24/06/2024

LA GESTION DES MOYENS GENERAUX

Dr. KOUAO
ARSTTM

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Chapitre 1 : La gestion du personnel intérimaire et de la sécurité

1) Le contrat d'intérim (travail temporaire)
2) Le contrat de prestations sécurité et entretien
3) La gestion de la sécurité

Chapitre 2 : La gestion du matériel et de l'économat

1) Le parc automobile
   a. Missions du gestionnaire du parc auto
   b. Le journal de bord
   c. Rapports d'accident
   d. Entretien des véhicules
   e. Dossier du véhicule
2) Le matériel
3) Les commandes fournisseurs
4) L'inventaire physique
   a. Les Sites
   b. Les Opérations

Chapitre 3 : La gestion de l'immobilier

1) Situation juridique
2) Acquisitions
3) Situation financière
4) Divers

Chapitre 4 : La gestion des travaux

1) Le suivi des travaux
2) La planification

Chapitre 5 : La gestion des réservations et des contrats d'assurance

1) Les réservations
2) Les contrats d'assurance

Chapitre 6 : Les tableaux de bord des moyens généraux

1) Définition et Objectifs du Tableau de bord des Services Généraux
   a. Définition du tableau de bord
   b. Objectifs du tableau de bord
2) Construire le tableau de bord des Moyens Généraux
   a. Définir les objectifs
   b. La fiche d'objectifs
3) Définir les indicateurs pertinents
   a. Des indicateurs sur mesure
   b. La fréquence des indicateurs
   c. La durée des indicateurs
4) Définition des indicateurs

a. Les indicateurs d'activité

b. Les indicateurs de qualité
c. Les indicateurs d'efficience
5) Quelques exemples graphiques
a. Les tableaux de bord mensuels
b. Les tableaux de bord annuels
6) Quelques indications à suivre
a. Les données
b. Les tableaux
CONCLUSION

INTRODUCTION

Pour assurer son activité une entreprise a besoin de locaux, de personnel, de mobilier. L'occupation et la réservation des salles de réunion doivent être simples et précises. Les équipements de toutes sortes (chauffage, câblage électrique, climatisation, etc…) sont entretenus par des sociétés extérieures, avec des contrats à suivre et à renouveler, des personnes à appeler en cas d'incident.

Pour se déplacer, le Service Commercial et la Direction utilisent des véhicules de service ou de fonction. Un système approximatif de réservations de ces véhicules peut avoir de sérieuses conséquences.

Pour assurer la sécurité des biens et des personnes, l'établissement utilise les services de sociétés de télésurveillance, des équipements spécialisés.

Toutes les informations sur les clients, les fournisseurs, la gestion, … émanent d'un système informatique et chaque personne de l'entreprise dispose sur son bureau d'un ordinateur personnel connecté à un réseau.

L'ensemble de ces moyens qui participent de l'efficacité de l'entreprise est appelé Moyens Généraux.

Il s'agit de l'ensemble des services nécessaires au fonctionnement normal d'une entreprise : achats de matériels, de fournitures, achat de terrains, construction de bâtiments, gestion des locaux techniques

et des fluides : électricité, froid, chauffage, entretien des bâtiments, gestion du courrier et de l'accueil, gestion de la restauration, etc... L'expression "Moyens Généraux" est généralement réservée à une activité interne de l'entreprise.

Ce cours a pour objectif d'une part de faire l'état des composants de ces moyens généraux et d'autre part, d'orienter l'auditeur, quant aux outils de gestion efficace.

Chapitre 1 : La gestion du personnel intérimaire et de la sécurité

I- Le contrat d'intérim (travail temporaire)

Un employeur peut recourir au service d'un travailleur intérimaire notamment :

- Pendant la durée d'absence ou le temps de suspension du contrat de travail d'un salarié, sauf cas de conflit collectif (grève) ;
- Pour répondre à un surcroît occasionnel d'activité ou à la création d'activités nouvelles ;
- Pour des travaux urgents dont l'exécution immédiate est nécessaire pour prévenir des accidents imminents, organiser des mesures de sauvetage ou réparer des insuffisances de matériel.

Dans le cas de l'utilisation d'un personnel intérimaire, le contrat établi par l'utilisateur et l'entrepreneur de main-d'œuvre, est dit **contrat d'intérim**. Le travailleur est mis à la disposition de l'utilisateur par un entrepreneur de travail temporaire pour exécuter une mission.

La durée de cette mission **ne peut excéder trois (3) mois**. Elle est renouvelable trois fois par périodes d'un mois au maximum. **Au delà de cette période, le contrat d'intérim devient un contrat de sous-traitance.**

L’utilisateur du travailleur intérimaire n’est pas lié à lui par un contrat. Toutefois, pendant la mission, le travailleur est tenu de se conformer aux instructions et aux directives de l’utilisateur. Il est également tenu de ne pas révéler les procédés de fabrication dont il aurait connaissance.

Le travailleur intérimaire perçoit une rémunération à la charge de l’utilisateur qui ne peut être inférieure au salaire de sa catégorie professionnelle.

En cas d’inaptitude d’un travailleur intérimaire constatée par un médecin notamment à la suite d’un accident de travail ou d’une maladie professionnelle, et de l’impossibilité de l’entrepreneur de main-d’œuvre de le remplacer, le contrat est réputé rompu.

Des sanctions disciplinaires peuvent être infligées par l’entrepreneur sur proposition motivée de l’utilisateur après les explications écrites du travailleur. En cas de défaillance de l’entrepreneur, l’utilisateur lui est substitué pour le paiement de la rémunération due au travailleur pour la durée de la mission.

Le travailleur intérimaire n’est pas tenu d’exercer son activité pendant la durée d’une grève. Il est en droit de suspendre la mission pendant cette période, en accord avec l’entrepreneur.

II- Le contrat de prestations sécurité et entretien

Pour assurer la sécurité des biens et des personnes en son sein, l’entreprise utilise des services de sociétés de gardiennage et de sécurité, dotées parfois d’équipements spécialisés et adaptés. De

même pour l'entretien des bâtiments et des salles, les services de société d'entretien sont nécessaires.

Le personnel ainsi utilisé dépend, au plan administratif, de la société qui l'emploie et au plan fonctionnel, de l'entreprise dans laquelle il exerce. Il est tenu de respecter les règles et usages de l'entreprise dans laquelle il exerce.

Le délai d'utilisation n'étant plus lié à une mission, le contrat du travailleur expirera à la fin du mandat accordé à son employeur. Il s'agit ici d'un contrat de sous-traitance.

III- La gestion de la sécurité

En plus de gérer le personnel chargé de la sécurité, le gestionnaire des moyens généraux a à charge la gestion de la sécurité. Pour ce faire, il doit s'occuper de :

- Gérer les incidents de télésurveillance
- Gérer les équipements de sécurité
- Gérer les sinistres
- Gérer les habilitations des personnes
- Gérer les ouvrants et les codes confidentiels

Chapitre 2 : La gestion du matériel et de l'économat

I- Le parc automobile

Le terme « véhicule du parc automobile » désigne le moyen de transport qui est immatriculé, conçu ou adapté en vue de permettre le transport des biens, du matériel ou des passagers. Il peut s'agir de berlines, de familiales, de fourgonnettes, d'autobus, de camions et de véhicules spécialisés dont l'immatriculation permet la conduite.

Sont exclus du parc automobile, les engins motorisés à usage particulier comme les tracteurs et les chargeuses.

a. **Missions du gestionnaire du parc auto**

La gestion du parc automobile exige du gestionnaire qu'il doive :

1) cerner les besoins opérationnels de l'établissement en ce qui concerne les véhicules automobiles et assurer la coordination ;

2) justifier les acquisitions de nouveaux véhicules pour satisfaire aux besoins opérationnels, entamer le processus d'acquisition, recevoir les véhicules et les mettre en service au sein du parc automobile de l'entreprise ;

3) consigner les renseignements relatifs au nouveau véhicule dans un système d'information sur la gestion du parc automobile, remplir les rapports mensuels que nécessite ce système ;

4) prendre des arrangements aux fins de l'exécution des réparations et de l'entretien nécessaires selon les exigences découlant de la garantie du fabricant, et ce, relativement à tous les véhicules du parc automobile de l'entreprise ;

5) tenir à jour le dossier papier et le dossier informatisé de chaque véhicule automobile du parc de l'établissement ainsi qu'exécuter les rapprochements et les attestations à l'égard des factures relatives à la gestion du parc automobile ;

6) appliquer les mesures relatives à l'aliénation des véhicules du parc automobile, et faciliter le tout ;

7) transmettre tous les rapports d'accident à la Direction de sorte que les mesures nécessaires soient rapidement prises.

Le gestionnaire du parc automobile doit établir le plan annuel (acquisition/affectation) sur le parc automobile en fonction des besoins que lui soumettront tous les services avant une date butoir qui est bien précise.

Il faut dresser annuellement le plan d'acquisition qui doit comprendre tous les détails sur le prochain exercice et les prévisions pour les deux années suivantes.

Pour l'exercice à venir, il faut indiquer ce qui suit dans le plan annuel :

1) les véhicules faisant partie de la flotte, la marque, le modèle, le type de carburant, l'emplacement, l'âge (mois), le kilométrage, l'état général, le prix initial, le coût total es réparations et de l'entretien jusqu'à maintenant, et si les véhicules doivent ou devraient être aliénés et remplacés ;

2) les besoins en véhicules supplémentaires (en vue d'augmenter la taille du parc automobile), ainsi que les justifications et explications complètes pour chaque acquisition, y compris une location prévue (le tout doit être approuvé par la direction) ;

3) le coût d'achat prévu pour chaque véhicule et l'année où l'on en aura besoin ;

4) le coût annuel total.

Dans le cas des deux années suivantes, il faudrait indiquer le nombre de véhicules à remplacer et le nombre d'ajouts prévus, en fonction essentiellement de l'âge pour les remplacements, et des besoins opérationnels pour les véhicules supplémentaires nécessaires.

Le gestionnaire du parc automobile analyse les plans annuels, examine les renseignements correspondants, établit les priorités à l'égard du budget de l'exercice à venir en matière d'acquisition, en tenant compte du montant prévu qu'on obtiendra des aliénations.

Le gestionnaire du parc automobile doit soumettre le plan annuel du parc automobile à sa hiérarchie qui approuvera le tout.

b. Le journal de bord

Chacun des véhicules de l'entreprise doit disposer d'un **journal de bord**.

C'est un document qui permet de suivre au jour le jour les mouvements du véhicule ; kilométrage, conducteur, heure de sortie, heure d'arrivée, destination, niveau de carburant, quantité de carburant acheté, dernière vidange, prochaine vidange…

Le journal de bord est un document indispensable pour ressortir l'utilisation abusive ou inconsidérée d'un véhicule.

Rempli chaque fois que le véhicule est utilisé, il est déposé le soir avec les clés du véhicule chez la personne ressource. Celle-ci s'occupe d'arracher les feuillets du jour pour analyse ou transmission au GPA ou au GMG.

Le lendemain matin, le journal de bord est mis à disposition avec les clés du véhicule.

Exemple de feuillet d'un journal de bord

Conducteur :

……..

Date :……...Heure départ :……Heure retour :

…….

Destination :……...Kilométrage départ :

……

Niveau du carburant départ :

……..…

Quantité de carburant achetée :

……

Niveau du carburant arrivée :

…….....

Raison d'utilisation du véhicule (joindre copie document témoin) :

…….

……

……..……..

……..

……..

……..

……

……

Dernière vidange :……..Prochaine vidange :

……...

Signature

c. Rapports d'accident

Les conducteurs et les passagers dans les véhicules doivent agir conformément aux lois et règlements, et signaler les accidents de véhicules automobiles aux autorités policières.

A la suite de tout accident ou incident impliquant un véhicule de l'entreprise, la fiche de Rapport d'accident doit être remplie. Il faut rédiger ce rapport dès que possible, de préférence sur les lieux de

l’accident, puis le transmettre au gestionnaire du parc automobile de l’établissement, qui l’acheminera à la hiérarchie.

Le conducteur d’un véhicule de l’entreprise impliqué dans un accident ne doit pas admettre qu’il est responsable de l’accident. C’est l’enquête qui permettra d’établir à qui l’accident est attribuable.

Le gestionnaire doit déterminer la gravité des dommages qui découlent de tout incident ou accident impliquant un véhicule.

1) Les incidents sans gravité (p. ex., des bosses ou éraflures n’impliquant pas d’autres véhicules ou n’entraînant pas de dommages matériels ni de blessures à quiconque) doivent être consignés dans les dossiers sur le véhicule et sur le conducteur, et le gestionnaire du parc automobile fera effectuer les réparations.

2) Dans le d’accidents plus graves, le gestionnaire doit mener une enquête, faire exécuter les réparations ou remplacer le véhicule endommagé et constituer un dossier complet sur l’accident aux fins d’établissement des rapports nécessaires.

Il faut établir des rapports d’accident. Remplis intégralement, ceux-ci devront être examinés périodiquement par le gestionnaire. Cet examen peut permettre de cerner des tendances ou des causes et ainsi de prévenir les accidents à l’avenir grâce aux modifications

apportées à la politique sur les véhicules automobiles ou à toute autre mesure.

Contenu du Rapport

Pour fournir les renseignements nécessaires au gestionnaire afin qu'il puisse mener l'enquête à la suite d'un accident, le ou un autre employé de l'entreprise présent sur les lieux de l'accident doit remplir la fiche de rapport d'accident.

Il faudrait toujours avoir des formulaires vierges avec le journal du véhicule. Le conducteur ne doit jamais accepter la responsabilité d'un accident avant que l'enquête *n'ait eu lieu*.

Il faut consigner les renseignements suivants au sujet de chaque accident impliquant un véhicule :

- nom, âge, numéro du permis de conduire, numéros de téléphone à domicile et au bureau, ainsi qu'adresse domiciliaire du conducteur du véhicule ;
- nom, adresse, numéro de téléphone, numéro de permis de conduire, numéro de téléphone et description du véhicule (marque, modèle et année) de l'autre conducteur ;
- contrat d'assurance de l'autre conducteur ou des autres conducteurs, si un autre ou d'autres véhicules sont impliqués ;
- description du (des) véhicule(s) impliqué(s) (marque, modèle, et année) ;

- nom, âge, adresse, et numéro de téléphone de toute autre personne blessée ainsi que nature des blessures
- nom, adresse, numéro de téléphone du ou des propriétaires des autres biens qui peuvent avoir été endommagés ;
- nom, adresse et numéro de téléphone des témoins ;
- établissement auquel le véhicule est habituellement rattaché ;
- date et heure de l'accident ;
- description de l'accident (c'est-à-dire explication de ce qui est survenu)
- description visuelle des dommages causés au véhicule, des blessures subies par les personnes ou des dommages causés aux autres biens, y compris les dommages qu'auraient pu subir des articles ou des biens personnels transportés dans le véhicule impliqué dans l'accident ;
- emplacement géographique de l'accident ainsi que conditions routières et météorologiques au moment de l'accident ;
- déclaration du conducteur du véhicule (y compris les raisons pour lesquelles le véhicule ou le conducteur se trouvait à cet endroit au moment de l'accident), indication si l'accident peut donner lieu à des réclamations (oui/non) et la ou les raisons.

FICHE DE RAPPORT D'ACCIDENT

VEHICULE

Marque :

……

Modèle :

……

Année :

……..

Immatriculation :

…….....

Service rattaché :

……....

CONDUCTEUR

Nom et prénoms :

……

Date de naissance :

……...

Permis de conduire numéro **N°** :…….

…….

Téléphone :……..Cellulaire :

……..

Adresse :

……

AUTRE (S) CONDUCTEUR (S) ACCIDENTE (S)

Nom et prénoms :

……

Adresse :

……
..

Téléphone :…….....Cellulaire :

……....

Permis de conduire **N°** :

…….

N° contrat d'assurance :

…….

VEHICULE (S) IMPLIQUE (S)

Marque :

……
…

Modèle :

……
….

Année :

……
…..
Immatriculation :
……..

PERSONNE (S) BLESSEE (S)

Nom et prénoms :
……
Age :
……
…..
Adresse :
……..
Tél. / Cel. :
……
Nature des blessures :
……

AUTRES BIENS ENDOMMAGES

Nom et prénoms propriétaires :

……

Adresse :

……..

Tél. / Cel :……...

…….

Nature des biens :

…….....

……

……..

Valeur approximative :

……..

TEMOINS

Nom et prénoms :……

Adresse :……

…

Tél. / Cel. :……

ACCIDENT

Date :……Heure :

…….....

Description :

……

……
…

……..

……
…

……..

……
…

……..

……
…

……..

……
…

……..

Description visuelle des dommages causés au véhicule, des blessures subies par les personnes ou des dommages causés aux autres biens (même ceux à l'intérieur du véhicule) :

……
…

……
… ……..

……
…

……..

……
…

……..

……..

Emplacement géographique de l'accident, conditions routières et météorologiques :…

……
…

……..

……
…

……....

……
...

……

……
…

……..

Déclaration du conducteur du véhicule (y compris raisons pour lesquelles il se trouvait à cet endroit au moment de l'accident)

:.....

……
…

……..

……
…

……..

……
…

……..

……

SIGNATURE
DATE

d. Entretien des véhicules

Pour maintenir l'image de l'entreprise tous les véhicules, du parc automobile doivent toujours être propres, en ordre et en bon état de marche.

Afin de donner suite aux recommandations du fabricant en matière d'entretien préventif ou de surpasser celles-ci et de se conformer aux exigences découlant de la garantie, il faut périodiquement faire exécuter, par un mécanicien qualifié, tous les travaux d'entretien, d'inspection et de réparation sur les véhicules du parc automobile. Les autres travaux d'entretien et de réparation doivent être effectués promptement lorsque les problèmes sont signalés par les conducteurs.

Dans la mesure du possible, l'entretien courant du véhicule (incluant la vidange d'huile, le graissage et le changement des pneus ainsi que le lavage) devrait être confié à des travailleurs nommément désignés. Lorsque l'établissement ne peut pas fournir ces services, il faut avoir recours à un concessionnaire ou un garage autorisés.

e. Dossier du véhicule

Le gestionnaire du parc automobile de l'établissement doit examiner chaque journal du véhicule au moins une fois par semaine, faire effectuer l'entretien nécessaire, conserver les reçus pour les dépenses engagées et consigner, dans les systèmes informatiques, les renseignements sur chaque véhicule.

Le gestionnaire du parc automobile de l'établissement doit consigner le kilométrage ainsi que l'essence achetée et l'entretien effectué à

l'établissement dans le rapport informatisé sur l'utilisation des véhicules. Il faut consigner, au moins une fois par mois, le kilométrage indiqué sur le compteur de chaque véhicule du parc automobile de l'établissement.

Toutes les données relatives aux véhicules sont transmises mensuellement au gestionnaire du parc automobile afin d'être versées dans un système d'information sur la gestion du parc automobile. On regroupe ces données en vue d'indiquer les coûts d'utilisation et d'entretien ainsi que d'autres renseignements pour chaque véhicule.

II- Le matériel

Gérer le matériel de l'entreprise nécessite les opérations suivantes :

- la gestion quotidienne des stocks de matériel disponibles au niveau de l'entreprise (entrée, sortie).
- L'inventaire mensuel des stocks de matériel. Evaluation des besoins, qualification et valorisation des commandes.
- L'achat et la livraison de matériel
- Le transfert de matériel entre les divers établissements de la structure.
- Le calcul des amortissements du matériel.
- L'élaboration de procédures de destruction des équipements détériorés.
- La destruction du matériel endommagé selon les procédures instituées.
- L'élaboration de procédures et règlements garantissant le bon entretien des équipements et des installations.

- L’élaboration et mise en œuvre d’un plan de maintenance préventive des équipements (stocks de pièces détachées, formation d’une équipe de maintenance en interne…).
- Le contrôle de la gestion et de l’entretien des biens.
- La réception des commandes fournisseurs.

Toutes ces opérations se font selon une méthode bien déterminée qui respecte la classification suivante :

La catégorie de matériel : mobilier, matériel informatique ;
La famille de matériel : bureaux, fauteuils, armoires, ordinateurs ;
Le modèle de matériel : ce dispositif permet de ne décrire qu’une fois un matériel fréquemment utilisé. Par exemple si le même modèle d’ordinateur équipe de nombreux membres du personnel, une description unique pourra être copiée pour chaque personne concernée.

Les informations traitées concernent la **description des matériels** (marque, modèle, encombrement, lieu d’implantation), l’**acquisition** (achat ou location, prix, fournisseur) et le **fonctionnement** (contrat de maintenance, garantie, amortissement, mise au rebus, mutations etc…)

III- Les commandes fournisseurs

Les fournisseurs représentent une part importante de la valeur des produits d’une entreprise et participent à la satisfaction des clients. Aussi, cette dernière devrait-elle s’efforcer de les intégrer pleinement à son éthique des affaires.

Afin de favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs, les principes de l'entreprise en matière d'achats doivent imposer à ces derniers d'adopter une attitude responsable et d'appliquer les standards et exigences de l'entreprise à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement.

L'entreprise doit être déterminée à nouer des relations et partenariats à long terme avec ses fournisseurs, notamment en matière d'engagement dans le développement du savoir-faire technologique.

Pour ce faire, le gestionnaire des moyens généraux doit pouvoir mettre en place des procédures concernant les opérations suivantes :

- Choix des articles à commander :
  - Suivi des stocks
  - Consultation de la liste des articles ○ Conception des commandes fournisseurs et choix du fournisseur ○ Réception de la marchandise :
    - Bon de réception
    - Transformation du bon en facture
    - Validation de la facture ○ Documents relatifs aux stocks ○ Stock insuffisant pour livraison complète ○ Livraison partielle ○ Etat des commandes non livrées ○ Complément de livraison ○ Transformation de deux bons de livraison en une seule facture.

Les livraisons, facturation et bons de livraison concernent la saisie des commandes clients, la transformation d'une commande en bon de livraison et la saisie de la facture.

IV- L'inventaire physique

A la date de clôture de l'exercice, un inventaire des stocks et travaux en cours doit être effectué. Cet inventaire doit pouvoir les cataloguer entre :

Matières premières et approvisionnements, travaux en cours et production de biens, travaux en cours de services et produits finis, ainsi que Marchandises revendues en l'état.

Voici les principales dispositions en mettre en œuvre en cette

circonstance : a. **Les Sites**

Inventorier tous les lieux : (Magasins, véhicules, ateliers, stocks en dépôt chez les tiers) pouvant renfermer des marchandises appartenant à l'entreprise.
Ouvrir une feuille par lieu : Et indiquer, de manière précise, le nom de celui-ci (ou le numéro s'il s'agit d'un véhicule), la date d'inventaire et le nom de la personne qui opère.

b. **Les Opérations**

<u>Déroulement des opérations</u>

Inventorier en suivant la disposition physique des marchandises, sans chercher à regrouper des marchandises de même nature.
C'est grâce à ce circuit ininterrompu qu'aucun article ne sera oublié.

Désignation des articles

Apporter un maximum de précisions dans la désignation de l'article. Renseigner au mieux les colonnes **FOURNISSEUR**.
Dans la colonne **ETAT**, apporter la lettre **N** si l'article est neuf, **U** si article usagé, **D** si l'article est détérioré.
Indiquer l'année d'achat de l'article et préciser sa **nature** (matières premières, de produits finis ou marchandises à revendre en l'état).

En ce qui concerne l'unité de mesure, il devra être précisé entre les colonnes **QUANTITE** et **PRIX** H.T. UNITAIRE, s'il s'agit de mètres, kilos, boites et autres conditionnements divers, avec leur contenu.

Exemple : Boîtes de 1000 pièces, Fûts de 50 litres, Rouleaux de X mètres

AVANT L'INVENTAIRE

Nettoyer et ranger les aires de stockage. Faciliter l'identification des articles et leur comptage. Inventorier tous les lieux de stockage. Etablir une liste manuscrite des personnes devant intervenir sur l'inventaire et désigner leur **affectation géographique**. En cas de décalage entre la date d'inventaire et la date de clôture de l'exercice, identifier les articles mouvementés pendant cette période (soit géographiquement, soit par bon de réception et bons de sortie, soit par marquage sur les articles reçus)

En cas d'articles reçus en dépôt dans les lieux d'inventaire, établir un marquage afin d'éviter leur prise en compte. Lire aux personnes chargées de l'inventaire les consignes d'exécution et leur donner un nombre de fiches d'inventaire suffisant.

PENDANT L'INVENTAIRE

Superviser les comptages et établir des sondages de contrôle.
Evaluer le degré de détérioration des marchandises.
Etablir un double comptage principalement pour les marchandises à forte valeur unitaire.
Récupérer toutes les fiches, contrôler les suites numériques et la signature sur la dernière fiche.

APRES L'INVENTAIRE

Reprendre la liste manuscrite des personnes intervenant à l'inventaire et indiquer, en face de chaque nom, le nombre de feuilles remises.
En cas de décalage, porter sur une fiche d'inventaire de stock, les marchandises livrées correspondant aux bons de livraisons…….**Signer.**

Chapitre 3 : La gestion de l’immobilier

Le gestionnaire des moyens généraux est amené à gérer le patrimoine immobilier de l’entreprise.

Il doit donc pouvoir disposer de toutes les informations nécessaires à la gestion efficace de l‘entreprise.

I- Situation juridique

L’entreprise a son siège dans les locaux d’une part, et peut d’autre part avoir des biens immobiliers qui sont exploités par un tiers.

Il faut donc déterminer de façon précise la situation juridique de ces biens et situer les responsabilités juridiques des occupants.

Qui est propriétaire, copropriétaire, locataire ?

II- Acquisitions

Quelles sont les acquisitions de l’entreprise ? Qui en a la charge et la gestion ?
Quelle en est la description ?
Notaires, agences immobilières, description des lots (surfaces, caractéristiques, équipements, occupants)

III- Situation financière

Quelle est la situation financière de ces biens ?

Que rapportent ces biens ?
Loyers, baux, charges, dépenses, recettes, taxes.

IV- Divers

Quels autres éléments peuvent-ils être pris en compte ?
Travaux, consommations, plans, photographie.

Chapitre 4 : Gestion des travaux

Dans une entreprise, les travaux, les entretiens, les réparations sur les bâtiments et dans les locaux sont des charges financières importantes.

I- Le suivi des travaux

- Description des chantiers effectués sur les entités ou lots immobiliers,
- Gestion et le suivi de chacune des tâches d'un chantier,
- Représentation graphique permettant la vision instantanée d'un chantier.

II- La planification

Le GMG doit savoir planifier, situer les évènements dans le temps :

- Gestion d'appel d'offres, etc…
- Gestion des budgets et suivi des réalisations,

Chapitre 5 : Gestion des réservations et des contrats d'assurance

Elle est une des missions du gestionnaire des moyens généraux.

I- Les réservations

Le GMG assure la gestion des plannings de réservations :

- Des véhicules de service,
- Des salles de formation, réunion,
- Des box, des clients,…
- De matériels spécifiques

La gestion est facilitée par l'obtention de Plannings Graphiques Actifs

II- Les contrats d'assurance

Il assure également la gestion des contrats d'assurances :

- Description des contrats (vie, retraite, maladie, décès, etc…),
- Gestion des sinistres de ces contrats

Chapitre 6 : Le tableau des bords des moyens généraux

L'activité de gestion des moyens généraux prend une place prépondérante dans l'activité de l'entreprise tant en matière de qualité, de coût ou de délai. Le responsable des services généraux est aujourd'hui à la fois un gestionnaire, un manager et un organisateur, mais également un acheteur et un négociateur.

Généraliste dans les domaines techniques, il est le fédérateur de l'ensemble des intervenants internes et externes.

Dans ce contexte, il doit rechercher une réponse complète pour situer, maîtriser et manager les équipes et les activités de son métier.
Il doit donc rechercher les solutions les plus efficaces pour gérer au mieux ses activités.

Il doit se donner les moyens de mesurer l'efficacité des dispositions qu'il prend.

I- Définition et Objectifs du Tableau de bord des Services Généraux

a. Définition du tableau de bord

Le tableau de bord présente de manière simple et explicite des indicateurs clés qui permettent de suivre et d'anticiper le fonctionnement des services généraux..

Ses indicateurs présentent l'état d'avancement des métiers en fonction d'un objectif fixe.

Un tableau de bord comporte également des faits marquants pour illustrer la situation et son évolution probable.

Essayez de conduire votre voiture sans aucune information !

Pas d'indicateur de vitesse, pas de niveau d'essence, pas de voyant de pression d'huile... Vous vous rendrez compte que vous ne roulerez pas longtemps : excès de vitesse, panne d'essence, casse du moteur...

Un tableau de bord n'est pas....

Un outil de contrôle des collaborateurs (utilisé ainsi, il ne déclenche qu'un jugement)

Un moyen d'animer les réunions où l'esthétique l'emporte sur le contenu

Un simple outil de constat où l'écart entre « prévu » et « réalisé » est relevé sans qu'il soit possible de réagir à temps

Un tableau de bord n'est pas un rétroviseur !

Il donne « en temps réel » des alertes grâce à des indicateurs clés pour déclencher les actions correctives nécessaires à la réalisation des objectifs.

b-Objectifs du tableau de bord

- ***Piloter avec un tableau de bord***

Un tableau de bord apporte une double vision au responsable des moyens généraux pour piloter vers la réalisation des objectifs :
Vision opérationnelle : mésurer l'activité des nombreux métiers des moyens généraux (couut, volume, qualité, délai, charge de travail)
Vision stratégique : gérer et piloter grace à des léviers de performance, action corrective et engagement sur de long terme (réorganiser, investir, embaucher…) grace au tableau de bord

Nous pilotons ce que nous mesurons !

2) Piloter en articulant la stratégie

Identfer les objectfs et cibles des moyens généraux en conformité avec la stratégie de l'entreprise

Piloter l'informaton et manager la performance pour ateindre les objectfs fixés

Apporter un retour d'informaton des moyens généraux sur les axes st

3) Piloter en s'adaptant aux changements

3) Piloter en communiquant les axes de progrès

Les activités de l'ensemble du personnel sont orientées vers les mêmes buts...

II- Construire le tableau de bord des Moyens Généraux

a. Définir les objectifs

Les indicateurs du tableau de bord n'ont de sens que relatifs à un objectif ou description d'un résultat à atteindre dans un délai déterminé. Un objectif est pleinement efficace et motivant lorsqu'il possède les caractéristiques suivantes :

SPECIFIQUE (exprimé de manière précise et assorti d'une planification des moyens pour l'atteindre)

M**ESURABLE** (quantifié au moyen d'une unité de mesure : m3, Franc, jour/homme, etc.)

A**GREE** (accepté par celles et ceux en charge de sa réalisation)

R**EALISTE** (il peut être raisonnablement atteint)

TRAÇABLE (il est aisé de remonter les informations nécessaires au suivi de sa réalisation)

« smart » peut être traduit de l'anglais par « malin », faisant référence à l'habilité.

Ne sont pas des objectifs

Satisfaire les clients internes

Améliorer la qualité de service

Augmenter ma performance

Sont des objectifs

-Réduire les consommations énergétiques du Siège de **5% en un an**

-Equiper toutes les salles de réunion du bâtiment Ouest de visioconférence avant le **4 octobre 2006**

-Réaliser une enquête de satisfaction en restauration d'entreprise dans **l'ensemble des filiales de la région Sud en 8 semaines**

Il s'agit de volontés stratégiques non Ces objectifs sont quantifiés et mesurables en l'état

b. **La fiche d'objectifs**

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 du carburant (quel type de flux, pour quel service ou type de 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,…)

Il faut délimiter le tableau de bord : ○ Quel en est précisément l'objet ? ○ Quelle est la population concernée ? ○ Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?

Il faut choisir des verbes d'action mesurable :

- Augmenter ○ Diminuer ○ Maintenir

Il faut quantifier la mesure de l'action envisagée : ○ De combien ?

Il faut également définir la durée de l'action envisagée ou la date à laquelle les résultats sont escomptés :

- Sur quelle durée ?

Les limites des objectifs flous : ○ Il n'existe d'indicateurs pertinents qu'en rapport à des objectifs clairs et individualisés.

Les trois inconvénients d'un objectif imprécis : ○ Effets négligeables en termes d'action et de communication ○ Nécessite souvent un travail important pour un résultat décevant ○ Entraîne du désintérêt et du discrédit

A quel moment allumer le clignotant pour que l'action soit efficace ?

Il convient d'étalonner les indicateurs à l'aide de valeurs reconnues comme normales en fonction des objectifs à atteindre.
A chaque échéance, il s'agit de comparer la valeur prise par l'indicateur avec celle étalonnée comme normale.
Dès que l'indicateur sort de la zone définie, l'action s'impose.

III- Définir les indicateurs pertinents

Bâtir un système de pilotage requiert la définition d'indicateurs pertinents.

Un système de pilotage est l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision.

Pour mettre en place un système de pilotage de la fonction Moyens Généraux, il convient de mettre en place des outils de pilotage. Pour cela il est nécessaire :

- d'identifier les principales missions concernées,
- de préciser les résultats attendus,

Lorsque les objectifs et le champ de l'observation ont été déterminés, il est important de repérer les données disponibles à la DMG, mais aussi dans les services et directions. Les résultats de l'observation doivent être disponibles à l'échelon pertinent : certains indicateurs sont suivis au niveau de la DG et de la DMG, d'autres sont utiles aux différents niveaux des services opérationnels. Ils aident les encadrants de proximité et les responsables de services à jouer tout leur rôle.

a. Des indicateurs sur mesure

Un indicateur est nécessairement associé à un objectif «SMART» ;

Un indicateur est toujours accompagné de leviers d'action. Le décideur et son équipe disposent de moyens pour réagir ;

Il établit une relation de cause à effet tout au long de la chaîne hiérarchique : le décideur et son équipe se sentent concernés par les résultats ;

Il est utile : répondant à un besoin chez ses utilisateurs ;

Simple et rentable, de la conception à la mise en œuvre ;

Compréhensible, avec une unité «

parlante » pour tous ;

Fiable, pour être crédible.

Chaque DMG définit ses propres critères pour construire des indicateurs qui lui sont spécifiques. S'il n'existe pas de solution toute faite, les indicateurs doivent posséder les caractéristiques ci-dessus, sans lesquelles ils ne font qu'encombrer le tableau de bord !

b. La fréquence des indicateurs

La fréquence peut beaucoup varier. Elle répond aux besoins en informations en gestion du temps des destinataires. D'une manière générale, les tableaux de bord remontant vers la direction comportent des informations de synthèse et ont une

fréquence espacée (semestrielle). Certains indicateurs sont suivis annuellement du fait de leur faible variation dans le temps ou de leur périodicité de mesure (enquête de satisfaction).

c. La durée des indicateurs

Il est judicieux de suivre l'évolution d'un indicateur sur une période suffisante pour apprécier l'efficacité des actions engagées. Pour faire des comparaisons dans le temps, il est indispensable de toujours utiliser la même définition des indicateurs et ratios :

Toujours choisir le même type de surface (soit la surface utile, soit la surface locative...) ;

Le coût des prestations incorpore toujours les coûts internes pour que les comparaisons restent valables quelles que soient l'évolution de l'organisation ;

Le calcul des coûts internes incorpore les mêmes éléments selon les usages de chaque société.

Toutefois, les données et indicateurs suivis peuvent évoluer dans le temps – certains peuvent disparaitre, d'autres introduits – en fonction :

De la perte d'intérêt par obtention
continue de l'objectif ;

De changements d'orientations
stratégiques de la direction ;

De l'évolution du périmètre d'activité...

IV- Définition des indicateurs

Un indicateur est un outil simple qui permet d'observer périodiquement les évolutions d'un processus, en le positionnant par rapport à des objectifs fixés. C'est donc un instrument de mesure et de pilotage.

Un indicateur est une information chiffrée visant à mesurer une variable. Son caractère purement informatif et comptable est primordial et constitue le préalable nécessaire à toute analyse ultérieure.
Les indicateurs doivent être pertinents, fidèles et constants, justes et précis. Le choix se fait avec le destinataire du document en fonction de ses missions et responsabilités.
Les indicateurs ne doivent comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action.
Le choix d'un indicateur doit préciser sur quoi et sur qui porte l'étude.

Un indicateur s'élabore selon un processus bien déterminé :

- Il faut définir le périmètre de l'indicateur :

- Quel en est précisément l'objet ?
- Que cherche-t-on à mesurer ?
- L'objectif fixé est-il assez précis pour être traduit par la construction d'un indicateur ?
- Quelle est la population concernée ?
- Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?

❖ Il faut également définir la durée de l'action envisagée, la date à laquelle les résultats sont escomptés :

- Sur quelle durée doit porter l'observation ?

❖ Il faut enfin définir qui met en place l'indicateur :

- DMG si l'objet porte sur l'ensemble de la société
- DMG et management à un niveau plus fin, pour que celui-ci soit associé et se reconnaisse dans la mise en place de l'indicateur.

En fonction des besoins de l'entreprise, des indicateurs seront privilégiés à d'autres. **La pertinence d'un indicateur prend du sens et de l'intérêt dès lors qu'il peut être croisé avec d'autres indicateurs.** Ces derniers permettent de dégager des taux, des moyennes éclairant de manière synthétique la situation observée.

L'objectif est de garder la même méthodologie d'une année à l'autre afin de comparer les résultats. Parfois, lorsque de

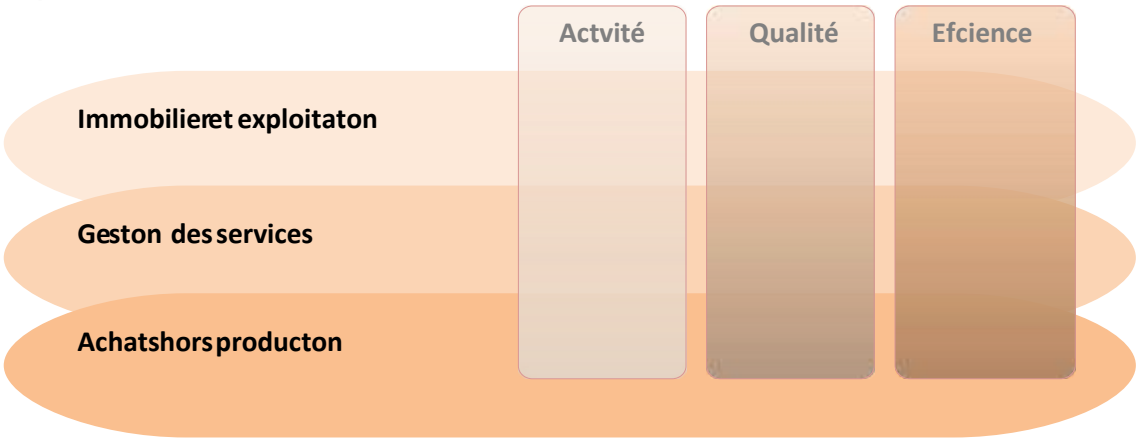
nouvelles problématiques se posent ou de nouveaux phénomènes sont à quantifier, il est nécessaire de créer des indicateurs ex-nihilo. Les tableaux de bord ne sont pas figés mais évoluent suivant les besoins.

Enfin, pour affiner l'analyse, il est important de décliner les actions par direction, parfois par service.

Dans les services des Moyens Généraux, il existe trois types d'indicateurs : Indicateurs d'activités, indicateurs de qualité et indicateurs d'efficience

Ces différents types d'indicateurs peuvent être établis pour l'ensemble des métiers liés aux services des Moyens Généraux.

- Immobilier et exploitation ;
- Gestion des services ;
- Achats hors production.



a. Les indicateurs d'activité

Ces indicateurs servent à mesurer les aspects quantitatifs des prestations. Très connus, ils sont utilisés fréquemment pour pondérer les éléments de sortie d'un processus et permettent de mesurer son évolution en termes de capacité de production.

De manière ponctuelle, l'indicateur d'activité peut servir également à piloter des actions provisoires, pour rendre compte de l'avancement d'un projet particulier ou pour comparer les propositions dans le cadre d'un appel d'offres.

Exemples :

- En matière immobilière, la surface par poste.
- La capacité totale d'accueil ou le nombre de couverts servis en restauration d'entreprise.

b. **Les indicateurs de qualité**

Nombre de reclamations, qualité réalisée et les indices de satisfaction

- **Les différents types de qualité**

- **Qualité attendue :** attentes du client interne par rapport à sa relation avec les services des Moyens Généraux de son entreprise.

- **Qualité voulue :** niveau de performance — défini par la DMG en fonction des caractéristiques de qualité attendue et des ressources disponibles- auquel la qualité réalisée en sortie de processus devra se conformée pour être valable ;

- **Qualité réalisée :** performance finale effectivement délivrée par un prestataire externe ou une équipe interne ;

- **Qualité perçue :** appréciation des clients internes - destinataires des prestations de Services généraux. Elle est nécessairement subjective et vécue — mesurée grâce à une enquête de satisfaction.

La satisfaction du client est basée sur la qualité perçue.

La qualité réalisée est fonction de la motivation des exécutants.

Une démarche de qualité a donc absolument besoin d'un management de qualité, fortement impliqué dans les actions en amont : motivation du personnel et relation clients.

c. Les indicateurs d'efficience

Ces indicateurs servent à **évaluer l'efficience** dans les différentes activités qui relèvent des services des Moyens Généraux, ils sont associés aux coûts et aux budgets de fonctionnement.

Les indicateurs d'efficience peuvent être comparés avec des données collectées dans d'autres sociétés ou fournis par les organismes professionnels.

Toutefois, le benchmarking porte sur des valeurs qui ne prennent pas en compte les priorités stratégiques propres à chaque entreprise (Le benchmark est une démarche d'observation et d'analyse des pratiques utilisées par la concurrence ou par des secteurs d'activité pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'entreprise. Le benchmark peut avoir trait à l'observation des pratiques managériales, mais il peut également se faire dans le domaine des pratiques marketing. Le benchmark peut être considéré de manière simpliste comme "une pêche aux bonnes idées". Le benchmark est plus large qu'une pratique de veille concurrentielle dans la mesure où il ne s'intéresse pas qu'aux concurrents.)

Exemples :

Lors d'un déménagement, le coût du transfert rapporté au budget prévu (objectif)

Les coûts de téléphonie (fixe + mobile) comparés aux coûts d'investissement, entre autres critères, permettent d'apprécier l'opportunité d'un passage à la téléphonie sur Internet.

V- **Quelques exemples graphiques**

On constate deux grandes familles de tableaux de bord.

Pour un bon nombre d'indicateurs, le tableau de chiffres et de pourcentages suffit à lui seul à donner une représentation du phénomène. En revanche, si l'on veut représenter une évolution ou une répartition variable de plusieurs éléments, il devient nécessaire d'utiliser les graphiques.

Les graphiques présentent plusieurs intérêts :

- La concision
- La rapidité de perception
- Une vue d'ensemble d'une situation
- La synthèse de données dont la description serait longue et fastidieuse.

On retient deux types de graphiques :

❖ **Les graphiques de variations (courbe, histogramme)**

Ils représentent les évolutions dans le temps d'un phénomène.
Ex. évolution des dépannages, évolution des retards de livraison…

❖ **Les graphiques de structures (diagramme, camembert)**

Ils représentent, à un instant donné, la répartition des variables d'un même phénomène.

Ex. Répartition des consommations par statut, répartition des types de courrier dans l'année...

Il est important de ne pas surcharger les graphiques de multiples informations : au-delà de 2 ou 3 variables dans un même graphique, ce dernier peut devenir rapidement illisible.

a. Les tableaux de bord mensuels

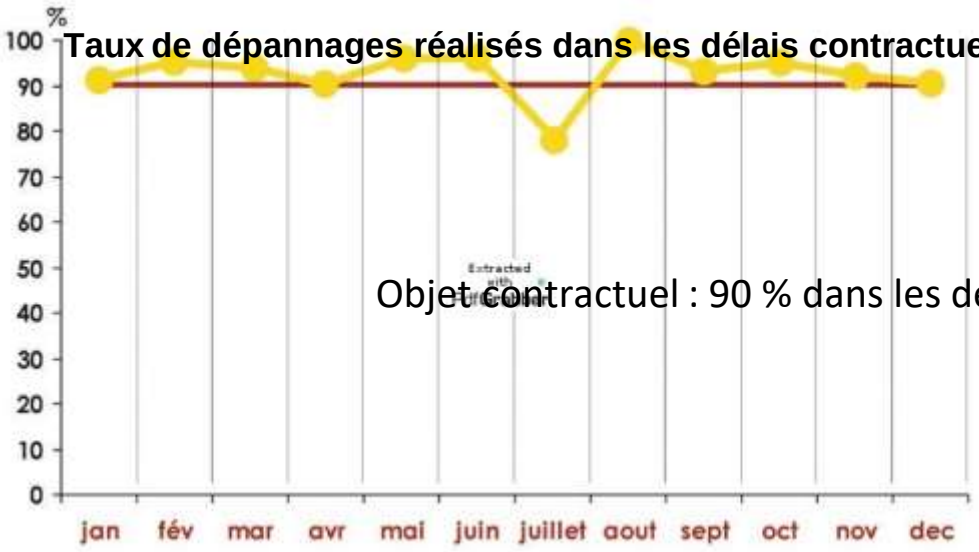
Les tableaux de bord à fréquence mensuelle sont les plus utilisés dans la fonction Moyens Généraux où le mois est le cycle le plus significatif de l'organisation (cycle de paiement des factures notamment).

1) Indicateur qualité

FAIT MARQUANT

L'objectif contractuel (90% des dépannages dans les délais) est globalement tenu, sauf au mois de juillet en

Taux de dépannages réalisés dans les délais contractuels (janvier à décembre)



raison d'un manque de disponibilité dû aux congés annuels.

RAPPEL OBJECTIF MENSUEL

Nombre de plis perdus / nombre total de plis en arrivée < 5%.

FAITS MARQUANTS

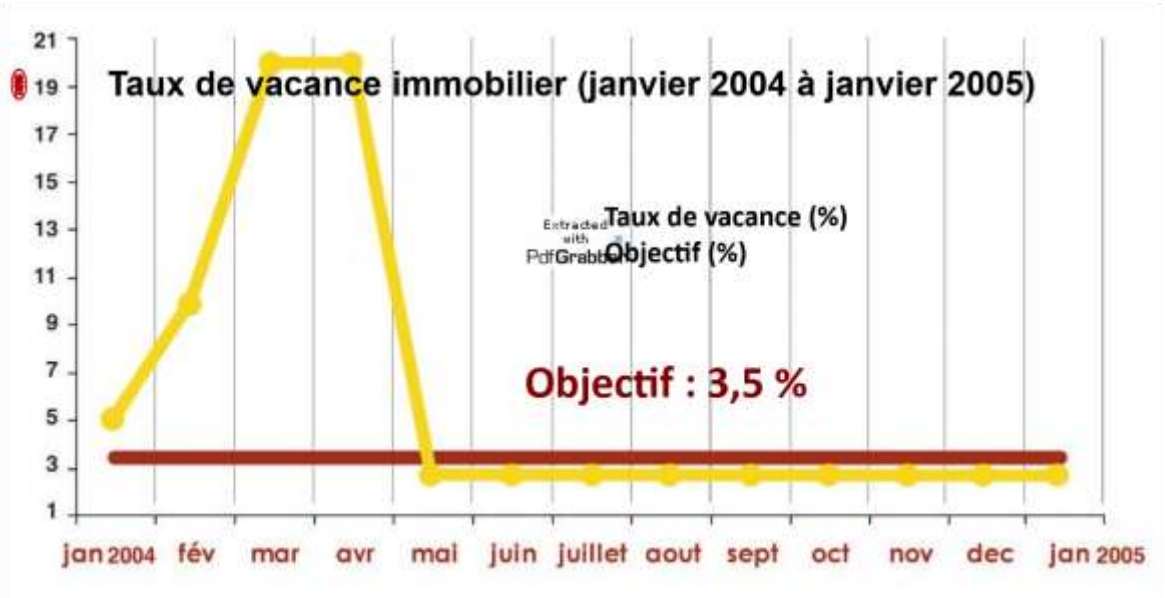
Les mois de plus forte activité sont également ceux où l'objectif mensuel n'est pas réalisé (mars, mai, juillet et novembre).

ACTION CORRECTIVE

Négocier une adaptation des heures allouées avec le prestataire délégataire du courrier.

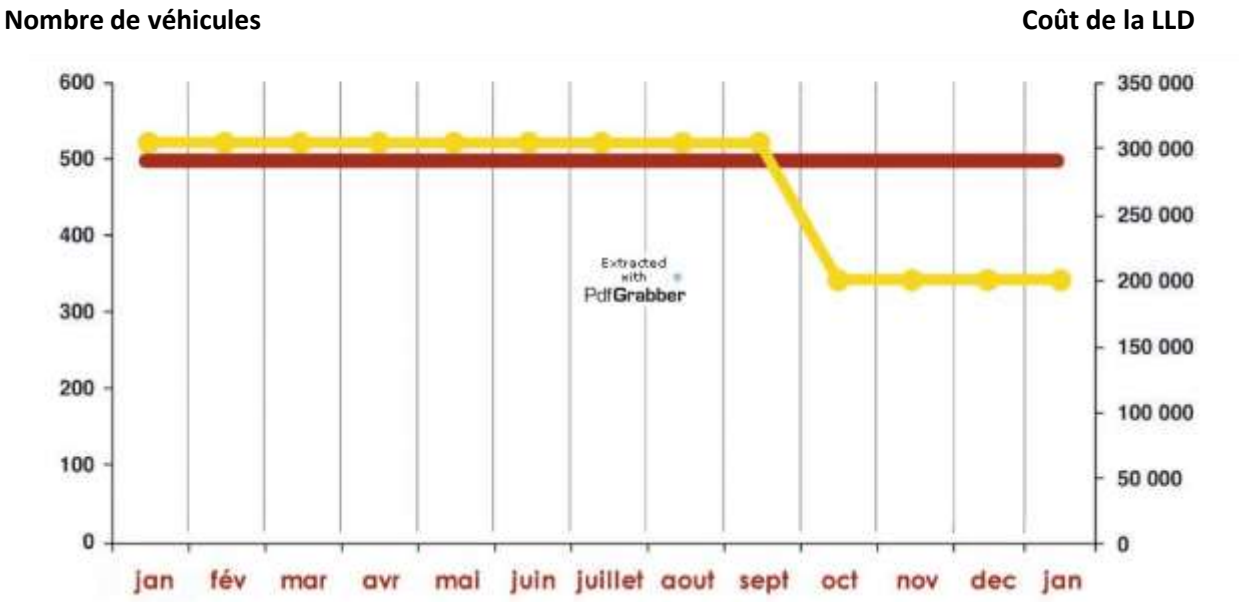
	jan	fév	mar	avr	mai	juin	juil	aout	sept	oct	nov	dec	Total
Nombre de plis arrivés	455	454	4554	45	7896	96	4562	366	756	564	4664	46	24458
Nbre de retards ou pertes	14	15	340	2	672	4	368	11	20	17	328	2	1793
% de retard ou de perte	3%	3%	7%	4%	9%	4%	8%	3%	3%	3%	7%	4%	7%

2) **Indicateur d'activité**



3) Indicateur d'efficience

Coût de location longue durée entre janvier 2004 et janvier 2005



Pour l'année en cours, l'économie réalisée est 11% (soit 400 000 € sur l'ensemble de la flotte, à partir du mois d'octobre).

4) Synthèse intermédiaire : charges d'exploitation (en k€)

IMPUTATION	PRÉVU			RÉALISÉ					ÉCART PRÉVU / RÉALISÉ	SOLDE AU 30/09
	BUDGET ANNUEL	BUDGET MENSUEL	BUDGET AU 31/09	DÉPENSES AU 31/06	JUILLET	AOUT	SEPT.	DÉPENSES DU 01/01 AU 30/09		
Génie climatique										
931 300	**91 000**	7 583	**68 250**	39 488	5 715	5 463	7 086	**57 752**	-10 498	33 248
Contrôle ascenseurs										
931 301	**5 000**	417	**3 750**	0	0	0	0	**0**	-3 750	5 000
Incendie entretien										
931 303	**7 000**	583	**5 250**	3 406	0	0	0	**3 406**	-1 844	3 594
Portes auto.intérieur										
931 305	**2 500**	208	**1 875**	274	177	0	0	**451**	-1 424	2 049
Gardiennage										
931 306	**180 000**	15 000	**135 000**	90 978	15 089	15 047	15 864	**136 978**	1 978	43 022
Espaces verts										
931 414	**25 000**	2 083	**18 750**	8 998	1 792	1 519	1 427	**13 736**	-5 014	11 264
Total										
	310 500	**25 875**	**23 2875**	**143 144**	**22 772**	**22 029**	**24 377**	**212 322**	**-20 553**	**98 178**

NB : Cette présentation des charges d'exploitation en cours d'année permet de comparer le prévu et le réalisé dans chaque compte, reprenant selon les besoins une périodicité annuelle, semestrielle ou mensuelle.

RAPPEL POUR LA PRESENTATION DES INDICATEURS MENSUELS

Le tableau de bord mensuel est simple et lisible.

Il comprend un graphique par indicateur clé sur une année glissante (les 12 derniers mois) avec un commentaire, si besoin. Il est possible de croiser plusieurs indicateurs sur un même graphique.

Pour la présentation :

- Favoriser Excel pour la création du graphique (exportable sur Powerpoint) ;

- Réaliser un relevé des données chaque mois à date fixe ;

- Les données mensuelles sont celles ayant une signification sur une périodicité rapprochée (les Télécoms, la maintenance, les Services et équipements) ;

- La présentation facilite la lecture du document ;

- Utiliser toujours la même présentation ;

- Chaque écart significatif est commenté.

b. **Les tableaux de bord annuels**

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

Dans l'exemple suivant, le reporting annuel comporte les rubriques suivantes :

- Synthèse budgétaire ;

- Immobilier (surface, occupation) ;

- Exploitation des immeubles (chauffage et climatisation, propreté, dépannage, consommation électrique) ;
- Les services (accueil physique et téléphonique, courrier, déménagement, reprographie centralisée...).

1) **Synthèse annuelle budgétaire**

Effectifs

Budget prévu	63,5
Réalisé au 31-12-04	64,8
Ecart	+1,3

FAITS MARQUANTS

Le départ en préretraite d'un collaborateur prévu au 1er octobre 2004 a été repoussé à notre demande au 31 janvier 2005. A cette date, compte tenu du

temps partiel de 2 autres collaboratrices, les effectifs seront donc légèrement inférieurs au budget.

2) **Synthèse budget des frais généraux (en k€)**

Rubriques	A fin décembre 2004			Fin 2003
	Budget	Réalisé	Ecart	
Frais de personnel	- 4 000	- 4 075	- 75	- 4 189
Impôts et taxes	- 320	- 296	24	- 312
Charges générales d'exploitation	- 23 290	- 23 184	106	- 23 304
Dotations aux amortissements	- 694	- 617	77	- 721
Frais généraux et amortissements	**- 28 304**	**- 28 172**	**132**	**- 28 526**
Charges de facturation interne	- 649	- 576	**73**	- 630
Total frais généraux	**- 28 953**	**- 28 748**	**205**	**- 29 156**
Produit	559	541	- 18	515
Produit de facturation interne	28 187	28 547	360	28 092
Total produit	**28 746**	**29 088**	**342**	**28 607**
Résultat brut d'exploitation	**- 207**	**340**	**547**	**- 549**
Dotations nettes aux provisions	0	0	0	0
Résultat	**- 207**	**340**	**547**	**- 549**

FRAIS GENERAUX

Budget de frais de personnel en dépassement de 1.9% et résultat global en baisse de 4.1 UTP en moyenne sur l'année. Malgré la hausse des coûts, les charges d'exploitation ont été maintenues au niveau de l'année précédente.

PRODUITS

Les produits de facturation sont supérieurs aux prévisions, le taux de vacance réalisé étant de 2,3 % (au lieu de 2,7 estimé).

CONCLUSION

Le résultat annuel est positif (1,2%), soit une nette amélioration par rapport à l'année précédente.

Si le département Immobilier présente un résultat favorable (+3,5%), celui des Services est détérioré par le renforcement de l'accueil téléphonique décidé en milieu d'année.

3) **Budget d'investissement pour travaux**

GÉRÉS PAR LA DSG			PROPRES A LA DSG		
PRÉVU	RÉALISÉ	ÉCART	PRÉVU	RÉALISÉ	ÉCART
3,1	2,88	0,22 (- 7 %)	0,6	0,46	0,14 (- 23 %)

INVESTISSEMENTS GERES PAR LA DSG

- A la fin de l'année, les dépenses (inclues les provisions pour travaux réalisés mais non facturés), s'élèvent à 2,88 M€ pour un budget de 2.1 M€.
- A noter des écarts entre les différentes directions : fort dépassement du budget de la Direction des Traitements (1,14 M€ pour un budget de 0,8x), respect de leur budget pour la Direction Générale et Direction Financière. Pour la DRH, les dépenses sont inférieures à leur budget.

INVESTISSEMENTS PROPRES DE LA DSG

- Ceux-ci s'élèvent à 0,46 M€ pour un budget de 0,6 (soit – 23%). Cela provient du retard dans l'avancement de la rénovation de la climatisation.

4) **Reporting annuel : immobilier**

- Le parc immobilier n'ayant pas subi de modification en 2004, la surface locative (28

570 m2) et la surface utile nette (20 850 m2) n'ont pas évolué.

- Dénonciation du bail au 30/09/05. Il convient de décider de notre nouvelle implantation avant fin février.
- Le dossier de présentation des diverses hypothèses envisagées a été adressé à la Direction Générale et sera commenté lors d'une réunion prévue le 4 février prochain.

- **Taux de vacance et m²/personne**

OCCUPATION	SEPT 03	DEC 03	MARS 04	JUIN 04	SEPT 04
SUN totale	20 850	20 850	20 850	20 850	20 850
SUN vacante	560	545	505	490	470
Taux de vacance	2,69 %	2,61 %	2,42 %	2,35 %	2,25 %
Effectifs implantés	1 928	1 930	1 934	1 935	1 940
M² / pers.	10,81	10,80	10,78	10,76	10,75

FAITS MARQUANTS

Le taux de vacance décroît régulièrement et atteint un niveau nettement inférieur à celui considéré comme minimal (3,0 %) pour disposer de « surfaces tiroirs » nécessaires aux mouvements de personnel.

La surface utile nette par personne continue à décroître mais reste éloignée de l'objectif fixé de 10,4 m2/pers.

- **Exploitation des immeubles**

Réduction du nombre de dépannages et augmentation du taux de dépannages dans les délais

RUBRIQUE	RÉALISATION 2003	OBJECTIF 2004	RÉALISATION 2004
Nombre de dépannages Pourcentage	296	250	292 + 17 %
Taux de dépannages en délai	87,5 %	89 %	91 %

FAITS MARQUANTS

Si l'objectif de délai est obtenu, celui du nombre de dépannages est loin d'être atteint (+ 17 %).

Les mois de janvier et de juillet ont un nombre important d'interventions (respectivement de 43 et de 36 dépannages) sans explication a priori.

Plus de 60% des dépannages sont de nature électrique : climatisation et téléphonie.

5) Les services

Exemple : l'accueil

RUBRIQUE	2003	2004	2003/2004
Nombre de visiteurs	9 654	9 498	- 1,6 %
Enquête de satisfaction	3,25 / 5	3,49 / 5	+ 7,4 %
Nombre d'appels reçus	102 348	96 404	- 5,8 %
Taux de réponse	85, 9 %	91,9 %	+ 7,0 %
% appels traités < de 10 secondes	75,3 %	86,6 %	+ 15,0 %

FAITS MARQUANTS

Amélioration très sensible de la qualité de l'accueil téléphonique due au renfort de personnel aux heures de pointe mis en place à partir de juin.

6) **Reprographie centralisée**

RUBRIQUE	2003	2004	2003/2004
Nombre de photocopies en noir et blanc	5 678 930	5 983 420	+ 5,3 %
Nombre de photocopies couleur	312 648	387 134	**+ 23,8 %**
Couleur /noir et blanc	5,51 %	6,47 %	+ 17, 6 %

FAITS MARQUANTS

Forte augmentation du nombre de photocopies et spécialement les tirages en couleur.

Les actions correctives :

- ***Rappeler que la couleur ne doit être utilisée que lorsqu'elle apporte une plus value***
- ***Remplacer la facturation interne au forfait par une facturation à la copie***

VI- Quelques indications à suivre

L'utilisation du tableur Excel permet de faciliter l'exploitation des données collectées au cours de cette gestion.

a. Les données

De quelles données disposons-nous pour mettre en place des tableaux Excel ?

1) **Personnel :**

- Intérimaire ; nom et prénoms, âge, type de contrat, début, fin, département, direction, sous-direction, service
- Entretien ; nom et prénoms, âge, département, direction, sousdirection, service
- Sécurité ; nom et prénoms, âge, poste d'accueil, département, direction, sous-direction, service, degré d'autonomie.

2) **Sécurité :**

- Matériel
- Codes ouvrants/ confidentiels
- Contrôle d'accès (badges)
- Sinistres
- Incidents
- Gardiennages- rondes

3) **Matériel et économat :**

- Catégorie : automobile, mobilier, matériel informatique, électrique, fourniture

- Famille : parc auto, modèle, marque, bureaux, fauteuils, armoire, ordinateurs
- Lieu d'implantation - Fonctionnement : contrat de maintenance, garantie, amortissement… 4) **Immobilier :**

- Description : surfaces, caractéristiques, équipements, occupants - Acquisitions : notaire, agence immobilière - Situation financière : loyers, baux, charges, dépenses, recettes, taxes - Situation juridique : propriétaire, co-propriétaire, locataire - Divers : travaux, consommation, plans, photographie 5) **Travaux :**

- Chantiers ; lieu d'implantation, description, coût, délais - Travaux ponctuels ; lieux, description, coût, délais 6) **Réservations et contrats d'assurance :**

- Véhicules, matériels, salles - Types de contrats (auto, vie, maladie, retraite,), sinistres

b. **Les tableaux**

La mise en place des tableaux tourne autour de deux principes essentiels

1) **Créer un dossier pour chaque rubrique :**

   - Personnel intérimaire et sous-traitant ○ Sécurité ○ Parc automobile ○ Matériel ○ Economat ○ Immobilier ○ Travaux
   - Réservations et contrats d'assurance

2) **Pour chaque dossier, ressortir les sous-dossiers (Si nécessaire) et pour chaque sous-dossier, ressortir les données que l'on veut exploiter**.

Exemples :

- Personnel intérimaire et sous-traitant

  - **Dossier :** Personnel intérimaire et sous-traitant
  - **Sous-dossiers :** Personnel intérimaire- Personnel sous-traitant

Tableaux

Personnel intérimaire

	RUBIQUES								
NOM ET PRENOMS	Date naiss.	Dipl.	Début contrat	Fin contrat	Fonct°	Sce	S/Dir°	Dir°	Dépt

Les services ou directions peuvent être placés par feuille de calcul.

Personnel sous-traitant

	RUBRIQUES		
NOM ET PRENOMS	Date naissance	Poste	Service d'accueil

Les types de personnel sous-traitant peuvent être placés par feuille de calcul (entretien / sécurité / Maintenance, etc…), et par entrepreneur.

- **Sécurité**

  - **Dossier :** Sécurité
  - **Sous-dossier :** Matériel – Codes ouvrants/confidentiels – contrôles d'accès (badges) – sinistres – incidents – gardiennage/rondes

Dans le tableau devront figurer les informations permettant de répondre aux questions où ? Quoi ? Quand ?

Exemples : Où a-t-on installé des caméras de surveillance cette année ?

Quels matériels nous fournit la société B gardiennage ?

Quels est l'équipement de sécurité dans telle ou telle salle ?

- **Parc automobile**

  - **Dossier :** Parc automobile

  - **Sous-dossiers :** Description générale – Suivi informations par véhicule

    - ✓ Description générale :
      Rubriques : Mode d'utilisation (véhicule de service, de fonction), marque, modèle, type, puissance, date de mise en circulation, fournisseur, informations d'acquisition, (achat, location, prix, contrat), contrat d'assurance, contrôles techniques, interventions, gestion du kilométrage, caractéristiques techniques (équipements, etc…)

    - ✓ Suivi informations par véhicule :
      Rubriques : Dépenses et recettes, utilisation, entretiens et réparation, réservations, plannings

- **Matériels**

- **Dossiers :** matériels
- **Sous-dossiers :** Catégorie- Famille- Modèle

❖ **Economat**

- **Dossier :** Economat
- **Sous-dossier :** Articles en stock ou non stockés- Commandes fournisseurs – Réception commandes fournisseurs – Livraisons aux différents services avec bons de livraisons – Facturation

Fiche d'inventaire

❖ **Immobilier**

- **Dossier :** Immobilier
- **Sous-dossier :** Situation juridique – Acquisitions – Description des lots – Situation financière – Divers

❖ **Travaux**

- **Dossier :** Travaux
- **Sous-dossiers :** Chantiers (description – suivi), Budgets et suivi des réalisations – Appels d'offres

❖ **Réservation et contrats d'assurance**

- **Dossier :** Réservation et contrats d'assurance
- **Sous-dossiers :** Réservations (véhicules de service – sallesmatériels spécifiques) – Contrats d'assurance (description des contrats - gestion des sinistres de ces contrats)

CONCLUSION

Les moyens généraux impliquent une multitude de responsabilités hétérogènes et hautement spécialisées dont la parfaite maîtrise contribue aux résultats de l'entreprise.

Ils font appel à des compétences variées en relation avec les principaux décideurs de l'entreprise et les autorités administratives. La responsabilité de leurs acteurs implique donc fortement l'entreprise.

La gestion des moyens généraux qui est un souci permanent pour les entreprises doit alors répondre à une stratégie de réussite intégrée dans la politique qualité de l'entreprise.

Le Facility Management est un nouveau concept qui s'impose peu à peu dans la démarche stratégique des entreprises.

Il désigne le management global, cohérent et raisonné de tout ce qui constitue l'environnement de l'entreprise et de ses acteurs.

Véritable maîtrise d'ouvrage déléguée, le facility management permet de coordonner la gestion des bâtiments, les équipements, les réseaux, l'exploitation, la maintenance, l'aménagement des locaux, le déménagement et les services liés aux occupants.

Un bon gestionnaire des moyens généraux doit être un bon « facility manager », à même de répondre efficacement aux sollicitations de la direction générale et des services associés.

Nous osons croire, à la fin de ce séminaire de formation que nous avons participé, sinon à donner les outils, tout au moins à en ressortir les solutions pour une gestion plus efficace de vos divers services.