



Fiche méthodologique



## PILOTAGE & EVALUATION

Pour livrable attendu

## TABLEAUX DE BORD

Bonnes Pratiques de référence

**83-84-85**

Version de Novembre 2019

# SOMMAIRE

<b>L'OBJECTIF</b> .....	3
• <b>Quoi ? l'objet :</b> .....	3
• <b>Pour Qui ? à qui s'adresse ce livrable :</b> .....	3
• <b>Comment est-ce mis à disposition ?</b> .....	3
<b>LE POURQUOI</b> .....	3
• <b>Rappel des obligations légales (si applicable)</b> .....	3
• <b>Rappel des autres exigences</b> .....	3
<b>COMMENT PROCEDER</b> .....	4
• <b>Etape 1 : Identification des informations nécessaires</b> .....	4
• <b>Etape 2 : La collecte des informations</b> .....	4
• <b>Etape 3 : Que mesurer</b> .....	4
• <b>Etape 4 : Faire vivre l'outil Tableau de Bord</b> .....	5
<b>Facteurs de succès</b> .....	6
<b>Critères de qualité du livrable attendu</b> .....	7
<b>EXEMPLE – MODELE</b> .....	8
<b>LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE</b> .....	10

# L'OBJECTIF

## Rappel de l'objectif à atteindre :

- **Quoi ? l'objet :**

C'est l'information nécessaire à la maîtrise permanente d'un périmètre de responsabilité :

- Informations sur les missions sociales réalisées,
- Informations sur les projets en cours stratégiques et non stratégiques
- Informations sur les ressources utilisées :
  - Ressources humaines : salariés et bénévoles
  - Ressources financières :
  - dépenses - recettes – trésorerie – placement

- **Pour Qui ? à qui s'adresse ce livrable :**

Chaque responsable d'un périmètre de responsabilité : organe collégial d'information, bureau, Directeur, chef de projet, responsable d'un pôle d'activités.

C'est aussi un outil pour fédérer les équipes en valorisant les avancées.

- **Comment est-ce mis à disposition ?**

Chaque responsable de périmètre définit, avec l'aide du contrôle de gestion, les informations qui lui seront nécessaires.

Le tableau de bord est un élément d'information qui doit rassurer les financeurs et peut contribuer à convaincre de futurs partenaires à d'engager avec la structure concernée.

# LE POURQUOI

- **Rappel des obligations légales (si applicable)**

Aucune.

- **Rappel des autres exigences**

Le livrable Tableau de bord est un document indispensable pour obtenir le Label IDEAS

Il est essentiel pour

- prendre les bonnes décisions
- communiquer et entraîner
- en un mot, pour piloter car « Manager, c'est Piloter »

# COMMENT PROCEDER

## Proposition de méthodologie :

- **Etape 1 : Identification des informations nécessaires**

Les responsables doivent :

- identifier les informations clés qui leur permettront de comprendre la situation de leurs activités
- disposer d'une présentation graphique qui permet un traitement rapide des informations présentées - des graphiques qui montrent la situation, suscitent le questionnement et permettent la décision.
- Analyser ces informations selon une fréquence à déterminer adaptée à leur besoin (mensuelle, trimestrielle).

### COMMENT

Il faut :

- 1- Identifier les bénéficiaires, ceux qui attendent un résultat de mon action.
- 2- Connaître leurs attentes, c'est-à-dire la satisfaction de leurs besoins ou problématiques
- 3- Fixer des objectifs réalistes - Ne pas confondre moyen et objectif : construire une école est un moyen, apprendre à lire est un objectif.
- 4- Identifier les indicateurs nécessaires, explicitement décrits pour éviter tout malentendu, facilement mesurables et pour chacun d'entre eux, une valeur cible est définie

- **Etape 2 : La collecte des informations**

C'est le rôle du contrôle de gestion de procéder à la collecte des informations demandées par les différents responsables et donc de se doter des outils nécessaires à cette collecte

- **Etape 3 : Que mesurer**

**L'Efficacité** : Être efficace, c'est atteindre les objectifs fixés.

Ce qui sous-entend que ces objectifs :

- sont fixés avant le début de l'action
- sont mesurables
- sont clairement décrits pour qu'il n'y ait aucune interprétation possible
- sont crédibles, car on n'atteint pas un objectif utopique et donc fonction :
  - des moyens disponibles (humains, finances, ...)
  - des compétences
  - du temps disponible
  - des contraintes techniques ou autres
  - des risques associés
  - etc...

**L'Efficience** :

C'est atteindre les objectifs, en optimisant les ressources engagées  
suivi général des ressources et des emplois

Toutes les ressources (humaines et financières)

Comparaison avec les objectifs fixés dans la prévision budgétaire

## **L'Impact :**

C'est identifier et comprendre toutes les conséquences du changement apporté

- ce sont les changements positifs souhaités
- mais aussi les impacts négatifs inattendus

Ce retour d'expérience va permettre de modifier les processus internes à la structure pour être plus performant : Amélioration permanente → Organisation apprenante

### **• Etape 4 : Faire vivre l'outil Tableau de Bord**

Le tableau de bord va permettre la mise en place du cercle vertueux suivant :

- Mesurer pour voir
  - Voir pour analyser
    - Analyser pour comprendre
      - Comprendre pour décider
        - Décider pour agir
          - Agir pour progresser
- Partager une vision commune des objectifs et des résultats
- Apporter des solutions aux défauts constatés
- Décider les chantiers prioritaires à lancer
- **Décider de ce qui ne sera pas fait**
- Fêter les réussites (stratégie des petites victoires)
- Apprendre des échecs

# Facteurs de succès

## Plusieurs niveaux de TdB sont nécessaires :

- TdB de synthèse pour l'OCA ou le bureau, qui inclut la dimension stratégique
  - le suivi des projets
  - les suivi des ressources stratégiques (financières, humaines et alliances)
  - le suivi des projets stratégiques
- les TdB opérationnels, responsabilité de chaque direction ;
  - Les réunions de pilotage se tiennent régulièrement (fréquence à définir) ;
  - Elles sont animées autour du tableau de bord
  - Elles permettent :
    - de comprendre la situation observée
    - d'identifier les difficultés
    - de suivre les actions engagées
    - de prendre les bonnes décisions
    - et aussi d'améliorer le tableau de bord.

## Les impératifs :

- des Informations vérifiées par le contrôle de gestion
- un travail d'équipe
- des objectifs expliqués
- des indicateurs mesurables
- des réunions de pilotage construits autour de ces TdB pour analyser les situations et faire évoluer, si nécessaire, les informations présentées

# Critères de qualité du livrable attendu

## **Complétude :**

Les Tdb intègrent le :

- le suivi des projets
- le suivi des projets stratégiques
- le suivi des ressources financières et humaines

## **Lisibilité :**

Des graphiques seront utilisés pour une vision immédiate des situations

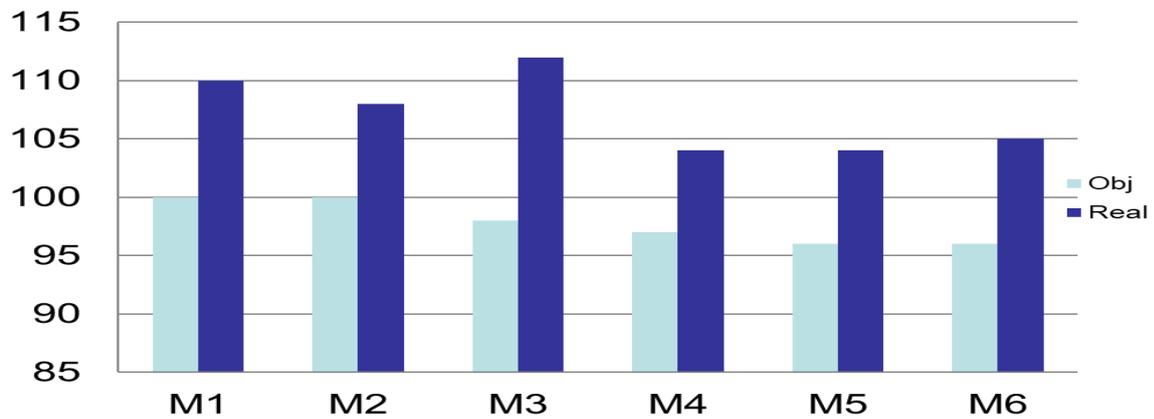
Les tableaux Excel en colonnes et lignes seront bannis, car ils ne permettent pas une lecture aisée des situations analysées

## **Actualité :**

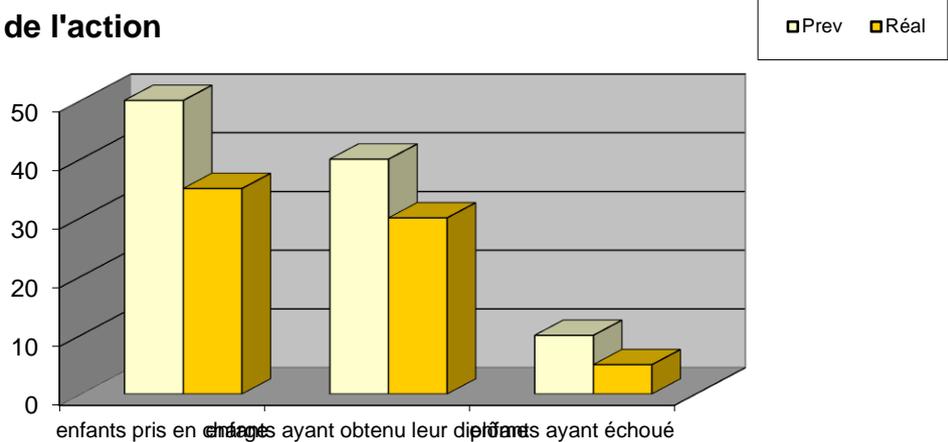
Les réunions de pilotage sont régulières ; elles permettent d'analyser les situations, de prendre les décisions qui s'imposent et de faire évoluer les TdB pour les adapter aux besoins.

# EXEMPLE – MODELE

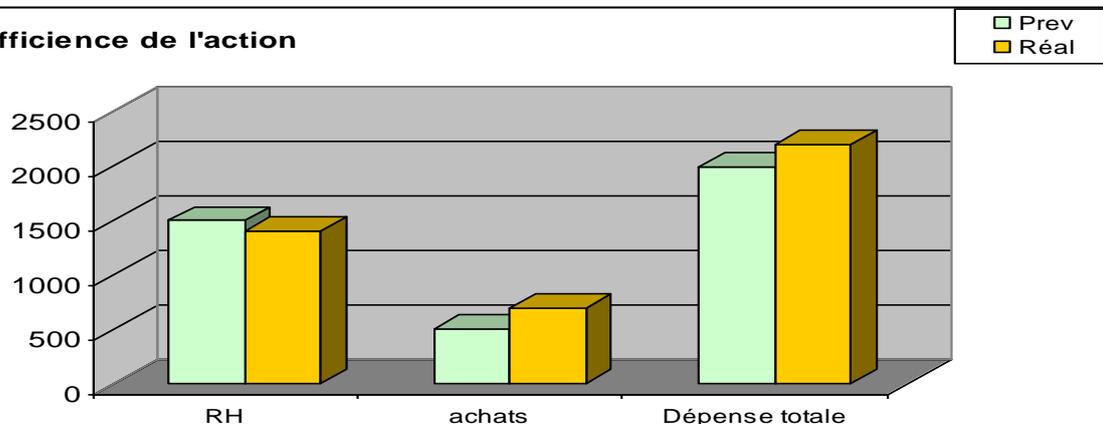
**Nombre de défauts/mois constatés sur un produit**



**Efficacité de l'action**



**Efficiene de l'action**



# Un mauvais exemple

	Total IND	Indicateurs Indip. Coeff 1						Indicateurs Imp. Coeff 2						Indicateurs Soah. Coeff 1					
		Nombre	Satisfaisant	Non satisfaisant/appliqué	Nécessaire pas	N/A	Score	Nombre	Satisfaisant	Non satisfaisant/appliqué	Nécessaire pas	N/A	Score	Nombre	Satisfaisant	Non satisfaisant/appliqué	Nécessaire pas	N/A	Score
<b>GOUVERNANCE</b>																			
UN PROJET ASSOCIATIF	10	7	6	1	0	0	128	2	2	0	0	0	20	1	1	0	0	0	5
UNE GESTION DESINTERESSEE	14	9	6	2	1	0	136	5	1	2	0	2	18	0	0	0	0	0	0
ORGANES DE GOUVERNANCE	18	9	7	0	2	0	140	7	3	2	1	1	38	2	0	1	0	1	2
UNE POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES	28	17	5	6	4	2	148	8	3	2	2	1	38	3	1	1	0	1	7
UN RESPECT DU DONATEUR	5	3	0	0	0	3	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>552</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>114</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

	Total IND	Nombre	Satisfaisant	Non satisfaisant/appliqué	Nécessaire pas	N/A	Score	Nombre	Satisfaisant	Non satisfaisant/appliqué	Nécessaire pas	N/A	Score	Nombre	Satisfaisant	Non satisfaisant/appliqué	Nécessaire pas	N/A	Score
		<b>FINANCIER</b>																	
UNE COMPTABILITE FIDELLE	10	7	4	2	1	0	96	3	3	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0
INFORMATION FINANCIERE	8	6	2	4	0	0	72	2	0	2	0	0	8	0	0	0	0	0	0
UN OUTIL DE GESTION BUDGETAIRE	7	4	3	1	0	0	68	2	2	0	0	0	20	1	1	1	0	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>236</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	Total IND	Nombre	Satisfaisant	Non satisfaisant/appliqué	Nécessaire pas	N/A	Score	Nombre	Satisfaisant	Non satisfaisant/appliqué	Nécessaire pas	N/A	Score	Nombre	Satisfaisant	Non satisfaisant/appliqué	Nécessaire pas	N/A	Score
		<b>EFFICACITE</b>																	
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	6	3	0	2	0	1	36	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
LA PRATIQUE DE COMPARAISON DES PERFORMANCES	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4	1	0	1	0	0	2
UNE MAITRISE DES COUTS DE COLLECTE ET DE FONCTIONNEMENT, UNE GESTION DES EXCEDENTS	7	4	1	0	2	1	20	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
FONCTION CONTROL DE GESTION	5	2	0	1	1	0	8	3	3	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>71</b>	<b>34</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>552</b>	<b>41</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>114</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

# LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

## OBJECTIF P&E2

### DES OUTILS DE PILOTAGE COMME AIDE À LA DÉCISION

#### DES TABLEAUX DE BORD – P&E2.2

Un système de tableaux de bord stratégique et opérationnel permet le pilotage de l'entité

**Bonne Pratique 83 :** L'entité dispose d'un tableau de bord stratégique permettant de s'assurer de la permanence de la cohérence entre le plan stratégique et les ressources du modèle socio-économique mobilisées : richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques.

Note : Les alliances stratégiques se concrétisent au sein du territoire par des démarches de co-construction avec les parties prenantes.

**Bonne Pratique 84 :** Les principaux responsables opérationnels disposent d'un tableau de bord opérationnel reprenant les indicateurs associés aux objectifs et aux plans d'action.

**Bonne Pratique 85 :** Des tableaux de synthèse sont destinés à la Direction Générale et à l'organe collégial d'administration, selon des fréquences adaptées à leurs besoins.