



Guide des Bonnes Pratiques

Pilotage & Evaluation

FORMATION DES CONSEILLERS

LE 12 Avril 2023

André Guyard



3

PILOTAGE & EVALUATION

Comment cadrer, suivre et rendre compte des actions réalisées.

“Lorsqu'on ne sait pas vers quel port on navigue, aucun vent n'est bon.” - Sénèque

☐ Introduction – Contexte et Enjeux, Objectifs de la session

Un Ecosystème solidaire en évolution

L'Etat >> Maîtrise des projets sociaux, Culture du résultat

➤ **La Société** >> Rendre des comptes, Culture de l'impact effectif

Des Enjeux pour lesquels l'équipe IDEAS se mobilise

➤ Conduire les changements apportés par le Label IDEAS

➤ Rassurer les Financeurs et Donateurs

➤ Enclencher l'amélioration continue de la Structure associative

➤ Apporter une réelle valeur ajoutée à la Structure en cycle post-label



Pilotage de la Structure associative et Evaluation de ses Activités

Naviguer d'un point A vers un point B



Trajectoire anticipée
et temps nécessaire calculé

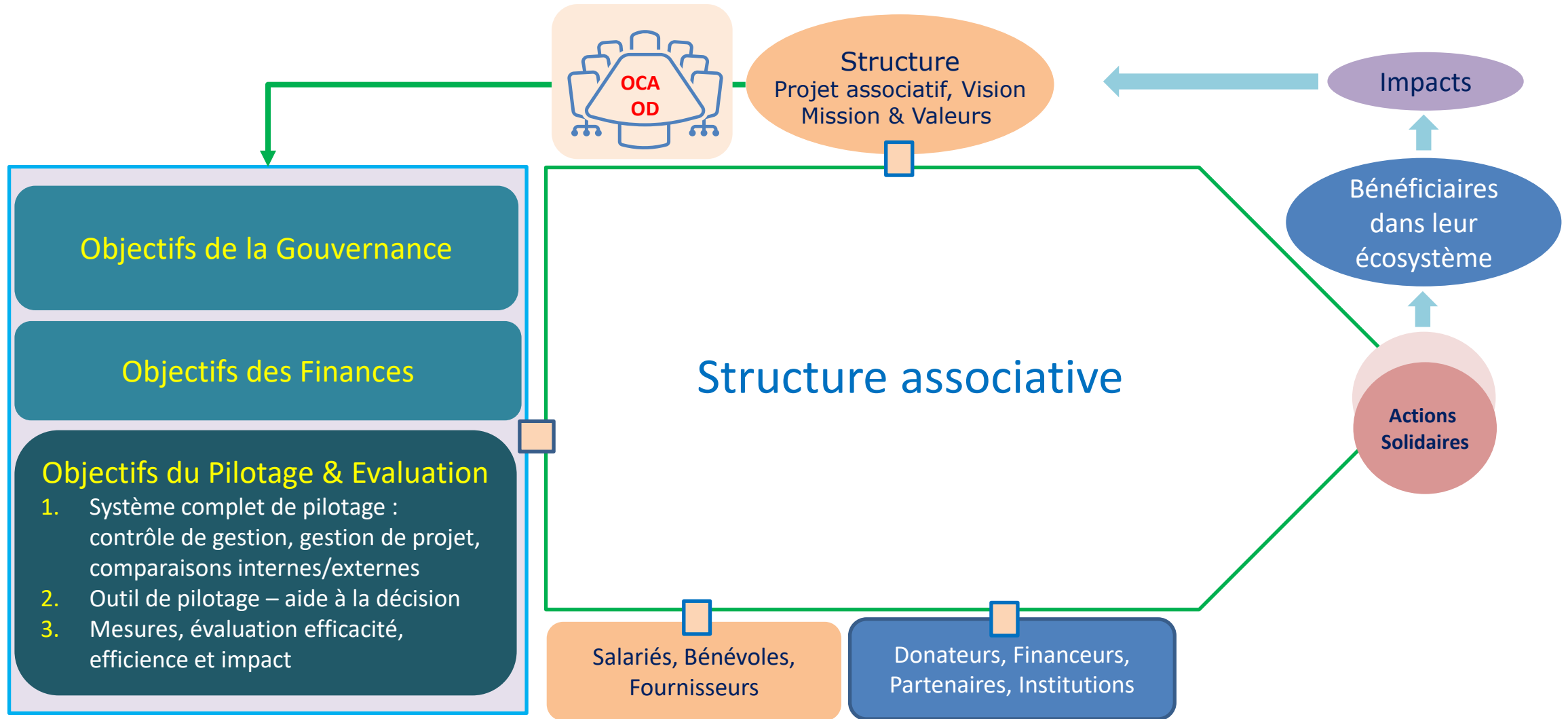
Activité opérationnelle



Trajectoire partiellement anticipée
et temps nécessaire estimé par expérience

Conduite de projet

Pilotage de la Structure associative et Evaluation de ses Activités



Objectifs de la session avec les nouveaux conseillers bénévoles:

- **Acquérir la démarche** de *Pilotage d'une Structure associative* afin d'accompagner plus efficacement nos interlocuteurs dans la mise en place des bonnes pratiques IDEAS.
- **Découvrir les Bonnes pratiques** IDEAS à mettre en œuvre pour **piloter** les actions sociales et **évaluer leur impact** dans l'écosystème des bénéficiaires.

Agenda

- Introduction – Contexte et Enjeux, Objectifs de la session
- Comprendre et appliquer les bonnes pratiques de Pilotage d'une Structure associative
 - **Pourquoi piloter** – finalités >> **Que piloter** – périmètre des indicateurs >> **Comment piloter** – méthodes et outils
- Une démarche porteuse d'amélioration continue au rythme des **Bonnes Pratiques** IDEAS
- Vue générale du **système de Pilotage et d'Evaluation** des Activités et ses **BP** IDEAS

☐ Comprendre et appliquer les Bonnes Pratiques de Pilotage d'une Structure

Pourquoi piloter – finalités >> **Que piloter** – périmètre des indicateurs >> **Comment piloter** – méthodes et outils


Pourquoi piloter ?

☐ Réaliser ses engagements

- Assurer un bon **niveau d'efficience** des acteurs impliqués
- Pouvoir **prendre des décisions** au moment opportun en cas de **dérive** par rapport à une **feuille de route**
- S'assurer de la **bonne utilisation de l'espace de délégation** des parties prenantes

Que piloter ?

☐ Gérer la structure pour le bien des financeurs, des bénéficiaires et des équipes

- Suivre les **activités opérationnelles** de la structure
 - Suivre un **nouveau projet** en vue de réaliser une nouvelle **action solidaire unique**
 - Suivre un **nouveau projet** en vue de réaliser une nouvelle **action solidaire récurrente**
 - Suivre les **actions solidaires récurrentes opérationnelles** 
- Suivre un **Projet d'amélioration d'un des processus** de la structure

☐ Comprendre et appliquer les Bonnes Pratiques de Pilotage d'une Structure

Pourquoi piloter – finalités >> **Que piloter** – périmètre des indicateurs >> Comment piloter – méthodes et outils

Que piloter – périmètre des indicateurs ?

☐ Trouver l'équilibre entre l'exhaustivité de la mesure et l'espace de délégation des parties prenantes

- Mesurer les **activités opérationnelles** de la structure (**Moyens, Ressources humaines, Résultats attendus**)
- Rendre compte de la dynamique (**lancement, réalisation et impact**) des **nouveaux projets**
 - S'assurer de la **cohérence** et de la **pertinence** de chaque nouveau projet proposé
 - Mesurer **le progrès réalisé** sur le feuille de route (phases, étapes et livrables intermédiaires)
 - Valider **l'efficacité** du projet dans sa réalisation
 - Evaluer **le livrable** effectif réalisé (qualitatif, quantitatif, satisfaction des bénéficiaires)
 - Mesurer **l'efficacité** et **l'impact** du livrable (sur les bénéficiaires, leur écosystème, les acteurs et la structure)

☐ Comprendre et appliquer les Bonnes Pratiques de Pilotage d'une Structure

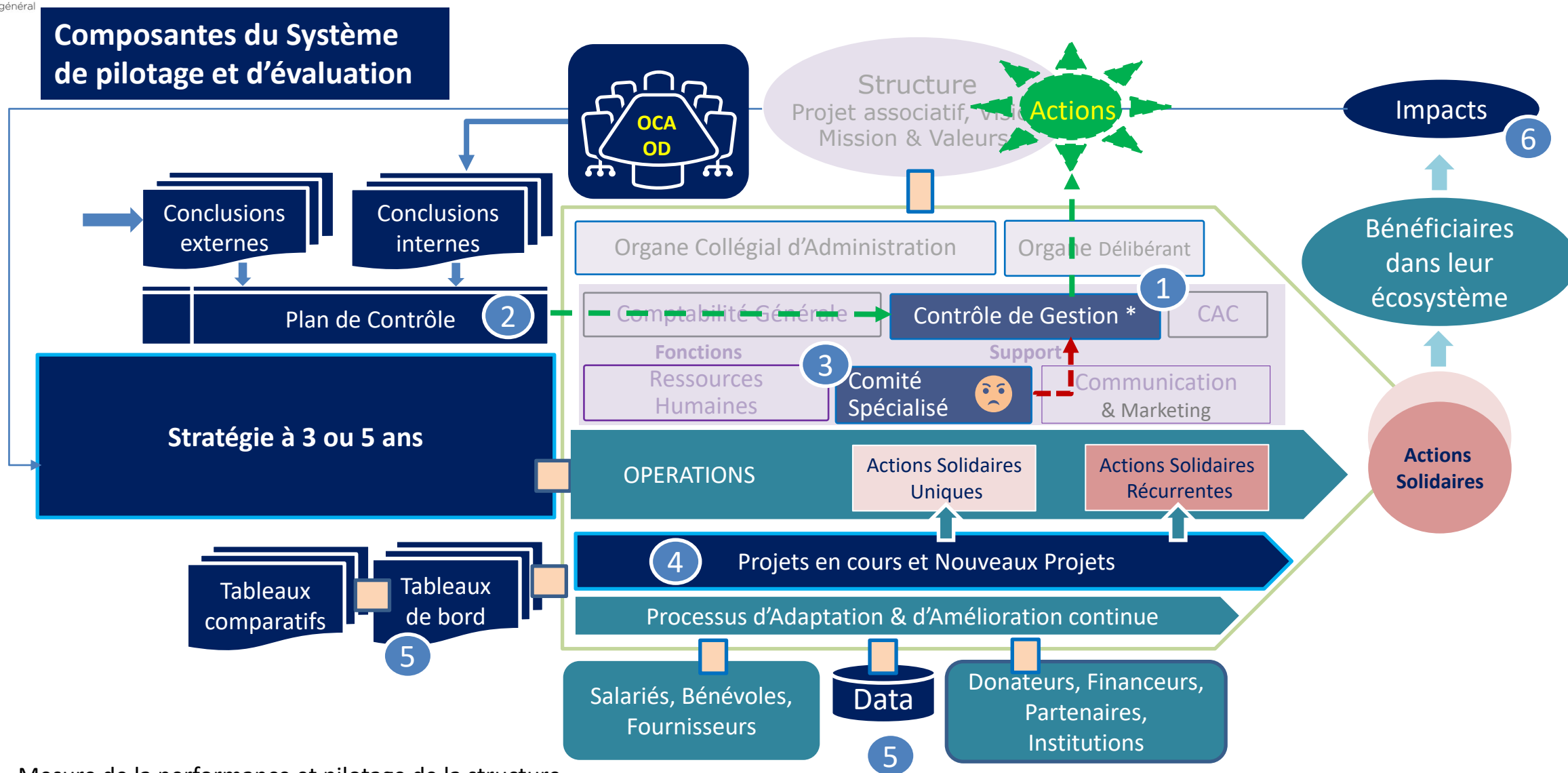
Pourquoi piloter – finalités >> Que piloter – périmètre des indicateurs >> **Comment piloter – méthodes et outils**

Comment Piloter - méthodes et outils ?

- Piloter les **activités des Opérations** grâce au support du **Contrôle de Gestion** et ses **Tableaux de bord**
- Piloter les **nouveaux projets** et les **projets en cours** fait généralement appel à la méthode PMI*
 - Maîtriser les **Principes de base** de la conduite de projet
 - Bien comprendre et expliquer le **Rôle des parties prenantes** (équipe Projet et Leadership)
 - Mettre en place une forme de **Comité de Pilotage** pour chaque Projet clé
 - Aller plus loin avec le **Cycle avancé de conduite de projet (émergence du retour sur investissement et de l'impact)**

* La méthodologie dite *Project Management Institute*, déposée à la George Washington University.
[PMBOK Guide & Standards | Project Management Institute](http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-standards.aspx) - www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-standards.aspx

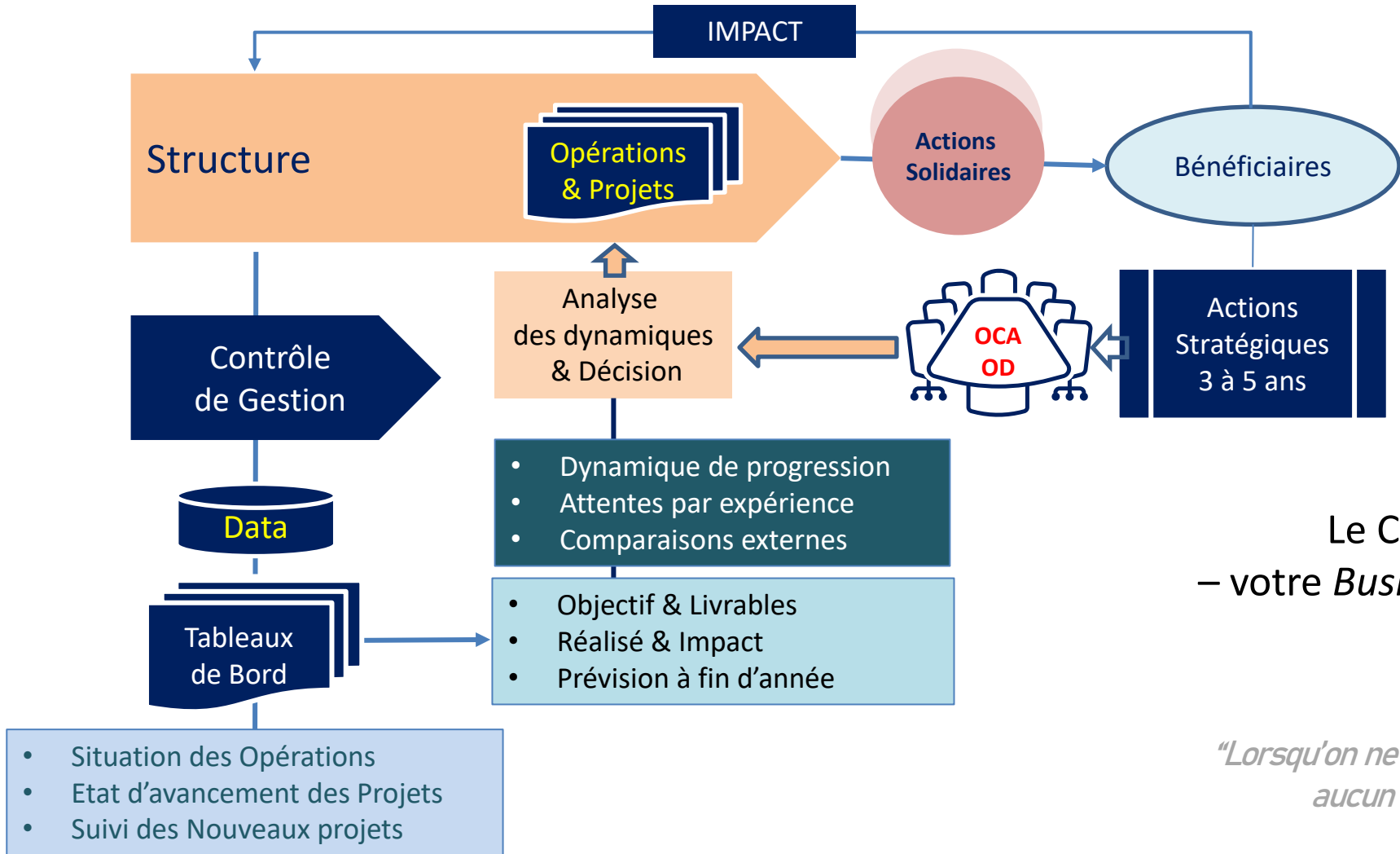
□ Une démarche porteuse d'amélioration continue pour toutes les parties prenantes



- Mesure de la performance et pilotage de la structure

Une démarche porteuse d'amélioration continue pour toutes les parties prenantes

Contrôle de gestion >> Le Plan de contrôle >> Comité spécialisé >> Projets en cours et nouveaux projets >> Tableaux de bord >> Mesure d'impact



Le Contrôle de Gestion
– votre *Business Performance Partner*

“Lorsqu'on ne sait pas vers quel port on navigue, aucun vent n'est bon.” – Sénèque

E1: Un système complet de pilotage

	Contrôle de gestion	Organisation des informations	Gestion de projets	Comparaisons interne/externe
BP	72-74	75	76-78	79-80

L'entité dispose d'une organisation formalisée de la fonction/mission de « contrôle de gestion »

1

Bonne pratique 72 - *Doc. à Consulter:* **n/a**

Fiche Thématique: **Contrôle de Gestion**

L'entité dispose d'un **contrôle de gestion** pour s'assurer de la réalité et de **l'efficience** de ses **actions**, basé sur les contrôles par la **hiérarchie** opérationnelle et par la fonction **contrôle de gestion** de l'entité.

E1: Un système complet de pilotage

	Contrôle de gestion	Organisation des informations	Gestion de projets	Comparaisons interne/externe
BP	72-74	75	76-78	79-80

L'entité dispose d'une organisation formalisée de la fonction/mission de « contrôle de gestion »

Bonne pratique 73 - Doc. à Consulter: Plan de contrôle Fiche Thématique: Contrôle de Gestion

2

Le **plan de contrôle de gestion** est régulièrement mis à jour compte tenu des conclusions de l'ensemble des contrôles internes ou externes afin de disposer d'une vision globale **de l'efficience économique, financière et sociale de l'activité**

Planification des actions de contrôle spécifiques décidées par l'OCA et l'OD

Attentes périodiques pour des prestations données et moyens - Système de mesures (indicateurs et rapports)

Exécution des actions préconisées

Réalisation des activités normales de l'association, collecte des données prévues

Analyse des collectes et CR pour action

Les résultats sont évalués par rapport aux attentes de chaque activité, et commentés

Adaptation des processus et procédures

Si nécessaire, élaboration de mesures adaptées pour agir sur le processus défaillant ou le risque identifié.

*La facette Contrôle
du contrôle de gestion*

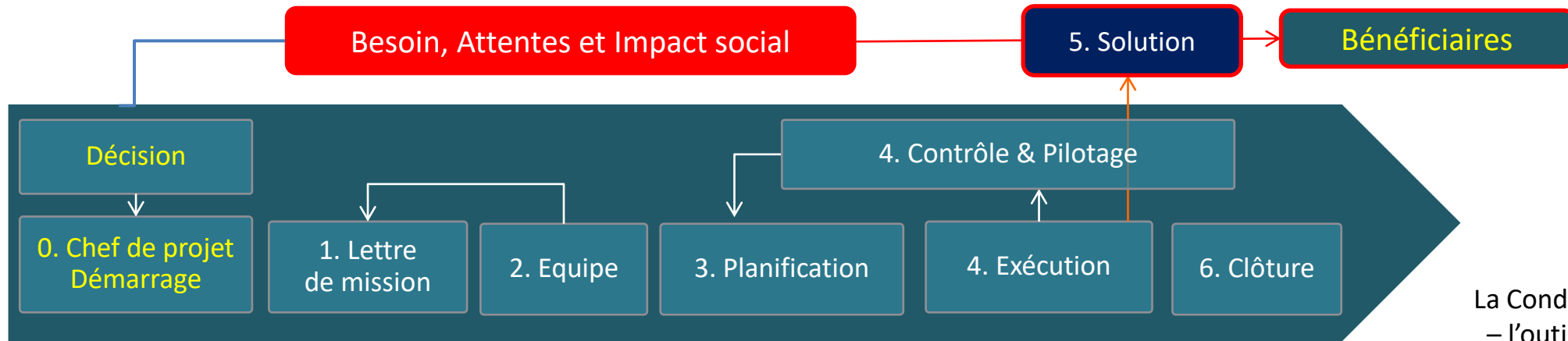
E1: Un système complet de pilotage				
	Contrôle de gestion	Organisation des informations	Gestion de projets	Comparaisons interne/externe
BP	72-74	75	76-78	79-80

Bonne pratique 74 - *Doc. à Consulter:* CR du **Comité spécialisé** *Fiche Thématique:* Contrôle de Gestion

3

L'organisation du **contrôle de gestion** (dispositif & fonctionnement) est **auditée par le comité spécialisé** chargé de vérifier la réalité du **contrôle interne**.

La facette Audit du pilotage



La Conduite de Projet
– l'outil collaboratif

1. Expression du besoin et des **attentes** (aussi appelée charte ou note de cadrage)
2. Sélection scrupuleuse des **compétences** requises - Organisation pratique de l'équipe
3. Analyse, Innovation et **Conception d'une solution** - planification des **tâches/acteurs/livrables**
4. Respect des **délais**, dépenses et **coûts**, contenus et **qualité** – **Contrôle** et pilotage
5. Présentation de la **solution au Dirigeant** demandeur
6. Acceptation formelle/recette de la **solution réalisée** et **clôture** du projet

4

* La méthodologie dite *Project Management Institute*, déposée à la George Washington University.
[PMBOK Guide & Standards | Project Management Institute](http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-standards.aspx) - www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-standards.aspx

Indicateurs clés de pilotage de la dynamique du projet

4

Planification

Dynamique de réalisation des étapes vs prévisions initiales – nouvelle perspective recalculée

Coûts

Dynamique des dépenses du budget alloué vs prévisions initiales

Risques

Dynamique du traitement des risques vs cartographie initiale

Relations Humaines

- Climat de l'équipe Projet
- Niveau de satisfaction du bénéficiaire du livrable
- Qualité des relations fournisseurs
- Dynamique des relations avec les Parties prenantes vs cartographie initiale

E1: Un système complet de pilotage

	Contrôle de gestion	Organisation des informations	Gestion de projets	Comparaisons interne/externe
BP	72-74	75	76-78	79-80

L'entité dispose d'une méthode de gestion des projets pour ses projets significatifs

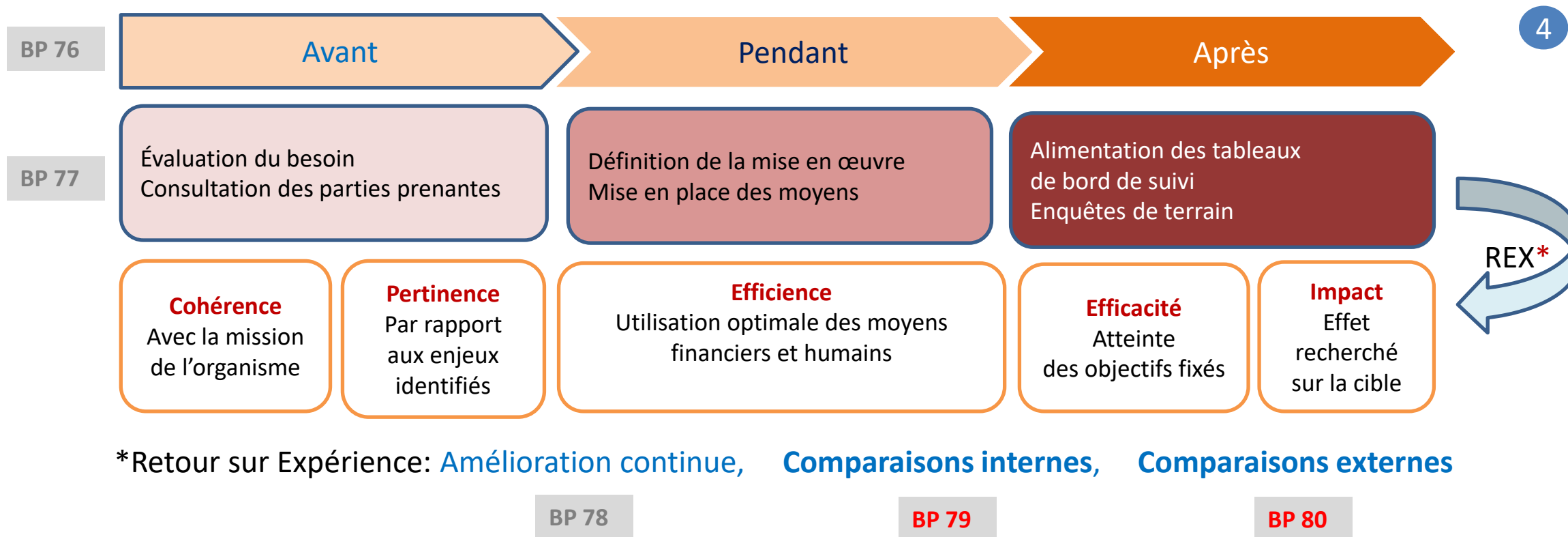
Bonne Pratique 76 - *Doc. à Consulter:* Fiche Projet *Fiche Thématique:* Méthode Conduite de Projet
La **méthodologie** de gestion de projet **est utilisée**, avant (**phase de choix**), pendant (**pilotage et suivi**) et après (**évaluation réalisée**) la réalisation de chaque projet.

Bonne Pratique 77 - *Doc. à Consulter:* Fiche Projet *Fiche Thématique:* Méthode Conduite de Projet
Cette méthodologie **intègre l'évaluation** selon les critères de **Pertinence, de Cohérence, d'Efficacité, d'Effizienz et d'Impact.**

Bonne Pratique 78 - *Doc. à Consulter:* Fiche Projet *Fiche Thématique:* Méthode Conduite de Projet
Les projets réalisés **alimentent les démarches d'amélioration continue et de comparaison.**

E1: Un système complet de pilotage

	Contrôle de gestion	Organisation des informations	Gestion de projets	Comparaisons interne/externe
BP	72-74	75	76-78	79-80



*Retour sur Expérience: Amélioration continue, Comparaisons internes, Comparaisons externes

PE2.1 - BP 81-82 : Des outils de pilotage par indicateurs



S'armer pour prendre les bonnes décisions

- ❖ Les plans d'actions s'appuient sur des indicateurs aisément vérifiables assortis de valeurs cibles - des Indicateurs (quanti. et quali.), une dynamique et des Ratios **BP 81**
- ❖ Les contributions volontaires en nature sont prises en compte dans le pilotage **BP 82**

5

Le tableau de bord c'est l'outil de Pilotage indispensable...

...qui permet de:



... pour identifier les risques
... prendre les bonnes décisions avant d'agir

C'est le **contrôle de gestion** qui est chargé de collecter toutes les informations nécessaires au Pilotage >> *Doc. à Consulter: [Tableau de bord OCA](#) Fiche Thématique: [n/a](#)*

PE2.1 - BP 81-82 : Des outils de pilotage par indicateurs

Méthodologie – quels indicateurs:

1. Identifier les domaines d'activités clés à suivre
2. Déterminer les domaines pour lesquels une évaluation de l'impact est souhaitable

5

Rappel des domaines:

- Nouveau projet - nouvelle action solidaire unique
- Nouveau projet - nouvelle action solidaire récurrente
- Actions solidaires récurrentes opérationnelles
- Processus fondamentaux de la structure
 - Collecte de fonds, Formation, Technologie, Ressources humaines, Communication, Marketing et Commercial, Conduite du changement, RSE, Logistique, Achats, Comptabilité, Finances, Partenariat, ...
- Projet d'amélioration d'un processus de la structure
- Projet de mise en place d'un programme d'amélioration continue au sein de la structure

Rappel des types d'Indicateurs

Temps: durée, délai, réactivité

Volume: biens, personnes, catégories physiques et abstraites

Valeur: coûts, dépenses, recettes, investissements, flux

Qualitatif: satisfaction, par rapport à l'objectif poursuivi, ... critères

Chiffres: plan, actuel, prévisions, nouveaux engagement de résultats, ...

Ratios: pédagogique, mémorisable, tactique, permet la comparaison externe, ...

PE2.1 - BP 83-85 : Des tableaux de bord

Méthodologie – quels tableaux de bord:

1. Par domaine, identifier les indicateurs nécessaires: pour l'OCA - OD, pour les Opérations, et pour la Communication interne et externe
2. Déterminer le niveau de sécurité et le chemin informatique pour y avoir accès

5

Rappel de la qualité d'un tableau de bord – utiliser ces critères

Ciblé : conçu en fonction du destinataire et de sa culture opérationnelle

Complet : couvre tous les aspects inhérents à l'élément observé

Fiable : régulier, à jour et reflète la réalité

Factuel : permet de prendre une décision et d'engager l'action

Utile : répond au besoin attendu

Lisible : visuel, pédagogique et convivial

Maintenir le plaisir et l'effet mobilisateur du Pilotage

Trois niveaux d'implication des acteurs du Pilotage

1. **Elaboration** et adaptation des tableaux de bord
2. **Participation** à l'analyse >> la prise de décision >> le lancement des actions correctives et leur suivi & impact
3. **Observation** du monde extérieur à la Structure (benchmarking) >> bonnes pratiques >> mise en place >> impact

PE2.1 - BP 83-85 : Des tableaux de bord

Les indicateurs et les valeurs cibles alimentent les tableaux de bord

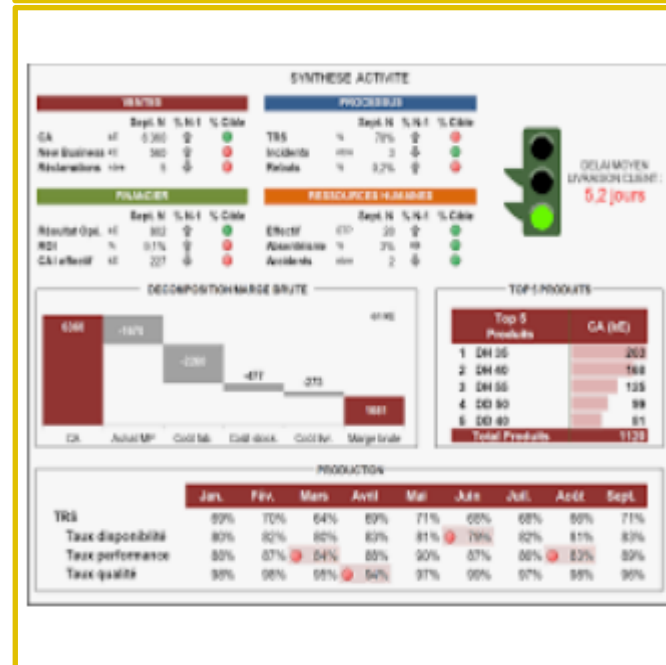
PLAN STRATEGIQUE

Activité	Task	Date d'échéance	Etat
UP	Cahier des charg... Finalisation du cahier des charges	05/05/2019	Terminé
UP	Cahier des charg... Ecriture du cahier de test	05/05/2019	Terminé
UP	Maquettage... Première ébauche - Wireframe	31/05/2019	Terminé
PR	Maquettage... Echange client	31/05/2019	Terminé
PR	Maquettage... Réalisation maquette	31/05/2019	En cours
PR	Maquettage... Validation de la maquette	31/05/2019	En retard
UP	Développement... Création des services Web	10/06/2019	En attente de matériel
PR	Développement... Base de données	10/06/2019	À l'arrêt
UP	Développement... Développement des écrans de fapp	10/06/2019	À l'arrêt
UP	Financement...	10/06/2019	Terminé

BP 83

Ajustement du plan stratégique aux ressources du modèle socio-économique

SUIVI ACTIVITE



BP 84

Reporting d'activités
Points de vigilance

OCA

5



BP 85

Pilotage global de l'activité

Doc. à Consulter: **3 Tableaux de Bord: Stratégique, Opérationnel, de Synthèse** Fiche Méthodologie: **Tableau de Bord**

E3: Des mesures et évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact

	efficacité	efficience	Impact social
BP	86	87-88	89-90

Doc. à Consulter: **3** Tableaux de Bord Stratégique, Opérationnel, de Synthèse *Fiche Méthodologie:* Tableau de Bord

Bonne pratique 87 :

L'entité se dote **d'indicateurs** et **de ratios** permettant de **mesurer les coûts de fonctionnement** de l'activité récurrente comme des projets d'importance significative.

Bonne pratique 88 :

L'entité se dote d'indicateurs et de ratios permettant de **mesurer les coûts d'appel à la générosité** ou **des autres recherches de financements**.

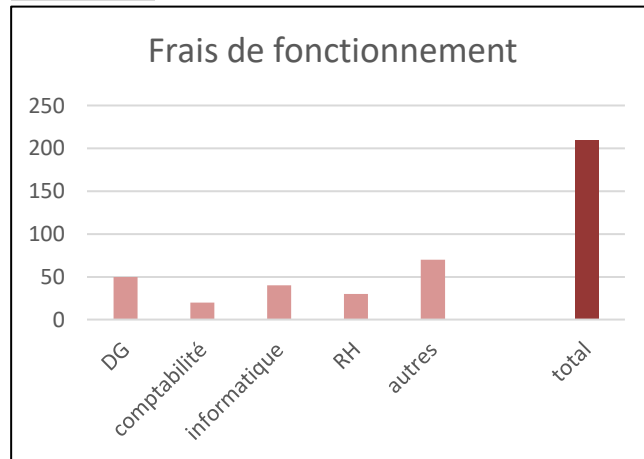
5

PE3.1 – BP87 & 88 : Des mesures et évaluation de l'efficacité et de l'efficience

Des indicateurs permettent d'assurer la maîtrise des coûts

Frais de fonctionnement

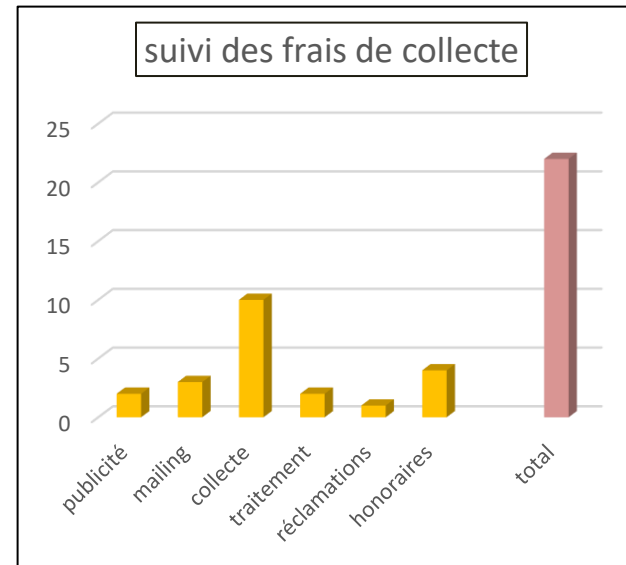
BP 87



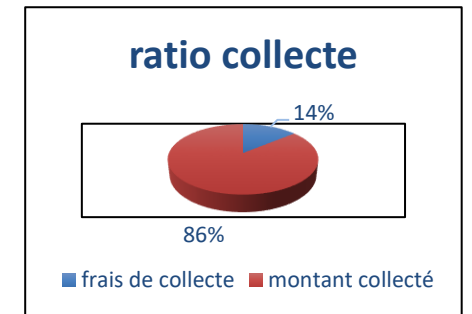
Par exemple : suivre les frais de fonctionnement par rapport au total des emplois issus de la générosité publique

Frais de collecte

BP 88



ratio collecte



E3: Des mesures et évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact

	efficacité	efficience	Impact social
BP	86	87-88	89-90

L'entité s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact de ses actions pour mieux piloter, s'améliorer et démontrer

6

Bonne Pratique 89

L'entité s'engage dans **une méthodologie** lui permettant de mesurer son impact.

Cette méthodologie inclut notamment :

- l'identification **des parties prenantes concernées** par l'action évaluée, afin de s'inscrire dans une démarche de co-construction de cette méthodologie,
- la description **qualitative et quantitative de l'impact** des actions menées.

Bonne Pratique 90

Doc. à Consulter: [Etude mesure d'impact](#) Fiche Thématique: [Evaluation de l'impact](#)

Cette méthodologie de mesure d'impact permet à l'entité de mesurer, argumenter et de s'inscrire dans **une démarche d'amélioration continue**.

E3: Des mesures et évaluation de l'impact --- **BP89,90 Evaluation de l'impact social**

Le traitement du feedback reçu des Bénéficiaires et leur écosystème

- Les effets positifs – à intégrer dans les communications futures, facteur de motivation pour les parties prenantes
- Les effets négatifs – cartographie des risques, réponses d'adaptation de l'activité solidaire
- Les suggestions – source d'amélioration/adaptation, innovation des futures actions solidaires

Les sources de signaux faibles et forts

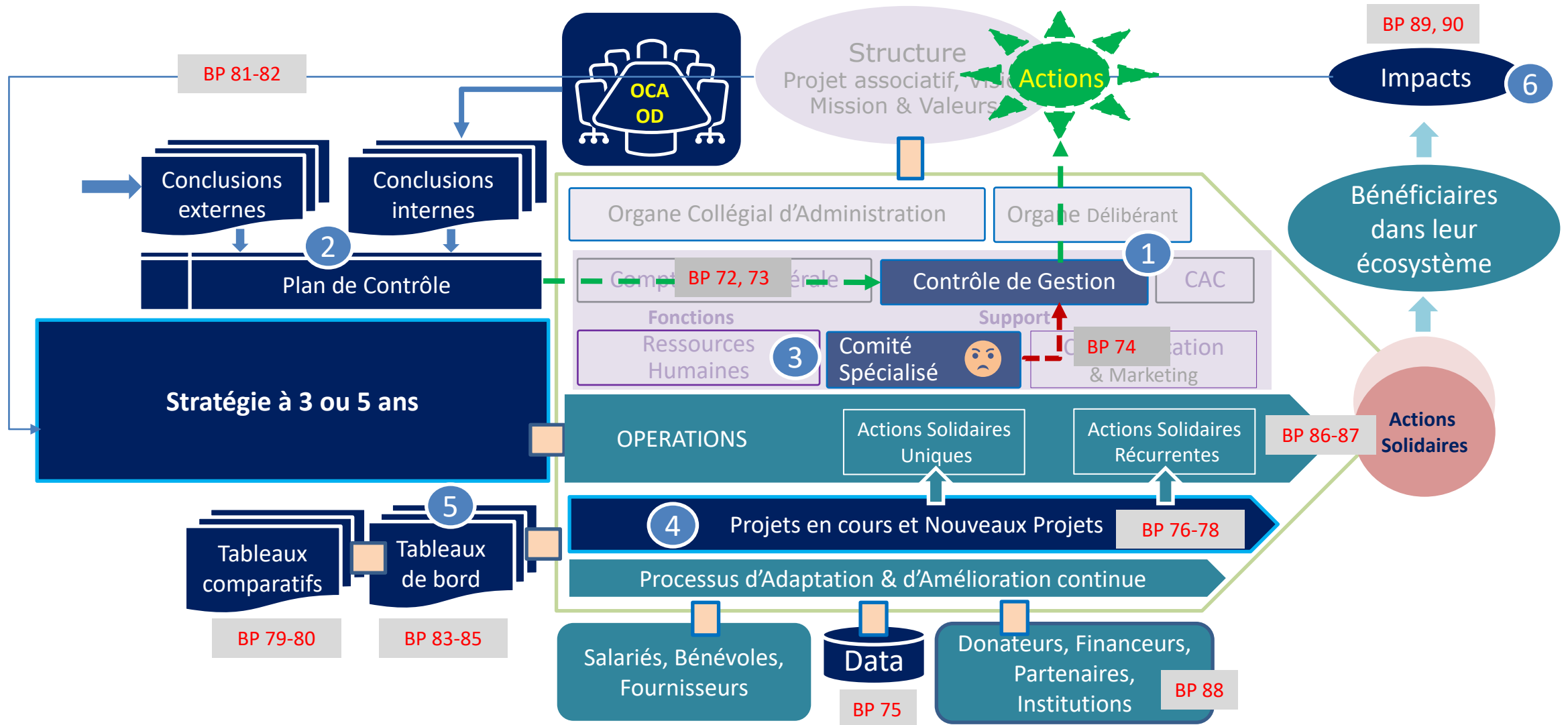
- Les parties prenantes – Structures associatives, Bénéficiaires, Financeurs, écosystème des bénéficiaires

L'utilité sociale en générale – les 6 dimensions (source AVISE) – les effets directs et les effets indirects

- Politique & Sociétale >> Economique & Sociale >> Ecologique & Territoriale

La typologie de l'ONU – les 17 ODD (Objectifs de Développement Durable)

Vue générale du système de Pilotage et d'Évaluation des Activités et ses BP IDEAS (72-90)



ANNEXES

- Contrôle de gestion – description
- Comité spécialisé – principes
- Projet - exemple de projet et indicateurs de performance associés
- Projet - cycle complet de conduite de projet en mode collaboratif

La mission du Contrôle de Gestion est de donner aux décideurs les informations qui leur permettront de prendre les bonnes décisions

1

Ces informations collectées auprès des différents acteurs de l'entité , sur les activités, les projets, les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus, seront **présentées sous forme de tableaux de bord.**

Le Contrôle de Gestion est une **activité de management** qui doit assurer l'installation et la permanence d'un **processus vertueux de pilotage** de toute structure.

Ce processus de pilotage vise à améliorer la **performance globale** de la structure par :

1

- Une **plus grande responsabilité** des décideurs qui **s'engagent** sur des **objectifs** et des **moyens** pour atteindre ces objectifs
- Une **réponse claire** aux exigences **d'efficacité et d'efficience et d'impact** émis par les **parties prenantes, financeurs et bénéficiaires**
- La mise en œuvre d'une **démarche d'amélioration permanente**
- Une plus grande **maîtrise du processus budgétaire**

*La facette Business performance
du contrôle de gestion*

Le contrôle de gestion est un **contrôle de l'efficacité et de l'efficience financière et non financière** (budgétaire, de trésorerie, économique, RH, sociale et environnementale...) appréciée par rapport aux performances passées, aux prévisions et aux objectifs dans le cadre la mission de la structure.

Son double objectif est d'**aider les opérationnels à maîtriser la conduite des activités** de l'entité et de **dynamiser le management** à tous les niveaux de responsabilité opérationnelle.

Ses **outils** comprennent notamment des objectifs, des plans d'action et des budgets, un pilotage et des rapports d'activité et, des tableaux de bord avec des indicateurs comparatifs, des analyses ponctuelles.

Le contrôle de gestion s'appuie sur des **données fiables**, financières et non financières tirées d'un système d'information soumis au contrôle interne.

L'information doit être fournie en temps et en heure pour permettre aux organes dirigeants d'exercer
un **pilotage effectif opérationnel et stratégique**

La facette Audit du pilotage

Eclairage sur la BP 74:

C'est le processus qui doit être revu et non l'ensemble du Contrôle de Gestion (ie comment il fonctionne).
Le Comité d'audit doit comprendre si l'information à destination des managers est fiable (ie comment l'information est alimentée et vérifiée dans son efficacité et son effectivité).

3

Eclairage sur les BP 72 et 73 :

Ces BP illustrent l'importance pour les organismes accompagnés d'avoir un pilotage efficace et efficient.
En effet ces derniers n'ont pas toujours mis les moyens minimum sur ce sujet et n'ont pas forcément a priori une sensibilité et/ou une appétence sur le pilotage de l'organisme.

Exemple de Projet: Améliorer la Motivation des Bénévoles

Pertinence : le projet répond aux **objectifs et enjeux** identifiés.

Etude du niveau de motivation et de fidélisation des bénévoles

Cohérence : **adéquation** entre **le projet et l'objet** de l'entité qui le porte.

Equipe RH de l'Assoc. + intervenant externe

Efficacité : **atteinte des objectifs** initialement précisés.

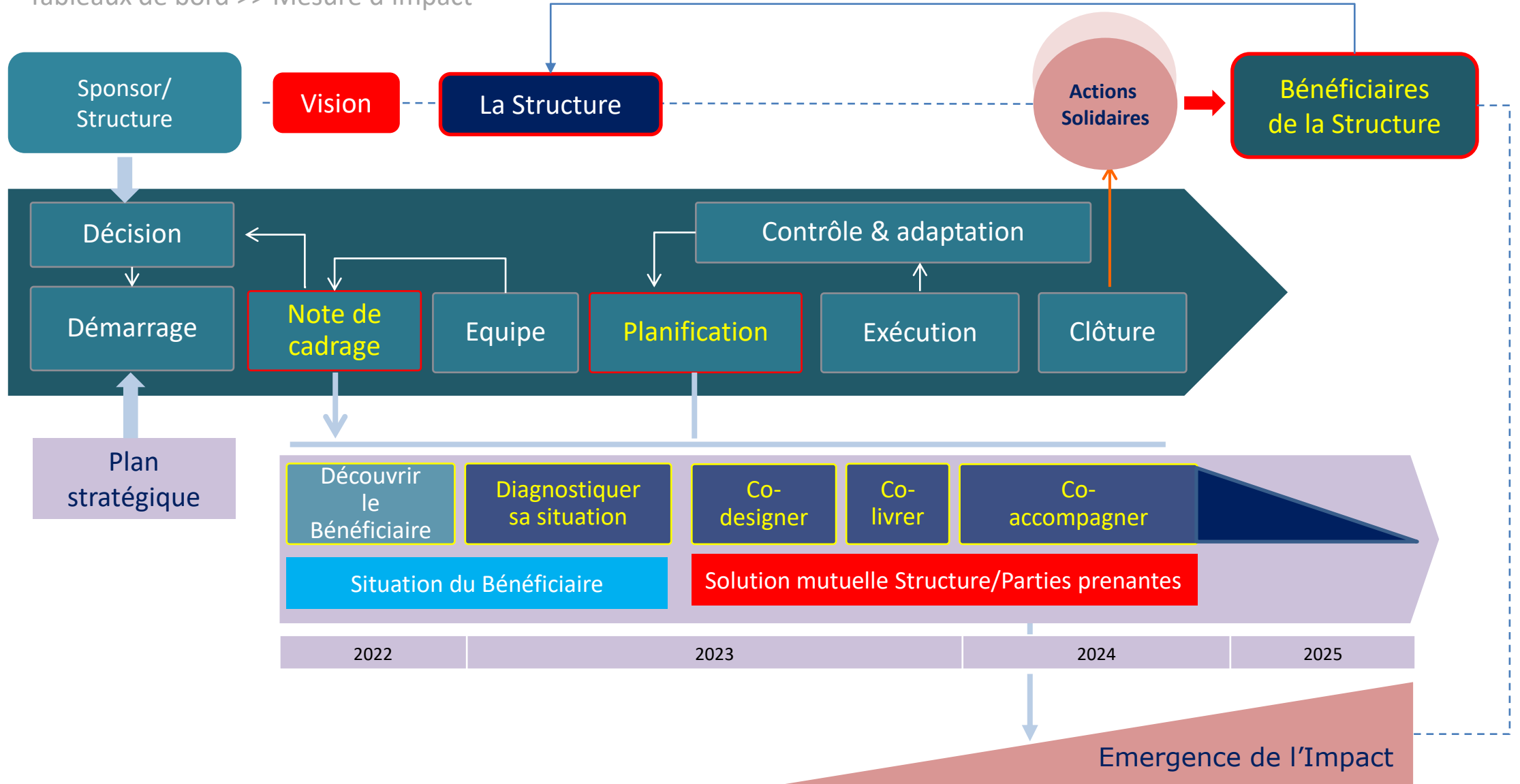
Feedback des 3 team building réalisés= très satisfait

Efficience : **atteinte des objectifs avec une utilisation optimale** des **moyens financiers et humains** engagés

En ligne avec le budget initial, une seule personne RH pour assister l'intervenant externe.

Impact : **analyse à posteriori** de tous les changements (souhaités ou non) **générés par le projet**

Etude d'opinion après 6 mois = amélioration des relations bénévoles/Direction des Opérations, suggestions de mise en pouvoir formelle plutôt qu'implicite (communication interne), et mise en place d'un entretien annuel comme pour les salariés de l'association.





Avec le soutien de :

Caisse des Dépôts
Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables

Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse

BNP PARIBAS
Fondation Crédit Coopératif

Institut IDEAS
66 avenue du Maine 75014 Paris – Email : info@ideas.asso.fr
www.ideas.asso.fr