



Institute supérieur des études des technologies de Médenine

La société SRTM

Thème : Elaboration d'un tableau du bord

Encadre par : ouedrni khaled

Mostpha atigui

Réalisé par : Zina Mssadi

Ameni khochbati

Année universitaire: 2020/2021

DEDICACES

Je dédie ce projet à...

A nos chers parents

Qui ont toujours été là pour nous, et qui nous donné un magnifique modèle

Persévérance. Nous espérons qu'ils trouveront dans ce travail toutes nos connaissances et

Tout notre amour.

A ma sœur

Elle témoignage de la fraternité, avec mes souhaites de bonheur de santé et de succès et à tous

Les membres de la famille

A nos meilleurs amis.

Aux professeurs et à l'administration de l'institut supérieur des études technologique

A tout ce qui a participé de près ou de loin à la réussite de ce travail.

Kochbati Ameni

SRT MEDENINE

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail comme un témoignage d'affection. De respect et d'admiration:

A mes très chers parents

Pour tout l'amour dont vous m'avez entouré pour tout ce que vous avez fait pour moi. Je ferai de mon mieux pour rester un sujet de fierté à vos yeux avec l'espoir de ne jamais vous décevoir. Que ce modeste travail. Soit l'exaucement de vos vœux tant formulés et de vos prières quotidiennes.

A mon frère et mes sœurs

Qu'ils m'ont chaleureusement supporté et a encouragé tout au long de mon parcours.

A tous mes chers amis, et à tous ceux que j'aime

Merci

Msaadi Zin

Liste de tableau

Tableau 1:Indicateur de performance des services de transport public.....	41
Tableau 2:taux d'absentéisme	51
Tableau 3: kilomètres commerciaux par voyageur du PTU	53
Tableau 4: Déplacements par voyageur des périmètres des transports urbains.....	54
Tableau 5:kilomètres commerciaux par logeur des lignes.....	56
Tableau 6: Densité du voyageur des périmètres de Transports urbains	58
Tableau 7:Taux de services fonctionnant le dimanche	60
Tableau 8:Existence d'un service spécialisé desservant l'intégralité du territoire.....	61
Tableau 9:Existence d'une tarification en faveur des personnes en situation de précarité	62
Tableau 10:Exit-t-il un dispositif de concertation de type « Comité des partenaires » ?	63
Tableau 11:Existence d'un titre intermodal	64
Tableau 12:Taux de Kilomètres non réalisés tous motifs	65
Tableau 13:Réclamation au des incidents par millier d voyages	67
Tableau 14: Part du voyage par véhicule	69
Tableau 15:Budget Transport par déplacement	70
Tableau 16:Taux de couverture des dépenses d'exploitation par les recettes commerciales.....	72
Tableau 17:Part des services aller /retour fonctionnant pendant les petites vacances scolaires	73
Tableau 18:Dépense de fonctionnement par voyage	75

Liste de Ligure

Figure 1: Exemples de Graphique.....	25
Figure 2:Taux d'absentéisme	52
Figure 3:kilomètres commerciaux par voyageur du périmètre de transport urbain	53
Figure 4 : déplacement par voyageur de PTU	55
Figure 5:Kilomètres commerciaux par logeur des lignes.....	57
Figure 6:Densité des voyageurs du PTU.....	59
Figure 7:Taux de services fonctionnait le samedi.....	61
Figure 8:Existence d'un service spécialisé desservant l'intégralité du territoire	62
Figure 9: Existence d'une tarification en faveur des personnes en situation de précarité	63
Figure 10Existe-t-il un dispositif de concertation de type « comité des partenaires ».....	64
Figure 11:Existence d'un titre intermodal	64
Figure 12:Taux de Kilomètres non réalisés tous motifs.....	66
Figure 13:Réclamation au des incidents par millier de voyages.....	67
Figure 14:Part des voyages par véhicule.....	69
Figure 15:Budget transport par déplacement.....	71
Figure 16:Taux de couverture des dépenses d'exploitation par les recettes commerciales	72
Figure 17: part des services aller /retour fonctionnant pendant les petites vacances scolaires.....	74
Figure 18:Dépense de fonctionnement par voyage.....	75

Table des matières

Chapitre 1 : Contrôle de gestion	10
SECTION 1 : LES CONCEPTS GENERAUX DE CONTROLE DE GESTION	10
INTRODUCTION	10
I- Définition :	10
II- Objectifs :	11
III- La mutation du contrôle de gestion :	11
IV- Caractéristiques du contrôle de gestion :	12
SECTION2: LES MOYENS DE CONTROLE DE GESTION	13
I. Les moyens relationnels.....	13
II. Les moyens techniques.....	13
CHAPITRE 2 : TABLEAU DE BORD CLASSIQUE	15
I- Définition et rôles de Tableau de Bord classique	15
II- Les instruments fondamentaux.....	19
II- Les Enjeux des tableaux de bord classique	26
III- Les limites du tableau de bord classique	29
IV. Indicateurs de performance des services de transport public	29
V. Les Tableau du bord prospectif : un système de pilotage de la performance.....	42
Chapitre 1 : présentation générale de la « SRTM »	44
SECTION 1 : CARTE D'IDENTITE, HISTORIQUE ET ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE :.....	45
I- Carte d'identité	45
II- Historique de la société.....	46
III- L'organigramme :	47
SECTION 2 : STRUCTURE DE LA SOCIETE :.....	48
Chapitre 2 : lancement du tableau de bord classique du l'SRTM	51
I- LE CALCUL DE L'INDICATEUR	51
1. Taux d'absentéisme	51
2. Kilomètres commerciaux par voyageur du périmètre de transports urbains	52
3. Déplacements par voyageur du périmètre des transports urbains (PTU).....	54
4. Kilomètres commerciaux par longueur des lignes.....	56
5. Densité du voyageur du périmètre de transports urbains (PTU)	58
6. Taux de services fonctionnant le dimanche	60
7. Existence d'un service spécialisé desservant l'intégralité du territoire	61
8. Existence d'une tarification en faveur des personnes en situation de précarité	62
9. Existe-t-il un dispositif de concertation de type « Comité des partenaires » ?.....	63

10.	Existence d'un titre intermodal	64
11.	Taux de kilomètres non réalisés tous motifs	65
12.	Réclamations au motif des incidents par millier de voyages.....	66
13.	Part des voyages du véhicule.....	68
14.	Budget transport par déplacement	70
15.	Taux de couverture des dépenses d'exploitation par les recettes commerciale.....	71
16.	Part des services aller/retour fonctionnant pendant les petites vacances scolaires	73
17.	Dépense de fonctionnement par voyage	75
II-	L'ETABLISSEMENT D'UN TABLEAU DE BORD DE LA 3 ANNEE (2019 ; 2020 ; 2021)	76
III-	SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS	78
1)	Synthèse.....	78
2)	Recommandations.....	80
	Bibliographie.....	84
	WWW .mémoire en ligne .com.	84
	WWW. Fondation-idg.org	84

Introduction Générale

La succession des crises économique et financière, la possible crise écologique et climatique ou encore les crises sociales (augmentation de la pauvreté ; vieillissement de la population).un large débat s'est ouvert ou qui vise à concilier l'intérêt de l'individu, de la société et de la planète, dans un monde qui se révèle à la fois de plus en plus complexe et inter relié.

Chaque organisation et, en particulier, de l'entreprise du secteur marchand. Elles interpellent l'ensemble des fonctions de contrôle au sein des organisations et en particulier le contrôle de gestion.

Ce dernier est Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, il est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Il est donc une réponse à un certain nombre de problèmes d'entreprises pour lesquels la recherche des solutions s'impose : l'augmentation des couts, et la désorganisation des services au sein de l'entreprise.

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marchés, où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. A l'inverse, les entreprises de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voire même à disparaître.

La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance. Donc le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise, il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs

tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens.

En effet pour maîtriser des situations de plus en plus complexe, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion dont les principaux instruments peuvent être constitués par : la comptabilité avec deux composantes générale et analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord classique.

Ce dernier fournit un ensemble des informations quantitatives et qualitatives nécessaires pour le pilotage de la performance de l'entreprise

Grâce à son rôle important comme élément de contrôle, de dialogue, de communication et d'aide à la prise de décision.

L'objet de ce travail est alors de vérifier que le contrôle de gestion est un système de gestion qui contribue à la performance de l'entreprise. D'autre part et grâce aux divers outils (et surtout à travers le tableau de bord classique) sur lesquels il se base, vérifier que le contrôle de gestion constitué à la fois un outil de décision et d'action et un outil de dialogue et de communications entre les membres de l'entreprise.

Dans ce rapport on va étudier le cas de la société de transport de Médenine qui spécialise aux satisfactions des demandes de transport de voyageurs et de marchandises dans le gouvernorat de Médenine. Située à Médenine centre, on a essayé d'élaborer le tableau de bord classique à travers les différents indicateurs jugés comme essentiel pour le directeur de la société.

Donc, le tableau de bord classique dans l'entreprise tunisienne joue-t-il le rôle qui lui est attribué ? Et est-ce qu'il aide à la performance de l'entreprise ?

Partie 1 : Généralité

Chapitre 1 : Contrôle de gestion

Section 1 : les concepts généraux de contrôle de gestion

Introduction :

Gréer une entreprise consiste à mettre en œuvre les ressources de celle-ci en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre de sa politique,

Pour atteindre ses objectifs, le dirigeant utilise le contrôle de gestion comme moyen de pilotage et de gestion.

Dans ce chapitre on va traiter une première section les concepts fondamentaux du contrôle de gestion.

Alors que la deuxième section sera consacré à la ?

I- Définition :

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite raisonnable d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passées et futures et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens. Le contrôle de gestion est un processus transversal destiné à aider les responsables de service à piloter leurs activités et à agir dans le sens de la stratégie de la firme. A la fin du module « Fondements du contrôle de gestion », les étudiants ont compris la logique des principaux outils et sont capables de les utiliser dans des cas simples.

II- Objectifs :

- Comprendre comment les principales modalités d'analyse des coûts et des résultats et de prévisions budgétaires constituent autant d'outils d'aide à la décision à destination des opérationnels.

Les objectifs du contrôle de gestion sont :

- Contribuer à la définition de la stratégie
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie.
- Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs courts termes et les objectifs stratégiques.
- Mesurer les performances.
- Piloter l'activité et prendre les actions correctrices.

III- La mutation du contrôle de gestion :

Suite au développement de l'environnement économique et organisationnel de l'entreprise, de nouveaux besoins sont nés le contrôle de gestion doit proposer aux décideurs des outils appropriés à leurs besoins, ainsi les démarches normatives appliqués à l'identique sur toutes les organisations ne sont pas possibles. Les utilisateurs cherchent auprès du contrôle de gestion des outils de plus en plus souples et qua.

Laxatifs, ces derniers apparaissent comme des outils mieux adaptés au contexte concurrentiel actuel tant pour les décisions stratégiques que tactique et opérationnelles.

Les outils du contrôle de gestion se sont constitués au fur et à mesure des besoins des entreprises et se sont différenciés selon la taille, les activités des organisations ainsi avec de nouvelles représentations des entreprises (structure aplatie, décentralisée, transversales) apparaissent de nouvelles techniques comptables qui intègrent de nouvelles variables, le découpage de l'organisation en activités, processus, en projet conduits à de nouveaux outils de calculs des coûts ou de nouvelles démarches de Management:

IV- Caractéristiques du contrôle de gestion :

1. Missions du contrôle de gestion :

Dans ce nouveau cadre, les missions du contrôle de gestion se font plus précises :

analyser la performance des activités afin d'optimiser leur pilotage dans cette optique, le contrôle de gestion doit essentiellement apporter les outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats obtenus ;

Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité (responsables de programmes, responsables de budgets opérationnels de programme, responsables d'unité opérationnels, opérateurs) : nouveau cadre de gestion en mode LOLF implique la mise en œuvre d'un dialogue de gestion favorisant l'expression des acteurs les plus proches du terrain et la diffusion des bonnes pratiques. Le contrôle de gestion vient documenter et objectiver ce dialogue.

2. Rôle du contrôle de gestion :

On peut avancer que le rôle du contrôle de gestion est le même dans les grandes Entreprises que les PME voir plus important du fait de faible traitement de l'information par rapport aux grandes Entreprises.

Cependant, il s'agit d'un contrôle de gestion moins formalisé plus par exception lorsque les difficultés surviennent.

Dans la grande Entreprise le rôle de contrôle de gestion est d'aider les responsables :

- fonctionnels à prendre des décisions
- opérationnels à contrôler leurs actions

3. Les avantages de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion offre plusieurs avantages à l'entreprise :

- Maîtriser les coûts et améliorer la performance: à travers l'amélioration de l'efficacité (relation entre les objectifs convoités et les résultats obtenus) et de l'efficience (relation entre les moyens engagés et les résultats obtenus).
- Avoir une bonne vision.
- Améliorer la réactivité

Afin de se développer au sein de l'entreprise, le contrôle de gestion nécessite la mise en place d'un certain nombre d'outils notamment l'établissement d'un système de comptabilité analytique de gestion (CAG).

Le contrôle de gestion a pour vocation de s'assurer qu'il y ait concordance entre les stratégies définies et les performances réalisées. Cet outil permet ainsi de contrôler, maîtriser, mesurer et analyser tous les aspects inhérents à votre activité

4. Les limites du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. En effet, il existe trois limites fondamentales:

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable.
- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion. En effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant. Il est possible de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et en le renouvelant le plus souvent possible.

Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Les managé doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités l'entreprise et avec les clients.

Section2: les moyens de contrôle de gestion

I. Les moyens relationnels:

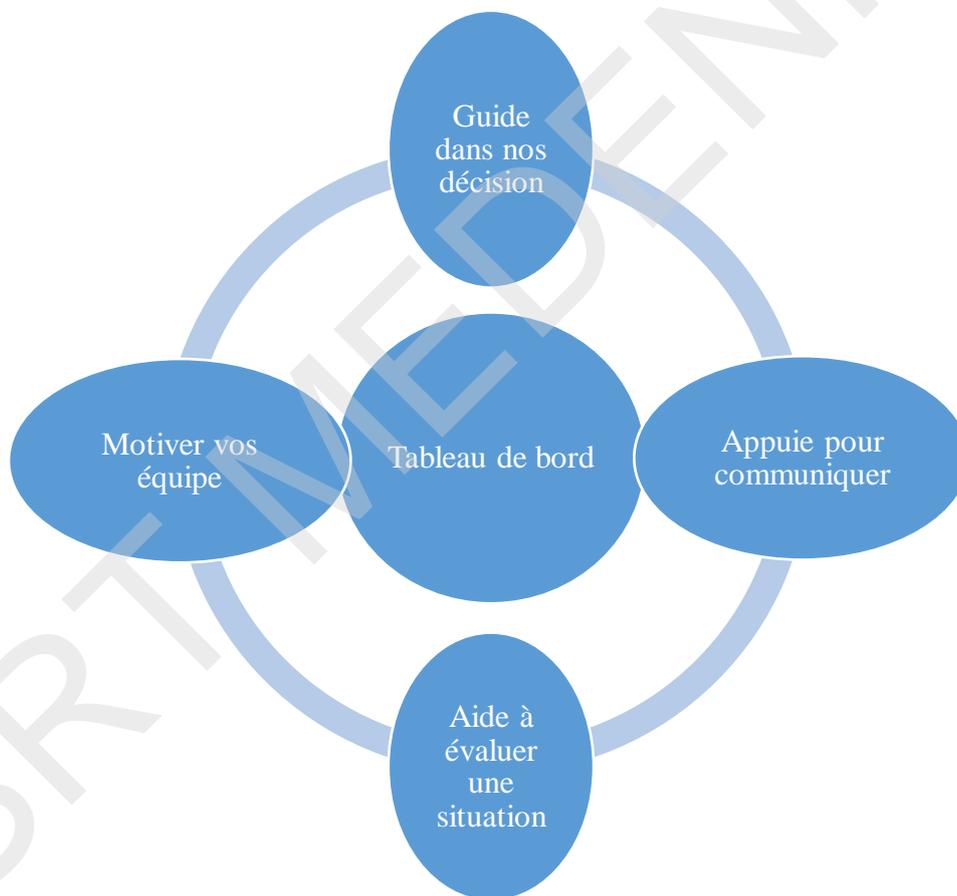
Le contrôle de gestion doit aider et motiver. Pour ce faire, il doit être, si possible rattache directement à la direction générale, ce qui lui permet de jouer pleinement son rôle. Dans l pratique on constate que le contrôleur de gestion peut de trouver rattaché a la direction administrative et financier.

II. Les moyens techniques:

- La comptabilité analytique : est une discipline particulière qui prend ses sources dans la comptabilité générale. Elle permet au procède au calcule de différent couts (cout

complet et cout partiel) et constitue a ce titre; un véritable outil de gestion et de pilotage de l'entreprise

- **La Gestion budgétaire** :est un système mesure de la performance qui facilite le pilotage des activités dans une organisation. Il fournit aux dirigeants une vue rapide et complète de leurs affaires.
- **Les tableaux de bord** : Le tableaux de bord est un outil de suivi et d'aide à la décision très utilisé par les dirigeants d'entreprise. Adaptable en fonction des besoins et des caractéristiques de l'entreprise, il peut être utile de le formaliser afin de renforcer son efficacité



Chapitre 2 : Tableau de bord classique

Introduction :

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Dans cette section nous commencerons par décrire ce qu'est un tableau de bord, puis nous aborderons quelques indicateurs de ce tableau permettant de mesurer la performance de l'entreprise.

I- Définition et rôles de Tableau de Bord classique

1. Définition de tableau de bord classique

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableau de bord, on cite parmi :

Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI ; Abdelhamid EL GADI.

Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI

« Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer».

Selon Abdelhamid EL GADI « Le tableau bord est constitué par un ensemble de renseignements judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée »

Bref, on peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

2. Les rôles de tableau de bord classique

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.

a) Le tableau de bord classique est un instrument de contrôle et de comparaison :

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues.
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

b) Le tableau de bord classique est un outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- ❖ Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.
- ❖ Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.
- ❖ Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.
- ❖ En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

c) Le tableau de bord classique est un outil d'aide à la décision et à la prévision :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur. Il répond donc à une triple question :

- ✦ L'état du système et son évolution constatée sont-ils normaux, par référence à l'état et à l'évolution souhaitée ?
- ✦ Les délégations s'exercent-elles dans les conditions d'efficacité désirées ?
- ✦ Cela va-t-il durer ?

d) Conception du tableau de bord classique

La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Les principes de base de conception sont les suivants :

• La cohérence avec l'organigramme :

Le découpage des tableaux de bord doit respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques. La cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité. L'analyse de chaque activité permet de déterminer les finalités et les objectifs de chacune de ses entités et donc permettre la réalisation des résultats et des évolutions prescrits à chaque fonction de l'entreprise.

• La collecte des informations et le choix des objectifs et indicateurs pertinents :

Il s'agit des opérations informationnelles qui permettent d'étudier les différentes fonctions, responsabilités et niveaux hiérarchiques de l'entreprise en termes d'objectifs et d'enjeux. Cela afin de sélectionner parmi toutes les informations possibles les indicateurs utiles et pertinents reflétant au mieux les besoins de chaque activité.

• La périodicité :

L'information doit être exploitée en fonction de la périodicité des prises de décisions afin d'éviter la dispersion entre l'information et l'action. La périodicité d'un tableau de

bord change selon la nature des indicateurs (Mensuels, trimestriels, semestriels, annuels, ...).

Le rôle principal d'un tableau de bord est d'alerter les responsables sur leurs gestion afin de mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces (il est souvent préférables d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives).

- Les éléments clés d'un tableau de bord classique

Le contenu du tableau de bord est variable selon les approches de conception adoptées par l'entreprise et aussi selon la nature des fonctions concernées. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent au niveau de la conception générale et au niveau des instruments utilisés.

- La conception générale

La forme des informations dans un tableau de bord peut-être très variée, mais la présentation pédagogique la plus répandue et considérée presque conventionnel est souvent selon la forme suivante :

- Tableau de bord de la fonction :

Indicateurs	Objectifs	Résultats	Ecart	Commentaires
-------------	-----------	-----------	-------	--------------

Indicateurs A

Indicateurs B

Cette maquette d'un tableau de bord type fait apparaître cinq zones :

- Zone « indicateurs » : comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau.

- Zone « résultats réels » : ces résultats peuvent se présenter par période ou/ et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité au niveau quantitatif et qualitatif

Zone « objectifs » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés aussi soit par période ou /et cumulés.

· Zone « écarts » : c'est l'écart entre les réalisations (résultats) et les Objectifs préfixés. Ils sont exprimés en valeur absolue ou relative.

· Zone « commentaires » : l'ensemble des remarques et faits marquants qui expliquent une situation lorsque l'écart entre les réalisations et les objectifs est significatif.

II- Les instruments fondamentaux

1. L'indicateur

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précis, utiles, pertinents pour les gestionnaires exprimés sous des formes et des unités diverses. Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus,
- Evaluation d'une action,
- Diagnostic d'une situation, d'un problème,
- Veille et surveillance d'environnements et de changements.

Un bon indicateur doit impérativement respecter les conditions détaillées ci-après, il doit être :

□ Fiable :

Les données qui servent à le calculer doivent être parfaitement contrôlées et validées.

□ De qualité :

Il couvre entièrement le phénomène dont il rend compte et son délai d'obtention est assez court pour permettre une réaction rapide.

□ Pertinent :

Il mesure effectivement ce qu'il prétend mesurer et doit permettre au chef d'entreprise de prendre des décisions.

□ Clair :

Selon les indicateurs et les individus, il faut sélectionner le mode de représentation qui permette la meilleure lisibilité : tableau, camembert, histogramme, courbe...

□ Evocateur :

On doit pouvoir l'utiliser comme instrument de dialogue et de communication.

a) Les indicateurs d'activité

Ils permettent de tracer la grandeur de l'activité de l'entreprise et la quantité du travail fourni. En général, ils concernent le suivi du chiffre d'affaire et son évolution dans une période donnée, en faisant comparer les ventes effectives avec les prévisions afin de déceler tout dérapage et mettre en œuvre des actions correctrices (pour accroître les recettes ou diminuer les dépenses).

b) Les indicateurs de productivités

C'est l'ensemble des indicateurs visant l'évaluation de la productivité de l'entreprise en mesurant l'évolution de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires.

c) Les indicateurs de coûts

C'est le suivi de l'ensemble des postes de charges indispensables au fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Comme pour l'activité, l'idéal est de pouvoir suivre leur variation par rapport à l'exercice antérieur et de les rapprocher du budget prévisionnel de l'année.

d) Les indicateurs de rentabilité

Ces indicateurs permettent l'observation de l'évolution des soldes intermédiaires classiques de la comptabilité générale : marge brute, valeur ajoutée, résultat d'exploitation, résultat net et capacité d'autofinancement. Si le dirigeant a intérêt à suivre tous les mois ses recettes et ses dépenses, il peut en revanche se contenter d'une cadence trimestrielle pour l'analyse fine de la rentabilité.

e) Les indicateurs financière

Il se base sur un ensemble de ratios financiers axés surtout vers la trésorerie et le besoin de fonds de roulement, pour éviter de se retrouver en cessation de paiement. Le besoin de liquidités est évident : il faut disposer des montants suffisants pour

régler les dépenses lorsqu'elles viennent à échéance : loyer, facture d'électricité, factures

Fournisseurs, traites des emprunts, avis d'imposition. Pour ne pas se trouver dans cette situation il faut anticiper.

f) Les indicateurs spécifiques

Ils complètent les indicateurs fondamentaux et permettent de mesurer plus finement la performance de l'entreprise en fonction de ses spécificités de ses métiers et de ses priorités. Ils concernent les relations de l'entreprise au niveau des relations clients et fournisseurs et environnement externe ainsi qu'au niveau des différents systèmes de l'entreprise (qualité, production, information, sécurité...)

Indicateurs		Activités
<ul style="list-style-type: none"> - Evolution du C.A. et comparaison avec l'exercice précédent - Evolution du C.A. et comparaison avec les prévisions - Stocks produits finis et % par rapport au CA - Programme de fabrication et avancement des encours - Stock de marchandises et % par rapport aux achats... 	Productivité	
<ul style="list-style-type: none"> Evolution du CA par salarié - Production globale horaire - Consommation matières - Coût de revient d'une heure de production - Taux de service - heures travaillées - heures vendues - Chiffre d'affaires réalisé par vendeur... 	Coût	
<ul style="list-style-type: none"> -Evolution masse salariale - Coûts liés à la production (matières premières, amortissement machines) 	Rentabilité	

<ul style="list-style-type: none"> - Coûts liés à la commercialisation (promotion, administration, ventedistribution) - Autres charges (entretien, structure) - Evolution des coûts et comparaison avec l'exercice précédent - Evolution des coûts et en % du CA avec comparaisons avec les prévisions... 		
<p>Marge brute (globale, par famille de produits, par segment de client, par secteur géographique) - Valeur ajoutée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excédent brut d'exploitation (EBE) - Résultat d'exploitation, - Résultat courant... 	Financier	
<ul style="list-style-type: none"> - Délais de règlements consentis - Délais paiement fournisseurs - Rotation des stocks produits finis - Prévision de BFR - Solde et prévisions de trésorerie - Endettement sur fonds propres - Résultat financier... 	Spécifique	
<p>Part de marché (totale, par famille, par secteur)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre de clients - Fidélité des clients / Indice de satisfaction - Nombre de fournisseurs - Nombre de concurrents - Ruptures de stocks - Indicateurs qualité production (, rebuts, retours clients) - Taux de retouches, de déchets, d'arrêts techniques - RH (Effectifs, embauches, départs, postes à pourvoir, absentéisme, turnover, - Taux d'occupation des machines. 		

- Evolution prix des matières première - Rupture de stock		
--	--	--

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des indicateurs envisageable pour chaque type, sachant que la détermination des indicateurs doit être personnalisée dans le mode de calcul et dans la présentation pour s'ajuster à l'activité de l'entreprise et à la personnalité de son dirigeant.

Les indicateurs doivent être pertinents au regard des objectifs à atteindre. Un tableau de bord classique doit être le plus souvent constitué d'un petit nombre d'indicateurs de pilotage pour chaque décideur. En réalité, un acteur ne peut guère prendre en considération dans ses décisions plus de dix indicateurs. Par ailleurs, un tableau de bord doit être simple, afin d'être facile à manier, voire à modifier. La sélection d'un indicateur nécessite quelques précautions.

Il doit pouvoir être :

- Comparé à un objectif à atteindre ou un seuil d'alarme à ne pas dépasser.
- Mis en perspective dans le temps.
- Facilement interprétable.

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

2. Les ratios

Les ratios est un rapport entre deux grandeurs, qui peuvent être des stocks, des flux ou des stocks et des flux à la fois. Pour être significatif, les ratios doivent rapprocher des grandeurs comptables homogènes (ne pas rapprocher par exemple un chiffre H.T avec un chiffre T.T.C), ou qui expriment des relations de causalités entre des facteurs différents.

L'utilité des ratios demeurent dans le fait d'aider dans certains cas au calcul d'un ensemble d'indicateurs, exemples :

Indicateurs	Ratio	Rentabilité financière
Résultat net de l'exercice /Capitaux propre	Rotations des stocks	
Ventes / Valeur du stock Mensuel Ventes en fin de période	Rentabilité commerciale	
Résultat d'exploitation/chiffre d'affaires		

En règle générale, un ratio seul n'est pas significatif, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative. La variation du ratio doit exprimer l'amélioration ou la dégradation de la situation de l'activité

3. Les Graphique :

Ils permettent de visualiser les évolutions et mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. La zone des graphiques permet une présentation pédagogique des principaux indicateurs. Leurs formes peuvent être variées : (courbes, secteurs, diagramme polaire, histogramme, bâtons, ...) ils dépendent du type d'indicateur à représenter ;

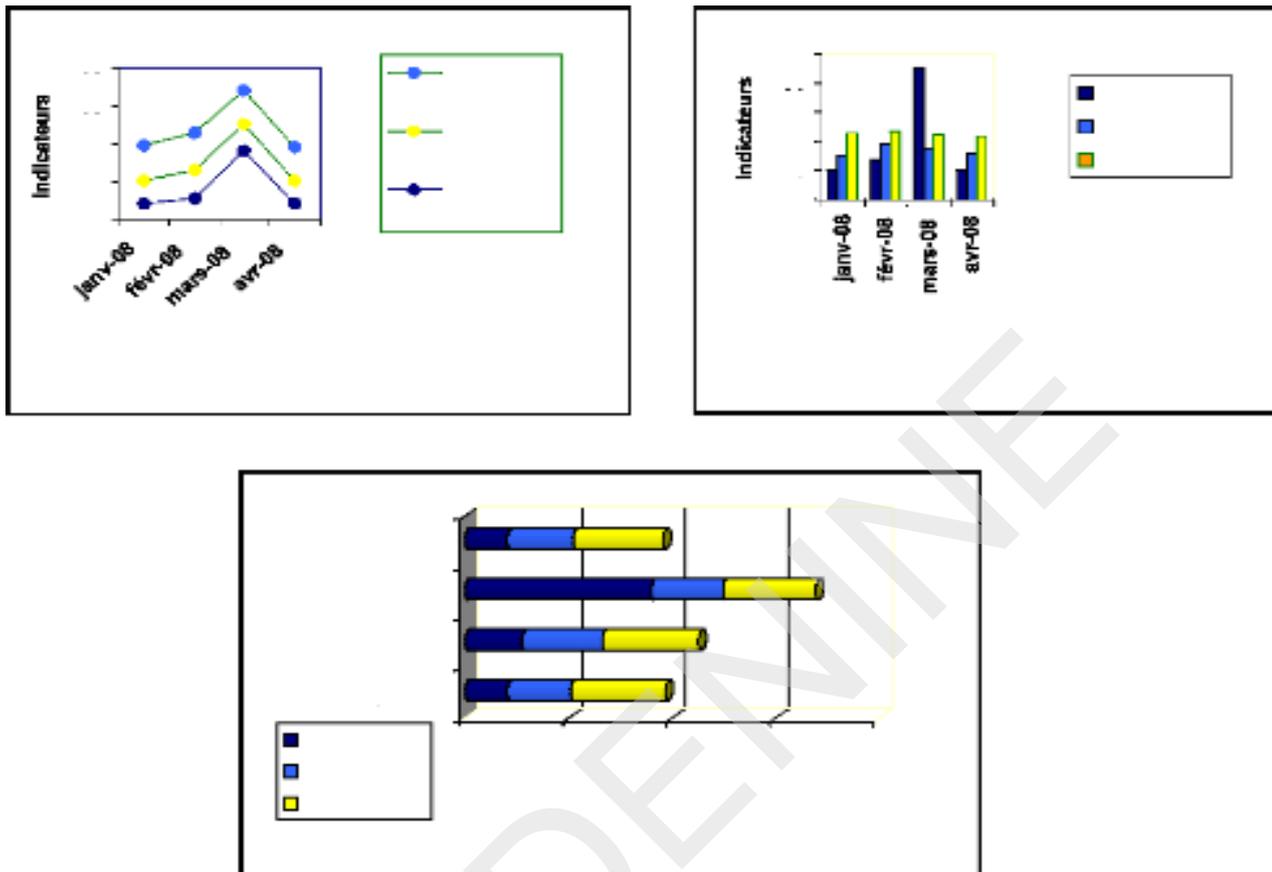


Figure 1: Exemples de Graphique

4. Les clignotas

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. La difficulté de l'utilisation de ces clignotants réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

Tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils sont une aide à la décision, notion essentiellement contingente puisqu'elle dépend de la nature des entreprises, ses secteurs d'activité, des fonctions et des délégations données.

II- Les Enjeux des tableaux de bord classique

1. Le rapport des tableaux de bord classique

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la mise en œuvre de la stratégie, le tableau de bord est orienté vers l'action, c'est-à-dire l'anticipation des résultats. Ses principaux rôles sont les suivants :

- Un instrument de contrôle et de comparaison :

le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La connaissance des points faibles doit être complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

- Un outil de diagnostic et de communication :

il doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives

Entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

- Un aide à la décision :

En tant qu'outil d'aide à la décision, le tableau de bord a pour première vocation de fournir un ensemble d'informations à un responsable pour que celui-ci puisse orienter ses décisions et ses actions en vue d'atteindre ses objectifs. Les informations doivent être fiables, intelligibles, synthétiques et produites souvent. Elles peuvent être utilisées soit au titre de la surveillance des délégations (ce sont alors des données de reportings destinées à la direction de l'entreprise ou aux responsables des niveaux

hiérarchiques supérieurs), soit dans une optique d'autocontrôle (tous les responsables de l'entreprise peuvent dans ce cas être concernés

2. Élaboration des tableaux de bord classique

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir. Préalablement au constat, il est nécessaire de savoir où l'on souhaite aller.

- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse. Exemple pour le suivi de l'absentéisme (quel type d'absentéisme, pour quelle partie du personnel) •

L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable (augmenter, diminuer, réduire, stabiliser...)

- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x % ; ...)
- La dernière précision concerne la durée de l'action engagée (diminuer de x % sur x mois, années,...)

La mise sur pied d'indicateurs pertinents, autant qualitatifs que quantitatifs, constitue la seconde étape et doit bénéficier d'une attention soutenue.

- Les indicateurs doivent être fidèles et constants, justes et précis. Le choix s'opère avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités. Il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.
- Les tableaux ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action : les commentaires doivent être le plus succinct possible.
- Agréger l'information, éviter la pléthore et la redondance. L'information doit être lue « d'un seul coup d'œil » en fonction d'un ensemble synoptique de graphes, d'indicateurs et de clignotants (cf. annexe).
- Il est nécessaire de hiérarchiser l'information dans la présentation. La diffusion du tableau de bord constitue la dernière étape :
- Adapter les tableaux de bord sociaux à leurs destinataires.

- Déterminer les destinataires : direction générale, directeurs et chefs de service, direction des ressources humaines.
- Choisir une périodicité de production des tableaux de bord (et s'y tenir). Le choix des indicateurs se fait aussi en fonction de la périodicité de production du document.
- Diffuser le document à la période prévue.

A) Agir grâce aux tableaux de bord

Un tableau de bord classique doit dynamiser et susciter des réactions. Il doit permettre de réfléchir en commun à l'analyse* en place d'actions et de vérifier des effets attendus par rapport à des actions engagées. Dans le fonctionnement du tableau de bord, le choix de l'action correctrice découle du constat de l'anomalie.

On constate deux grandes familles de tableaux de bord :

Les tableaux de bord classiques à fréquence mensuelle : ils sont les plus utilisés dans la fonction ressources humaines où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation (cycle de paie notamment).

Les tableaux de bord classiques à fréquence annuelle : ils concernent principalement les niveaux du management stratégique et la DRH qui poursuivent des objectifs prévisionnels à plus long terme.

La fréquence des tableaux de bord classique :

Il est important de définir une périodicité de production des tableaux de bord. Les objectifs poursuivis ne sont pas les mêmes d'une mesure globale d'un phénomène à des fins de communication à un outil très régulier d'analyse. Pour chaque indicateur, il est nécessaire de se positionner sur son rythme et sur son champ d'application.

III- Les limites du tableau de bord classique

Cette évolution des rôles vers un outil de diagnostic, de dialogue, de motivation, de suivi de changement ne correspond pas toujours à la pratique traditionnelle des tableaux de bord conçus et utilisés seulement

Comme des reportings financiers. Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

- Le tableau de bord n'est pas toujours adapté à chaque service mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

Ainsi, des réflexions ont été menées pour faire évoluer la conception traditionnelle des tableaux de bord.

IV. Indicateurs de performance des services de transport public

Les indicateurs retenus ont été segmentés d'une part entre indicateurs urbains et interurbains, d'autre part entre indicateurs majeurs et complémentaires. En effet, la difficulté consistait à sélectionner un nombre réduit d'indicateurs, parlant et autorisant

les comparaisons. Conscient du caractère réducteur d'un panel d'indicateurs trop restreint, le groupe a donc souhaité en conserver suffisamment pour illustrer les spécificités de chaque autorité organisatrice et en garantir la lisibilité. Aussi la première segmentation est-elle liée aux spécificités institutionnelles et organisationnelles des transports urbains et interurbains, tant en termes de périmètres que de services. Les transports urbains ont ainsi été isolés, les transports départementaux et régionaux regroupés dans la catégorie des « interurbains ». La seconde segmentation est liée à la volonté de limiter le nombre d'indicateurs, mais à la nécessité de les compléter pour en améliorer la lecture et la compréhension. Les indicateurs « majeurs » sont donc les indicateurs mesurant directement la fonction à laquelle ils sont associés, les indicateurs complémentaires étant destinés à les éclairer, les compléter. Si la liste d'indicateurs retenue couvre les différentes fonctions identifiées comme relevant de la sphère spécifique des transports publics, elle ne permet qu'une photographie partielle et réductrice des services selon l'angle retenu, le transport public étant difficilement réductible à une batterie d'indicateurs. Ainsi, chaque indicateur est valable si l'on précise ses limites intrinsèques. La performance du service reste fortement marquée par les contextes locaux, qui ne sont pas simples à caractériser. Cette liste, non exhaustive, constitue une première base, destinée à compléter les démarches existantes et à évoluer en fonction des besoins à venir

Indicateurs	Définitions des termes	données pour les constructions de l'indicateur	Mode de calculs	Unité de mesure
Kilomètres commerciaux par voyageur du périmètre de transports urbains	Kilomètres commerciaux :kilomètres parcourus par tous les véhicules de transport public, hors kilomètres	Nombre total de kilomètres commerciaux parcourus pour l'ensemble des lignes du réseau, noté A	Kilomètres commerciaux par voyageur : A / B	Kilomètres / habitant

	<p>haut-le-pied, techniques et ateliers.</p> <p>Périmètre de transports urbains : ensemble des territoires des communes regroupées dans la zone de compétence de l'autorité organisatrice des transports urbains</p>	<p>Nombre du voyageur du PTU note B</p>		
<p>Déplacements par voyageur du périmètre des transports urbains (PTU</p>	<p>Déplacement : action, pour une personne, de se rendre d'un lieu (origine) à un autre lieu (destination) pour réaliser une activité, en utilisant un ou plusieurs modes de transports. Un déplacement peut être constitué d'un seul voyage ou de plusieurs voyages en correspondance.</p> <p>Voyage : trajet</p>	<p>Nombre total de déplacements (voyage) réalisés sur l'ensemble des lignes du réseau, noté A</p> <p>Nombre du voyageur du PTU note B</p>	<p>Déplacements par habitant : A / B</p>	<p>Déplacements / habitant</p>

	<p>effectué par un voyageur sur une ligne de transport, sans correspondance. Si un voyageur effectue un parcours comprenant une correspondance, deux voyages sont comptabilisés.</p> <p>Périmètre de transports urbains : ensemble des territoires des communes regroupées dans la zone de compétence de l'autorité organisatrice des transports urbains.</p>			
Kilomètres commerciaux par longueur des lignes	<p>Kilomètres commerciaux : kilomètres parcourus par tous les véhicules de transport public, hors kilomètres haut-le-pied,</p>	<p>Nombre total de kilomètres commerciaux parcourus sur les lignes du réseau, noté A Longueur totale de toutes les</p>	<p>Kilomètres commerciaux par longueur des lignes : A /B</p>	<p>Km / km de ligne</p>

	<p>techniques et ateliers.</p> <p>Longueur de ligne : moyenne des parcours aller et retour, qu'ils soient identiques ou non, en incluant les parcours communs à d'autres lignes du même mode de transport</p>	lignes du réseau, noté B		
<p>Densité du voyageur du périmètre de transports urbains (PTU)</p>	<p>Périmètre des transports urbains : ensemble des communes regroupées dans la zone de compétence de l'autorité organisatrice des transports urbains</p>	<p>Nombre du voyageur du PTU, noté A</p> <p>Surface du PTU en km², notée B</p>	<p>Densité du voyageur : A / B</p>	Habitants / km
<p>Taux de services fonctionnant le samedi</p>	<p>Le jour de service normal correspond à un jour de semaine, en dehors des périodes de vacances scolaires.</p>	<p>Nombre de services le samedi, noté A</p> <p>Nombre de services pour un jour de service normal, noté B</p>	<p>Taux de service le samedi : $(A / B) \times 100$</p>	Pourcentage

	Le samedi est lui aussi en dehors des périodes de vacances scolaires			
Taux de services fonctionnant le dimanche	le jour de service normal correspond à un jour de semaine, en dehors des périodes de vacances scolaires. Le dimanche est lui aussi en dehors des périodes de vacances scolaires.	Nombre de services le dimanche, noté A Nombre de services pour un jour de service normal, noté B	Taux de service le dimanche : $(A / B) \times 100$	Pourcentage
Part des points d'arrêts accessibles	Point d'arrêt accessible : point d'arrêt aménagé pour en garantir l'accès aux personnes handicapées de façon permanente ou temporaire (accès physique, sensoriel et cognitif), desservi par du matériel roulant accessible.		Part des points d'arrêts accessibles : $(A / B) \times 100$	Pourcentage
Existence d'un service spécialisé desservant l'intégralité du territoire	Service spécialisé : service de transport public,	Identification des services spécialisés	Réponse à la question : existe-t-il un	Oui / non

	régulier, et spécifiquement destiné aux différentes catégories de personnes handicapées ou ayant des difficultés à se déplacer	desservant l'intégralité du territoire	service spécialisé desservant l'intégralité du territoire ?	
Existence d'une tarification en faveur des personnes en situation de précarité	Personne en situation de précarité : personnes sous condition de statut (demandeurs d'emploi, personnes âgées ou handicapées...) et/ou de revenu (bénéficiaires de minima sociaux, revenus non imposables...).	Identification des tarifs (réduits ou gratuits) destinés aux personnes en situation de précarité	Réponse à la question : existe-t-il un tarif en faveur des personnes en situation de précarité ?	Oui / non
Existence d'une démarche qualité contractualisée	Démarche qualité contractualisée : clauses contractuelles instaurant des mécanismes : - d'évaluation de	Identification de clauses contractuelles relevant d'une démarche qualité	Réponse à la question : existe-t-il une démarche qualité contractualisée ?	Oui / non

	<p>la qualité du service par rapport à des engagements de conformité définis contractuellement,</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'information régulière de l'autorité organisatrice, - d'incitation à l'amélioration du niveau de service au regard des engagements préalablement définis 			
<p>Existe-t-il un dispositif de concertation de type « Comité des partenaires » ?</p>	<p>Dispositif de concertation : structure de consultation, formelle ou informelle, au sein de laquelle se retrouvent les différents acteurs de la chaîne des transports publics (collectivités locales, exploitants, entreprises,</p>	<p>Identification de l'existence d'un dispositif de concertation, quelle que soit sa forme, regroupant les différents acteurs de la chaîne des transports</p>	<p>Réponse à la question : existe-t-il un dispositif de concertation de type « Comité des partenaires » ?</p>	<p>Oui / non</p>

	usagers...) et destinée à examiner l'offre de service, à en proposer des améliorations			
Taux de kilomètres non réalisés tous motifs	Kilomètres non réalisés tous motifs : kilomètres non parcourus par les véhicules de transport public pour les services prévus mais non assurés en raison d'aléas d'exploitation internes ou externes (incidents techniques, mouvements sociaux, intempéries...)	Nombre de kilomètres non réalisés sur l'ensemble des lignes du réseau, noté A Nombre total de kilomètres réalisés sur l'ensemble des lignes du réseau, noté B	Taux de kilomètres non réalisés : $(A / B) \times 100$	Pourcentage
Réclamations au motif des incidents par millier de voyages	Réclamation : information, demande ou protestation adressée par toute personne non satisfaite du service de	Nombre de réclamations reçues au motif des incidents, noté A Nombre total de voyages sur l'ensemble des	Nombre de réclamations par millier de voyages : A / B	Réclamations par millier de voyage

	transport public à l'autorité organisatrice ou à l'exploitant du service. Incident : fait délictuel ou concourant à l'insécurité, porté à la connaissance de l'autorité organisatrice ou de l'entreprise de transport par les salariés, la police, les usagers...	lignes du réseau, en milliers, noté B		
Part des voyages « propres »	Véhicules « propres » : véhicules électriques ou thermiques répondant aux normes d'émission en vigueur	Nombre de voyages réalisés dans des véhicules « propres », noté A Nombre total de voyages réalisés sur l'ensemble des lignes du réseau, noté B	Part des voyages « propres » : $(A / B) \times 100$	Pourcentage
Budget transport par déplacement	Budget transport : dépenses réelles d'exploitation et d'investissement	Budget transport pour l'année N-2, en dinar, notée A	Budget du transport Par déplacement =	Dinars par déplacement

	<p>de l'autorité organisatrice liées à l'activité du réseau de transport public (à l'exception des opérations d'ordre).</p> <p>Déplacement : action, pour une personne, de se rendre d'un lieu (origine) à un autre lieu (destination) pour réaliser une activité, en utilisant un ou plusieurs modes de transports. Un déplacement peut être constitué d'un seul voyage ou de plusieurs voyages en correspondance</p>	<p>Budget transport pour l'année N-1, en dinar, notée B</p> <p>Budget transport pour l'année N, en dinar, notée C</p> <p>Nombre de déplacements totaux réalisés sur l'ensemble des services réguliers ordinaires, services spéciaux, services occasionnels du PTU, sur l'année civile, en déplacements, noté D</p>	$\frac{A+B+C}{3}$ D	
<p>Taux de couverture des dépenses d'exploitation par les recettes</p>	<p>Dépenses d'exploitation : ensemble des charges consacrées par</p>	<p>Recettes commerciales totales, en dinar, notée A</p> <p>Dépenses</p>	<p>Dépense d'exploitation par déplacement :</p> <p>$A / B \times 100^*$</p>	<p>Pourcentage</p>

commerciales	le(s) exploitant(s) du réseau et nécessaire à son strict fonctionnement, hors investissements. Recettes commerciales : recettes procurées par la clientèle du réseau et par l'entreprise elle-même	totales d'exploitation, en dinar, notée B		
Part des services aller/retour fonctionnant pendant les petites vacances scolaires	Petites vacances scolaires : hors été. Le jour de service normal : correspond à un jour de semaine, en dehors des périodes de vacances scolaires	Nombre de services aller/retour proposés un jour de petites vacances scolaires, noté A Nombre de services aller/retour proposés un jour normal, noté B	Part des services aller/retour pendant les petites vacances scolaires : $(A / B) \times 100$	Pourcentage
Dépense de	Dépense de	Dépense totale	Dépense	Dinar par voyage

fonctionnement par voyage	fonctionnement : ensemble des charges consacrées par l'autorité organisatrice au strict fonctionnement du réseau de transport public, hors investissements.	de fonctionnement, en dinar, notée A Nombre total de voyages réalisés sur l'ensemble des lignes du réseau de transport, noté B	d'exploitation par voyage : A / B	
----------------------------------	---	---	-----------------------------------	--

Tableau 1:Indicateur de performance des services de transport public

V. Les Tableaux de bord prospectifs : un système de pilotage de la performance

1) Définition

« Tableau de bord prospectif », nouveau système de mesure de la performance qui fournit aux cadres dirigeants un panorama rapide mais complet de leur affaire. Ce tableau de bord prospectif intègre des valeurs financières significatives des résultats obtenus, ainsi que trois ensembles de paramètres liés à la satisfaction du client, aux processus internes et à l'aptitude de l'organisation à apprendre les éléments qui déterminent la performance financière future.

Le tableau de bord prospectif est un tableau de bord qui intègre des gains tangibles et non mesurables, pour relier les nouvelles capacités d'évolution qualitative de l'organisation aux résultats financiers de celle-ci.

2) La mise en pratique du tableau de bord prospectif

Dans leur article « le tableau de bord prospectif » (Favard Business Review, Janvier-février 1992), Robert KAPLAN et David NORTON proposent un nouveau système de mesure. Celui-ci offre aux managers un cadre global pour traduire les objectifs de l'entreprise en un ensemble cohérent de mesures de la performance. Les auteurs nous expliquent comment mettre en œuvre la méthode.

Le tableau de bord prospectif apporte un plus par rapport aux outils traditionnels comme le retour sur investissement et le revenu d'exploitation, du fait qu'il prend en compte les clients, les processus internes et les efforts d'innovations et d'apprentissage. Ce n'est pas une simple démarche d'évaluation mais un outil de gestion susceptible de déclencher des changements radicaux à des niveaux aussi critiques que les produits, et les processus, les clients et les marchés.

3) Le tableau de bord prospectif, outil de management stratégique

A mesure que les entreprises évoluent pour mieux rivaliser dans le monde de l'information, le rôle des actifs incorporels devient progressivement plus crucial que celui des biens matériels.

Robert S. Kaplan et David P. NORTON lançaient le tableau de bord prospectif qui complétait les indicateurs financiers classiques par des critères d'évaluation de la performance fondés sur les clients, les processus internes, ainsi que sur l'apprentissage et la croissance. Ce tableau de bord était, conçu, pour permettre aux entreprises de suivre leurs résultats financiers tout en surveillant la mise en place des moyens nécessaires à leur croissance.

Or, récemment, plusieurs entreprises sont allées plus loin et ont fait du tableau de bord prospectif la pierre angulaire. Les systèmes traditionnels s'appuient en effet sur des indicateurs financiers qui rendent assez mal compte à l'avancement des objectifs stratégiques sur le long terme alors que cette démarche en quatre processus établit un lien entre les objectifs lointains et les actions en cours.

Le premier processus - clarifier et traduire le projet et la stratégie conduite les dirigeants à rechercher un consensus quant à la stratégie, puis à l'exprimer dans les termes qui puissent être repris au niveau local. Le deuxième communiquer et articuler consiste à faire connaître cette stratégie à tous les niveaux de l'entreprise et à la relier aux objectifs des personnes et de l'unité de travail. Le troisième - planifier les objectifs - suppose l'intégration des plans financiers et des initiatives stratégiques. Le quatrième - retour d'expérience et apprentissage stratégique à l'entreprise les moyens d'un apprentissage stratégique (retour d'information, mise à l'épreuve des hypothèses sur lesquelles se fonde la stratégie, et ajustement selon les besoins).

Conclusion :

Un tableau de bord classique peut prendre des formes multiples. À vous de construire votre tableau en fonction des indicateurs que vous souhaitez suivre. Ne le surchargez pas trop, ciblez les points importants à mettre en évidence et n'hésitez pas à utiliser les mises en forme conditionnelles pour faire ressortir certains éléments

Partie 2 : Elaboration d'un Tableau de bord classique de la société « SRTM »

Dans cette partie nous allons faire dans un premier chapitre une présentation générale de la société au sein du quelle on a passées notre stage et dans un deuxième chapitre nous allons présenter les différents documents et états établis par cette entreprise durant l'année 2022.

Chapitre 1 : présentation générale de la « SRTM »

La société régionale de transport de Médenine (SRTM) est une entreprise publique qui assure le transport, de voyageurs par autobus au sein de gouvernorat de Médenine et Tataouine.

Actuellement le réseau de la SAT Médenine couvre toutes les délégations de Médenine et Tataouine en matière de :

- Transport scolaire et universitaire
- Prime transport urbain et suburbain.
- Transport régional
- Locations

Section 1 : Carte d'identité, historique et organigramme de la société :

I- Carte d'identité

Raison social : société régionale du transport de Médenine

Siege social : Médenine

Date de création: 1/1/1967

Capital social: 1300000 DT

Domaine d'activité: transport publique

Adresse: rue 18 janvier 1952

Fax: 75640753

Téléphone: 75640070

Forme juridique : société anonyme

Véhicules: 247 Nombre agence: 8

Effectif : 480

Les clients: est toutes la population sauf les enfants âgés moins de 3 ans qui sont exonères de payer les tarifs.

Cesontlesvoyageurs,lesétudiants,lesélèves,lesassociationsportives...

Les fournisseurs: sont différents selon leurs achats:

✓ Vêtement: exemple souhaite

✓Pièce de rechange: différents fournisseurs (équipement moderne, le moteur...)

✓Carburants: exemple << total >>

Concurrents:

- Les taxis
- Louage
- Transportes aériens
- Les sociétés de transport privé
- Les sociétés similaires
- ETC.

Le SRTM comprend 497 agents sauf le PDG qui est dév

ersentent: -58 personnels administratifs

-372 agents d'exploitation dont 293 chauffeurs et 30 receveurs.

-67 agents techniciens

-6 agences dans le gouvernorat de Médenine.

II- Historique de la société

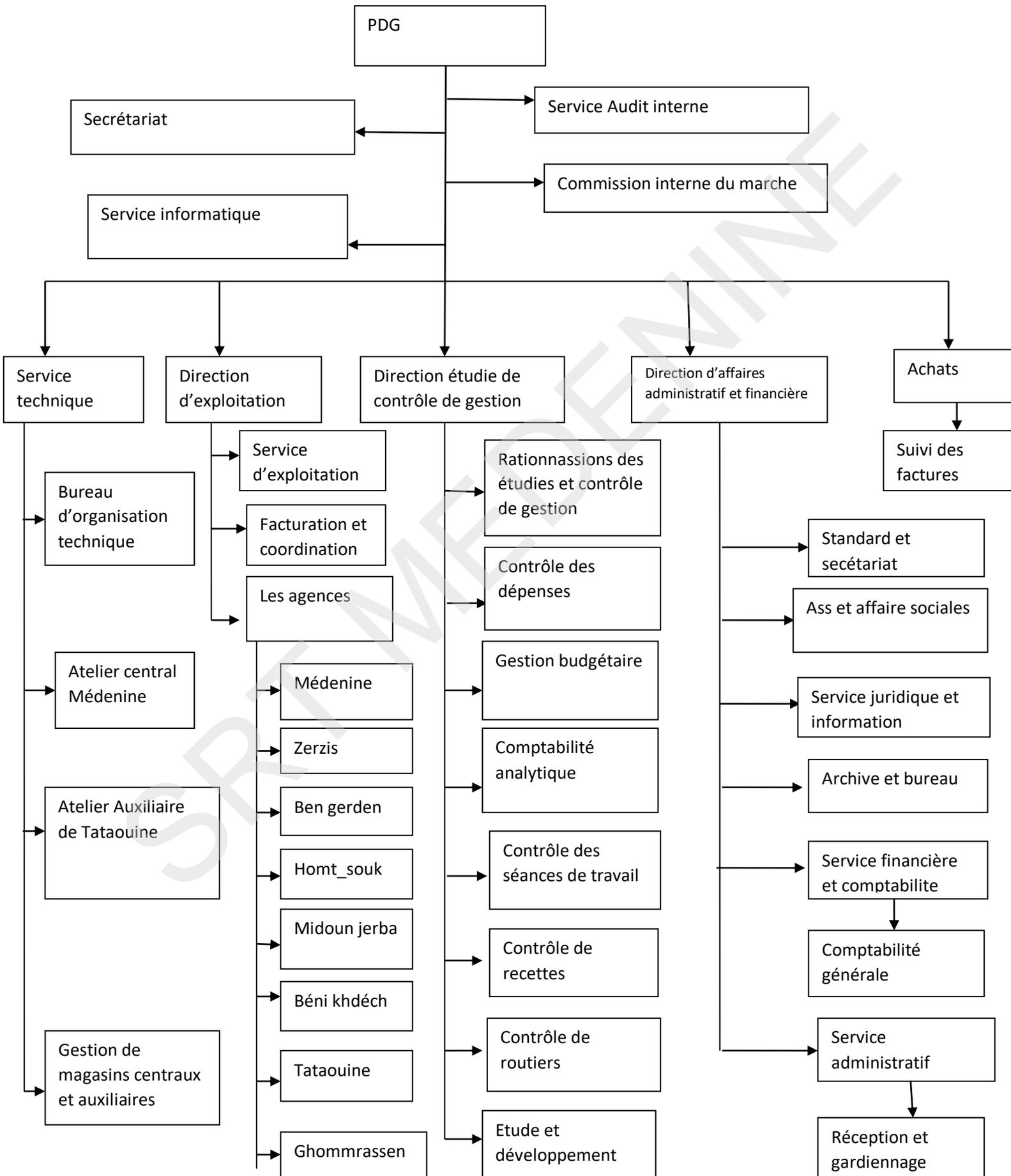
La société régionale de transport de Médenine <<SRTM>> est une entreprise semi étatique à caractère commercial rattachée au ministère du transport. Elle a été créée en 1967 avec un capital initial de 1000dt qui a subi deux augmentations

- La première en 29/06/ 1969 d'un montant qui est égal à 79000dt
- La deuxième en 05/01/1978 d'un montant qui est égal à 51000DT

Le capital est de l'ordre de 130000d subdivisé entre l'Etat et les collectivités publiques ayant comme objectif le transport public des personnes et d'assurer le meilleur service de transport à l'intérieur des gouvernorats de Médenine et de Tataouine

III- L'organigramme :

: L'organigramme de la « SRTM » : Dans cet organigramme on va présenter les différents services de la société accompagné des principaux postes et agences :



Section 2 : Structure de la société :

La structure traduit l'ensemble des relations hiérarchique autrement dit les différentes liaisons horizontales et verticales d'une entreprise constituant les personnels et les diverses unités fonctionnels et de responsabilités.

I- Les principaux services :

1. Service informatique :

Il consiste à faciliter la communication avec les demandeurs des services et assurer un rapport efficace de la communication entre SRTM et les autres organismes

2. Commission interne du marché :

Ce service comme son nom l'indique, il s'intéresse aux commissions de l'entreprise quel que soit son type, achat (vêtement du personnel, des bus ...) ou projet de construction et d'entretien.

3. Service audit-interne :

Il consiste à : -Contrôle tous les services interne et externe. - contrôle tous les mouvements de la société et les autres agences.

4. Service personnels :

Les principales tâches sont : -Préparer les fiches des paies du personnel, attestation de salaire et les avancements. -Gérer les dossiers de congés -Etablir la déclaration de la CNSS et la déclaration de taxes de formation des personnels.

5. Service finance et comptable :

Assurer le suivi des comptes bancaires -Vérifier les échelles d'intérêt bancaire - Assurer le règlement des salaires et avances de tout nature -Elaborer le budget de trésorerie et procédé aux ajustements nécessaires

II- Direction d'étude et de contrôle de gestion :

1. Bureau statistique et contrôle des dépenses :

Elaborer les statistiques mensuelles de chaque agence par : -Véhicules -Lignes - Réseau -Contrôle les bordereaux des dépenses prévenant des agences ou ateliers - Préparation du budget de chaque année suivant les résultats obtenus dans l'année précédente.

2. Bureau de contrôle de routier :

- Veiller à la bonne marche d'exploitation dans la société.
- Contrôler la concurrence dans la société.
- Contrôler les billets des voyageurs.

3. Contrôle des recettes du receveur :

- Contrôler les recettes des receveurs.
- Contrôler les billets vendus.
- Gérer les stocks de billets.

4. Direction d'achats :

Ce service comme son nom l'indique est destiné à effectuer toutes les opérations d'achats. Pour qu'elle soit légale, toute opération nécessite :

- Une facture.
- Un bon de commande
- Un bon de réception

5. Gestion budgétaire :

Le service de gestion a pour but de :

- Elaborer le budget d'exploitation et d'investissement
- Assurer un contrôle des dépenses
- Assurer la collecte des informations nécessaires à l'estimation de la demande.

6. Direction technique :

Elle a pour rôle d'assister la direction générale dans la définition de la politique générale de la société en matière d'entretien et de maintenance des véhicules.

7. Direction administrative et financière:

a) Service personnels :

Ce service permet de Préparer les fiches de paie des personnels. Contrôler les absentéismes et gérer les congés. Procurer les personnels par le recrutement La formation et la promotion agents.

Conclusion :

On a présenté dans ce chapitre l'SRTM avec ses différents services et la différente poste à l'aide de son organigramme.

SRT MEDENINE

Chapitre 2 : lancement du tableau de bord classique du l'SRTM

Introduction

Un indicateur peut être un instrument physique qui indique quelque chose. En ce sens, une flèche dans un système graphique, un panneau d'avertissement sur la fin d'une route ou l'aiguille d'une horloge sont des indicateurs. Les indicateurs ou indices sont également utilisés dans l'économie, la démographie et la sociologie.

I- Le calcul de l'indicateur

1. Taux d'absentéisme

Année	fourmille	Valeur
2019	$\frac{\text{Nombre de jour d'absentéisme}}{\text{Nombre de jours de travail en théorique}} * 100$	$\frac{1838}{152630} * 100$ 1.20%
2020		$\frac{637}{150018} * 100$ 0.42%
2021		

Tableau 2:taux d'absentéisme

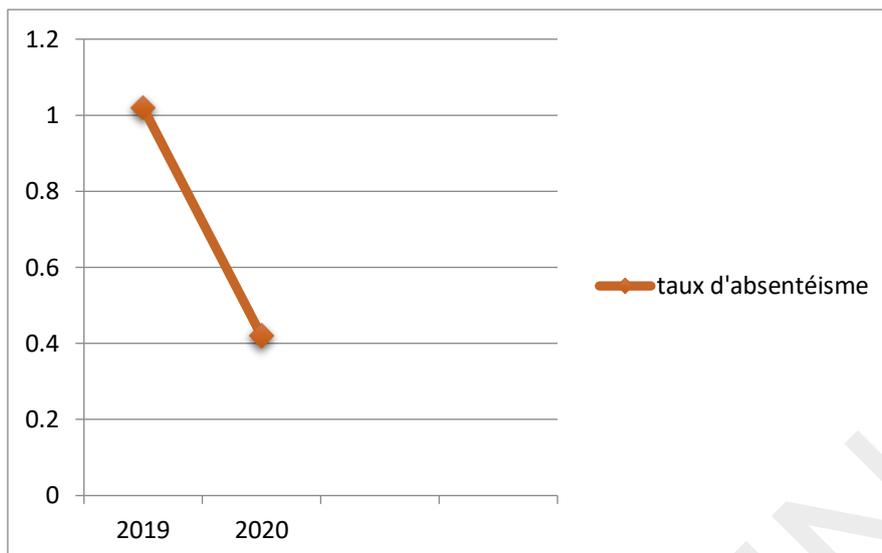


Figure 2: Taux d'absentéisme

Commentaire :

D'après le Graphique précédent, on constate une diminution plus rapide du nombre de jours d'absence de 1838 jours en 2019 à 637 jours en 2020. Cette dernière est un indice positif pour l'SRTM.

2. Kilomètres commerciaux par voyageur du périmètre de transports urbains

Année	Fourmille	Valeur
2019		$\frac{9320}{6462.421}$ $= 1.44 \text{ Km}^2/\text{voyageur}$
2020	$= \frac{\text{Nombre total de kilomètres commerciaux parcourus pour l'ensemble des lignes du réseau}}{\text{Nombre du voyageur du PTU}}$	$\frac{9320}{4147.195}$ $= 2.25 \text{ Km}^2/\text{voyageur}$
2021		$\frac{9629}{5424.750}$ $= 1.775 \text{ Km}^2/\text{voyageur}$

--	--	--

Tableau 3: kilomètres commerciaux par voyageur du PTU

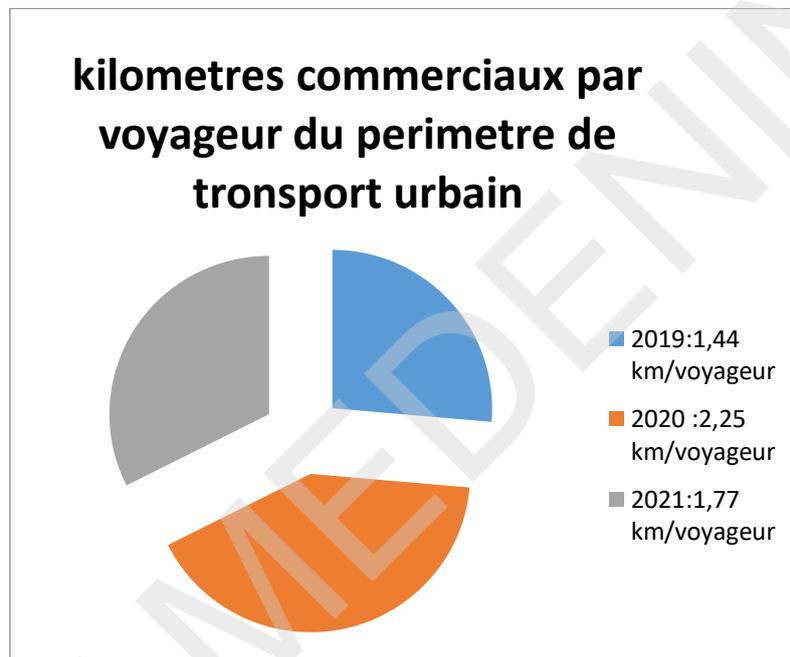


Figure 3:kilomètres commerciaux par voyageur du périmètre de transport urbain

Commenter :

On constaté que le Kilomètre commerciaux par voyageur du périmètre de transports urbains sera augmenter en 2020 par rapporte au 2019 de 0.810% (2.25-1.44) a cause de la crise de couvid19 (diminution du nombre de voyageur) mais il a baisse par un rythmée moins rapide en 2021 de (0.475%) en raison de fian de confinement (l'augmentation progressive du nombre de voyageur)

3. Déplacements par voyageur du périmètre des transports urbains (PTU)

Année	Fourmille	Valeur
2019	$= \frac{\text{Nombre totale de déplacement (voyage) réalisés sur l'ensemble des lignes du réseau}}{\text{Nombre du voyageur du PTU}}$	$= \frac{(259 * 817)}{6462.421}$ $= \frac{76177080}{6462.421}$ $= 11787.7 \text{ voyage / voyageur}$
2020		$= \frac{76177080}{4147.195}$ $= 18368 \text{ voyage / voyageur}$
2021		$= \frac{76177080}{5424.750}$ $= 14042.5 \text{ voyage / voyageur}$

Tableau 4: Déplacements par voyageur des périmètres des transports urbains

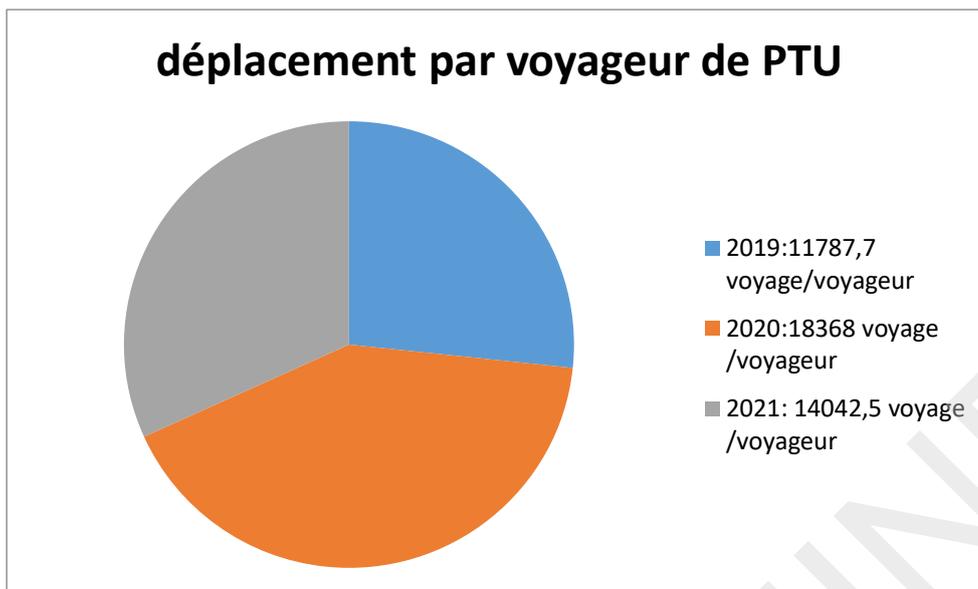


Figure 4 : déplacement par voyageur de PTU

Commenter :

On constate que les déplacements par voyageur du périmètre des transports urbains a été augmente par un rythmée plus rapide de 6580.3 voyage /voyageur (11787.7-18368)

Mais en 2021 connaît un diminution par un chut libre de 4325.5 voyage /voyageur (14042.5-18368)

4. Kilomètres commerciaux par longueur des lignes

Année	Formule	Valeur
2019	$\frac{\text{NombreTotaldeKilomètrescommerciauxparcourssurleslignesdures}}{\text{longueur total de toutes les ligne du reseau}}$	$\frac{9320}{9629} = 0.968 \text{ km}^2$ /km de ligne
2020		$= \frac{9320}{9629} = 0.968 \text{ km}^2$ / km de ligne
2021		$= \frac{9629}{9629} = 1$ km^2/km de ligne

Tableau 5: kilomètres commerciaux par longueur des lignes

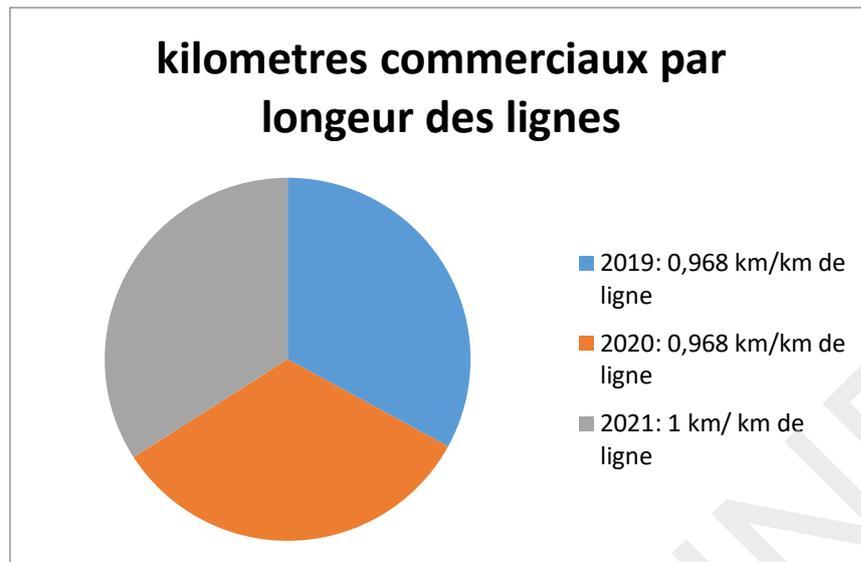


Figure 5: Kilomètres commerciaux par longueur des lignes

Commenter :

D'après le tableau on constate que Kilomètres commerciaux par longueur des lignes a été augmente entre les trois années (2019, 2020,2021) de 34 km^2 cette augmentation a présente dans les graphique

5. Densité du voyageur du périmètre de transports urbains (PTU)

Année	Fourmille	Valeur
2019	$= \frac{\text{Nombre du voyageur du PTU}}{\text{Surface dy PTU en km}^2}$	$= \frac{6462421}{108056}$ $= 60 \text{ voyageur / km}^2$
2020		$= \frac{4147195}{108056}$ $= 38 \text{ voyageur / km}^2$
2021		$= \frac{5424750}{108056}$ $= 50 \text{ voyageur / km}^2$

Tableau 6: Densité du voyageur des périmètres de Transports urbains

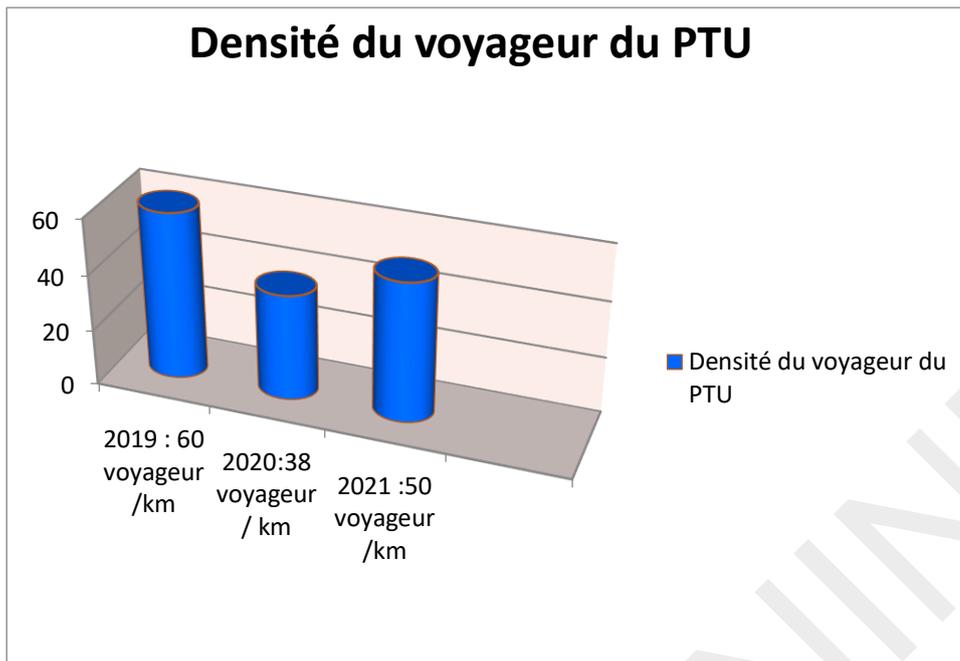


Figure 6:Densité des voyageurs du PTU

Commentaire :

On dit que les densité du voyageur du PTU en situation d'infliction dans les 3 années (2019,2020,2021) talque il diminuait entre 2019 et 2020 de 19 voyageur /km

Mais il augmenter de plus en plus de 12 voyageur /km entre 2020 et 2021

6. Taux de services fonctionnant le dimanche

Année	Fourmille	Valeur
2019	$= \frac{\text{Nombre de services le dimanche}}{\text{Nombre de services pour un jours normal}} \times 100$	$\frac{73 * 100}{246}$ $= 29.67\%$
2020		$\frac{73 * 100}{246}$ $= 29.67\%$
2021		$\frac{62 * 100}{246}$ $= 25.20\%$

Tableau 7: Taux de services fonctionnant le dimanche

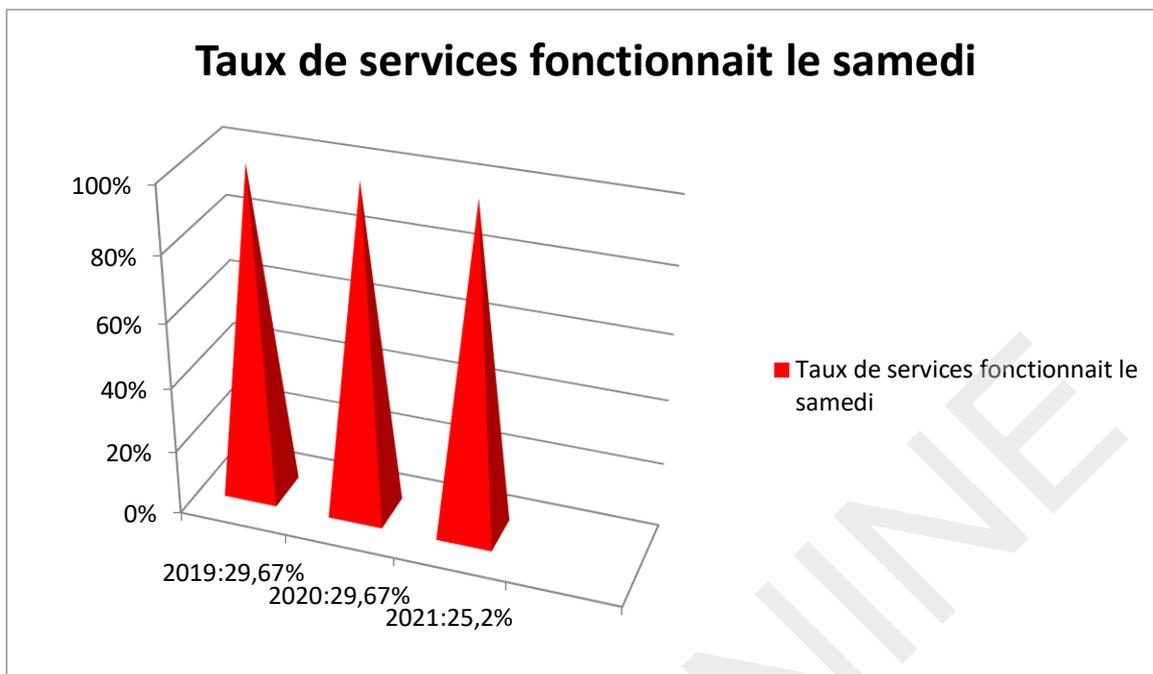


Figure 7: Taux de services fonctionnait le samedi

Commentaire :

On remarque que taux de service fonctionnait le dimanche il est plus déminait par rapport au taux de service de la samedi cette la a cause de la petite vacance Socleur

7. Existence d'un service spécialisé desservant l'intégralité du territoire

Question	Nombre de oui
1	8 réponses =50%

Tableau 8: Existence d'un service spécialisé desservant l'intégralité du territoire



Figure 8:Existence d'un service spécialisé desservant l'intégralité du territoire

8. Existence d'une tarification en faveur des personnes en situation de précarité

Question	Nombre de oui
2	11 réponses = 68.75%

Commentaire :

D'après la réponse de la travailleur on remarqué dans l'SRTM la faiblesse du service spécialisé desservant l'intégralité du territoire a cause de la diminution de l'investissement de flotte (investissement de modernisations de transport)

Tableau 9:Existence d'une tarification en faveur des personnes en situation de précarité

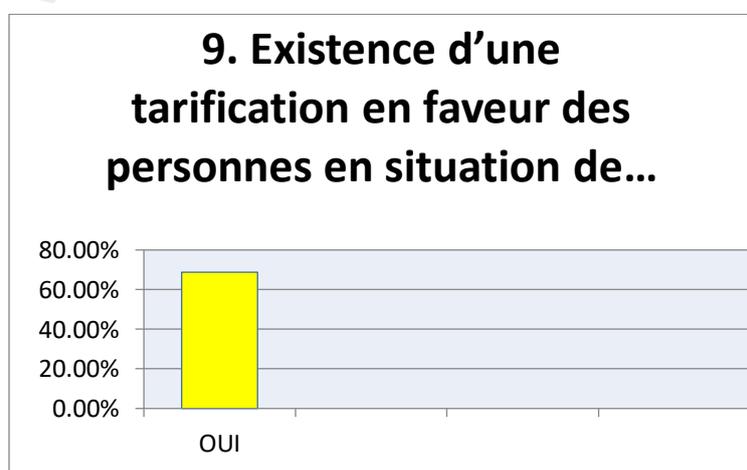


Figure 9: Existence d'une tarification en faveur des personnes en situation de précarité

Commentaire :

On remarqué que les la tarification en faveur des personnes en situation de précarité dos L'SRTM et faibles il n'a pas de service spéciale pour les personne handicapé

9. Existe-t-il un dispositif de concertation de type « Comité des partenaires » ?

Question	Nombre de oui
4	9 réponses =56.25%

Tableau 10:Exit-t-il un dispositif de concertation de type « Comité des partenaires » ?

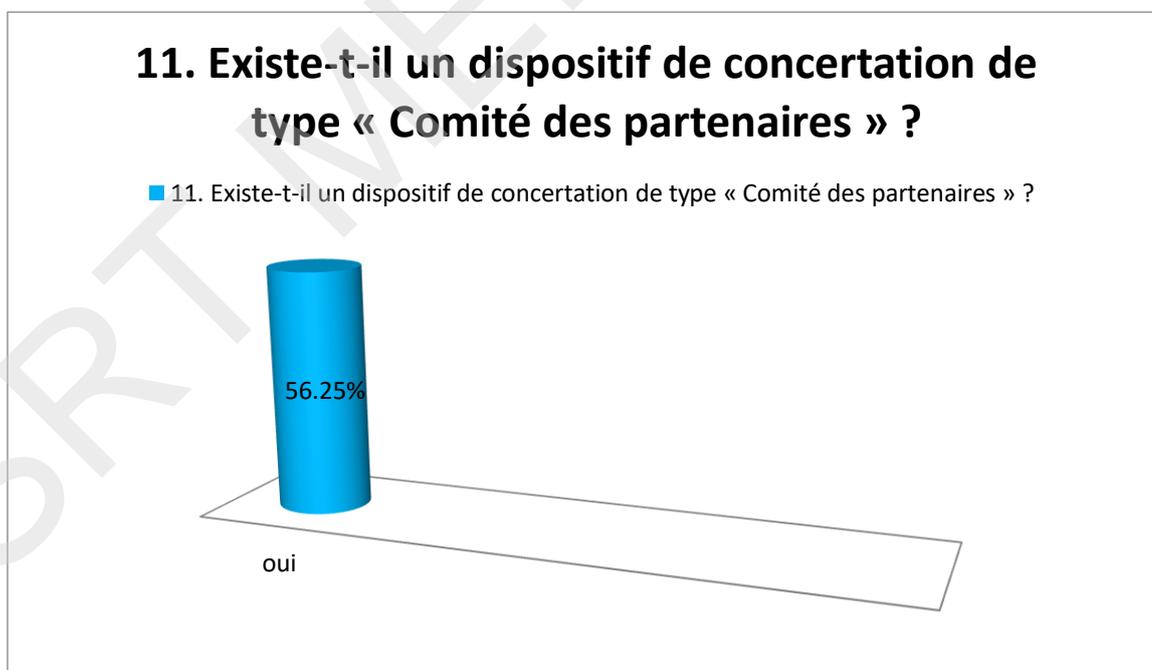


Figure 10 Existe-t-il un dispositif de concertation de type « comité des partenaires »

Commentaire :

On constaté que il a un fort dispositif de concertation de type « comité des partenaires grâce au service personnel de l'SRTM parfait comme la créations d'un formation du travailler

10. Existence d'un titre intermodal

Question	Nombre de non
5	9 réponses = 56.25%

Tableau 11:Existence d'un titre intermodal



Figure 11:Existence d'un titre intermodal

Commentaire :

D'après la réponse du travailleur on dit que il n'a pas d'un titre intermodal dans le service du l'SRTM

11. Taux de kilomètres non réalisés tous motifs

Année	fourmille	Km non réalisés	Valeur
2019		9320-8149 =1171 km ²	$\frac{1171}{9320} * 100$ =12.6%
2020	= $\frac{\text{Nombre de Kilomètres non réalisés sur l'ensemble de lignes du réseau}}{\text{nombre total de Kilomètres réalisés}} * 100$	9320-6248 =3072 km ²	$\frac{3072}{9320} * 100$ = 33%
2021		9320-8067.5 =1252.5km ²	$\frac{1252.5}{9320}$ = 13.43% * 100

Tableau 12: Taux de Kilomètres non réalisés tous motifs

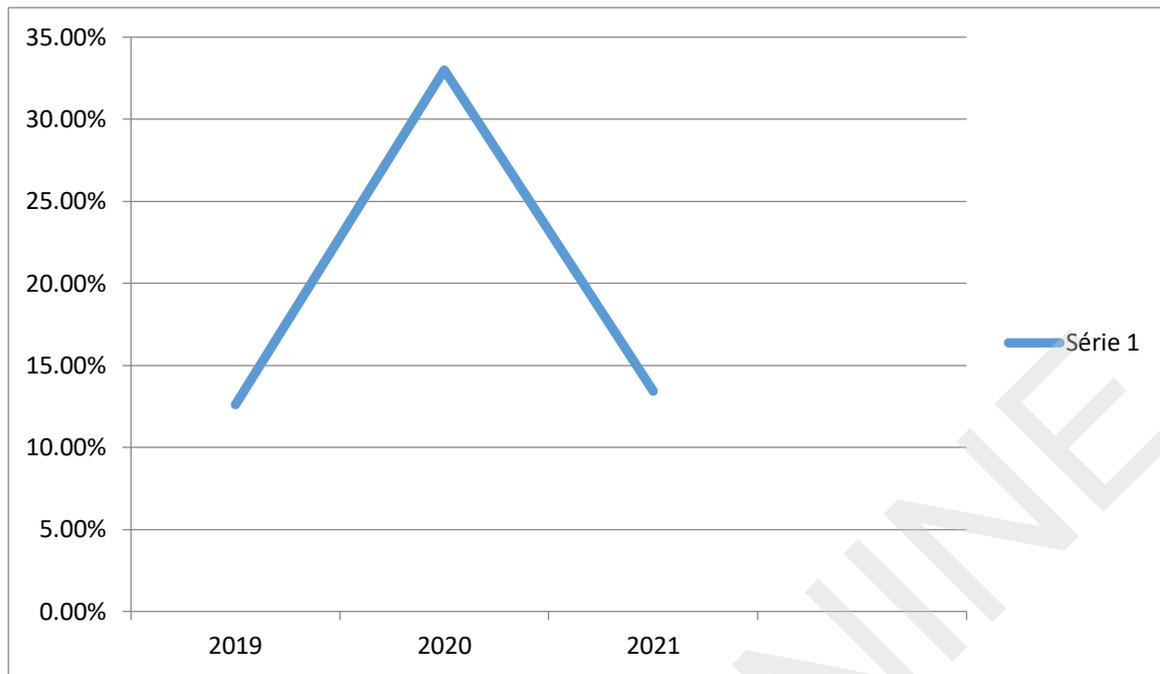


Figure 12: Taux de Kilomètres non réalisés tous motifs

Commentaire :

D'après le tableau suivant on constate que les Taux de Kilomètres non réalisés tous motifs

ont vu un progrès positif lorsqu'ils diminuent entre 2020 et 2021 de 19.57 % à cause de l'aide à la crise de corona

12. Réclamations au motif des incidents par millier de voyages

Année	Fourmille	Valeur
2019		1.95 réclamation par millier de voyage
2020	$= \frac{\text{Nombre de réclamation refusée au motif de l'incident}}{\text{Nombre total de voyages sur l'ensemble de la ligne}}$	$\frac{480}{246}$
		$= 1.95$
		1.95 réclamation par millier de voyage
2021		$\frac{480}{237}$
		$= 2.02$
		2.02 réclamation par millier de voyage

Tableau 13: Réclamation au des incidents par millier d voyages

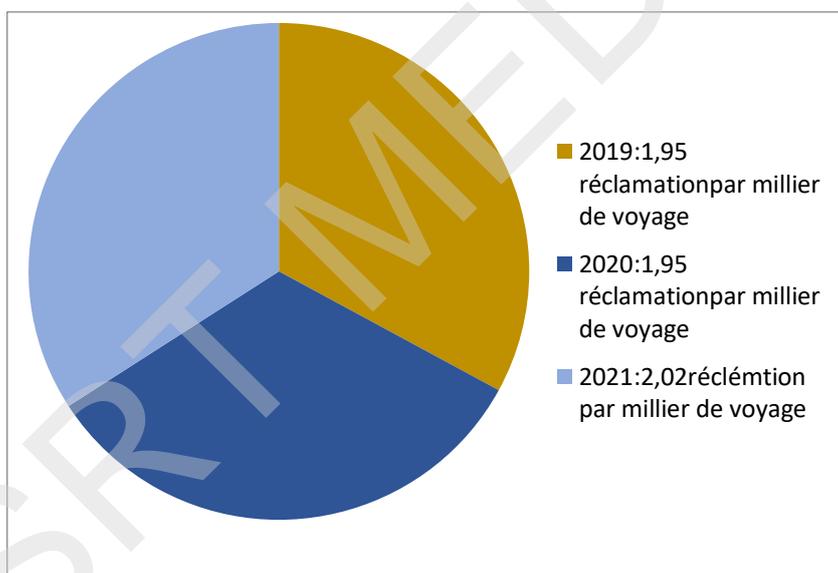


Figure 13: Réclamation au des incidents par millier de voyages

Commentaire :

D'après le tableau de ce indicateur on vu que les nombre des incident a été augmenter par un rythme moins rapide et

L'SRTM il ne faire pas sont objectif (1 réclamation par millier de voyage)

13. Part des voyages du véhicule

Année	Fourmille	Valeur
2019	$= \frac{\text{Nombre de voyages réalisés dans des véhicules « propres »,}}{\text{Nombre total de voyages réalisés sur l'ensemble des lignes du réseau}}$	$\frac{252}{246} * 100$ $= 102.43\%$
2020		$\frac{249}{237} * 100$ $= 101.21\%$
2021		$\frac{249}{237} * 100$ $= 105.06\%$

Tableau 14: Part du voyage par véhicule

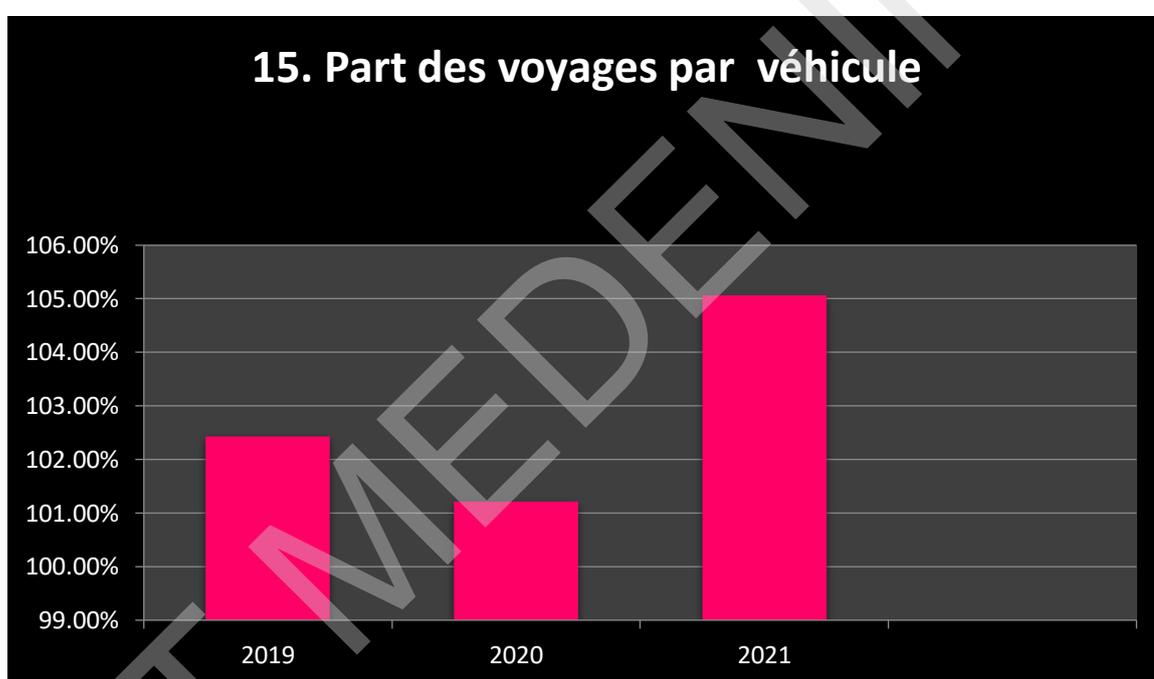


Figure 14:Part des voyages par véhicule

Commentaire :

On constate que les part des voyages par véhicule sera augmente entre 2020 et 2021 de 3.5 % ce a cause de la diminution du nombre de véhicule

14. Budget transport par déplacement

Année	Fourmille	Valeur
2019		$\frac{25623 + 27785 + 29190}{3}$ $= 101 \text{ dinar / déplacement}$
2020	$\frac{(\text{Budget de } N - 2 + \text{Budget de } N - 1 + \text{Budget de } N)}{3}$ <i>Nombre de déplacement total</i>	$\frac{27785 + 29190 + 28410}{3}$ $= 104.5 \text{ dinar / déplacement}$
2021		$\frac{9190 + 28410 + 29262.3}{3}$ $= 106.3 \text{ dinar / déplacement}$

Tableau 15: Budget Transport par déplacement

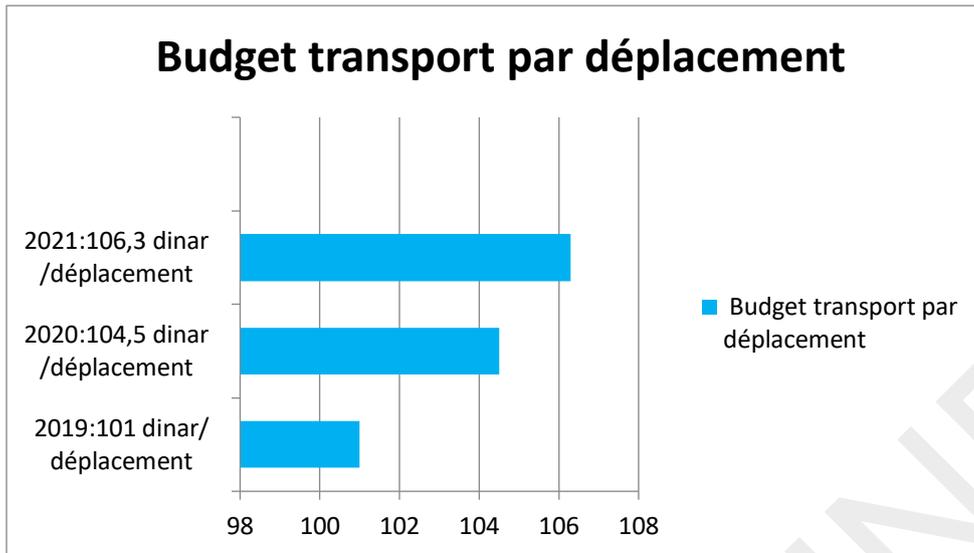


Figure 15: Budget transport par déplacement

Commentaire :

On constate que le budget transport par déplacement a été augmenté d'après les 3 années (2019, 2020, 2021) de 2 dinars / déplacement

15. Taux de couverture des dépenses d'exploitation par les recettes commerciale

Année	Fourmille	Valeur
2019	$\frac{\text{Recettes commercial total en dinars}}{\text{Dépense total d'exploitations en dinars}}$	$= \frac{12523}{5937} * 100$ $= 210.9\%$
2020		$= \frac{7989}{15191} * 100$ $= 52.6\%$
2021		$= \frac{11983.5}{18988.75} * 100$ $= 63.10 \%$

Tableau 16: Taux de couverture des dépenses d'exploitation par les recettes commerciales



Figure 16: Taux de couverture des dépenses d'exploitation par les recettes commerciales

On remarqué que les taux de couverture des dépenses d'exploitation par les recettes commercial
 A augmenter par un chuté

16. Part des services aller/retour fonctionnant pendant les petites vacances scolaires

Année	Fourmille	Valeur
2019	$\frac{\text{Nombre total des services aller/retour proposés jour de petites vacances scolaires}}{\text{services aller/retour proposés un jour normal}}$	$\frac{159}{246} * 100$ = 64.63%
2020		$\frac{159}{246} * 100$ = 64.63%
2022		$\frac{160 * 100}{246}$ 67.51%

Tableau 17: Part des services aller /retour fonctionnant pendant les petites vacances scolaires

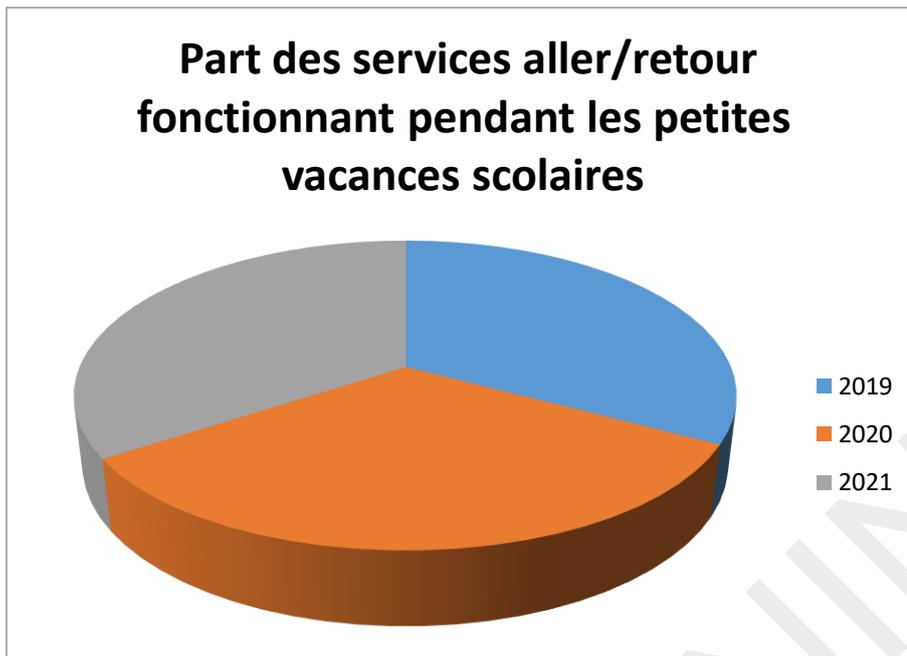


Figure 17: part des services aller /retour fonctionnant pendant les petites vacances scolaires

Commentaire

On constaté que la part des services aller /retour fonctionnant pendant les petite vacances scolaires par un rythmée plus rapide a cause de l'augmentation de nombre de études pendant cette période (2019,2020 ,2021)

17. Dépense de fonctionnement par voyage

Année	Fourmille	Valeur
2019		5937 246 = 24.13 dinar /voyage
2020	Dépense totale de fonctionnement, en dinar Nombre total de voyages réalisés sur l'ensemble des lignes du réseau de transport	15191 246 = 61.75 dinar /voyage
2021		18988.75 237 = 80.12 dinar /voyage

Tableau 18: Dépense de fonctionnement par voyage

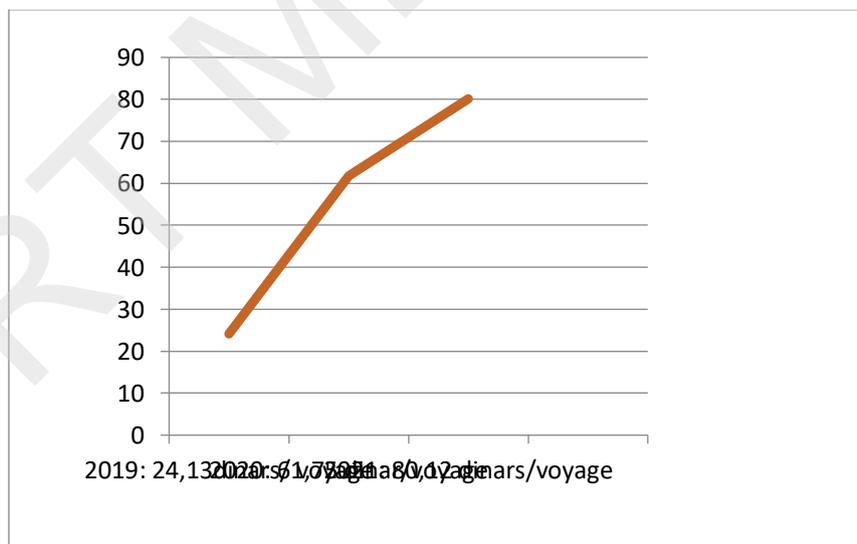


Figure 18: Dépense de fonctionnement par voyage

Commentaire :

D'après le tableau et le graphique on constate la dépense de fonctionnement par voyage a augmente dont cette période (2019, 2020,2021)

II- L'établissement d'un tableau de bord de la 3 année (2019 ; 2020 ; 2021)

tableau de Bord de la STRM					
Indicateurs	Objectifs	Année	Résultats	Ecart	Commentaires
1 : Tous d'absentéisme	0.5	2019	1.20	0.7	
		2020	0.42	-0.80	
		—	—	—	
2 : Kilomètres commerciaux par voyageur du périmètre de transports urbains	2,5 km /voyageur	2019	1.44 km/voyageur	1,06	
		2020	2.25 km/voyageur	0,25	
		2021	1.775 km/voyageur	0,725	
3 : Déplacements par voyageur du périmètre des transports urbains (PTU)	2000 voyage /voyageur	2019	11787;7 voyage /voyageur	8212,3	
		2020	18368 voyage /voyageur	1632	
		2021	14042.5 voyage /voyageur	5957,5	
4: Kilomètres commerciaux par longueur des lignes	1 km/km de ligne	2019	0.968 km/Km de ligne	0,032	
		2020	0,968km/km de ligne	0,032	
		2021	1km/Km de ligne	0	
5: Densité du voyageur du périmètre de transports urbains (PTU)	60 voyageur / voyage	2019	60 voyageur /km	0	
		2020	38 voyageur /km	22	
		2021	50 voyageur/km	10	
6. Taux de services fonctionnant le dimanche	34%			0,33	
				0,33	
				29.67%	
7. Existence d'un service spécialisé desservant l'intégralité du territoire	75% oui		OUI =8 réponses = 50%	25%	

9. Existe-t-il un dispositif de concertation de type « Comité des partenaires » ?	80% oui		Oui= 9 réponses =56,25%		
				-23,75%	
10. Existence d'un titre intermodal	20%oui		Non = 9 réponses =56,25%	23,75%	
11. Taux de kilomètres non réalisés tous motifs	10%	2019	12.6%	-2,60%	
		2020	0,33	-23%	
		2021	13.43%	-3,43%	
12. Réclamations au motif des incidents par millier de voyages	1 Réclamation par millier de voyage	2019	1.95 réclamation par millier de voyage	-0,05	
		2020	1.95 réclamation par millier de voyage	-0,05	
		2021	2.02 réclamation par millier de voyage	-1,02	
13. Part des voyages d'un véhicul	100%	2019	102.43%	-2,43%	
		2020	101.21%	-1,21%	
		2021	105.06 %	-5,06%	
14. Budget transport par déplacement	200 dinar / déplacement	2019	101 dinar / déplacement	99	
		2020	104.5 dinar / déplacement	95,5	
		2021	106.3 dinar/déplacement	93,7	
15. Taux de couverture des dépenses d'exploitation par les recettes commerciales	200%	2019	210.9%	10,90%	
		2020	52.6%	147,4	
		2021	63.10 %	93,7	
16. Part des services aller/retour fonctionnant pendant les petites vacances scolaires	70%	2019	64.63%	5,37	
		2020	64.63%	5,37	
		2021	67.51%	2,49	
17. Dépense de fonctionnement par voyage	40 dinar / voyage	2019	24.13 dinar /voyage	15,87	
		2020	61.75 dinar /voyage	-21,75	
		2021	80.12 dinar /voyage	-40,12	

III- Synthèse et recommandations

1) Synthèse

- On constaté que le Kilomètre commerciaux par voyageur du périmètre de transports urbains sera augmenter en 2020 par rapporte au 2019 de 0.810% (2.25-1.44) a cause de la crise de covid19 (diminution du nombre de voyageur) mais il a baisse par un rythmée moins rapide en 2021 de (0.475%) en raison de fian de confinement (l'augmentation progressive du nombre de voyageur)
- Les déplacements par voyageur du périmètre des transports urbains a été augmente par un rythmée plus rapide de 6580.3 voyage /voyageur (11787.7-18368) Mais en 2021 connait un diminution par un chut libre de 4325.5 voyage /voyageur (14042.5-18368)
- Kilomètres commerciaux par longueur des lignes a été augmente entre les trois années (2019, 2020,2021) de 34 km^2 cette augmentation a présente dans les graphique
- Les densités du voyageur du PTU en situation d'infliction dons les 3 année (2019,2020 ,2021) talque il diminuait entre 2019 et 2020 de 19 voyageur /km Mais il augmenter de plus en plus de 12 voyageur /km entre 2020 et 2021
- Taux de service fonctionnait le démanche il est plus déminait par rapport au taux de service de la samedi cette la a cause de la petite vacance

Socle

- D'après la réponse de la travailleur on remarqué dons l'SRTM la faiblesse du service spécialisé desservant l'intégralité du territoire a cause de la diminution de l'investissement de flotte (investissement de modernisations de transport)
- Les la tarification en faveur des personnes en situation de précarité dos L'SRTM et faibles il n'a pas de service spéciale pour les personne handicapé

- il a un fort dispositif de concertation de type « comité des partenaires grâce au service personnel de l'SRTM parfait comme la créations d'un formation du travailler il n'a pas d'un titre intermodal dans le service du l'SRTM
- Les Taux de Kilomètres non réalisés tous motifs vu un progrès positive lorsqu'il diminue entre 2020 et 2021 de 19.57 % a cause de l'aide à la crise de corona
- D'après le tableau de ce indicateur on vu que les nombre des incident a été augmenter par un rythme moins rapide et L'SRTM il ne faire pas sont objectif (1 réclamation par millier de voyage)
- les part des voyages par véhicule sera augmente entre 2020 et 2021 de 3.5 % ce a cause de la diminution du nombre de véhicule
- le budget transport par déplacement a été augmenté d'après les 3 années (2019,2020, 2021) de 2 dinars / déplacement
- les taux de couverture des dépenses d'exploitation par les recettes commercial

A augmenter par un chuté

- la part des services aller /retour fonctionnant pendant les petite vacances scolaires par un rythmée plus rapide a cause de l'augmentation de nombre de études pendant cette période (2019,2020 ,2022)
- la dépense de fonctionnement par voyage a augmente dont cette période (2019, 2020,2021)
- la diminution plus rapide du nombre de jour d'absence de 1838 jours en 2019 à 637 jours en 2020 cette la est un indice positive pour l'SRTM

2) Recommandations

Le périmètre de transport urbain peut évoluer avec les compositions de la structure inter commerciale de l'autorité organisatrice le calcule par voyageurs peut permet donc de tenu compte des variations démographique.

Le nombre de kilomètre par habitant doit être mis en relations avec l'indicateurs complémentaire de densité de population de PTU qui permet de caractérisé le territoire de réseau de transport.

Les exploitations et/ou les autorités organisatrices mesurant le plus souvent le nombre de voyageurs réalisés sur le réseau. Si n'est pas mesurée directement le nombre de déplacement peut donc aussi être obtenu en divisant le nombre total de voyage réalisé sur l'ensemble des lignes du réseau de transport urbain. Par le taux de correspondance.

Le périmètre de transport urbain peut évoluer avec la composition de la structure inter commercial de l'autorité organisatrice.

Le calcule par voyageur permet donc de tenir compte de variations d démographique.

Le nombre de déplacement par voyageurs doit être mis en relation avec l'indicateur complémentaire de densité de voyageurs de PTU qui permet de caractériser le territoire du réseau de transport.

Les évolutions des kilomètres doivent être cohérentes : les kilomètres commerciaux retenus doivent correspondre à ceux réalisés sur le line dont on évolue la longueur.

Les services mis en place des services spécifiques pour le transport de personnes handicapées dont l'autonomie ne leur permet pas d'utiliser seul le réseau de transport public.

Ces services de transport (spécialement adaptés) ou (spécialiser) aux personnes handicapées qui ne peuvent pas bénéficier des aménagements de mise en accessibilité du réseau de transport public.

Le système de transport intérieur doit satisfaire les besoins des usagers dans des conditions économiques et sociales le plus avantageuses pour la collectivité.

Il faut créer facultativement auprès de l'autorité organisatrice ce comité est consulté c'est l'offre, les stratégies et service d'information

La dépense totale d'exploitation correspond à la somme de dépenses nécessaires au fonctionnement du réseau pour toutes les exploitations des services offerts sur le réseau.

Il faut faire augmenter le nombre de services de scolarité comme la ligne de Elf à

Faciliter l'accès des territoires aux citoyens : travail, commerce, loisirs, santé, école, etc. (par une offre de service adaptée)

Favoriser l'accessibilité de tous aux transports publics

Réduire les impacts du transport individuel par l'attractivité des transports publics

Développer la relation citoyenne

Renforcer la sûreté du réseau

Développer la transparence de gestion et la concertation

Assurer la durabilité du financement (répartition de la charge utilisateurs, collectivités, salariés...)

Conclusion General

Faire un tableau de bord comporte certaines difficultés. La définition des objectifs est une partie longue à réaliser, mais qui ne doit pas être prise à la légère, car sans cette partie le tableau de bord ne pourrait jamais voir le jour. La sélection des objectifs est aussi une phase difficile, car il faut faire un choix sur les quatre voire cinq indicateurs que nous voulons voir apparaître dans notre outil. Il faut donc laisser une série d'indicateurs de côté. Cette phase est très importante, car il est primordial de faire les bons choix. Mais je suis consciente que ce ne sont pas des choix faciles à prendre. Je pense avoir fait les choix d'indicateurs les plus judicieux pour la commune en fonction des informations obtenues. J'espère que mes indicateurs de l'axe finances viendront aider l'ensemble des personnes impliquées, c'est-à-dire les collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes, la COFIN et la municipalité dans leur prise de décisions.

Mais je tiens tout de même à préciser que pour l'utilisation réelle de ce tableau de bord, les pourcentages doivent être adaptés aux besoins de la collectivité. Ceux présents dans ce travail ont été fixés en fonction de ce qui me semblait correct et des quelques chiffres mis à ma disposition, ils ne sont donc pas les plus pertinents.

Des recommandations que je ferai pour l'utilisation de ma proposition de tableau de bord seraient que les données sortent directement d'un ERP, car sinon il ne sera pas utilisé dans le temps et les données seront peut être faussées. Un autre conseil que je pourrai donner c'est que seulement la cheffe de service, Madame Ying Côtier, aurait accès à l'ensemble du tableau de bord. Pour ce qui est des collaborateurs seul l'axe finances et éventuellement l'axe clients leur serait affiché.

Une autre idée d'amélioration de cette proposition d'outil serait de mettre en place un cinquième axe qui serait celui du développement durable. Car c'est une notion qui est très présente dans la ville de Nyon et qui a tendance à se développer de plus en plus dans les entreprises. Les indicateurs pour cet axe pourraient être par exemple, le nombre d'aires de jeux développé, le taux de recyclage des déchets et le nombre d'utilisateurs des transports publics. Pour ce qui est de l'axe clients j'ai privilégié les indicateurs avec les habitants, mais

j'aurai très bien pu en mettre un sur les commerçants, car ils sont également très importants dans une ville.

Dans mon travail l'utilisateur et le responsable de l'indicateur étaient la même personne, si cela n'était pas le cas. Je propose d'ajouter une ligne à la fiche descriptive indicateur et mettant comment circulerait l'information entre ces deux personnes

SRT MEDENINE

Bibliographie

WWW .mémoire en ligne .com.

WWW. Fondation-idg.org

WWW.SRTM.com

SRT MEDENINE

Annexe

Annexe 1 :

الوحدة: 1000 دينار

في 31/12/2020	المتعامل
3 180	شركة "عجيل"
1 618	مزودي قطع الغيار
86	مزودي الإطارات المطاطية
50	مزودين و مسدي خدمات آخرين
7 135	الصناديق الإجتماعية
1 169	شركة التأمينات "ستار"
1 953	المصالح الجبائية
15 191	المجموع

Annexe 2 :

Questionnaire	oui	non
1) existe-t-il un service spécialisé desservant l'intégralité du territoire ?	8	
2) existe-t-il un tarif en faveur des personnes en situation de précarité ?	11	
3) existe-t-il un dispositif de concertation de type « Comité des partenaires » ?	9	
4) existe-t-il un titre intermodal ?		9

Annexe 3 :

ب- نشاط المسافرين:

شهد المجموع العام لعدد المسافرين تراجعاً بنسبة 30%- مقارنة بالسنة الماضية.

الوحدة: 1000 مسافر

البيانات	2017	2018	2019	2020	نسبة التطور 2019-2020
النشاط المنتظم (النقل بالتذكرة)	344	367	384	281	-27%
النقل الحضري	2 635	3 222	3 684	2 219	-40%
النقل الضاحوي	1 649	2 066	2 218	1 497	-33%
النقل الجهوي و بين المدن	4 628	5 655	6 286	3 997	-36%
المسافرين بالتذكرة مجموع					
و النقل العرضي الكراءات	202	275	326	37	-89%
النقل بالإشتراكات	806	958	1026	535	-48%
المسافرين المدنيين	19 654	20 329	20 646	15 183	-26%
المسافرين من التلاميذ و الطلبة	20 460	21 287	21 672	15 718	-27%
المسافرين بالإشتراكات مجموع					
العام للمسافرين المجموع	25 290	27 217	28 284	19 752	-30%

Annexe 4 :

ت-المسافات المقطوعة:

شهدت المسافات المقطوعة سنة 2020 تراجعا بنسبة 23%- مقارنة بالسنة الماضية.

الوحدة: 1000 كلم

البيانات	2017	2018	2019	2020	نسبة التطور 2019-2020
بالتذكرة النقل الحضري النقل	143	146	163	142	-13%
الضاحوي والمدربي النقل	3 339	3 405	3 347	2 638	-21%
الجهوي وما بين المدن النقل	3 183	3 917	3 976	3 061	-23%
مجموع النشاط المنتظم	6 665	7 468	7 486	5 841	-22%
النقل العرضي/ الكراءات	477	535	487	194	-60%
المسافات بالفارغ	446	205	176	213	21%
المجموع العام	7 588	8 208	8 149	6 248	-23%