aux départements DPG et DAS. On constate un déséquilibre de structure par rapport aux missions de la direction.
- Les tâches confiées au service contrôle de gestion sont indépendantes de l'attribution du département planification générale (DPG). Avec la situation actuelle, le responsable de contrôle de gestion est obligé de trouver d'autre méthode, pour réaliser sa propre mission en respectant la hiérarchie et la mission du département.
- Les personnes qui ont des relations de service avec le chef de service contrôle de gestion sont tous des chefs de départements et des directeurs. Cette différence de niveau freinent parfois l'accélération de la mise en œuvre du système contrôle de gestion.
- Les correspondants de la DPS aux D.I.Rs sont aussi de niveau service, et appelé service contrôle de gestion. Or le service contrôle de gestion de la DPS est le responsable fonctionnel des services contrôles de gestion des régions. Ce qui n'est pas du tout normal en matière d'organisation.

B – La relation entre les directions concernées :

- La correspondance entre les directions au siège n'existe pas exactement, surtout entre les directions responsables des plans principaux.
- Les directions de sièges demandent souvent les mêmes informations aux centres d'exploitation. Les informations demandées sont identiques, seulement le format et les demandeurs sont différents. La règle de demande d'information n'existe pas.

\$4 – Sur le système d'information :

A – Traitement des informations :

- Les centres d'exploitations envoient mensuellement aux directions d'appui des rapports mensuels sur leurs exploitations. Les informations figurant dans les rapports sont limitées aux données purement exploitations, les données de gestion qui sont nécessaires à la conduite générale de l'entreprise sont absentes.

- Aux directions centrales, il y a toujours des travaux de régularisation. Or, ceci demande beaucoup de temps avant de disposer des informations officielles, et ces régularisations restent seulement au niveau des directions d'appui sans informer les centres concernés.
- Les informations d'exploitation ne sont pas disponibles à temps voulu. La collecte des informations auprès des centres et auprès des directions d'appui connaît toujours des retards, il n'y a pas de règles définies. Les informations ne peuvent être disponibles qu'à la fin du mois suivant, ce qui entraîne un retard de toutes décisions à prendre.
- La période de la comptabilité, qui est du 1^{er} au 31 du mois M est différent de la période de facturation, qui est du 20 du mois M au 20 du mois M+1. Donc, la comptabilisation des ventes ne correspond pas vraiment au mois concerné.
- La période de relevé d'index des clients, qui est très variable, entre le 24 du mois M au 14 du mois M+1, ne correspond pas à la période de comptage de l'énergie et de l'eau produites. Donc le calcul des pertes, qui est la différence entre la production et la vente, n'est pas exact, parce que les deux chiffres sont relevés dans des périodes différentes.
- Beaucoup de travaux manuels existent encore auprès des centres d'exploitations et des directions d'appui. L'informatique n'est pas exploitée à fond faute de matériel et des infrastructures. Donc, plusieurs informations sont perdues dès à l'origine.
- Le système informatique n'est pas encore intégré. Chaque domaine effectue seulement leurs traitements sans considérer les autres domaines. En plus, quatre domaines seulement sont informatisés : le domaine commercial, le domaine approvisionnement, le domaine personnel et le domaine comptabilité. Quelques informations sont traitées avec des logiciels indépendants et limités, et les autres sont traitées manuellement, et enregistrées dans des fichiers sans structures.
- Plusieurs informations qui circulent à l'intérieur ou à l'extérieur de la JIRAMA sont incohérentes, à cause des sources différentes.
- Suite à la caractéristique d'urgence de certaines demandes et de certains traitements, les procédures ne sont pas bien respectées, au moment de remplissage des documents, ou au moment de vérification. Ainsi, la régularisation n'est pas réalisé à temps réel, et cela entraîne la non fiabilité des informations disponibles.

- Des postes différents effectuent un même traitement d'information, sans coordination. Cela entraîne une différence de résultats obtenus.
- Les centres d'exploitations n'ont pas de feed-back sur les informations envoyées aux directions d'appui.

B – La structure des informations

- Les chiffres qui circulent au sein de la société sont incohérents faute de l'inexistence de bases de données uniques. Chaque direction tient seulement les informations qui le concernent.
- La direction système informatique DSI possède une base de données, mais elle concerne seulement les données qui correspondent aux traitements informatiques existants : les données commerciales, les données de la Paie, les données de la gestion de stocks, et les données comptables. Les données techniques, Electricité et Eau, n'existent pas à la DSI, mais elles sont stockées, sans structure, seulement aux directions d'appui.
- La codification des données est différente dans tous les domaines. Par exemple, les catégories des clients pour le système tarifaire sont différentes des catégories clients dans la gestion clientèle. Les codes des centres dans le domaine électricité sont différents de ceux du domaine comptabilité, la structure de code zone du domaine personnel, qui est de longueur 6 est différente de celle de code zone du domaine commercial, qui est de longueur 2 ...

D'après notre analyse, ces problèmes sont dus à l'insuffisance des différents systèmes appliqués actuellement. Ils nécessitent des travaux d'amélioration dans tout domaine, surtout pendant cette période de redressement. C'est la raison pour laquelle, nous avons considéré comme une solution capitale, la partie suivante : étude de l'amélioration et de la conception du système relatif au contrôle de gestion adaptée à la JIRAMA

Deuxième Partie :

CONCEPTION ET AMELIORATION DU SYSTEME RELATIF AU CONTRÔLE DE GESTION

Cette deuxième partie consiste à la résolution des problèmes évoqués dans la première partie. Nous n'allons pas étudier un par un ces problèmes, mais à améliorer le processus de planification stratégique, mettre des règles et concevoir le système de contrôle de gestion adapté à la JIRAMA, pour les résoudre ensemble.

Nous aimerons préciser dès le début de cette partie que le processus de la planification stratégique est l'ensemble de plusieurs étapes de planification qui se succèdent. Notre objectif est d'assurer la cohérence de tous les plans et d'effectuer la planification dans l'art le plus convenable.

Ainsi, le contrôle de gestion à mettre en place est basé sur les tableaux de bords alimentés par les indicateurs des objectifs définis dans la planification, et par les informations de réalisations figurées dans les Reporting.

Chapitre 1 : ETUDE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

La planification stratégique joue le plus souvent le rôle de réviser la stratégie existante et de s'inscrire dans une boucle de contrôle stratégique ⁽¹⁾. La planification stratégique que nous allons étudier dans ce chapitre est basée sur la structuration des étapes à suivre pendant le cycle de planification d'un an. C'est une boucle qui commence par la détermination de la politique générale de l'entreprise, et se termine par l'analyse et diagnostic, via le contrôle stratégique ; et ainsi de suite.

Section 1 : LE PROCESSUS DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

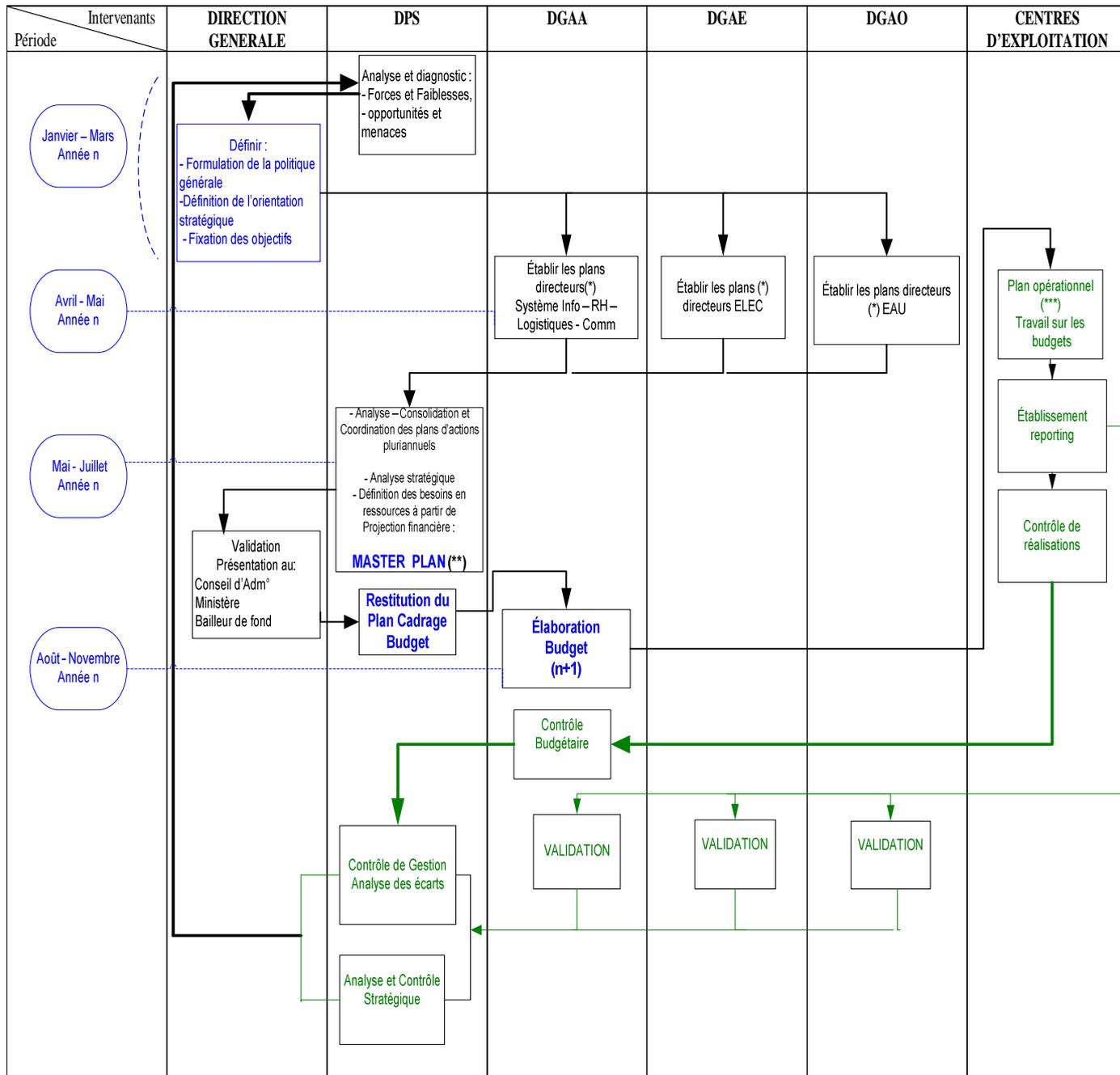
\$1 – Le cycle général de planification stratégique :

Il convient de préciser que toutes les entités existantes à la JIRAMA participent et ont leurs attributions dans le cycle de la planification stratégique. C'est l'ensemble de l'organisation qui doit avoir l'obsession de relever le défi, ce qui exige au préalable que les défis soient effectivement ressentis ⁽²⁾. Le schéma suivant définit le processus général, qui présente les principales étapes à suivre durant une année d'exercice :

⁽¹⁾Alain Loiseau, *Contrôle de gestion, sur Internet de Contrôle de Gestion*

⁽²⁾Charles Hunt & Vahé Zartarian, *Le renseignement stratégique au service de votre entreprise, First, page 2*

Schéma 4 : Cycle général de la planification stratégique



Source : Conception personnelle, mars 2007.

- . La colonne 1 « Période » définit la période de réalisation des étapes situées dans chaque ligne.
- . La colonne 2 « DG » définit les étapes assurées par le DG.
- . La colonne 3 « DPS » définit les étapes attribuées à la DPS
- . La colonne 4 « DGAA » définit les étapes d'actions à effectuer par le DGAA et son équipe, c'est-à-dire, les directions y rattachées, comme la DFin, la DRH, la DComm, la DAppro, ...

. La colonne 5 « DGAE » définit les étapes qui concernent l'activité Electricité, et qui sont assurées par l'équipe de la DGAE : la DEEL, la DPTE, la DDE

. La colonne 6 « DGAO » définit les étapes qui concernent l'activité Eau, et qui sont assurées par l'équipe de la DGAO : la DEO et la DEXO

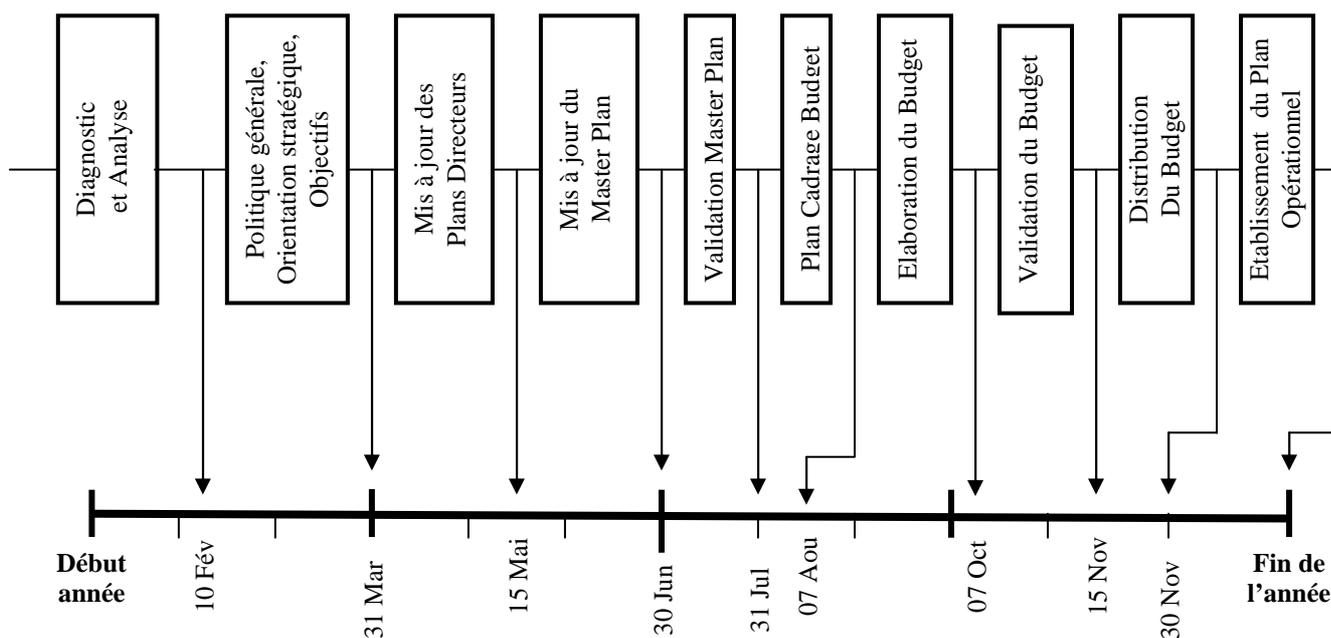
. La colonne 7 « Centres d'exploitation » définit les étapes de planification stratégique dans l'exploitation journalière, effectuées dans tous les centres : les grands centres (DIRs), les moyens centres (sous- groupement), et les petits centres (secteurs).

\$2 – Le calendrier de l'année :

Le calendrier qui correspond à ce cycle se présente comme suit :

A – Calendrier de Planification :

Schéma 5 : Calendrier d'analyse et de prévision



Source : Conception personnelle, mars 2007.

Explication du Schéma 5 :

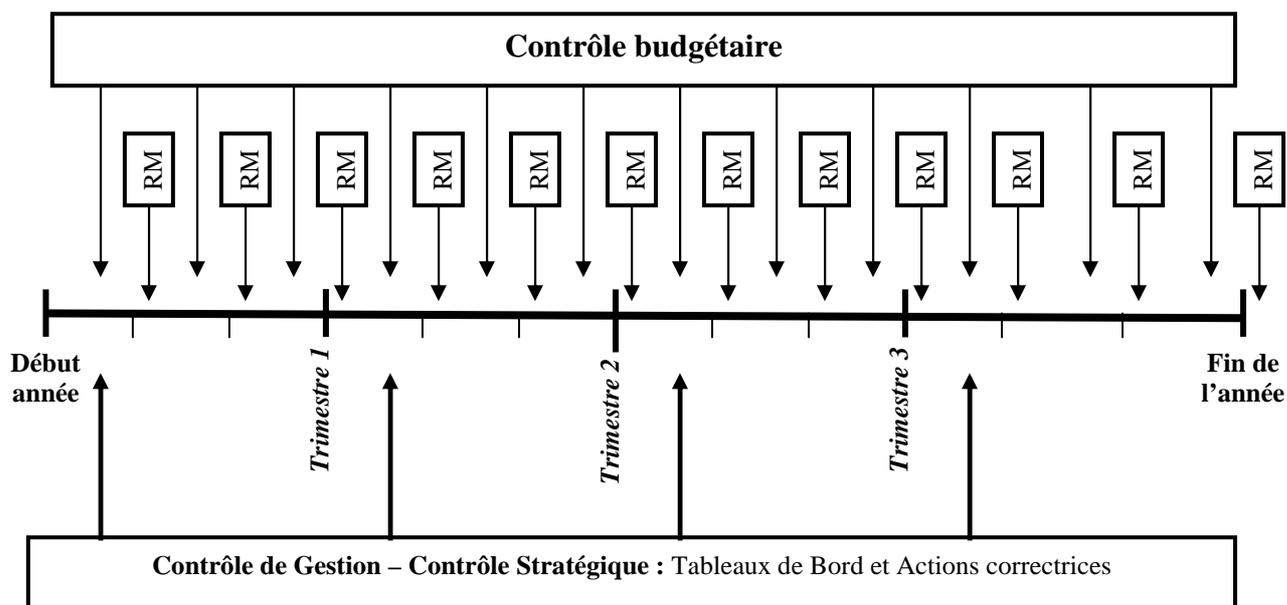
- Jusqu'au 10 Février de chaque année, le diagnostic et l'Analyse de la situation doivent être effectués à partir des réalisations et de la situation de l'année précédente.

- Jusqu'au 31 Mars, la politique générale de l'Entreprise et l'orientation stratégique doivent être définies.

- Jusqu'au 15 Mai, tous les plans directeurs à long terme doivent être établis
- Jusqu'au 30 juin, le master plan à moyen terme doit être dressé
- Jusqu'au 31 juillet, le master plan doit être validé et disponible
- Jusqu'au 07 Août, on doit restituer le plan cadrage budget relatif à l'année suivante
- Jusqu'au 07 Octobre, on doit effectuer l'élaboration du budget de l'année suivante
- Jusqu'au 15 Novembre, le budget doit être validé
- Jusqu'au 30 Novembre, le budget doit être disponible à tous les centres
- Jusqu'à la fin de l'année, le plan opérationnel doit être établi pour la réalisation du budget
- A partir du 1^{er} janvier, on doit passer à l'exploitation et à la réalisation du budget

B – Calendrier de Contrôle :

Schéma 6 : Calendrier de Reporting et des Tableaux de Bords



Source : Conception personnelle, avril 2007.

Explication du Schéma 6 :

- A partir du 01 janvier commence la réalisation, et à toutes les fins des mois, chacun doit établir leurs Reporting Mensuels ou RM
- Ainsi, toutes les entités doivent travailler sur le budget, donc, chacun doit effectuer le contrôle budgétaire
- A partir des diverses restitutions et des divers reporting, les contrôleurs de gestions établissent des tableaux de Bords trimestriels, et font l'analyse permanente de la situation

aboutissant à des explications. Pour atteindre les objectifs fixés, les contrôleurs de gestion ne cessent pas de chercher des actions correctrices adéquates.

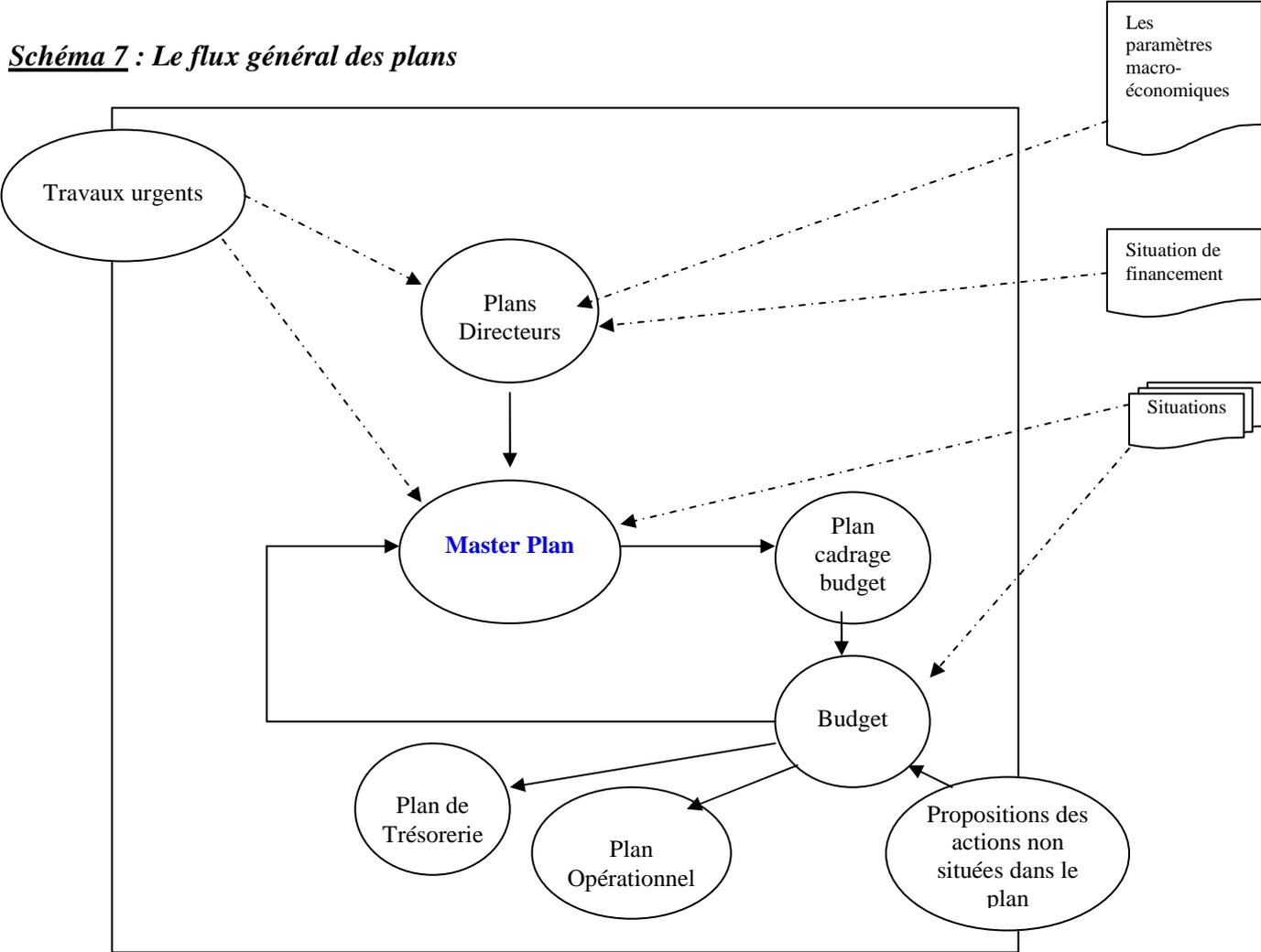
- A la fin de l'année, ce résultat sera utilisé pour effectuer le « Diagnostic et Analyse » cité ci-dessus.

La section suivante pourra nous donner des explications plus détaillées et plus précises sur chaque étape, et mentionnera l'interdépendance de chaque action durant une période d'exercice.

\$3 – Le flux général des plans :

Le tableau suivant présente le flux général des plans, et montre en une seule vue, la relation entre les différents plans, en respectant les calendriers ci-dessus :

Schéma 7 : Le flux général des plans



Source : Conception personnelle, mars 2007.

Section 2 : LES DETAILS DU PROCESSUS

Etape 1 : Analyse économique et diagnostic

L'évolution des paramètres externes, qui ne dépendent pas de la JIRAMA, a une grande influence sur le développement de la JIRAMA. Ces paramètres sont des facteurs politiques, macro-économiques, sociaux, ainsi que l'évolution technologique. A partir de l'analyse de ces informations, la JIRAMA peut sortir, dans sa prévision, les opportunités dont on pourra profiter, et les menaces qu'il faut éviter.

Il y a aussi, les données internes JIRAMA, obtenues à partir des différents REPORTING. Ce sont les données d'exploitation et de réalisation, les informations sur le système et sur les ressources qui font tourner l'entreprise, et la situation des parcs et des installations. A partir de l'analyse de ces informations, la JIRAMA peut mesurer ses faiblesses qu'il faut réduire, voire éliminer vis-à-vis de l'objectif, et ses forces qu'il faut consolider

La DPS s'occupe de l'analyse des informations et livre les résultats à la Direction Générale, pour l'aider à l'élaboration et à la rectification de la politique générale de l'entreprise. Le tableau suivant résume le processus de cette étape « analyse et diagnostic » :

Tableau 13 : Processus d'analyse économique et diagnostic

Objet	Responsable	Processus	Période	Produits
Analyse de la situation interne à partir des données internes JIRAMA	DPS	<pre> graph TD A[Reporting et TB] --> C[Analyse interne] B[Situation Parc, installations, système] --> C D[Données statistiques] --> C C --> E[Forces et faiblesses] </pre>	1 ^{er} trimestre et 3 ^{em} trimestre	Forces et faiblesses de l'entreprise
Analyse de la situation externe à partir des paramètres socio-économiques.	DPS	<pre> graph TD A[Paramètres économiques] --> B[Analyse externe] B --> C[Opportunités et menaces] </pre>	1 ^{er} trimestre et 3 ^{em} trimestre	Opportunités et menaces de l'entreprise envers les environnements externes

Objet	Responsable	Processus	Période	Produits
Analyse économique et diagnostic	DPS	<pre> graph TD A[Opportunités et menaces] --> B[Diagnostic] C[Forces et faiblesses] --> B B --> D[Résultat d'analyse] </pre>	1 ^{er} trimestre et 3 ^{em} trimestre	Cadrage global

Source : Conception personnelle, mai 2007.

Etape 2 : Définition de la politique générale de l'entreprise

La direction générale définit la politique générale de l'entreprise. Elle y trace l'orientation stratégique et fixe les objectifs à court, à moyen et à long terme. Le document de base de cette étape est le résultat d'analyse et de diagnostic effectué par la DPS. La direction générale travaille aussi à partir des documents cadres économiques du pays, suivant la politique du gouvernement, comme le MAP,

Tous plans d'actions doivent être cadrés dans la politique générale de l'entreprise. Le tableau suivant résume le processus de cette étape :

Tableau 14 : Processus de définition de la politique générale de l'entreprise

Objet	Responsable	Processus	Période	Produits
Définition de la politique générale de l'Entreprise à partir des paramètres économiques, des programmes du gouvernement, et des moyens disponibles	DG	<pre> graph TD A[Résultat d'analyse] --> B[Définition] C[Programme du gouvernement] --> B B --> D[Objectifs et Orientation] D --> E[Publier et distribuer à toutes les directions] </pre>	1 ^{er} trimestre	Objectifs et orientation de l'Entreprise à Moyen et à Long terme

Source : Conception personnelle, mai 2007.

Etape 3 : Etablissement des plans directeurs

Chaque activité et chaque domaine existant à la JIRAMA doivent posséder un plan directeur. Le plan directeur est le cadrage des actions à réaliser dans le domaine, à moyen et à long terme. Il est défini à partir des plans d'actions proposées pour réaliser la politique de la direction générale, et surtout pour assurer l'évolution des parcs, des installations, du système et de l'organisation qui font fonctionner le domaine.

- Pour l'activité électricité, c'est le plan directeur électricité, ou PDE. Afin de satisfaire les demandes en électricité, à moindre coût, il est nécessaire de définir l'évolution des parcs et des installations électricité nécessaires. Le PDE est la coordination et la consolidation des divers plans dans l'ensemble du domaine électricité, c'est-à-dire, du métier production électricité, en passant par le métier transport électricité, jusqu'au métier distribution électricité. Il concerne tous les centres de la JIRAMA. Les composants du PDE sont :

- La prévision de la demande, à court et moyen terme, assurée par la DEEL et la DDE
- La prévision de production, à court et moyen terme, assurée par la DEEL et la DPTE
- La prévision de consommation de carburant, assurée par la DEEL et la DPTE
- Le plan d'équipement d'électricité, assuré par la DEEL
- et le plan de financement, assuré par la DEEL

Ces travaux sont consolidés au niveau de la DGAE.

- Pour l'activité eau, elle a le même principe que pour l'activité électricité. Le plan directeur eau, PDO, est la coordination et la consolidation des divers plans dans l'ensemble du domaine eau, c'est-à-dire, du métier production eau jusqu'au métier distribution eau. Il concerne tous les centres de la JIRAMA. Le PDO trace l'évolution des parcs et des installations eau, dans le but de satisfaire les demandes en eau potable, à moindre coût. Les composants du PDO sont :

- La prévision de la demande, à court et moyen terme, assurée par la DEO et la DEXO
- La prévision de production, à court et moyen terme, assurée par la DEO et la DEXO
- La prévision des ingrédients, assurée par la DEO et la DEXO
- Le plan d'équipement d'eau, assuré par la DEO
- et le plan de financement assuré par la DEO

Ces travaux sont consolidés au niveau de la DGAO.

Le tableau suivant résume le processus de création et mises à jours de PDE, et de PDO :

Tableau 15 : Processus de création et de mise à jour de PDE et de PDO

Objet	Responsible	Processus	Période	Produits
Etude de la demande	DEEL- DDE- DEO- DEXO	<pre> graph TD A[Objectifs et Orientation] --> B[Etude de la demande] C[Données statistiques] --> B B --> D[Prévision de la demande] </pre>	2em trimestre	Prévision de la demande
Etude de production, suite aux besoins de la demande	DEEL- DPTE- DEO- DEXO	<pre> graph TD A[Situation Parc et installations] --> B[Etude de production] C[Prévision de la demande] --> B D[Données statistiques] --> B B --> E[Prévision de production] </pre>	2em trimestre	Prévision de la production
Analyse des plans d'actions, suite à la prévision de la production, et à la situation technique des parcs	DEEL- DPTE- DEO- DEXO	<pre> graph TD A[Situation Parc et installations] --> B[Analyse des actions] C[Prévision de production] --> B D[Données statistiques] --> B B --> E[Plan d'action] </pre>	2em trimestre	Les plans d'actions
Création du plan directeur Elec et du plan directeur eau, avec les programmes d'investissements	DGAE – DGAO	<pre> graph TD A[Plan d'action] --> B[Etude de financement] B --> C[Plan d'équipement] B --> D[Plan de financement] E[Prévision de la demande] --> F[Etablissement du Plan Directeur] G[Prévision de production] --> F C --> F D --> F F --> H[PDE ou PDO] H --> I[Recherche de financement] I --> J[Programme d'investissement] </pre>	2em trimestre	Le PDE et le PDO

Source : Conception personnelle, mai 2007.

- **Pour les autres domaines**, informatique, ressources humaines, financier, ..., le plan directeur est le plan de cadrage de l'évolution du système appliqué, et / ou l'évolution des parcs. Chaque direction en est le responsable du domaine le concernant. Exemple : la DSI est le responsable du PDI, Toutes projections devraient être cadrées au plan directeur.

Le tableau suivant résume le processus de création et mises à jours des plans directeurs des autres domaines :

Tableau 16 : Processus de création et mise à jour des plans directeurs des autres domaines

Objet	Responsible	Processus	Période	Produits
Etablissement du plan directeur des autres domaines	Les autres directions de siège	<pre> graph TD A[Objectifs et Orientation] --> B[Etablissement du plan directeur] C[Situation système et parc] --> B B --> D[Plan directeur] D --> E[Analyse des actions] E --> F[Plan d'action] </pre>	2em trimestre	Les plans directeurs, autres que techniques elec et eau

Source : Conception personnelle, mai 2007.

Etape 4 : Etablissement du Master Plan

Le Master Plan ou Business Plan est le plan stratégique de la JIRAMA pendant les 5 ans à venir. Il est tiré de l'ensemble des divers plans directeurs existants. Le Master Plan consolide tous les plans, et trace les actions annuelles à réaliser pour assurer l'atteinte des objectifs définis dans la politique générale de l'entreprise. La DPS est le premier responsable de l'établissement du Master Plan. Pendant cette période de redressement, il est nommé PDR ou Plan de Redressement.

Les composants du Master Plan sont :

- Les objectifs globaux de l'entreprise
- Les actions à réaliser avec les éléments des plans directeurs
- La projection financière
- La politique tarifaire

Le tableau suivant résume le processus d'établissement du Master Plan :

Tableau 17 : Processus d'établissement du Master Plan

Objet	Responsable	Processus	Période	Produits
Consolidation et coordination des plans	DPS	<pre> graph TD A[Objectifs et Orientation] --> C[Coordination] B[Les Plans Directeurs] --> C C --> D[Liste des actions] </pre>	3em trimestre	Scénario de suite des actions
Simulation financière	DPS	<pre> graph TD A[Objectifs et Orientation] --> C[Analyse financière] B[Liste des actions] --> C C --> D[Politique financière] </pre>	3em trimestre	Projection financière et situation financière prévisionnelle
Etude tarifaire	DPS	<pre> graph TD A[Objectifs et Orientation] --> C[Analyse tarifaire] B[Politique financière] --> C D[Données statistiques] --> C C --> E[Politique tarifaire] </pre>	3em trimestre	Coût de revient et proposition de modification de tarif
Etablissement du Master Plan	DPS	<pre> graph TD A[Objectifs et Orientation] --> E[Etablissement Master Plan] B[Politique financière] --> E C[Politique tarifaire] --> E D[Liste des actions] --> E E --> F[Master Plan] F --> G[Envoie à la DG pour validation] </pre>	3em trimestre	Master Plan

Source : Conception personnelle, mai 2007.

Le Master Plan est un document de base pour l'avenir de la JIRAMA. Il doit être soumis à la validation de la Direction Générale, ainsi que du conseil d'administration, durant le 3em trimestre de l'année.

Etape 5 : Restitution du plan cadrage budget

Avant l'établissement du budget annuel, la DPS doit extraire, à partir du Master Plan, les actions et les situations mensuelles prévues pour la prochaine année budgétaire. C'est le plan provisoire du budget. Le plan cadrage budget, ou PCBUD, n'est alors qu'une partie du Master Plan, et concerne seulement une année. Avant de publier le PCBUD, les directions responsables des plans directeurs le valident. Elles apportent des propositions, suivant la circonstance, mais la DPS assure toujours la coordination et la consolidation de toutes les actions.

Le tableau suivant résume le processus d'extraction de ce plan :

Tableau 18 : Processus de restitution du PCBUD

Objet	Responsible	Processus	Période	Produits
Préparation du Plan Cadrage Budget	DPS	<pre> graph TD MP1[Master Plan] --> EP[Extraction du Plan de l'année] EP --> PCBUD1[PCBUD] MP2[Master Plan] --> V[Validation du PCBUD] PD[Plans directeurs] --> V PCBUD1 --> V V --> PCBUD2[PCBUD] PCBUD2 --> E[Envoi à la DFin] </pre>	Mois de septembre	Le Plan de Cadrage Budget ou PCBUD

Source : Conception personnelle, mai 2007.

Etape 6 : Elaboration du budget

C'est le budget annuel. L'objectif de l'élaboration de budget est de pouvoir construire un budget cohérent au Master Plan. Le budget n'est que le plan de réalisation annuelle du Master Plan, et il est élaboré sur la base du PCBUD.

Actuellement, le responsable du budget est la DFin. Elle prépare les imprimés budgets, et les envoie, avec le PCBUD comme pièce jointe, à toutes les unités, c'est-à-dire, les centres d'exploitation et les directions de siège. Normalement, toutes les actions devraient déjà être figurées dans le PCBUD, mais les unités ont une possibilité de proposer et d'insérer quelques actions non prévues dans le plan, qu'elles considèrent importantes et/ou urgentes.

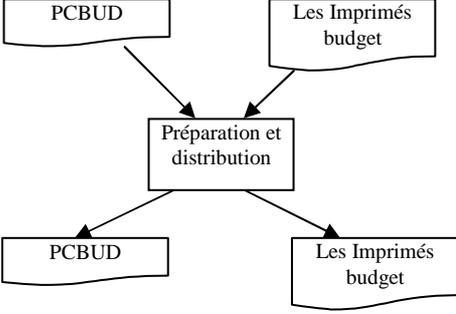
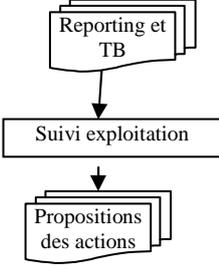
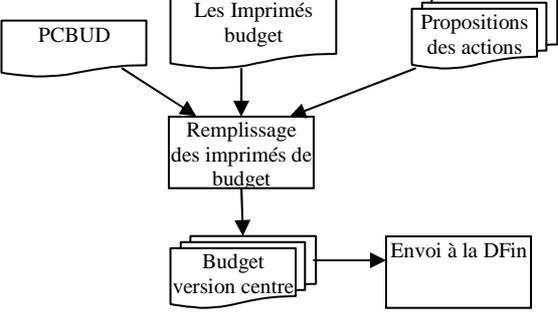
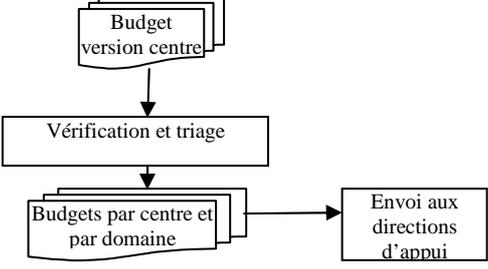
Les imprimés dûment remplis sont centralisés au département budget de la DFin, et ce dernier assure la coordination. Il s'occupe de la vérification, du triage par domaine d'activité, et de la distribution aux directions d'appuis. Ces dernières assurent la validation par rapport au plan directeur, et elles apportent des corrections si nécessaires. Elles renvoient les budgets corrigés à la DPS, pour que cette dernière puisse effectuer, à son tour, la validation par rapport au Master Plan.

La DPS et la DFin travaillent ensemble pour finaliser la version budget. La DFin est le premier responsable du budget, mais la DPS doit toujours assurer la cohérence entre budget et Master Plan, elle peut apporter des rectifications. Dès que la DPS et la DFin arrivent à sortir une version de budget, la DFin fait une copie aux directions d'appui, pour que ces dernières puissent apporter leurs remarques, si elles existent ; ou sinon, préparer la mise à jour des plans directeurs, si nécessaires.

Le budget arrêté est à valider au niveau de la direction générale, et puis auprès du Conseil d'administration, avant de les publier auprès de tous les centres d'exploitation et de toutes les directions d'appui. Il appartient au responsable de budget de s'en occuper.

Le tableau suivant résume le processus d'élaboration de budget :

Tableau 19 : Processus d'élaboration de budget

Objet	Responsable	Processus	Période	Produits
Préparation des documents et envoi à toutes les directions	DFin	 <pre> graph TD A[PCBUD] --> B[Préparation et distribution] C[Les Imprimés budget] --> B B --> D[PCBUD] B --> E[Les Imprimés budget] </pre>	Mois de Septembre	Eléments d'établissements de budget
Proposition des actions	Les unités : - centres d'exploitation - directions de sièges	 <pre> graph TD A[Reporting et TB] --> B[Suivi exploitation] B --> C[Propositions des actions] </pre>	Mois d'Octobre	Les actions non prévues dans le PCBUD
Etablissement du budget	Les unités	 <pre> graph TD A[PCBUD] --> D[Remplissage des imprimés de budget] B[Les Imprimés budget] --> D C[Propositions des actions] --> D D --> E[Budget version centre] E --> F[Envoi à la DFin] </pre>	Mois d'octobre	Budget du centre
Vérification et consolidation des budgets de centres	DFin	 <pre> graph TD A[Budget version centre] --> B[Vérification et triage] B --> C[Budgets par centre et par domaine] C --> D[Envoi aux directions d'appui] </pre>	Mois de Novembre	Budget par centre

Objet	Responsible	Processus	Période	Produits
Validation par rapport au plan directeur	Directions d'appui	<pre> graph TD A[Plans directeurs] --> C[Validation budget centre] B[Budgets par centre et par domaine] --> C D[Reporting et TB] --> C C --> E[Budget version appui] E --> F[Envoi à la DPS] </pre>	Mois de Novembre	Budget des centres version direction d'appui
Validation par rapport au Master Plan	DPS	<pre> graph TD A[Master Plan] --> C[Validation budget version appui] B[Budget version appui] --> C D[Reporting et TB] --> C C --> E[Budget version stratégique] E --> F[Envoi à la DFin] </pre>	Mois de Novembre	Budget des centres version de la DPS
Finalisation de Budget	DFIN	<pre> graph TD A[Budget Version stratégique] --> B[Finalisation] B --> C[Budget version finale] C --> D[Envoi aux directions d'appui pour dernières remarques] </pre>	Mois de Décembre	Budget version finale
Validation budget	DG – CA	<pre> graph TD A[Budget version finale] --> B[Validation] B --> C[Budget] C --> D[Envoi à la DFin pour publication] </pre>	Mois de Décembre	Budget de l'année

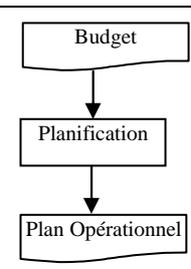
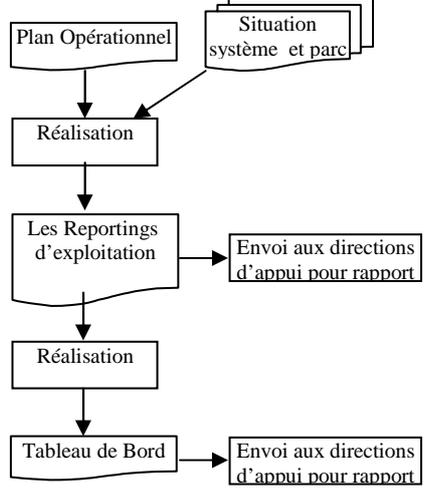
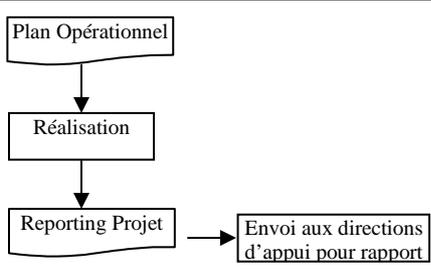
Source : Conception personnelle, mai 2007.

Etape 7 : Réalisation des travaux

Dès que le budget est disponible, tous les responsables doivent établir leur plan opérationnel des actions prévues. Aussi, assurent-ils la réalisation des travaux, le contrôle opérationnel, le contrôle budgétaire et le contrôle de gestion. Pour se faire, ils fournissent des reporting :

situation des projets, reporting d'exploitation, rapport d'activités, et les données statistiques. Les reporting venant des centres doivent être vérifiés au près des directions d'appui.

Tableau 20 : Processus global de réalisation des travaux

Objet	Responsable	Processus	Période	Produits
Création Plan opérationnel	Les responsables des actions	 <pre> graph TD A[Budget] --> B[Planification] B --> C[Plan Opérationnel] </pre>	Mois de Janvier	Budget par centre
Etablissement des Reporting d'exploitation	Centres d'exploitation	 <pre> graph TD A[Plan Opérationnel] --> B[Réalisation] C[Situation système et parc] --> B B --> D[Les Reportings d'exploitation] E[Envoi aux directions d'appui pour rapport] --> D D --> F[Réalisation] F --> G[Tableau de Bord] H[Envoi aux directions d'appui pour rapport] --> G </pre>	Journalier, hebdomadaire, mensuel	Les Reporting d'exploitation Le Tableau du Bord du Centre
Etablissement des Reporting de situation des projets	Responsables des projets	 <pre> graph TD A[Plan Opérationnel] --> B[Réalisation] B --> C[Reporting Projet] D[Envoi aux directions d'appui pour rapport] --> C </pre>	Tous les mois	Reporting Projet

Source : Conception personnelle, mai 2007.

Etape 8 : Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est le rapprochement entre les montants réalisés et les montants mentionnés dans le budget. C'est l'analyse d'écart entre la réalisation et la prévision que tous les responsables doivent maîtriser. Généralement, la réalisation est l'ensemble des montants réalisés et comptabilisés.

Le tableau budgétaire est le principal document utilisé pour le contrôle budgétaire. Il est traité et restitué à partir du traitement de la comptabilité de la JIRAMA. La DFin est le premier responsable du tableau budgétaire, et en assure la distribution à toutes les entités. Aussi, assure – t – elle le contrôle budgétaire consolidé pour l’ensemble JIRAMA

En attendant le tableau budgétaire, tous les centres doivent tenir leurs documents pour préparer la vérification. Ils peuvent aussi dresser, pour eux-mêmes, des tableaux budgétaires provisoires, à partir de tous les montants déjà engagés.

Les responsables vérifient le tableau budgétaire, analysent les écarts, et signalent la DFin sur les erreurs constatées. Dans le cadre de contrôle budgétaire, ils doivent prendre des mesures, afin d’assurer le respect de budget.

Le tableau suivant résume le processus de contrôle budgétaire :

Tableau 21 : Processus contrôle budgétaire

Objet	Responsable	Processus	Période	Produits
Traitement comptable	DFin	<pre> graph TD A[Les documents de réalisations] --> B[Comptabilisation] B --> C[Restitution comptabilité] D[Budget] --> E[Traitement budget] C --> E E --> F[Tableau budgétaire] F --> G[Distribution pour contrôle] </pre>	Tous les mois	Tableau budgétaire
Pré-Analyse	Les entités	<pre> graph TD A[Les documents de réalisations] --> B[Traitement budget provisoire] C[Budget] --> B B --> D[Tableau budgétaire provisoire] D --> E[Analyse des écarts] E --> F[Explication des écarts provisoires] </pre>	Toutes les semaines	Explication des écarts provisoires

Objet	Responsable	Processus	Période	Produits
Vérification et contrôle	Les entités	<pre> graph TD TB[Tableau budgétaire] --> C[Contrôle] LR[Les documents de réalisations] --> C C --> EC[Erreur de la comptabilité] EC --> EDR[Envoi à la DFin pour rectification] </pre>	Tous les mois	Les anomalies constatées
Analyse des écarts	Les entités	<pre> graph TD TB[Tableau budgétaire] --> AE[Analyse des écarts] EEP[Explication des écarts provisoires] --> AE AE --> EE[Explication des écarts] EE --> A[Analyse] B[Budget] --> A A --> MP[Mesures à prendre] </pre>	Tous les mois	Explication des écarts et mesures à prendre

Source : Conception personnelle, mai 2007.

Etape 9 : Contrôle de gestion

Après le contrôle budgétaire, tous les responsables doivent assurer le contrôle de gestion à leur niveau. Le contrôle de gestion est l'analyse des résultats obtenus des actions, par rapport aux objectifs visés de l'année. C'est un outil de gestion pour aider les gestionnaires à bien maîtriser leurs propres gestions, et leurs situations par rapports aux objectifs cités dans le budget. Les tableaux de bord sont les documents principaux de contrôle de gestion. Ils sont établis à partir des différents REPORTING disponibles, mais le résultat du contrôle budgétaire est aussi un document à exploiter.

La DPS est le premier responsable de contrôle de gestion, au niveau de la JIRAMA, mais tous les responsables de chaque direction et de chaque centre sont les contrôleurs de gestion de leurs entités. La DPS fait l'animation et assure la coordination de contrôle de gestion de tous les niveaux.

Après les analyses de la situation, les contrôleurs de gestion possèdent les explications des écarts, recherchent et proposent des actions correctrices, au cas où, la non atteinte des cibles est constatée. La DPS coordonne et consolide toutes ces propositions.

Le tableau suivant résume le processus de contrôle de gestion :

Tableau 22 : Processus contrôle de gestion

Objet	Responsable	Processus	Période	Produits
Traitement des Tableaux de bords	DPS	<pre> graph TD A[Les Reportings] --> D[Etablissement Tableau de Bord] B[Tableau de Bord des centres] --> D C[Budget] --> D D --> E[Tableau de bord] </pre>	Tous les mois	TB, RM définitif et complet de chaque centre
Analyse de situation, niveau JIRAMA	DPS	<pre> graph TD A[Tableau de bord] --> D[Analyse] B[Budget] --> D C[Mesures à prendre] --> D D --> E[Actions correctrices] E --> F[Envoi à la DG] </pre>	Tous les trimestres	Actions correctrices

Source : Conception personnelle, mai 2007.

Etape 10 : Contrôle stratégique

En parallèle au contrôle de gestion, la DPS effectue aussi le contrôle stratégique, ou le contrôle de gestion stratégique c'est-à-dire, l'analyse des résultats et de la situation par rapport aux objectifs annuels du Master Plan. L'objectif est toujours de maîtriser le Master Plan, et d'assurer l'atteinte des objectifs mentionnés à Moyen Terme. Les différents reporting, avec les produits de contrôle de gestion, sont les documents de travail de contrôle stratégique.

Le contrôle de gestion stratégique est l'étape finale du cycle de la planification stratégique. Le résultat sera utilisé pour effectuer l'analyse et le diagnostic de la société, cité au début du cycle. L'efficacité du système de contrôle de gestion appliqué est donc une condition importante dans la conduite de la JIRAMA, et surtout pour le bon déroulement du cycle de planification stratégique que nous venons d'étudier. C'est pourquoi, nous avons considéré comme suite logique de l'étude de la planification stratégique, l'étude du système de contrôle de gestion. Dans le chapitre suivant, nous allons élaborer ce système, et donner plus de détail au processus de contrôle de gestion déjà mentionné dans l'étape 9 ci-dessus.

Chapitre 2 : ELABORATION DU CONTROLE DE GESTION

Ce chapitre est divisé en trois grandes sections telles que les objectifs de contrôle de gestion que nous allons élaborer, la définition des éléments des tableaux de bords à exploiter, et le système reporting qui sera la source des informations pour alimenter les tableaux de bord.

Section 1 : Définition et objectifs de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est généralement défini comme un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens, ou ressources, sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés ⁽¹⁾. L'efficacité se définit comme la capacité d'une firme à réaliser ses objectifs, l'efficience se réfère à l'obtention des résultats à moindre coût.

En se référant au processus de contrôle de gestion, ce dernier peut être défini comme un ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées ⁽²⁾.

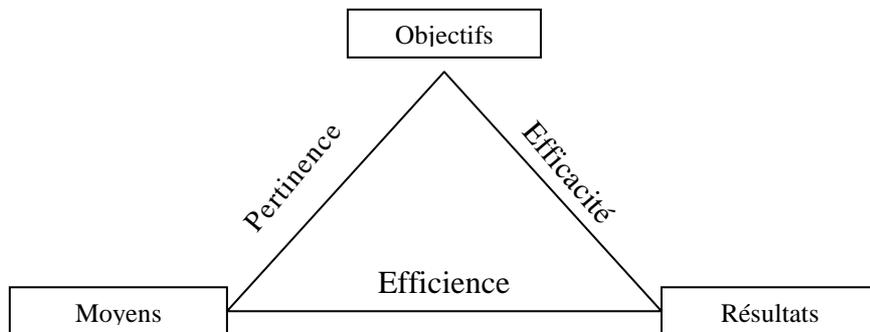
En se référant aux différents instruments du contrôle de gestion, ce dernier peut être défini comme une technique de prévision, de planification, et de contrôle qui permet aux responsables d'entreprise de mesurer l'efficacité des différentes activités qu'ils coordonnent.

Dans notre étude, nous allons donner une définition mieux adaptée à la JIRAMA selon ses activités et ses spécificités. Le contrôle de gestion est alors un ensemble d'outil pour aider tous les niveaux de décideurs, le directeur général, les directeurs généraux adjoints, les directeurs, les chefs sous- groupements et les chefs secteurs, à prendre des mesures nécessaires, efficaces, face à toutes situations et à tout événement. Le contrôle de gestion est un moyen pour assurer que les décisions prises soient les bonnes et restent toujours dans la ligne directive, et que la réalisation des objectifs soit toujours maintenue. Ainsi, le contrôle de gestion est la combinaison des actions qui défendent la rentabilité de l'entreprise, au moment de la mise à jour des plannings, et qui veillent ses objectifs principaux.

^{(1),(2)}David ANDRIANAIVOSON, *Contrôle de Gestion, INSCAE, page 2*

Les trois mots clés à retenir sont « Objectif, Résultat, et Moyen ». Ils forment le triangle du contrôle de gestion.

Schéma 8 : Triangle de contrôle de gestion



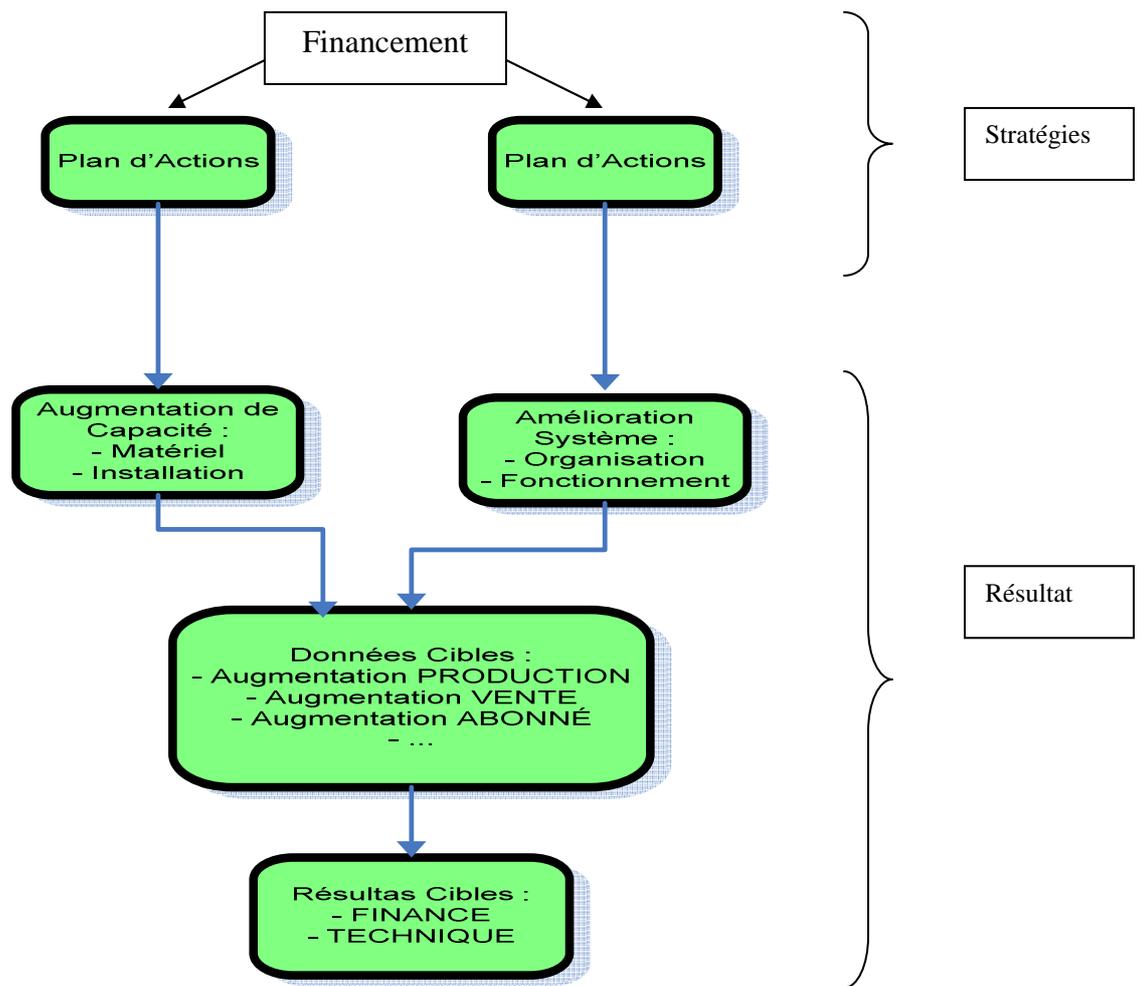
Source : ⁽¹⁾

Ce triangle nous explique, que dans le cadre de contrôle de gestion, le contrôle de l'efficacité est l'analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs définis. Le contrôle de l'efficience est la mesure des résultats par rapport aux normes correspondant à l'exploitation des moyens disponibles. Le contrôle de pertinence est l'étude de l'opportunité de l'entreprise, surtout au moment de la détermination des objectifs.

Pour résumer, l'objectif de contrôle de gestion, que nous allons mettre en œuvre, pour la JIRAMA est d'analyser les conséquences de la réalisation des actions dans les moyens de production, dans la production et dans les résultats. Avec le contrôle de gestion, on peut constater les écarts entre la prévision et la réalisation, on peut trouver les explications de ces écarts et les responsables peuvent trouver des actions correctives pour assurer l'atteinte des objectifs prédéfinis dans les plans.

⁽¹⁾David ANDRIANAIVOSON, *Contrôle de Gestion*, INSCAE, page 4

Schéma 9 : Le flux d'efficacité de financement



Source : Conception personnelle, juin 2007.

Ce schéma nous explique que, avec le financement obtenu, on pourra réaliser certaines actions, qui augmenteront la capacité des matériels et des installations, et amélioreront le système d'organisation de travail. Dans ce cas, la production s'accroîtra, et on pourra obtenir les résultats attendus, considérés comme objectif à atteindre.

Section 2 : Conception des tableaux de bords

Le tableau de bord est un instrument principal de contrôle de gestion pendant la réalisation des plans définis, et pendant la marche quotidienne de l'entreprise. Il correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme. Il est basé sur les informations réalisées disponibles.

Le tableau de bord est donc réservé à tous les responsables, pour qu'ils puissent bien maîtriser leur gestion. Ainsi, il est très important pour les contrôleurs de gestion, y compris les responsables, de savoir leurs situations par rapport aux objectifs définis. Pour cela, les informations à figurer dans les tableaux de bords sont les indicateurs définis, avec lesquels, on puisse mesurer le niveau d'atteinte des objectifs. Il est donc nécessaire que chaque direction et chaque niveau de décision tiennent leurs tableaux de bord. Et pour garder la cohésion de la conduite de la société, chaque niveau doit avoir une situation cohérente avec les autres niveaux. La présentation des tableaux de bords doit être unique.

\$1 – Détermination des objectifs :

A – Analyse des objectifs :

Rappelons que pendant la période de redressement, l'objectif principal est de redresser la JIRAMA en 2009. On peut dire que la JIRAMA est redressée si elle peut assumer sa mission, c'est-à-dire satisfaire la demande des clients en électricité et en eau potable. La JIRAMA s'est donc engagée à améliorer sa situation financière, et augmenter sa capacité de production.

Nous pouvons définir les 5 grands axes pour atteindre l'objectif principal :

- Satisfaction des demandes
- Amélioration de la situation financière
- Réduction de coûts de revient
- Augmentation de revenu
- Remise à niveau de la qualité

1 - Satisfaction des demandes :

Les demandes des clients attendues de la JIRAMA, quelque soit leurs catégories et leurs activités, consistent généralement sur leurs besoins quotidiens.

Pour l'activité Electricité, ce sont :

- les besoins en puissance et en énergie, sans coupure, ni délestage
- les besoins des nouveaux branchements, y compris les demandes des travaux actuels
- la qualité de tension de courants livrés
- et la qualité des services octroyés, surtout les temps d'intervention des travaux

Pour l'activité Eau, ce sont :

- les besoins en pression et en quantité de l'eau distribuée
- les besoins des nouveaux branchements
- la conformité de l'eau livrée
- et la qualité des services octroyés, surtout les temps d'intervention des travaux

Donc, pour assurer la satisfaction des demandes des clients, on peut définir 4 objectifs, tels que :

- **Objectif 1** : Elimination de délestage
- **Objectif 2** : Réalisation des demandes de branchement en souffrance
- **Objectif 3** : Maintien de la qualité des produits livrés
- **Objectif 4** : Diminution des temps de travaux

2 – Amélioration de la situation financière :

La situation financière est le premier indicateur pour évaluer la situation d'une société. La JIRAMA est en période de redressement, y compris le redressement de sa situation financière. Les objectifs fixés pour ce grand axe sont :

- **Objectif 5** : Amélioration des résultats obtenus
- **Objectif 6** : Amélioration de la structure des capitaux, surtout les capitaux permanents
- **Objectif 7** : Amélioration de la trésorerie

3 – Réduction des coûts de revient :

Les grands éléments dans la structure des coûts de la JIRAMA, pour ses deux activités, Electricité et Eau sont :

- les coûts de production
- les coûts de maintenance

Donc, pour réduire les coûts de revient, on peut prendre les 3 objectifs suivant :

- **Objectif 8** : Diminution de coût de production
- **Objectif 9** : Maîtrise de coût de maintenance
- **Objectif 10** : Diminution de coût de gestion

4 – Augmentation de revenu :

Rappelons que l'activité principale de la JIRAMA est de fournir et de vendre de l'électricité et de l'eau potable. Donc, les revenus de la société sont basés sur les ventes d'électricité et d'eau figurés dans les factures mensuelles livrées au client, et sur le paiement de ces factures. Alors, pour augmenter le revenu, nous pouvons citer les 3 objectifs suivants :

- **Objectif 11** : Augmentation des ventes, en énergie et en eau potable
- **Objectif 12** : Augmentation du taux de recouvrement, pour toutes les catégories de clients
- **Objectif 13** : Diminution des pertes, techniques ou non techniques, pour obtenir un rendement meilleur.

5 – Remise à niveau de qualité :

La qualité concerne l'image de marque de la société, interne ou externe. Donc, la remise à niveau de la qualité consiste aux objectifs suivants :

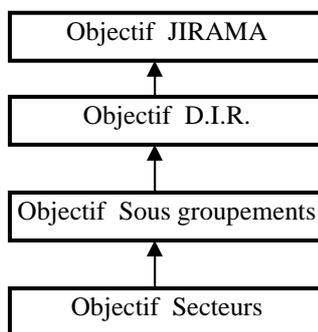
- **Objectif 14** : l'amélioration de système d'accueil des clients, pour mieux communiquer avec les clients
- **Objectif 15** : l'amélioration de système d'information, pour que les informations soient disponibles à tous les concernés : les décideurs, les clients, les bailleurs de fonds,

B – Découpage des objectifs :

1 – Principe de découpage dans l'espace :

Les objectifs cités ci-dessus concernent l'ensemble JIRAMA, mais nous pouvons les répartir dans les centres d'exploitations. Chaque centre d'exploitation a ses contributions à tous les objectifs mentionnés, suivant la structure régionale citée dans le chapitre 1.

Schéma 10 : Principe de découpage des objectifs par centre



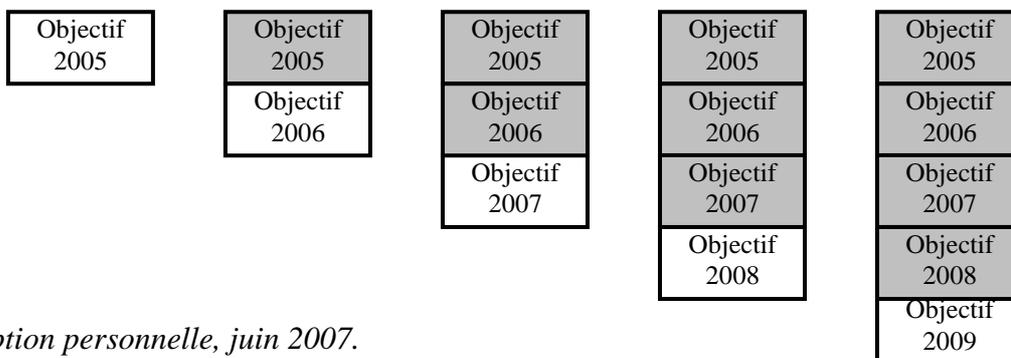
Source : Conception personnelle, juin 2007.

Ce découpage est valable pour tous les domaines et pour toutes les activités. Donc, les indicateurs des objectifs sont exploitables pour tous les centres d'exploitations.

2 – Principe de découpage dans le temps :

Pour atteindre les objectifs cités dans le PDR de 5 ans, des objectifs annuels sont définis et ils mentionnent l'évolution prévisionnelle annuelle de la situation.

Schéma 11 : Principe de découpage annuel des objectifs



Source : Conception personnelle, juin 2007.

L'objectif annuel peut être aussi découpé en objectifs mensuels, surtout pour le budget :

Schéma 12 : Principe de découpage mensuel des objectifs annuels

Mois Janvier	Mois Février	Mois Mars	Mois Avril	Mois Mai	Mois Juin	Mois Juillet	Mois Août	Mois Septembre	Mois Octobre	Mois Novembre	Mois Décembre	Récap de l'année
-----------------	-----------------	--------------	---------------	-------------	--------------	-----------------	--------------	-------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------------

Source : Conception personnelle, juin 2007.

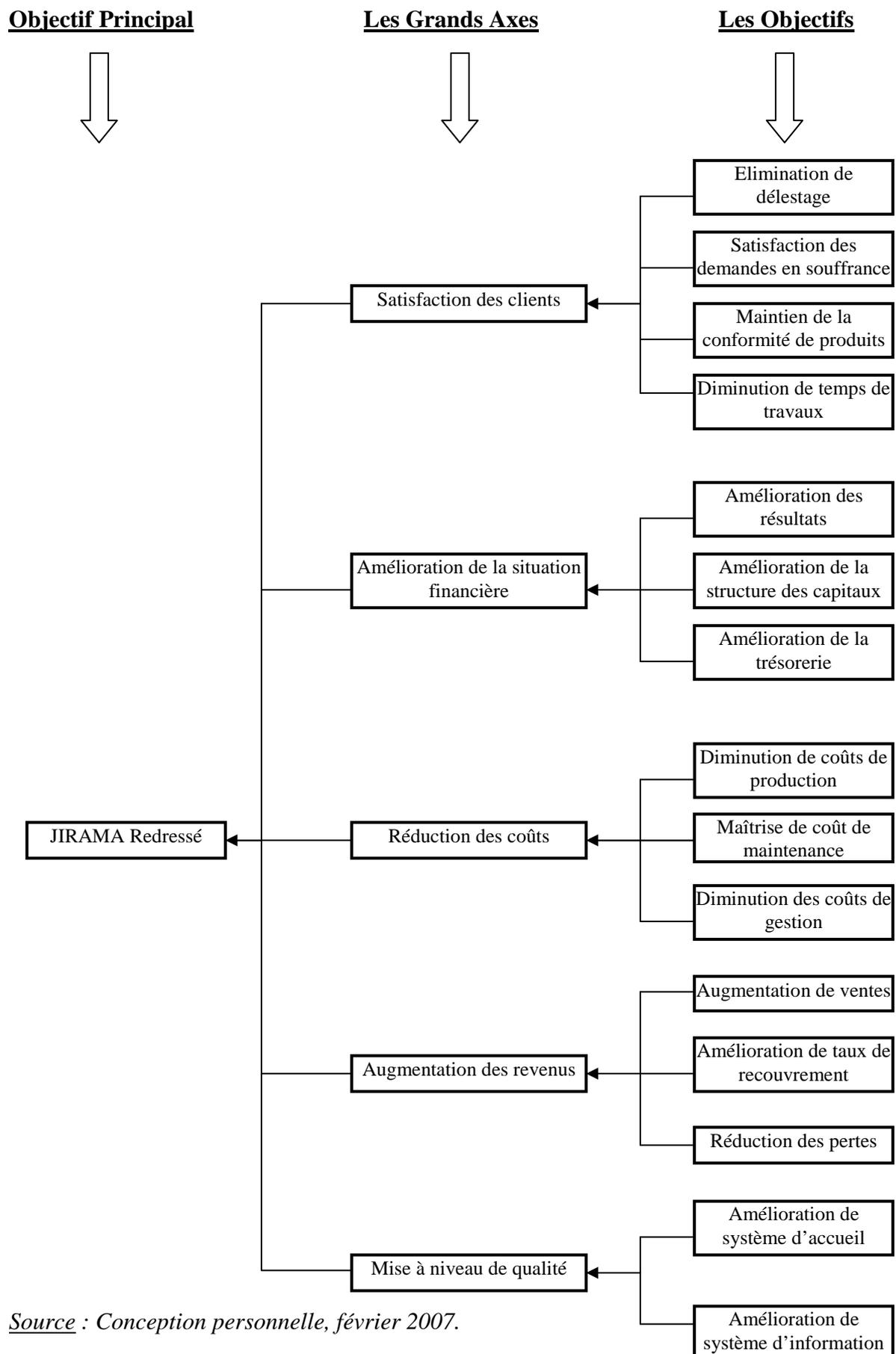
Donc, les indicateurs des objectifs pourraient être découpés mensuellement.

\$2 – Détermination des indicateurs :

Les indicateurs sont des moyens pour chiffrer les objectifs. Ils sont des moyens de mesure et d'évaluation de la situation à un moment donné par rapport aux objectifs à atteindre. Les indicateurs sont à déterminer suivant les objectifs, soit pour l'exploitation quotidienne, soit pour les plans d'action.

Chaque objectif possède donc 1 indicateur au minimum pour mesurer les résultats obtenus. Il est très facile de suivre la réalisation si l'objectif est bien chiffré. Nous allons donc définir les indicateurs qui correspondent à chaque objectif cité dans le paragraphe précédent.

Schéma 13 : Organigramme des objectifs



Source : Conception personnelle, février 2007.

Objectif 1 : Elimination de délestage

ELECTRICITE :

Le délestage électricité est une coupure de courant due au manque de puissance produite par rapport à la puissance demandée par les clients. Si la puissance demandée est supérieure à la puissance disponible, la JIRAMA est obligée de couper les courants de quelques quartiers, pour assurer l'équilibre technique.

D'un côté, il faut considérer aussi la capacité des réseaux pour assurer le transport des courants. Chaque ligne a ses limites, suivant ses caractéristiques, donc la fourniture de l'électricité d'un quartier dépend de la saturation d'utilisation du réseau correspondant.

On peut définir comme indicateurs, l'énergie non livrées durant les coupures :

$$\text{- i11} = \text{La demande de Puissance non livrée} * \text{Heure de coupure} \quad (\text{en MWh})$$

Aussi, l'élimination de délestage dépend beaucoup de la situation des infrastructures installées. La conduite de réseau a pour but de maintenir un équilibre entre la fourniture et la consommation d'électricité dans des conditions optimales de sécurité, de fiabilité et d'économie ⁽¹⁾. Afin d'éviter les coupures, les marges de capacité doit être suffisant pour satisfaire l'évolution de la demande maximum de puissance, c'est-à-dire les demandes en période de pointe. Nous pouvons définir les indicateurs suivants :

- Le taux de saturation des réseaux les plus faibles :

$$\text{- i12} = \frac{\text{Puissance maximum transitée}}{\text{Capacité de transit}} \quad (\text{en \%})$$

- La marge de sécurité des groupes installés :

$$\text{- i13} = \text{Puissance disponible} - \text{Puissance demandée en pointe} \quad (\text{en MW})$$

- Le taux de garantie, qui assure la continuité de l'alimentation, au cas où le groupe le plus puissant tombe en panne, ou passe à la maintenance :

$$\text{- i14} = \frac{(\text{Puissance disponible} - \text{Puissance du groupe le plus puissant})}{\text{Puissance appelée en pointe}} \quad (\text{en \%})$$

⁽¹⁾ *Hydro-Quebec, Plan de développement d'Hydro-Quebec 1989-1991, Horizon 1998, page 62*

- Le taux de disponibilité, c'est-à-dire le rapport entre la puissance disponible et la puissance nominale des groupes installés. Ce taux mentionne l'état de marche des groupes.

$$- i15 = \frac{\text{Puissance disponible}}{\text{Puissance installée}} \quad (\text{en } \%)$$

EAU :

Le délestage eau est une coupure d'eau due au manque de niveau d'eau à la source, ou suite au manque de pression. Il y a aussi l'insuffisance de la capacité des conduites d'eau, à cause de l'ancienneté de l'installation. Jusqu'à présent, ce problème n'arrive pas souvent mais c'est très délicat au niveau des clients. Nous pouvons donc en déduire les indicateurs suivants :

- La quantité d'eau non livrée durant les délestages :

$$- i16 = \text{Capacité garantie} * \text{Durée de coupure} \quad (\text{en } m^3)$$

- La marge de sécurité est la différence entre la capacité garantie et la demande maximale journalière.

$$- i17 = \text{Capacité garantie} - \text{La pointe maximale} \quad (\text{en } m^3 / j)$$

Objectif 2 : Satisfaction des demandes en souffrance

Suite à l'insuffisance des installations techniques, la JIRAMA est obligée de bloquer temporairement, les travaux de nouveaux branchements de l'électricité et de l'eau, car un nouveau branchement entraîne une augmentation de la demande ; et cela peut entraîner de délestage. Cette situation est tout à fait contradictoire à la mission de la JIRAMA. C'est pour cela que cet objectif est très important vis-à-vis du client.

Nous pouvons donc définir comme indicateur, les informations sur la situation des demandes de travaux émis par les clients :

- l'évolution de la situation de traitement des demandes, selon les différentes étapes à suivre :

$$- i21 = \frac{\text{Nombre devis ELEC établis}}{\text{Nombre demande ELEC reçues}} \quad (\text{en } \%)$$

$$- i22 = \frac{\text{Nombre devis EAU établis}}{\text{Nombre demande EAU reçues}} \text{ (en \%)}$$

$$- i23 = \frac{\text{Nombre travaux ELEC effectués}}{\text{Nombre devis ELEC payés}} \text{ (en \%)}$$

$$- i24 = \frac{\text{Nombre travaux EAU effectués}}{\text{Nombre devis EAU payés}} \text{ (en \%)}$$

Objectif 3 : Maintien de la conformité des produits livrés

Pour l'activité Electricité, la qualité des courants arrivés et consommés par les clients est basée souvent sur la stabilité de tension. Si la tension n'est pas suffisante, quelques matériels ne peuvent pas marcher, et par contre, si la tension est trop élevée, on a le risque de brûler les appareils. Pour les BT, la tension normale devrait être entre 220 Volts et 230 Volts. Donc, nous pouvons en déduire comme indicateur, le minimum de tension et le maximum de tension arrivée au client :

$$- i31 = \text{Min (tension) (en Volts)}$$

$$- i32 = \text{Max (tension)(en Volts)}$$

Pour l'activité Eau, la conformité de l'eau potable consommée par les clients est très indispensable. La qualité de l'eau est normale si le taux de conformité est de 100%, mais si le taux n'atteint pas cette valeur, il y a un problème sur la qualité de source de l'eau. Exemple : le taux de fer est supérieur à la norme, ou la minéralisation est trop élevée, ... Donc, nous pouvons retenir, le taux de conformité, comme l'indicateur majeur :

$$- i33 = \text{Taux de conformité de l'eau} \quad \text{(en \%)}$$

Objectif 4 : Diminution de temps des travaux

L'équipe d'intervention, Elec ou Eau, dresse un planning d'intervention, à partir des réclamations reçues auprès des agences de la JIRAMA. Ce planning est dressé suivant l'ordre d'obtention des demandes, l'importance du problème évoqué, et à partir de la disponibilité des matériels et de l'équipe. On peut dire donc que le temps d'intervention diminue si les travaux

sont effectués à temps, et le nombre de réclamation diminue. L'indicateur pour cet objectif est :

$$- i41 = \text{Nombre de réclamation reçue} \quad (\text{en nombre})$$

Nous pouvons définir un indicateur, qui concerne tous les types de travaux existants, tels que les travaux de dépannages, le métrage, les travaux de branchement, les interventions sur compteur. On donne à chaque type des travaux, un coefficient d'évaluation, suivant son importance, et on calcule les moyennes pour mesurer les travaux en cours et en souffrance.

Tableau 23 : Tableau de coefficient d'importance des travaux

Libellé travaux	Coefficient	Nombre des cas	Nombre des réalisations
Dépannage	5	C1 (Nombre de dépannage à effectuer)	R1 (Nombre de dépannage réalisé)
Métrage	2	C2 (Nombre de métrage à effectuer)	R2 (Nombre de métrage réalisé)
Branchement	4	C3 (Nombre de branchement à effectuer)	R3 (Nombre de branchement réalisé)
Intervention sur compteur	3	C4 (Nombre d'intervention sur compteur à effectuer)	R4 (Nombre d'intervention sur compteur réalisé)

Source : Conception personnelle, juillet 2007.

L'indicateur est :

$$- i42 = \frac{(5 * R1) + (2 * R2) + (4 * R3) + (3 * R4)}{(5 * C1) + (2 * C2) + (4 * C3) + (3 * C4)} \quad (\text{en \%})$$

Il est nécessaire de bien noter que les valeurs des coefficients sont modifiables, selon l'objectif. Ici, nous avons donné :

- 5 pour les travaux de dépannage parce qu'ils ont des impacts directs aux clients et sur le rendement de la JIRAMA.

- 4 pour les travaux de branchements parce qu'ils correspondent directement à la mission principale de la JIRAMA

- 3 pour les interventions sur compteur parce qu'ils ont un impact direct sur le relevé et la facturation des clients

- 2 pour le métrage parce que sa réalisation ne possède pas de contrainte majeure.

Objectif 5 : Amélioration des résultats

Nous pouvons citer 2 types de résultats :

- **La marge d'exploitation** : c'est la marge obtenue après la déduction des chiffres d'affaires, par les charges d'exploitations. L'objectif est de mesurer la capacité de couvrir les charges d'exploitation. Au cas où le coût d'exploitation est supérieur aux chiffres d'affaires, cela veut dire que les recettes de la société n'arrivent même pas à financer les besoins pour faire tourner l'entreprise, et c'est une situation très grave. On peut donc définir comme indicateur, la valeur de la marge d'exploitation :

- **i51 = Chiffres d'affaires Elec – Coûts d'exploitation Elec (en kAr)**

- **i52 = Chiffres d'affaires Eau – Coûts d'exploitation Eau (en kAr)**

- **Le résultat net** : c'est le résultat final, en considérant toutes les charges figurées dans le compte comptable, comme les charges d'exploitations, les charges financières, les amortissements, les impôts sur la bénéfice de la société, les différentes charges exceptionnelles, Il faut préciser que les autres produits de la société sont aussi considérés, comme les produits financiers obtenus, les différents produits exceptionnels, ... Si le résultat net est positif, donc, la société est en situation normale, suivant la valeur obtenue. Ainsi, le résultat est satisfaisant, si le taux de résultat net par rapport au capital est plus important. C'est la mesure couramment utilisée qui fait référence au résultat net après prise en compte de la structure financière de l'entreprise ⁽¹⁾. On peut donc définir comme indicateur, ce taux qui est appelé taux de rentabilité :

$$\text{- i53} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capital}} \quad (\text{en \%})$$

⁽¹⁾ J. P. Helfer et J. Orsoni, *Gestion les fonctions de l'entreprise, VUIBERT, page 204*

Objectif 6 : Amélioration de la structure des capitaux

Nous parlons ici les capitaux permanents de la société, qui sont composés des capitaux propres et des dettes à long terme. Ces 2 valeurs sont considérées comme ressources permanentes qui font fonctionner les activités de l'entreprise. Normalement, les capitaux propres doivent être toujours supérieurs aux dettes à long termes, sinon, on peut considérés l'entreprise comme une société qui dépend beaucoup aux emprunts. L'indicateur est donc le taux de capitaux propres par rapport aux capitaux permanents :

$$\text{- i61} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}} \quad (\text{en \%})$$

En plus, les capitaux sont les éléments considérés indispensables parmi les ressources stables pour pouvoir bien couvrir les actifs, surtout les actifs non courants, pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est la notion de fond de roulement qui, au départ, répond à une vision très simple de l'équilibre financier ⁽¹⁾. Nous pouvons donc définir comme indicateur, le fond de roulement dont la formule est la suivante :

$$\text{- i62} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables} \quad (\text{en kAr})$$

Objectif 7 : Amélioration de la trésorerie

La trésorerie qui est la disponibilité réelle de l'entreprise, située dans les comptes banques, dans les caisses propres, et dans les autres comptes de trésorerie, comme les Caisses d'Epargne, ... La société doit disposer la trésorerie positive pour pouvoir assurer le paiement à court terme, les besoins quotidiens, et les charges permanentes, comme les salaires mensuels, les frais de transports, l'achat des carburants et des fournitures, Pour cela, il faut que les ressources de trésorerie à court terme doivent être supérieures à ces besoins. On peut donc en déduire, comme indicateur, la valeur de la trésorerie :

$$\text{- i71} = \text{Situation de la Trésorerie} \quad (\text{en kAr})$$

En outre, il faut considérer aussi, dans la prévision de la trésorerie, les dépenses liées aux activités de financement, et les actions qui ont besoin de financement, surtout pour celles qui

⁽¹⁾ J. P. Helfer et J. Orsoni, *Gestion les fonctions de l'entreprise*, VUIBERT, page 210

sont prévues à être financées par le fonds propres de la JIRAMA. Pour cela, nous pouvons en déduire comme indicateur, le ratio de la capacité d'autofinancement ou CAF par rapport aux besoins d'investissements :

$$- i72 = \frac{\text{Résultat net – Amortissement et Provisions}}{\text{Somme de besoin d'investissement}} \quad (\text{en } \%)$$

Objectif 8 : Diminution de coût de production

Cet objectif concerne la Production Electricité et la Production Eau.

PRODUCTION ELECTRICITE :

- Le premier indicateur est d'abord le coût direct de production d'1 kWh

$$- i81 = \frac{\text{Total coût de production}}{\text{Production brute totale}} \quad (\text{Ar / kWh})$$

Aussi, le tableau suivant nous montre l'évolution de taux d'importance des rubriques qui constituent le coût direct de production d'électricité :

Tableau 24 : Evolution de la structure des coûts de production électricité

Rubrique	1 998	1 999	2 000	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006
Frais de Personnel	3,46%	2,78%	2,23%	1,68%	1,65%	1,47%	0,95%	0,85%	0,60%
Autres charges (Maintenance compris)	3,58%	2,83%	2,08%	1,10%	0,80%	0,99%	0,50%	0,36%	0,27%
PRODUCTION HYDRAULIQUE	7,04%	5,61%	4,31%	2,78%	2,46%	2,45%	1,46%	1,21%	0,87%
Frais de Personnel	5,08%	3,93%	4,34%	4,11%	3,84%	3,52%	2,33%	1,74%	1,24%
Gas-Oil	62,34%	64,17%	72,27%	66,57%	70,77%	70,78%	76,03%	73,37%	70,95%
Fuel-Oil	4,67%	6,82%	6,29%	10,23%	5,96%	6,45%	5,66%	3,93%	2,97%
Autres charges (Maintenance compris)	20,87%	19,48%	11,64%	9,74%	7,88%	8,17%	5,82%	4,41%	4,95%
Location groupe				5,87%	8,92%	8,63%	5,14%	3,89%	2,95%
Achat d'énergie			1,14%	0,70%	0,17%		3,56%	11,45%	16,07%
PRODUCTION THERMIQUE	92,96%	94,39%	95,69%	97,22%	97,54%	97,55%	98,54%	98,79%	99,13%

Source : JIRAMA-DPS, juillet 2007.

Durant les 10 dernières années, la consommation de Gasoil est le coût le plus important, et occupe presque 70%, en moyenne, de coût de production Electricité. En outre, la production thermique est plus coûteux, et le taux d'importance n'a cessé d'augmenter, de 92,96% de l'ensemble de coût de production électricité en 1998, jusqu'à 99,13% en 2006. Les éléments les plus importants dans la production électricité sont alors le Coût GASOIL et le coût de Production Thermique (JIRAMA et Privée). Donc, on peut définir 2 autres indicateurs pour mesurer l'objectif Diminution de coûts de production Electricité :

- la consommation spécifique gasoil pour produire une unité d'énergie

$$- i82 = \frac{\text{Quantité Gasoil en Litre * densité}}{\text{Production brute totale}} \quad (\text{g / kWh})$$

- la consommation spécifique Fuel pour produire une unité d'énergie

$$- i83 = \frac{\text{Quantité Fuel en Litre * densité}}{\text{Production brute totale}} \quad (\text{g / kWh})$$

PRODUCTION EAU :

- Le premier indicateur est le coût direct de production d'1 m³ d'eau

$$- i84 = \frac{\text{Total coût de production}}{\text{Production totale}} \quad (\text{Ar / m}^3)$$

- Aussi, l'évolution des taux d'importance de chaque élément constituant le coût dans la production eau est mentionnée dans le tableau suivant :

Tableau 25 : Evolution de la structure des coûts de production eau

Rubrique	1 998	1 999	2 000	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006
Frais de Personnel	11,00%	10,62%	13,32%	14,18%	15,62%	15,08%	15,14%	13,46%	10,29%
Consommation des produits chimiques (ingrédients)	14,50%	17,61%	15,40%	13,44%	13,45%	11,06%	13,02%	13,69%	13,06%
Consommation d'Energie	46,78%	44,83%	44,02%	52,29%	57,72%	60,42%	59,04%	61,25%	67,36%
Autres charges (maintenance comprise)	27,73%	26,94%	27,27%	20,09%	13,21%	13,45%	12,80%	11,61%	9,30%

Source : JIRAMA-DPS, juillet 2007.

Durant ces périodes, les éléments les plus importants sont la consommation d'Energie, et la consommation des ingrédients. Donc, les indicateurs pour mesurer la diminution des coûts de production eau sont :

- l'Energie consommé pour la production eau

$$- i85 = \frac{\text{Energie consommée}}{\text{Production totale}} \quad (\text{Wh} / \text{m}^3)$$

- la consommation spécifique des ingrédients :

$$- i86 = \frac{\text{Quantité de Chaux}}{\text{Production Eau brute}} \quad (\text{g} / \text{m}^3)$$

$$- i87 = \frac{\text{Quantité d'hypochlorite}}{\text{Production Eau brute}} \quad (\text{g} / \text{m}^3)$$

$$- i88 = \frac{\text{Quantité de sulfate d'alumine}}{\text{Production Eau brute}} \quad (\text{g} / \text{m}^3)$$

Objectif 9 : Maîtrise de coût de Maintenance

Les travaux de maintenance sont très indispensables pour garder la performance des installations, ce sont les maintenances prévues et planifiées. Par contre, il y a des maintenances imprévues et non planifiées, qui sont les grands travaux d'intervention urgents, suite à des pannes graves. Exemple : une panne de courant dans une région très critique. Ces incidents sont dus au non respect des travaux de maintenance prévue, ou suite à des situations climatiques qui ne dépendent pas de la JIRAMA. Nous pouvons donc en déduire les indicateurs suivants :

- Le coût de maintenances planifiées :

$$\text{- i91} = \frac{\text{Coût des maintenances planifiées (Elec)}}{\text{Quantité d'énergie vendue}} \quad (\text{Ar / kWh})$$

$$\text{- i92} = \frac{\text{Coût des maintenances planifiées (Eau)}}{\text{Quantité d'eau vendue}} \quad (\text{Ar / m}^3)$$

- Le coût de maintenances non planifiées :

$$\text{- i93} = \frac{\text{Coût des maintenances non planifiées (Elec)}}{\text{Quantité d'énergie vendue}} \quad (\text{Ar / kWh})$$

$$\text{- i94} = \frac{\text{Coût des maintenances non planifiées (Eau)}}{\text{Quantité d'eau vendue}} \quad (\text{Ar / m}^3)$$

Objectif 10 : Diminution de Coûts de gestion

Ce sont les coûts indirects qui dépendent de la structure organisationnelle de la JIRAMA. Les éléments constituant de coûts de gestion sont les charges communes aux centres d'exploitation, et les frais de sièges.

Le tableau suivant mentionne l'évolution de taux d'importance de ces 2 types de charges depuis l'année 1998 :

Tableau 26 : Evolution de la structure des coûts de gestion

Rubrique	1 998	1 999	2 000	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006
Frais de Personnel	16,98%	14,75%	21,84%	23,77%	26,53%	25,37%	27,89%	33,98%	33,51%
Autres charges	23,63%	20,80%	22,87%	24,21%	25,42%	27,89%	23,05%	16,04%	10,55%
CHARGES COMMUNES	40,61%	35,55%	44,71%	47,98%	51,95%	53,26%	50,94%	50,02%	44,06%
Frais de Personnel	25,64%	22,68%	27,60%	29,29%	31,67%	31,44%	29,32%	32,81%	37,01%
Autres charges	33,75%	41,77%	27,69%	22,73%	16,38%	15,31%	19,73%	17,18%	18,93%
FRAIS DE SIEGE	59,39%	64,45%	55,29%	52,02%	48,05%	46,74%	49,06%	49,98%	55,94%

Source : JIRAMA-DPS, juillet 2007.

Le tableau indique que le frais de siège est plus important que les charges communes, et que les frais personnels occupent un taux plus élevés par rapport aux autres charges. On peut donc en déduire 2 indicateurs :

- La contribution de frais de siège dans la vente :

$$- i101 = \frac{\text{Total frais de siège}}{\text{Ventes d'Énergie}} \quad (\text{en Ar / kWh})$$

$$- i102 = \frac{\text{Total frais de siège}}{\text{Ventes eau potable}} \quad (\text{en Ar / m}^3)$$

- La contribution des charges en frais de personnel dans la vente :

$$- i103 = \frac{\text{Total frais de personnel}}{\text{Ventes d'Énergie}} \quad (\text{en Ar / kWh})$$

$$- i104 = \frac{\text{Total frais de personnel}}{\text{Ventes eau potable}} \quad (\text{en Ar / m}^3)$$

Objectif 11 : Augmentation de ventes

Pour l'activité électricité, la vente est la quantité d'énergie, en kWh, figurée dans les factures des clients. Pour l'activité eau, la vente est la quantité d'eau en m3, figurée dans les factures des clients. Nous pouvons définir comme indicateur, l'objectif des ventes de l'année :

- **i111 = Vente Elec de l'année (en kWh)**
- **i112 = Vente Eau de l'année (en m3)**

Objectif 12 : Amélioration de taux de recouvrement

Le suivi de recouvrement de chaque type de client est très important. Donc, on peut en déduire les indicateurs suivants :

- **i121 = taux de recouvrement client particulier (en %)**
- **i122 = taux de recouvrement client industriel (en %)**
- **i123 = taux recouvrement client Administration (en %)**

Pour les clients administrations, on peut distinguer en 2 catégories : Administration budget général, et autres. Donc, nous pouvons définir 2 autres indicateurs, tel que :

- **i124 = taux recouvrement client Administration Budget général (en %)**
- **i125 = taux recouvrement client autre Administration (en %)**

Objectif 13 : Réduction des Pertes

Les pertes sont la quantité perdue, c'est-à-dire, la quantité produite mais n'est pas vendue, c'est la différence entre la production et la vente :

$$\text{Perte} = \text{Quantité Produite} - \text{Quantité Vendue}$$

On peut distinguer 2 types de pertes : perte technique et perte non technique. La perte technique est obtenue, soit à partir du processus de la production, donc c'est inévitable, soit à partir de l'insuffisance technique et l'ancienneté des infrastructures comme la fuite, La perte non technique est due à l'insuffisance du système et de l'organisation, comme la consommation non relevé ou non facturée, vol de courant, ... Nous pouvons en déduire ces 2 types de pertes comme indicateurs :

- Perte technique Electricité :

$$\text{- i131} = \frac{\text{Energie Produite - Energie Livrée au clients}}{\text{Energie Produite}} \quad (\text{en \%})$$

- Pertes non technique Electricité :

$$\text{- i132} = \frac{\text{Energie livrée au client – Energie facturée}}{\text{Energie Produite}} \quad (\text{en \%})$$

- Perte technique Eau :

$$\text{- i133} = \frac{\text{Production Eau - Quantité Livrée au clients}}{\text{Production Eau}} \quad (\text{en \%})$$

- Pertes non technique Electricité :

$$\text{- i134} = \frac{\text{Quantité livrée au client – Quantité facturée}}{\text{Energie Produite}} \quad (\text{en \%})$$

Objectif 14 : Amélioration de système d'accueil

Les agents d'accueil sont les personnels qui ont des relations directes avec les clients arrivés au bureau de la JIRAMA. Ils ont le devoir de satisfaire les clients, et de fournir le maximum d'information. Ce poste est alors obligé de disposer les moyens, comme l'ordinateur, les documents, le téléphone,..., et d'avoir le minimum de connaissance technique sur les activités et sur les diverses procédures de la JIRAMA. Il a aussi l'intérêt d'avoir un minimum de technique de communication car le fondement de la communication reste une certaine affinité, une certaine sympathie, entre le sujet et l'objet ⁽¹⁾. Ce poste est l'écran de l'ensemble de la JIRAMA vis-à-vis des clients, et porte son image. Dans ce cas, on peut définir comme chiffres clés de cet objectif, la satisfaction des clients.

Il y a aussi les caissiers qui reçoivent les clients venus pour effectuer le règlement des factures. Pour chaque agence, il y a 2 ou 3 jours considérés comme jours de pointes

⁽¹⁾P. Sales, Y. Simon, *L'expression et la communication dans la vie sociale et professionnelle*, DUNOD, page 55

pendant un mois. Durant ces jours, les clients arrivent en masse pour payer les factures, et ils font toujours la queue. Pour mesurer l'amélioration de la performance du système de caisse, on peut définir, comme chiffres clés, la durée d'un client devant la caisse, et, le nombre maximum des clients qui font la queue pour une caisse.

Nous pouvons donc en déduire les indicateurs suivants :

- Le taux de satisfaction des clients à l'accueil

$$\text{- i141} = \frac{\text{Nombre des clients satisfaits aux réponses des agents d'accueil}}{\text{Nombre des clients arrivés à l'accueil}} \text{ (en \%)}$$

- Le nombre maximum des clients devant la caisse pendant la période de pointe, et la durée maximum d'un client devant une caisse :

- i142 = Nombre maximum des clients qui font la queue pour une caisse (en nbr)

- i143 = Durée maximum d'un client devant une caisse (en minute)

Objectif 15 : Amélioration du système d'information

Le système d'information englobe les données initiales, leur mode de collecte et leur traitement, les résultats issus du traitement, le mode de stockage et d'envoi des données, et enfin, le mode de consultation de ces données. Tout cela nécessite la modélisation des données à traiter et à sortir, la maîtrise des moyens disponibles dans le marché, l'identification des matériels nécessaires, la création des procédures et les règles de gestion à respecter.

Pour bien effectuer le contrôle de gestion, toutes les informations doivent être disponibles et fiables. Donc, le système d'information joue un rôle très important dans la conduite d'une société. Son impact n'est pas direct, mais il fournit au responsable des éléments primaires pour bien tenir leur gestion.

Actuellement, la technologie évolue très rapidement, surtout dans le domaine de communication. Beaucoup d'informations sont disponibles dans l'Internet. Savoir exploiter au maximum l'opportunité de la technologie est un atout pour améliorer le rendement et le taux de productivité des personnels dans le système d'information.

Exemples :

- Si tout le monde exploite au maximum le système e_mail, toutes informations arrivent à temps, sans déplacement, Cela diminue le frais de déplacement, le temps perdu, le coût d'impression.
- Le Site WEB de la JIRAMA pourrait diminuer le nombre des clients qui demandent des informations auprès des agents d'accueil.
- Les informations dans le site WEB pourraient aider les clients à prendre des mesures pour améliorer la fiabilité des installations, et cela pourrait diminuer les pertes techniques
- L'exploitation de l'Intranet, pourrait résoudre le retard des informations, et diminuer le risque des anomalies
- L'installation d'un système informatique intégrée pourrait éliminer les différents travaux de régularisations
- L'utilisation du système de comptage à distance pourrait éliminer tous les problèmes de relevés.
- ...

D'après ces exemples, nous constatons que l'avantage obtenu de l'avancement de la technologie et de l'informatique dans le système d'information n'est pas limité. Nous pouvons définir comme chiffres clés pour cet objectif, le taux de productivité du personnel :

$$\text{- i151} = \frac{\text{Nombre des abonnés Elec}}{\text{Nombre des agents}} \quad (\text{en } \%)$$

$$\text{- i152} = \frac{\text{Nombre des abonnés Eau}}{\text{Nombre des agents}} \quad (\text{en } \%)$$

Nous pouvons définir aussi, comme indicateur, le taux de satisfaction des utilisateurs, interne ou externe de la JIRAMA, qui demandent des informations auprès du responsable des données statistiques, et le temps de réponse :

$$\text{- i153} = \frac{\text{Le nombre des informations livrées}}{\text{Nombre des informations demandées}} \quad (\text{en } \%)$$

$$\text{- i154} = \text{moyenne (date d'arrivée de la demande – date de réponse)} \quad (\text{en jour})$$

\$3 – Présentation des tableaux de bord :

A – Tableau de bord des objectifs :

Vu la taille de la JIRAMA, les informations à figurer dans les tableaux de bord sont les situations mensuelles. Les tableaux de bords que nous allons définir sont donc mensuels, et concernent la réalisation du mois. A côté de la réalisation du mois, on met la prévision du mois, pour pouvoir déterminer l'écart entre la prévision et la réalisation. On peut ajouter aussi, la réalisation depuis le 1^{er} janvier, et la prévision depuis le 1^{er} janvier. A partir de ces cumuls, nous pouvons déterminer la situation par rapport à la prévision de l'année, et les chiffres encore à atteindre durant l'année. Cette présentation est valable quelques soit les indicateurs.

Nous avons ici, 3 présentations de tableaux de bords, le tableau de bord Electricité qui concerne les indicateurs Electricité, voir Annexe IV, le tableau de bord Eau qui concerne les indicateurs Eau, voir Annexe V, et le tableau de bord mixte qui concerne les 2 à la fois, voir Annexe VI.

B - Analyse des écarts

Dans notre étude, l'analyse des écarts est l'interprétation des différences constatés entre la réalisation et la prévision, et la recherche des explications de ces écarts. L'analyse est basée sur les informations réelles, considérées comme les causes des résultats obtenus. Il est donc nécessaire que les responsables et les contrôleurs de gestion tiennent, dans la 2^{ème} page du tableau de bord, les informations clés, telles que :

- la réalisation des plans d'action,
- la situation réelle des paramètres définis dans les hypothèses
- les informations réelles sur les parcs et sur les installations
- les informations sur les activités
- la situation des financements obtenus
- les recettes obtenus
- et la structure des charges réelles

Chaque type d'information a des rubriques qui les constituent, et pour chaque rubrique, on affiche la réalisation du mois, la réalisation cumulée depuis le 1^{er} janvier, les chiffres prévues pour le mois, les chiffres prévues depuis le 1^{er} janvier, et la prévision de l'année. On calcule

les écarts, et on met dans la colonne commentaire, l'observation relative à la réalisation et à la différence.

1 – Les montants des plans d'actions :

Dans le but d'assurer la rentabilité des actions prévues, chaque action doit contribuer à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs. En réciproque, on peut dire que l'obtention d'un objectif dépend de la bonne réalisation d'un ou plusieurs actions. Donc, les montants des plans d'actions devraient être maîtrisés et bien claires.

Les plans d'actions peuvent être réparties par type d'activité et par métier, suivant le découpage. Aussi, on peut distinguer les actions qui ont besoins d'investissement, et les actions qui n'en ont pas besoins mais concernent seulement l'amélioration de l'exploitation quotidienne.

2 - Les financements :

Les financements sont prévus pour réaliser les actions définies. L'obtention d'un financement est une condition très importante de la réalisation des actions. Dans le but d'assurer la rentabilité des financements acquis, il est nécessaire de distinguer et de regrouper les montants obtenus par type source de financement, par bailleur, par métier et par type d'action. L'unité monétaire dépend du financement, soit en Euro, soit en \$, soit en Ariary, ... La non- réalisation des actions prévues, suite à la non obtention de financement pourraient être l'une des causes de non atteinte des objectifs.

Le tableau suivant est l'outil à utiliser par les contrôleurs de gestion pour effectuer l'analyse des écarts entre les montants des plans d'actions prévues et les montants réalisés, et entre les financements obtenus et prévus :

Tableau 27 : Analyse des Actions et de Financements

Les indicateurs	Unité monétaire	Réalisation du mois	Prévision du mois	Ecart en %	Cumul de réalisation	Cumul de prévision	Ecart en %	Prévision de l'année	Situation de l'année en %	Commentaire
ACTIONS										
PRODUCTION :										
— Investissement										
— Exploitation										
TRANSPORT :										
— Investissement										
— Exploitation										
DISTRIBUTION :										
— Investissement										
— Exploitation										
Autres :										
— Investissement										
— Exploitation										
FINANCEMENT OBTENU										
Bailleur de fonds étrangers										
Production										
— Investissement										
— Exploitation										
Transort										
— Investissement										
— Exploitation										
Distribution										
— Investissement										
— Exploitation										
Autres										
— Investissement										
— Exploitation										
Fonds propres JIRAMA										
Production										
— Investissement										
— Exploitation										
Transort										
— Investissement										
— Exploitation										
Distribution										
— Investissement										
— Exploitation										
Autres										
— Investissement										
— Exploitation										

Source : Conception personnelle, Août 2007.

3 – Les hypothèses :

Pendant la planification, la valeur des hypothèses est très importante, car les chiffres définis ont une grande influence sur les résultats attendus et sur les décisions à prendre. Donc, pour assurer la rentabilité de la société, les hypothèses considérées doivent être réalistes et compréhensibles, et suivre l'évolution et la tendance économique nationale et mondiale. Durant l'exploitation, la différence importante entre la prévision et la réalité sur les hypothèses pourrait avoir des impacts dans l'atteinte des objectifs. Le tableau suivant est l'outil à utiliser par les contrôleurs de gestion pour effectuer l'analyse des écarts :

Tableau 28 : Analyse des Hypothèses

Les indicateurs	Unité	Réalisation du mois	Prévision du mois	Ecart en %	Cumul de réalisation	Cumul de prévision	Ecart en %	Prévision de l'année	Situation de l'année en %	Commentaire
HYPOTHESES										
Taux d'inflation										
Charges personnelles	Ar									
Autres charges	Ar									
Taux de change										
Euro	Ar									
Dollar	Ar									
Prix combustible										
Gasoil	Ar / litre									
Fuel	Ar / litre									
Prix des ingrédients										
Chaux	Ar / kg									
Hypochlorite	Ar / kg									
Sulfate d'alumine	Ar / kg									
Hausse tarifaire										
Electricité	%									
Eau	%									
Apport de l'Etat	kAr									
Subvention	kAr									
Augmentation capital	kAr									

Source : Conception personnelle, Août 2007.

4 - Les informations sur les parcs et sur les installations :

L'évolution de la situation des parcs et des installations est l'un des résultats attendus de la réalisation des actions, puisque les parcs et les installations sont les moyens les plus importants dans l'activité de la JIRAMA. Il est donc nécessaire d'effectuer un suivi en permanence de cette situation. Le tableau suivant est l'outil à utiliser par les contrôleurs de gestion pour effectuer l'analyse des écarts entre les résultats attendus sur la situation des installations et les résultats réels obtenus :

Tableau 29 : Analyse des Parcs et des Installations

Les indicateurs	Unité	Réalisation du mois	Prévision du mois	Ecart en %	Cumul de réalisation	Cumul de prévision	Ecart en %	Prévision de l'année	Situation de l'année en %	Commentaire
PARC & INSTALLATION ELECTRICITE										
Puissance installée des groupes	MW									
Groupe hydraulique	%									
Groupe thermique GO	%									
Groupe thermique Fuel	%									
Puissance disponible des groupes	MW									
Hydraulique	%									
Hydraulique JIRAMA	%									
Hydraulique PRIVEE	%									
Thermique Gasoil	%									
Thermique Gasoil JIRAMA	%									
Thermique Gasoil Privée	%									
Thermique Fuel	%									
Thermique Gasoil JIRAMA	%									
Thermique Gasoil Privée	%									
Puissance garantie	MW									
Transport										
Capacité de transit nominale	MW									
Capacité de transit la plus faible	MW									
Distribution										
Capacité des réseaux nominale	MW									
Capacité des réseaux la plus faible	MW									
PARC & INSTALLATION EAU										
Capacité de garantie	m ³ / j									
Capacité des ouvrages	m ³ / j									
Ressource	m ³ / j									
Filtre	m ³ / j									
Décanteur	m ³ / j									
Capacité de transit	m ³ / j									
Conduite eau brute	m ³ / j									
Conduite eau traitée	m ³ / j									
Pompage eau brute	m ³ / j									
Pompage eau traitée	m ³ / j									

Source : Conception personnelle, août 2007.

5 - Les informations sur les activités :

Pour l'électricité, les informations sur les activités concernent la production en énergie attendue, et la consommation des carburants nécessaires pour faire tourner les matériels. Cela dépend beaucoup de la capacité des parcs et des infrastructures citées, avec l'organisation de travail qui fait tourner la machine.

Pour l'eau, les informations sur les activités concernent la production en m³ de l'eau potable attendue, la consommation d'énergie et la consommation des ingrédients nécessaires. Cela dépend beaucoup de la capacité des installations, avec l'organisation de travail existant.

Le tableau suivant est l'outil à utiliser par les contrôleurs de gestion pour effectuer l'analyse des écarts entre les informations prévues et la réalisation :

Tableau 30 : Analyse des Productions et des Consommations

Les indicateurs	Unité	Réalisation du mois	Prévision du mois	Ecart en %	Cumul de réalisation	Cumul de prévision	Ecart en %	Prévision de l'année	Situation de l'année en %	Commentaire
ACTIVITE ELECTRICITE										
Production d'énergie	MWh									
Production Hydraulique	%									
Hydraulique JIRAMA	%									
Hydraulique PRIVEE	%									
Production Thermique Gasoil	%									
Thermique Gasoil JIRAMA	%									
Thermique Gasoil Privée	%									
Production Thermique Fuel	%									
Thermique Fuel JIRAMA	%									
Thermique Fuel Privée	%									
Consommation carburant										
Consommation Gasoil	Litre									
pour groupe JIRAMA	Litre									
pour groupe Privée	Litre									
Consommation Fuel	Litre									
pour groupe JIRAMA	Litre									
pour groupe Privée	Litre									
ACTIVITE EAU										
Production										
Production Eau brute (non traitée)	m ³									
Production Eau potable (traitée)	m ³									
Consommation										
Consommation d'énergie	MWh									
Consommation des ingrédients										
Consommation Chaux	kg									
Consommation Hypochlorites	kg									
Consommation des Sulfates d'alumnes	kg									

Source : Conception personnelle, août 2007.

6 – Les recettes :

Les recettes correspondent aux ventes attendues figurées dans l'objectif. Elles sont valorisées à partir des tarifs prévisionnels, en considérant la hausse tarifaire à obtenir dans l'hypothèse.

Les recettes sont les chiffres d'affaires qui sont les grands éléments de « produits » dans le compte comptable de la JIRAMA. La disponibilité de l'entreprise et la capacité d'autofinancement dépendent beaucoup des recettes.

7 – La structure des charges :

La rentabilité de la société dépend de la balance de ses produits et de ses charges. Dans le budget, nous avons des informations sur la structure des charges relatives à l'atteinte de l'objectif de l'année.

Le tableau suivant est l'outil à utiliser par les contrôleurs de gestion pour effectuer l'analyse des écarts entre les recettes prévisionnelles et celles qui sont réalisées, et entre la structure des charges prévue et réelle :

Tableau 31 : Analyse des Recettes et de la Structure des Charges

Les indicateurs	Unité	Réalisation du mois	Prévision du mois	Ecart en %	Cumul de réalisation	Cumul de prévision	Ecart en %	Prévision de l'année	Situation de l'année en %	Commentaire
RECETTE										
Chiffres d'affaires	Million Ar									
Client Particulier	Million Ar									
Client Industriel	Million Ar									
Client Administration	Million Ar									
Budget général	Million Ar									
Autre	Million Ar									
STRUCTURE DES CHARGES										
Montant des charges	Million Ar									
Combustibles	%									
Achat et location	%									
Frais personnel	%									
Charges indirectes	%									
Maintenance	%									
Frais généraux	%									
Autres charges	%									

Source : Conception personnelle, août 2007.

Section 3 : LES DIFFERENTS REPORTING

Le Reporting que nous allons exploiter à la JIRAMA comporte :

- Le Reporting d'exploitation
- Le Reporting des directions de sièges
- Le Reporting de la JIRAMA

Chaque Reporting a une fréquence qui peut être mensuelle, trimestrielle, annuelle. Le contenu des Reporting est relatif aux activités d'exploitation, et aux réalisations des plans d'actions.

\$1 – Les Reporting Mensuels d'exploitations :

A – Les objectifs de Reporting Mensuel d'exploitation :

Ce Reporting d'exploitation est mensuel, et contient des informations relatives à toutes les exploitations. On va l'appeler REPORTING Mensuel d'exploitation ou RM. Le nouveau modèle REPORTING MENSUEL d'exploitation a pour objectif :

- de fournir une base de données unique, informatisée et fiable, disponible et utilisable par chaque Responsable pour maîtriser la gestion, c'est-à-dire pour savoir comment marche l'entreprise.
- d'avoir un format standard de présentation et une base uniformisée des termes.
- de définir la responsabilité de chaque entité durant le traitement et le transfert des informations.
- de préciser le circuit et les dates d'envoi afin de maîtriser la disponibilité des informations.
- de générer un « feed-back » pour les sources d'informations.
- d'alimenter les statistiques et les Tableaux de bord de Gestion
- de faciliter l'adaptation des formats à l'évolution technologique: WEB – Intranet – Traitement en temps réel des rapports journaliers ...

Les données statistiques sont exploitées par différentes entités, internes et externes à la JIRAMA. Les principaux utilisateurs sont :

- Les organismes nationaux et étrangers : les bailleurs de fonds, les investisseurs
- Le CA, le DG, les directions centrales, les DIR, les sous groupements et les secteurs

B - Les principes de base :

Le Reporting est un outil d'analyse, de suivi et de contrôle de la gestion de la société. A ce titre, le Reporting est une obligation professionnelle, et toute falsification ou négligence en matière de fourniture d'information constitue une faute professionnelle. Les sources d'information, ainsi que leur hiérarchie, ont pour obligation de soigner, vérifier et contrôler les données. Les détails relatifs à ces dernières doivent être tenus disponibles à leur niveau et peuvent leur être demandés plus tard pour expliquer ou justifier les variations. Ainsi, les hiérarchies doivent valider les Reporting avant envoi. Un envoi par mail de la part de la hiérarchie équivaut à une validation acceptable.

Les informations envoyées, ainsi que les détails correspondants, font partie désormais du patrimoine de l'Entreprise. Aucune entité ne peut prétendre « détenir » l'exclusivité de ces informations. Les hiérarchies sont responsables du respect des délais d'envoi, du circuit et de l'exhaustivité des informations conformément aux procédures.

Les RM d'exploitation sont des fichiers magnétiques, sous forme de tableaux excel. Le RM d'une activité est composé d'un ou plusieurs fichiers Excel, et chaque fichier Excel contient un ou plusieurs feuilles excel. Les informations sont à saisir et à sauvegarder avec un nom de fichier composé de 'RM', du domaine concerné, du mois, de l'année, et du code du centre.. Toutes les saisies sont effectuées et vérifiées sur place, c'est-à-dire aux centres sources d'informations. Les chiffres « anormaux » doivent comporter des explicatifs additionnels.

C - Les différents REPORTING Mensuel d'exploitation :

Le RM d'exploitation concerne les activités techniques et administratives de chaque centre d'exploitation, dont la liste est mentionnée dans le tableau suivant :

Tableau 32 : Les reporting mensuels d'exploitation

Sigle des RM	Libellé	Direction d'appui responsable
RMPE	Reporting Mensuel de Production Electricité	DPTE
RMTE	Reporting Mensuel de Transport Electricité	DPTE
RMDE	Reporting Mensuel de Distribution Electricité	DDE
RMPO	Reporting Mensuel de Production Eau	DEXO
RMDO	Reporting Mensuel de Distribution Eau	DEXO
RMRH	Reporting Mensuel de Ressources Humaines	DRH
RMCO	Reporting Mensuel Commercial	DCOMM
RMAL	Reporting Mensuel Administratif et Logistique	DAL

Source : Conception personnelle, mars 2007.

Cette liste pourra être mise à jour, selon le besoin et l'amélioration à apporter.

Pour assurer le remplissage des RM, chaque centre doit s'organiser et les responsables de chaque domaine assurent la saisie du RM les concernant :

- Le responsable de la « production électricité » pour le RMPE et le RMTE,
- Le service de la « distribution électricité » pour le RMDE,
- Le responsable de l'« exploitation eau » pour le RMPO et le RMDO,
- Le responsable commercial pour le RMCO.
- Le responsable Administratif et Logistique (AL) pour le RMAL.
- et le responsable personnel pour le RMRH.

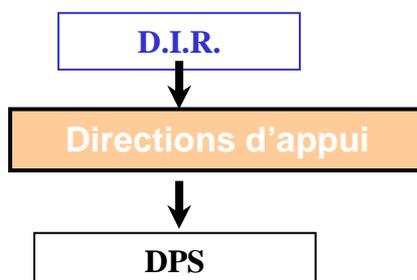
D – Le circuit des informations :

Normalement, toutes les saisies des RM doivent être effectuées auprès de tous les centres, au plus tard, 3 jours après la fin du mois, et les chefs de centre et les responsables de chaque domaine assurent la fiabilité des informations.

1 - Les RM des grands centres ou D.I.R :

Le schéma suivant résume le circuit des RM des D.I.R :

Schéma 14 : Circuit des RM d'exploitations des D.I.Rs



Source : Conception personnelle, janvier 2007.

La vérification et l'envoi des RM vers les directions d'appui doivent être effectués, au plus tard, 5 jours après la fin du mois, et les RM des DIR doivent arriver aux directions d'appui, au plus tard, 6 jours après la fin du mois. Et puis, les directions d'appui effectuent à leur tour, une dernière validation, avant l'envoi vers la DPS, qui doit être effectué, au plus tard, 9 jours après la fin du mois. Les informations concernant les grands centres sont disponibles au plus tard, 10 jours après la fin du mois. Le tableau suivant résume le délai d'envoi des RM des D.I.R :

Tableau 33 : Calendrier d'envoi des RM des DIRs

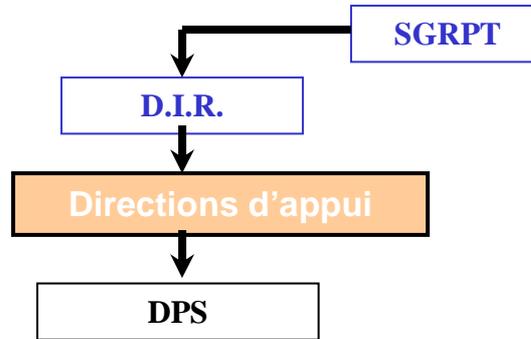
Libellé	Expéditeur	Destinataire	Délai d'envoi
RM d'exploitation DIR	DIR concernée	Direction d'appui	5 jours du M+1
	Directions d'appui	DPS	9 jours du M+1

Source : Conception personnelle, juin 2007.

2 - Les RM des moyens centres ou Sous groupements :

Le schéma suivant résume le circuit des RM des sous groupements :

Schéma 15 : Circuit des RM d'exploitations des sous -groupements



Source : Conception personnelle, janvier 2007.

Les RM doivent passer à la DIR de tutelle, et l'envoi doit être effectué, au plus tard, 5 jours après la fin du mois. Et puis, les DIR effectuent à leur tour, en tant que tutelle, une vérification, avant de les envoyer vers les directions d'appui. L'envoi vers les directions d'appui doit être effectué au plus tard 10 jours après la fin du mois. Les directions d'appui effectuent à leur tour, une dernière validation, avant l'envoi vers la DPS, qui doit être effectué, au plus tard, 14 jours après la fin du mois. Les informations concernant les moyens centres sont disponibles au plus tard, 15 jours après la fin du mois. Le tableau suivant résume ce délai d'envoi :

Tableau 34 : Calendrier d'envoi des RM des sous- groupements

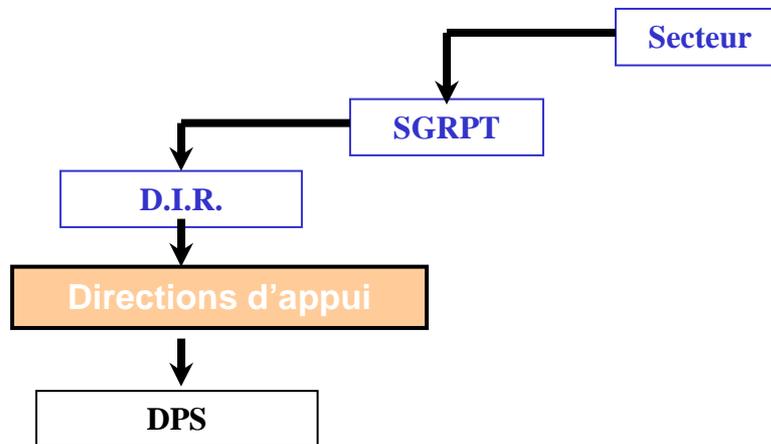
Libellé	Expéditeur	Destinataire	Délai d'envoi
RM d'exploitation Sous groupement	Sous groupement concerné	DIR de tutelle	5 jours du M+1
	DIR de tutelle	Directions d'appui	10 jours du M+1
	Directions d'appui	DPS	14 jours du M+1

Source : Conception personnelle, juin 2007.

3 - Les RM des petits centres ou Secteurs :

Le schéma suivant résume le circuit des RM des secteurs :

Schéma 16 : Circuit des RM d'exploitations des secteurs



Source : Conception personnelle, janvier 2007.

Les RM doivent passer au sous- groupement de tutelle et puis à la DIR de tutelle, avant de les envoyer aux directions d'appui. L'envoi vers le sous- groupement doit être effectué 5 jours après la fin du mois, et l'envoi vers la DIR doit être effectué, au plus tard, 10 jours après la fin du mois. Les DIRs assurent l'envoi des RM des petits secteurs vers les directions d'appui, au plus tard, 15 jours après la fin du mois. Les directions d'appui effectuent à leur tour, une dernière validation, avant l'envoi vers la DPS, qui doit être effectué, au plus tard, 19 jours après la fin du mois. Les informations concernant les petits centres sont disponibles au plus tard, 20 jours après la fin du mois. Le tableau suivant résume le délai d'envoi des RM des secteurs :

Tableau 35 : Calendrier d'envoi des RM des secteurs

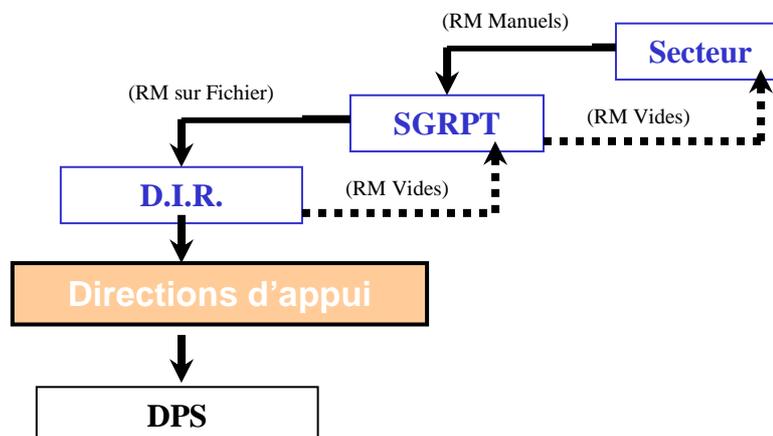
Libellé	Expéditeur	Destinataire	Délai d'envoi
RM d'exploitation des Secteurs	Secteur concerné	Sous groupement de tutelle	5 jours du M+1
	Sous groupement de tutelle	DIR de tutelle	10 jours du M+1
	DIR de tutelle	Directions d'appui	15 jours du M+1
	Directions d'appui	DPS	19 jours du M+1

Source : Conception personnelle, juin 2007.

4 - Les centres n'ayant pas de micro-ordinateurs :

Le schéma suivant résume le circuit des RM des secteurs sans ordinateurs :

Schéma 17 : Circuit des RM d'exploitations des centres sans micro-ordinateur



Source : Conception personnelle, février 2007.

Ces centres n'ont pas le moyen de faire la saisie, donc ils remplissent les RM manuellement, et les sous- groupements ou les DIR de tutelle assurent les saisies. Dans ce cas, les DIRs éditent des RM vierges et les envoient aux sous groupements lesquels les envoient aux secteurs concernés au plus tard le 20 du mois concerné. Les centres sans ordinateurs

remplissent manuellement les RM et les renvoient à leur tutelle respective, au plus tard, 5 jours après la fin du mois. La vérification et la saisie des RM de ces centres, auprès de leur tutelle respective doivent être effectuées, au plus tard, 9 jours après la fin du mois. Les responsables de chaque domaine assurent la vérification et la saisie. L'envoi et la suite des opérations sur les RM de ces centres doivent respecter le circuit et le planning cité dans les sous paragraphes précédents.

Le tableau suivant résume le délai d'envoi :

Tableau 36 : Calendrier d'envoi des RM des secteurs sans micro-ordinateurs

Libellé	Expéditeur	Destinataire	Délai d'envoi
RM vierges	DIR de tutelle	Sous groupement de tutelle	10 jours du M
	Sous groupement de tutelle	Secteur sans ordinateurs	20 jours du M
RM d'exploitation des Secteurs sans ordinateurs	Secteur concerné (RM manuels)	Sous groupement de tutelle	5 jours du M+1
	Sous groupement de tutelle (RM sur fichier)	DIR de tutelle	10 jours du M+1
	DIR de tutelle	Directions d'appui	15 jours du M+1
	Directions d'appui	DPS	19 jours du M+1

Source : Conception personnelle, juin 2007.

E – L'organisation relative aux RM d'exploitation :

1 – Les Responsabilités des Directions d'appui :

Les directions d'appui assurent la validation finale de toutes les informations dans les REPORTING. Les directions d'appui effectuent l'analyse des données. Elles cherchent, avec les centres concernés, les explications de toutes informations particulières ou exceptionnelles (anormales, non conformes aux résultats attendus) figurant dans les Reporting.

Ainsi, la DPS est la destinataire finale des RM d'exploitation, après la validation des directions d'appui, pour :

- alimenter les données statistiques de la JIRAMA
- alimenter les tableaux de bords étendus et complets
- effectuer le « benchmarking » inter centre
- assurer le suivi des réalisations consolidées au niveau JIRAMA

La DSI assure l'intégration des informations de RM dans la base informatique de la JIRAMA

2 – Le mode d'envoi :

Les RM sont sous fichiers magnétiques et l'envoi des fichiers est effectué par e-mail. Tous les concernés doivent posséder une adresse e-mail pour effectuer le transfert. En cas de problème ou d'absence de connexion, il est possible d'utiliser les supports magnétiques, CD, Disquettes, Flash disque, ... et de les envoyer, suivant le mode de transport disponible. Dans ce cas, l'expéditeur doit assurer la sécurité du courrier (physique, technique, ...).

Pour les secteurs et sous- groupements n'ayant pas de Micro-ordinateur, l'envoi des documents RM manuels vers leur tutelle respective est effectué suivant le mode de transport disponible.

En outre, chaque entité, les secteurs, les sous groupements, les DIR, les directions d'appui, et la DPS, doit tenir un dossier de suivi d'envoi et de réception, contenant au minimum les informations suivantes : date d'envoi ou de réception, destinataire, expéditeur, mode d'envoi, RMs envoyés, RM reçus, responsable de l'envoi. Dans ce cas, un responsable doit être désigné au sein de chaque direction d'appui, pour assurer la réception des RM venant des DIR et les transferts de données vers la DPS. Il est le correspondant permanent des DIR et du responsable des données statistiques à la DPS.

\$2 – Les Reporting des directions de sièges :

A – Les objectifs de reporting de Siège :

Les Reporting des sièges sont des tableaux à fournir par les directions de sièges. Ils sont mensuels, et contiennent des informations disponibles au niveau des directions d'appui. Nous pouvons les appeler Reporting Mensuel des Sièges ou RMS. Les informations dans le RMS

peuvent concerner les centres d'exploitations, mais seulement les directions sièges les disposent, comme les informations de la PAIE qui est centralisée à la DSI, les informations Comptables, Elles peuvent concerner aussi les activités de la direction. Les objectifs de RMS sont donc :

- de compléter les informations de Reporting Mensuel d'exploitation dans le cadre de contrôle de gestion
- d'obtenir les informations concernant les directions d'appui.
- d'avoir des informations d'analyse et synthétique au niveau des directions d'appui.
- de préciser le circuit et les dates d'envoi afin de maîtriser la disponibilité des informations.
- d'alimenter les statistiques et les Tableaux de bord de Gestion
- de faciliter l'adaptation des formats à l'évolution technologique: WEB, Intranet, traitement en temps réel des rapports journaliers, ...

B - Les principes de base :

Chaque direction a ses reportings de sièges, suivant leurs activités et leurs domaines. Donc, il n'y a pas un format unique pour toutes les directions, mais chacun a leurs tableaux à partir des éléments clés de leur domaine. Nous rappelons que le reporting est un outil d'analyse, de suivi et de contrôle de la gestion de la société, donc chaque direction est obligée de les fournir.

Les RMS sont des fichiers magnétiques, sous forme de tableaux excel. Les informations sont à sauvegarder avec un nom de fichier composé de 'RMS', e la direction source, du mois, et de l'année. Tous les remplissages et les vérifications sont effectués sur place, et les chiffres « anormaux » doivent comporter des explicatifs additionnels.

C - Les différents Reporting Mensuel de Siège :

Le RMS concerne les principales activités des directions d'appui, dont la liste, qui pourra être mise à jour, selon le besoin et l'amélioration à apporter, est mentionnée dans le tableau suivant :

Tableau 37 : Les reporting des directions de sièges

Direction de siège	Libellé
DPTE	<ul style="list-style-type: none"> - Le tableau synthétique de situation des parcs de production - Le tableau synthétique des productions et des consommations de carburant - Les coûts de revient des charges directes par centre - Le tableau récapitulatif des montants de location et d'achat d'énergie - Le tableau récapitulatif des contrats de location de groupe et d'achat d'énergie - La puissance demandée en pointe
DDE	<ul style="list-style-type: none"> - Le tableau synthétique de situation des parcs et des installations de distribution - Le tableau synthétique des distributions - Le tableau récapitulatif des nouveaux branchements électricité effectués - Le tableau récapitulatif de situation des demandes de travaux - Les pertes techniques au niveau distribution
DEXO	<ul style="list-style-type: none"> - Le tableau synthétique de capacité des installations eau - Le tableau récapitulatif de la production et de la distribution eau - Le tableau récapitulatif de la consommation des ingrédients - Le tableau récapitulatif des pertes techniques et non techniques eau.
DCOMM	<ul style="list-style-type: none"> - La statistique des ventes, électricité et eau, des chiffres d'affaires, et des nombres des abonnées par catégories de clients - Le taux de recouvrement par type de client
DFIN	<ul style="list-style-type: none"> - Le compte d'exploitation par centre et ensemble JIRAMA - La réalisation de la trésorerie - Le tableau budgétaire par centre et ensemble JIRAMA - Les autres tableaux financiers : bilan – balance- ...
DRH	<ul style="list-style-type: none"> - La masse salariale par catégorie de personnel - L'effectif par centre, par direction, par catégorie de personnel et par type de contrat - Les formations effectuées - Le mouvement des personnels : entrée et sortie
DLA	<ul style="list-style-type: none"> - Le tableau récapitulatif des bâtiments - Le tableau récapitulatif des mouvements de véhicules - Le tableau récapitulatif des terrains - Le tableau récapitulatif des amortissements et des provisions par type des immobilisations
DAPPRO	<ul style="list-style-type: none"> - Le tableau récapitulatif de la situation de stocks et les divers ratios - L'évolution de prix et de l'achat des carburants et des ingrédients - Le tableau de livraison des carburants et des ingrédients aux centres d'exploitations
DSI	<ul style="list-style-type: none"> - Le tableau récapitulatif de la situation de parcs informatiques, les logiciels, et l'infrastructure réseaux. - Le tableau récapitulatif de consommations des fournitures informatiques durant les traitements informatiques

Source : Conception personnelle, juin 2007.

D – L'organisation et le circuit des informations :

Chaque direction est responsable des données qu'elle fournit. Un responsable doit être désigné auprès des directions d'appui pour assurer ces informations. Dès que les informations sont disponibles auprès des directions de sièges, elles les envoient à la DPS pour centraliser les informations. Les calendriers sont à établir par chaque direction avec la DPS, suivant la date de disponibilité des données sources, et la durée de traitement à effectuer.

L'envoi des données est à effectuer par e_mail, et chacun doit tenir des tableaux de suivi d'envoi et de réception des données. L'objectif est de disposer toutes les informations, au plus tard 25 jours après la fin du mois.

Il est nécessaire d'affirmer que seule la DPS pourra fournir des données pour les utilisateurs, internes et externes de la JIRAMA ; ainsi seule la DPS est le seul destinataire des reporting de direction de sièges. L'objectif est d'avoir un guichet unique des informations de l'ensemble JIRAMA.

\$3 – Les Reporting de la JIRAMA :

Ce type de reporting est la récapitulation générale des informations et de la situation de l'ensemble JIRAMA. Ce reporting est alimenté à partir des informations des reporting d'exploitations et des reporting des directions de sièges. Le département qui est chargé de contrôle de gestion au sein de la DPS est le responsable de ce reporting.

On peut citer les reportings JIRAMA suivant :

- Les tableaux de bords, ensemble JIRAMA, par centre d'exploitation, par activité et par domaine
- La situation des centres, avec des informations complètes, à envoyer aux centres d'exploitation et aux directions d'appui, comme feed-back.
- Le coût de revient complets de la JIRAMA, par centre, par activité, par métier
- Les reportings demandés systématiquement par le ministère de tutelle de la JIRAMA et par le conseil d'administration

- Les demandes ponctuelles des informations par les utilisateurs externes, comme l'institut national de statistique, ou INSTAT, l'organe régulateur de l'énergie ou ORE, ...

- Les demandes de données pour les étudiants qui font des recherches ou qui préparent leurs mémoires, ...

Il est nécessaire de rappeler que toutes demandes externes doivent avoir l'accord de la Direction Générale, avant de les satisfaire, quelque soit le motif.

CONCLUSION

CONCLUSION

Le contrôle de gestion de la JIRAMA est confié à la DPS qui assure en même temps la planification stratégique de la société depuis sa création au mois de juin 2006. Notre étude a été consacrée sur la définition du processus de la planification stratégique, et sur le système de contrôle de gestion intégré dans ce processus, pour que ces deux grandes fonctions pourraient apporter vraiment des avantages dans le redressement de la JIRAMA.

Dans le processus de planification, la définition des objectifs et la mise en cohérence de tous les plans qui contribuent à la réalisation des objectifs définis sont très importantes. Chaque direction de la JIRAMA possède un plan directeur relatif à son domaine. La DPS coordonne ces plans, et en définit le master plan de 5 ans, ou business plan, de la société. Elle est le gardien de l'objectif stratégique de la société défini par la Direction Générale, et le budget annuel déduit du master plan, définit les moyens pour atteindre l'objectif de l'année. Le respect du calendrier et la bonne participation de tous les responsables sont les forces de réussite de ce processus. Le résultat de notre étude est destiné à la DPS pour assurer la coordination et l'animation.

En outre, le contrôle de gestion, que nous avons élaboré, a pour but d'aider la direction générale, et les responsables des centres, à maîtriser leur gestion, pour atteindre leurs objectifs, dans les délais et avec les moyens disponibles ⁽¹⁾. C'est pourquoi que nous avons défini des indicateurs de chaque objectif, pour bien mesurer la situation par rapport à l'objectif. Le contrôle de gestion consiste aussi à l'analyse des écarts constatés entre la réalisation et la prévision, afin de voir à temps les actions correctrices.

Les premiers moyens de contrôle de gestion que nous avons conçus dans cette étude sont les tableaux de bord destinés à la direction générale, aux centres d'exploitations, et aux responsables de contrôle de gestion qui assurent l'analyse des écarts. Les tableaux de bords sont mensuels, et récapitulés en 1 an. Les sources des informations pour alimenter les tableaux de bords, sont le budget, pour la prévision mensuelle, et les différents reporting venant des centres d'exploitation et des directions de sièges, pour la réalisation mensuelle.

⁽¹⁾ *Le contrôle de gestion, Jean-Loup ARDOIN, Daniel MICHEL, Jean SCHMIDT, page 24*

Pour le contrôle stratégique, nous pouvons exploiter ce format de tableaux de bords, en affichant les informations annuelles relatives au master plan. Pour cela, l'analyse concerne les réalisations annuelles et l'évolution de la situation par rapport aux objectifs stratégiques de 5 ans. Le document qui alimente les données prévisionnelles est le master plan. C'est pourquoi que le résultat de l'analyse des écarts dans le contrôle stratégique est l'une des raisons de la mise à jour des plans directeurs et du master plan, mais toujours dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques définis.

Pour conclure, cet ouvrage n'est qu'une première étape pour faire fonctionner le contrôle de gestion dans le cycle de la planification stratégique, mais nous l'avons considéré comme étape indispensable pour la JIRAMA, surtout pendant cette période de redressement. Avec cette étape, nous pouvons éclaircir la responsabilité de chacun, le calendrier à respecter et le circuit des informations pendant la planification. Cette étape nous a permis aussi de travailler avec des objectifs et de donner plus d'importance la responsabilité de chacun en matière de traitement des informations. Ainsi, suite à la mise en place de cette résolution, les problèmes relatifs à la non fiabilité des informations seront résolus à fond.

Malgré cela, les travaux de recherches ne restent pas là. La possibilité d'amélioration existe toujours avec des méthodes et des moyens très performants disponibles dans le monde de la technologie et de l'informatique. Par exemple, dans le cadre de système d'information, l'informatisation des différents reporting et de traitement des tableaux de bords sera l'étape suivante, avec la mise en place d'un système intégré de tous les domaines existants à la JIRAMA, via INTRANET. Pour le contrôle de gestion, nous pourrions envisager les prochaines étapes, à savoir : la méthode de détermination des valeurs cibles pour chaque indicateur, l'amélioration des tableaux de bords des directions de siège, l'amélioration du système de coût de revient, l'optimisation du système de tarification, le principe d'étude de rentabilité, ... Nous pourrions aussi intégrer la notion de « gestion de performance » dans chaque poste de travail pour assurer la fiabilité de tous les systèmes appliqués à la JIRAMA.

BIBLIOGRAPHIE

I – OUVRAGES GENERAUX :

- HELFER J. P. et ORSONI J. - Gestion : les fonctions de l'entreprise.- VUIBERT.- Mars 1985.- 430 pages
- HUNT Charles et ZARTARIAN Vahé.- Le renseignement stratégique au service de votre entreprise.- FIRST.- 245 pages
- MICHEL Daniel, ARDOIN Jean-Loup et SCHMIDT Jean.- Le contrôle de Gestion.- 361 pages
- SALLES Pierre et SIMON Yves- L'expression et la communication dans la vie sociale et professionnelle- DUNOD : Lieu Paris 1970.- 370 pages

II – COURS THEORIQUES :

- ANDRIANAIVOSON David.- Contrôle de Gestion.- INSCAE.- Juin 2007.- 76 pages.
- RANDRIAMAHENINTSOA Honoré.- cours de Contrôle de Gestion.- 4^{ème} année en gestion.- Université de Toamasina.- année universitaire 1992-1993.
- STRUN Dao.- cours de Comptabilité Analytique d'Exploitation.- 3^{ème} année en gestion.- Université de Toamasina.- année universitaire 1990-1992.

III – OUVRAGE VIRTUEL :

- LOISEAU Alain.- Contrôle de gestion.- Via Internet.- Site WEB Contrôle de gestion.- Septembre 2006

IV – AUTRE DOCUMENT :

- Hydro-Quebec.- Plan de développement d'Hydro-Québec 1989-1991.- Horizon 1998.- Quebec Canada Mars 1989.- 162 pages

REPertoire DES ANNEXES

<u>Annexe I</u> :	Liste des centres JIRAMA	111
<u>Annexe II</u> :	Appel de puissance maximum en pointe par réseau, en 2006	112
<u>Annexe III</u> :	Autres Clients Eau	113
<u>Annexe IV</u> :	Tableau de Bord, Electricité	114
<u>Annexe V</u> :	Tableau de Bord, Eau.	116
<u>Annexe VI</u> :	Tableau de Bord, Elec & Eau	118

ANNEXE I : Liste des centres JIRAMA

CENTRE D'EXPLOITATION ELECTRICITE	
ANTANANARIVO	MAROVOAY
TOAMASINA	MAEVATANANA
MAHAJANGA	VANGAINDRANO
ANTSIRABE	VONDROZO
FIANARANTSOA	FARATSIHO
NOSY BE	ANALAVORY
MORONDAVA	MORAFENOBE
ANTSIRANANA	ANALALAVA
MANANJARY	MORAMANGA
RANOMAFANA	MANANARA NORD
FENOARIVO CENTRE	TOLIARY
BRICKAVILLE	AMBATONDRAZAKA
ANTSOHIHY	AMBATOLAMPY
AMBOSITRA	TAOLANARO
TSIROANOMANDIDY	FARAFANGANA
SOANIERAN'IVONGO	MANAKARA
ANTSALOVA	AMBOVOMBE
PORT BERGE	VAVATENINA
AMBATOFINANDRAHANA	MAROLAMBO
MOROMBE	IFANADINA
FENERIVE EST	AMBALAVAO
SOAVINANDRIANA	IVOHIBE
VATOMANDRY	BELOHA
VOHEMAR	ANKAZOABO SUD
BEFANDRIANA NORD	SAKARAH
AMBANJA	AMBOHIBARY SAMBAINA
MAINTIRANO	AMPARAFARAVOLA
ANTALAHA	MANJAKANDRIANA
BESALAMPY	AMPEFY
MAROANTSETRA	ARIVONIMAMO
MANDRITSARA	AMPANIHY
BELO/TSIRIBIHINA	MAHITSY
SAMBAVA	IHOSY
ANDAPA	MIDONGY SUD
MAHABO	ANIVORANO NORD
BETROKA	KANDREHO
GRAND TANA	BEALANANA
SAINTE MARIE	NOSY VARIKA
MAHANORO	IKALAMAVONY
MIARINARIVO	BEROROHA
ANKAZOBE	ANDILAMENA
AMBATO BOENI	TSARATANANA
AMBOASARY SUD	AMBATOMAINTY
AMBOHIMAHASOA	SOALALA
MANJA	ANJOZOROBE
ANAHIDRANO	BEFOTAKA
BETIOKY SUD	IAKORA
TSIAZOMPANIRY	TANABAO/MANAMPOTSY
VOHIPENO	MANANDRIANA
MAMPIKONY	IKONGO
BEKILY	FOULPOINTE
AMPANEFENA	BENENITRA
MITSIJNO	RANOHIRA
MIANDRIVAZO	TANAMBE
BEZAHA	IMERITSIATOSIKA
ANTANIFOTSY	
TSIHOMBE	
MANAKAMBAHINY	
AMBILOBE	
ANOSIBE AN'ALA	

CENTRE D'EXPLOITATION EAU	
ANTANANARIVO	MIARINARIVO
TOAMASINA	AMBATO BOENI
MAHAJANGA	AMBOASARY SUD
ANTSIRABE	MANJA
FIANARANTSOA	ANAHIDRANO
NOSY BE	BETIOKY SUD
MORONDAVA	VOHIPENO
ANTSIRANANA	MAMPIKONY
MANANJARY	BEKILY
RANOMAFANA	MITSIJNO
FENOARIVO CENTRE	MADIROVALO
ANTSOHIHY	BEZAHA
AMBOSITRA	ANTANIFOTSY
TSIROANOMANDIDY	MAHASOLO
SOANIERAN'IVONGO	TSIHOMBE
ANTSALOVA	MAROVOAY
PORT BERGE	
MOROMBE	
FENERIVE EST	MAEVATANANA
SOAVINANDRIANA	VANGAINDRANO
VATOMANDRY	ANALAVORY
VOHEMAR	MORAFENOBE
BEFANDRIANA NORD	MORAMANGA
AMBANJA	TOLIARY
MAINTIRANO	AMBATONDRAZAKA
ANTALAHA	AMBATOLAMPY
BESALAMPY	TAOLANARO
MANDRITSARA	FARAFANGANA
BELO/TSIRIBIHINA	MANAKARA
SAMBAVA	IVOHIBE
ANDAPA	MANAMBARO
MAHABO	AMPANIHY
BETROKA	MIDONGY SUD
GRAND TANA	TANGAINIONY
SAINTE MARIE	BEALANANA
MAHANORO	

Source : JIRAMA – DPS, Octobre 2006

ANNEXE II : Appel de puissance maximum en pointe par réseau, en 2006

CENTRE	Puissance appelée (en kW)	CENTRE	Puissance appelée (en kW)	CENTRE	Puissance appelée (en kW)
LES CENTRES AUTONOMES		DIR Mahajanga		DIR Antsirabe (non Interconnecté avec Antananarivo)	
Ambatondrazaka	1 193	Mahajanga	10 700	Morondava	1 421
Amparafaravola	191	Ambato-boeni	182	Ambatofin/hana	102
Andilamena	235	Ambatomainty	55	Ambositra	868
Anjozorobe	78	Anahidrano	4	Belo Tsiribihina	200
Ankazobe	137	Analalava	105	Mahabo	135
Anosibe An'ala	97	Antsalova	64	Manandriana	50
Fenoarivo Centre	75	Antsohihy	640	Miandrivazo	136
Manakambahiny	100	Bealanana	168	TOTAL DIR Antsirabe	2 912
Tanambe	224	Befandriana	206		
Tsiazompaniry	72	Besalampy	89	DIR Toliary	
Tsiroanomandidy	600	Kandreho	26	Toliary	4 873
TOTAL Centres Autonomes	3 002	Maevatanana	242	Ambosary	136
		Maintirano	325	Ambovombe	200
RESEAU INTERCONNECTE		Mampikony	257	Ampanihy Ouest	89
		Mandritsara	295	Ankazoabo Sud	100
		Marovoay	450	Bekily	120
		Mitsinjo	62	Beloha	42
DIR Toamasina		Morafenobe	70	Benenitra	35
Toamasina	13 950	Port - Bergé	257	Beroroaha	34
Ambodiatafana	20	Soalala	68	Betioky Sud	112
Antanambao	28	Tsaratanana	90	Bezaha	121
Brickaville	182	TOTAL DIR Mahajanga	14 355		
Fenerive Est	481			Manja	105
Foulpointe	210	DIR Fianarantsoa		Morombe	171
Mahanoro	201	Fianarantsoa	6 030	Sakaraha	305
Mananara Nord	282	Befotaka	10	Taolagnaro	1 465
Maroantsetra	518	Betroka	261	Tsihombe	58
Marolambo	69	Farafangana	450	TOTAL DIR Toliary	7 966
Sainte Marie	587	Iakora	28		
Soanieran'Ivongo	116	Ihosa	464	TOTAL POINTE	
Vatomandry	318	Ikalamavony	86		212 392
Vavatenina	131	Ikongo	41		
TOTAL DIR Toamasina	17 093	Ivohibe	40		
		Manakara	960		
DIR Antsiranana		Mananjary	540		
Antsiranana	7 330	Midongy Sud	29		
Ambanja	950	Nosy Varika	56		
Ambilobe	700	Ranohira	84		
Ampanefena	210	Vangaindrano	190		
Andapa	508	Vohipeno	113		
Anivorano Nord	78	Vondrozo	29		
Antalaha	1 327	TOTAL DIR Fianarantsoa	9 411		
Nosy be	2 650				
Sambava	1 720				
Vohemar	540				
TOTAL DIR Antsiranana	16 013				

Source : JIRAMA – DPS, juin 2007

ANNEXE III : AUTRES CLIENTS EAU

AUTRES CLIENTS EAU
- USAGE PORT
- CHANTIER DE CONSTRUCTION
- BATIMENTS COMMUNAUX
- AUTRES INSTALLATIONS
- AGENTS JIRAMA
- CESSION INTERNE
- CESSION ACTIVITE ELEC

LISTE DES SCHEMAS

<u>Schéma 1</u> :	Organigramme de la JIRAMA	15
<u>Schéma 2</u> :	Organigramme d'une D.I.R	17
<u>Schéma 3</u> :	Organigramme de la DPS	19
<u>Schéma 4</u> :	Cycle général de la planification stratégique	44
<u>Schéma 5</u> :	Calendrier d'analyse et de prévision	45
<u>Schéma 6</u> :	Calendrier de Reporting et des Tableaux de Bords	46
<u>Schéma 7</u> :	Le flux général des plans	47
<u>Schéma 8</u> :	Triangle de contrôle de gestion	63
<u>Schéma 9</u> :	Le flux d'efficacité de financement	64
<u>Schéma 10</u> :	Principe de découpage des objectifs par centre	68
<u>Schéma 11</u> :	Principe de découpage annuel des objectifs	68
<u>Schéma 12</u> :	Principe de découpage mensuel des objectifs annuels	69
<u>Schéma 13</u> :	Organigramme des objectifs	70
<u>Schéma 14</u> :	Circuit des RM d'exploitations des D.I.Rs	96
<u>Schéma 15</u> :	Circuit des RM d'exploitations des sous -groupements	97
<u>Schéma 16</u> :	Circuit des RM d'exploitations des secteurs	98
<u>Schéma 17</u> :	Circuit des RM d'exploitations des centres sans micro-ordinateur	99

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1</u> :	Nombre des centres par type d'activité en 2006	13
<u>Tableau 2</u> :	Nombre des clients par activité en 2006	13
<u>Tableau 3</u> :	Répartition puissance par type de production en 2006	14
<u>Tableau 4</u> :	Répartition des abonnés électricité par type de tension en 2006	23
<u>Tableau 5</u> :	Consommation d'énergie par type de clients en 2006	23
<u>Tableau 6</u> :	Le rendement électricité en 2006	24
<u>Tableau 7</u> :	La consommation de carburant relative à la production d'énergie 2006	24
<u>Tableau 8</u> :	La capacité de parc de production électricité en 2006	25
<u>Tableau 9</u> :	La consommation eau facturée en 2006	27
<u>Tableau 10</u> :	Le rendement eau en 2006	28
<u>Tableau 11</u> :	La consommation d'énergie et des ingrédients en 2006	28
<u>Tableau 12</u> :	La capacité des infrastructures eau des grands centres et des centres rattachés à la DIR Toamasina en 2006	29
<u>Tableau 13</u> :	Processus d'analyse économique et diagnostic	48
<u>Tableau 14</u> :	Processus de définition de la politique générale de l'entreprise	49
<u>Tableau 15</u> :	Processus de création et de mise à jour de PDE et de PDO	51
<u>Tableau 16</u> :	Processus de création et mise à jour des plans directeurs des autres domaines	52
<u>Tableau 17</u> :	Processus d'établissement du Master Plan	53
<u>Tableau 18</u> :	Processus de restitution du PCBUD	54
<u>Tableau 19</u> :	Processus d'élaboration de budget	56
<u>Tableau 20</u> :	Processus global de réalisation des travaux	58
<u>Tableau 21</u> :	Processus contrôle budgétaire	59
<u>Tableau 22</u> :	Processus contrôle de gestion	61
<u>Tableau 23</u> :	Tableau de coefficient d'importance des travaux	74
<u>Tableau 24</u> :	Evolution de la structure des coûts de production électricité	77
<u>Tableau 25</u> :	Evolution de la structure des coûts de production eau	79
<u>Tableau 26</u> :	Evolution de la structure des coûts de gestion	81
<u>Tableau 27</u> :	Analyse des Actions et de Financements	88
<u>Tableau 28</u> :	Analyse des Hypothèses	89
<u>Tableau 29</u> :	Analyse des Parcs et des Installations	90

<u>Tableau 30</u> :	Analyse des Productions et des Consommations	91
<u>Tableau 31</u> :	Analyse des Recettes et de la Structure des Charges	92
<u>Tableau 32</u> :	Les reporting mensuels d'exploitation	95
<u>Tableau 33</u> :	Calendrier d'envoi des RM des DIRs	96
<u>Tableau 34</u> :	Calendrier d'envoi des RM des sous- groupements	97
<u>Tableau 35</u> :	Calendrier d'envoi des RM des secteurs	99
<u>Tableau 36</u> :	Calendrier d'envoi des RM des secteurs sans micro-ordinateurs	100
<u>Tableau 37</u> :	Les reporting des directions de sièges	103

TABLE DES MATIERES

Remerciements	3
Sommaire	4
Liste des abréviations, des acronymes et des sigles	5
Introduction	7
Partie I : Etude de l'existant	10
Chapitre 1 : Vue globale sur la société JIRAMA	12
Section 1 : La JIRAMA	12
\$1 – La JIRAMA et son historique	12
A – Rappel sur l'historique	12
B – La mission de la JIRAMA	13
C – Le contexte actuel	14
\$2 – L'organigramme de la JIRAMA	15
A – Les directions de siège	16
B – Les centres d'exploitation	17
Section 2 : La Direction de Planification Stratégique	18
\$1 – La mission de la DPS	18
\$2 – La structure de la DPS	19
A – Le département Planification Générale	20
B – Le département Analyse Stratégique	20
C – Le service Contrôle de Gestion	21
Chapitre 2 : Analyse du système de planification	22
Section 1 : Les Plans existants	22
\$1 – Les plans à longs termes	22
A – Le plan électricité	22
1 – La prévision de la demande	22
2 – Le programme d'activité électricité	24
3 – Le plan d'équipement électricité	25
4 – Le plan d'action électricité	25
5 – Le plan de financement électricité	26
B – Le plan eau	26
1 – La prévision de la demande	27

2 – Le programme d’activité eau	27
3 – Le plan d’équipement eau	28
4 – Le plan d’action eau	29
5 – Le plan de financement eau	30
\$2 - Les plans à courts et à moyens termes	30
A – Le plan de redressement	30
1 – Les résultats financiers attendus	31
2 – Les éléments clés des plans Elec et Eau	33
B – Le budget	33
1 - Le budget de fonctionnement et d’exploitation ..	33
2 – Le budget d’entretien extraordinaire	34
3 – Le budget d’investissement et des actions spécifiques	34
Section 2 : Les problèmes constatés	34
\$1 – Sur la planification :	34
A – Création des nouveaux projets	34
B – Etablissement de budget	35
C – Mises à jours des plans	36
\$2 – Sur la réalisation :	36
A- Suivi des actions	36
B - Financement	37
\$3 – Sur l’organisation	37
A – Le niveau du service contrôle de gestion	37
B – La relation entre les directions concernées	38
\$4 – Sur le système d’information	38
A – Traitement des informations	38
B – Structure des informations	40
Partie II : Conception et amélioration du système relatif au contrôle de gestion	41
Chapitre 1 : Etude de la planification stratégique	43
Section 1 : Le processus de la planification stratégique	43
\$1 – Le cycle général de planification stratégique	43
\$2 – Le calendrier de l’année	45
A – Calendrier de planification	45
B – Calendrier de contrôle	46

§3 – Le flux général des plans	47
Section 2 : Les détails du processus	48
Chapitre 2 : Elaboration du contrôle de gestion	62
Section 1 : Définition et objectifs de contrôle de gestion	62
Section 2 : Conception des tableaux de bords	65
§1 – Détermination des objectifs	65
A – Analyse des objectifs	65
1 – Satisfaction des demandes	66
2 – Amélioration de la situation financière	66
3 – Réduction des coûts de revient	67
4 – Augmentation de revenu	67
5 – Remise à niveau de qualité	67
B – Découpage des objectifs	68
1 – Principe de découpage dans l’espace	68
2 – Principe de découpage dans le temps	68
§2 – Détermination des indicateurs	69
§3 - Présentation des tableaux de bord	86
A – Tableaux de bord des objectifs	86
B – Analyse des écarts	86
1 – Les montants des plans d’actions	87
2 – Les financements	87
3 – Les hypothèses	88
4 – Les informations sur les parcs et sur les installations	89
5 – Les informations sur les activités	90
6 – Les recettes	91
7 – La structure des charges	92
Section 3 : Les différents Reporting	93
§1 – Les Reporting Mensuels d’exploitations	93
A – Les Objectifs de Reporting Mensuel d’exploitation ...	93
B - Les principes de base	94
C - Les différents REPORTING Mensuel d’exploitation ...	94
D – Le circuit des informations	95
1- Les RM des grands centres ou D.I.R	96

2- Les RM des moyens centres ou Sous groupements	97
3- Les RM des petits centres ou Secteurs	98
4- Les centres n'ayant pas de micro-ordinateurs	99
E – L'organisation relative aux RM d'exploitation ...	100
1– Les Responsabilités des Directions d'appui	100
2– Le mode d'envoi	101
\$2 - Les Reporting des directions de sièges	101
A – Les objectifs de Reporting de Siège	101
B – Les principes de base	102
C – Les différents reporting mensuel de Siège	102
D – L'organisation et le circuit des informations	104
\$3 – Les Reporting de la JIRAMA	104
Conclusion	106
Bibliographie	109
Répertoire des annexes	110
Liste des schémas	120
Liste des tableaux	121