



Focus Thématique  
**PILOTAGE & EVALUATION**



Thématique  
**Systeme de pilotage et d'évaluation**

Bonnes Pratiques de référence  
**72 à 90**

# SOMMAIRE

## **Introduction**

- Quoi ? L'objet / Définitions
- L'objectif à atteindre

**Pourquoi** : « Pourquoi ce focus ? »

## **Comment** :

- Par quoi commencer – démarche préalable
- Comment faire : critères de qualité
- Comment procéder : (étape1, 2 ...)
- Quels sont les éléments du système de pilotage à explorer ?

# INTRODUCTION

Ce focus thématique couvre l'intégralité du 3<sup>ème</sup> thème du Guide des Bonnes Pratiques IDEAS intitulé « Pilotage et Evaluation ». Ce thème comprend 3 objectifs et 19 Bonnes Pratiques :

- Un système complet de pilotage : 9 BP (72 à 80)
- Des outils de pilotage comme aide à la décision : 5 BP (81 à 85)
- Des mesures et évaluations de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact : 5 BP (86 à 90)

Compte tenu du sujet, il intégrera en tant que de besoin les BP 68 à 71 concernant le contrôle budgétaire.

Les objectifs de ce focus sont de :

- Donner une vue synthétique du thème
- Proposer une ligne d'approche du thème
- Préciser la signification des critères d'appréciation inclus dans les bonnes pratiques du thème
- Apporter des points de repère pour évaluer les livrables rendus par l'organisme

Il ne remplace pas les fiches méthodologiques et les focus thématiques qui existent sur diverses Bonnes Pratiques (contrôle de gestion, tableaux de bord, conduite de projet, mesure d'impact social ...) et auxquels les organismes et les conseillers sont invités à se reporter.

## POURQUOI CE FOCUS

Dans l'introduction au 3<sup>ème</sup> thème, le guide des Bonnes Pratiques indique :

**« Loin de vouloir « enfermer » les entités dans un « modèle standard », le guide permet de se poser les « bonnes questions » pour que chacun puisse (re)définir son modèle propre qui répond à ses besoins, aux spécificités de son projet ainsi qu'aux attentes de ses parties prenantes internes et externes »**

En conséquence, dans l'exploration de ce thème, il n'est pas possible de se référer à des normes ou à des livrables types ou relativement standards pour apprécier la qualité et la pertinence de l'organisation, des systèmes mis en place, des outils et méthodes utilisés, des résultats obtenus.

Malgré cette difficulté, chacune des bonnes pratiques de ce thème donne lieu à appréciation qualitative. L'enjeu de ce focus est d'« objectiver » ces évaluations.

# PAR QUOI COMMENCER ?

## D'ABORD UNE DEMARCHE PREALABLE

Avant d'entrer dans l'analyse de chacune des BP, il est recommandé de passer par une phase préparatoire dont l'objectif est d'avoir une vue générale et une compréhension synthétique du système de pilotage et d'évaluation existant.

A cet effet, il est suggéré de réunir des informations générales permettant de préciser le contexte dans lequel il s'applique, les besoins et attentes à satisfaire, le cadre dans lequel il a été développé avec le système d'information et les divers documents de pilotage et d'évaluation.

Il est possible de distinguer 4 sortes d'informations générales à recueillir :

1. Une **vision globale du contexte dans lequel s'inscrit le système de pilotage et d'évaluation**. Elle inclut :

- La nature des activités de l'entité : activités permanentes (exemple, la formation) et/ou des activités de projets réalisés en France et/ou à l'étranger (projets faits pour son propre compte ou pour le compte de bailleurs de fonds).
- L'organisation générale mise en place pour réaliser ces activités : le schéma économique et financier (structures complexes avec des établissements décentralisés, des filiales...), l'organigramme avec les responsables en charge, les délégations de pouvoir ...
- Le mode de fonctionnement : forte centralisation ou au contraire forte délégation aux responsables des services et unités. Gestion verticale ou collaborative ?

2. **La perception de l'équipe dirigeante** sur le système de pilotage et d'évaluation

- A-t-elle une vision d'ensemble ? Est-elle en mesure d'en présenter une description complète, synthétique et significative ?
- Quels besoins vise-t-elle avec le système et les outils utilisés ? Comment les justifie-t-elle ?
- Quels outils, quels documents sont privilégiés ?
- Quels sont ses principaux points d'intérêt, de satisfaction et d'insatisfaction ?
- Quels sont les principaux risques identifiés potentiels ou avérés ?

3. Un regard sur le **système d'information** de l'entité

- Disponibilité d'une documentation sur le système ?
- Modalités de gestion de la base de données (modalités de collecte, conservation, protection, confidentialité, sauvegarde)

- Degré d'intégration du système d'information ?
  - Perception de son état de fonctionnement par l'équipe dirigeante
4. **La connaissance des divers documents de pilotage et d'évaluation** utilisés dans l'entité (y compris les documents du contrôle budgétaire, y compris les indicateurs en place) :
- Documents à l'intention de l'OCA, du Bureau, de la Présidence
  - Documents de l'équipe dirigeante
  - Documents des chefs de pôle d'activité et des chefs de service
  - Documents des unités ou entités décentralisés
  - Documents de gestion des projets

Au terme de cette démarche et après synthèse, un premier bilan sur le système de pilotage et d'évaluation devrait pouvoir être établi avec un repérage des principales forces et faiblesses

## COMMENT FAIRE ?

### DES CRITERES DE QUALITE

A la suite de la démarche préalable, vient naturellement l'examen de chacune des bonnes pratiques du système de pilotage et évaluation

Chaque BP comporte, à juste titre, ses critères qualitatifs d'appréciation qui, le cas échéant, sont précisés dans les fiches méthodologiques et focus thématiques.

Ces critères sont pour le système de pilotage **la complétude, la globalité, la pertinence, la justesse, la cohérence et la régularité des informations.**

Par ailleurs à plusieurs reprises le Guide fait mention des critères d'**efficacité** et d'**efficience**.

Ci-après on reverra le sens que les rédacteurs du Guide ont voulu donner à chacune de ces qualités.

#### 1- La « complétude »

L'objectif **P&E 1** est intitulé « **Un système complet de pilotage** »

La complétude est à apprécier non en fonction des éléments constitutifs du système de pilotage (dont le nombre est infini) mais en fonction de ses niveaux d'application. Il y a 3 niveaux à considérer :

- Le niveau stratégique : il s'agit de suivre périodiquement (au moins annuellement) des indicateurs sur l'état d'avancement des actions inscrites dans le plan stratégique (Exemple : la construction d'une alliance avec une partie prenante). (« *L'entité dispose d'un tableau de bord stratégique* » - BP 83)
- Le niveau opérationnel et financier : il s'agit de disposer d'indicateurs quantitatifs et monétaires permettant de contrôler l'avancement de l'entité et de ses unités vers leurs objectifs tels que les objectifs budgétaires (activité/opérations, ressources...) et de suivre la situation financière de l'entité (tableau de trésorerie mensuel ...). (*Des objectifs, des indicateurs de mesure et valeurs cibles pour l'OCA* (BP 81) et des *tableaux de bord pour les principaux responsables opérationnels et des tableaux de synthèse pour la Direction et l'OCA* - BP 84 et 85)
- Le niveau des projets : pour les entités qui gèrent des projets, il s'agit de disposer d'une méthodologie qui couvre le projet de sa naissance (choix des projets) à son achèvement (bilan, analyse d'impact) ; durant sa vie, le projet est soumis à un dispositif de suivi rapproché (indicateurs physiques et financiers). (BP 76 à 78)

## 2. La « globalité »

La globalité du système de pilotage s'apprécie dans le cadre du **plan de contrôle** auquel se réfèrent 2 BP :

- BP72 : « *il permet d'assurer un contrôle régulier et cohérent de l'ensemble des activités* »
- BP 73 : « *il prend en compte l'ensemble des contrôles externes ou internes afin de disposer d'une vision globale de l'activité* »

Il s'agit du champ auquel s'applique le système de pilotage et, par « activité », il faut entendre à la fois :

- Les activités correspondant aux missions de l'entité, en lien avec sa raison d'être
- Les activités au sens des services, organes et actions mis en place au sein de l'entité pour remplir ses missions

L'objectif pour l'organisme (via son contrôle de gestion et son dispositif de contrôle interne) est donc de s'assurer que toutes les activités existantes sous cette double signification sont incluses dans le dispositif de pilotage.

## 3. La « pertinence »

La pertinence est évoquée à deux niveaux : l'entité (BP75) et les projets (BP77) :

- BP 75 (organisation des informations) : « *La gestion des informations et leurs outils de traitement permettent à l'entité de disposer de la bonne information nécessaire au pilotage* »

Dans ce cas, l'esprit de la BP est :

- d'apprécier si les informations utilisées sont bien choisies et suffisantes ou s'il y a des informations clés manquantes

- d'apprécier si l'outil de traitement ou la méthode appliquée permet de la produire d'une façon pertinente, au sens de sa fidélité au sujet traité.
- BP 76 et 77 (gestion de projet) : La méthodologie de gestion de projet « *intègre l'évaluation selon les critères de pertinence...* »  
Dans ce cas, l'esprit de la BP est :
  - d'apprécier si les critères appliqués lors du choix, du suivi et de l'évaluation finale sont bien choisis et suffisants pour le pilotage global (avant, pendant, après) de tous les projets.

#### 4. La « fiabilité » (exactitude, justesse)

La BP 75, déjà évoquée, intègre la notion de fiabilité :

*« L'entité définit et organise ses informations de façon à disposer de données **fiables**, cohérentes et validées pour piloter son action. La gestion des informations et leurs outils de traitement permettent à l'entité de disposer de la bonne information nécessaire au pilotage »*

Pour vérifier cette fiabilité, on pourra rapprocher les documents entre eux et en particulier avec les documents comptables, les relevés bancaires, ....

#### 5. La « cohérence »

La cohérence est présente dans plusieurs BP :

- BP 72 : « *Le plan de contrôle...permet d'assurer **un contrôle régulier et cohérent** de l'ensemble des activités...* »
- BP 77 : La méthodologie de gestion de projet « *intègre l'évaluation selon les **critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience et d'impact*** »
- BP 83 : Le tableau de bord stratégique permet de « *s'assurer de **la permanence de la cohérence** entre le plan stratégique et les ressources du modèle socio-économique mobilisées...* »

La cohérence est donc mentionnée au niveau de l'entité (un plan de contrôle cohérent), des projets (la méthode d'évaluation) et du plan stratégique (suivi des moyens mis en œuvre pour les actions) et du projet associatif.

#### 6. La « régularité »

Il est fait mention de la régularité dans le plan de contrôle général :

- BP 72 : « *Le plan de contrôle...permet d'assurer **un contrôle régulier et cohérent** de l'ensemble des activités...* »

La régularité existe lorsque la parution des documents et les réunions de pilotage se font régulièrement selon un calendrier fixé à l'avance ou tout au moins selon un calendrier usuel connu de toutes les personnes concernées.

## 7. L' « efficacité »

BP 77 : La méthodologie de gestion de projet « *intègre l'évaluation selon les critères de pertinence, de cohérence, **d'efficacité**, d'efficience et d'impact* »

BP86 : « *L'entité mesure l'atteinte de ses objectifs grâce à des indicateurs prédéfinis pour chaque objectif et par rapport aux valeurs cibles* ».

Elle se mesure en fonction de l'atteinte des objectifs fixés.

## 8. L' « efficience »

BP 77 : La méthodologie de gestion de projet « *intègre l'évaluation selon les critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, **d'efficience** et d'impact* »

BP87 : « *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.* »

BP88 : « *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* ».

Elle se mesure en termes de coûts\* engagés : les objectifs sont à atteindre au meilleur coût.

\* les coûts prennent en compte toutes les ressources engagées, financières et/ou non-financières, telles que les ressources humaines engagées (bénévoles, mécénat de compétence, pro bono...)

# QUELS SONT LES ELEMENTS DU SYSTEME DE PILOTAGE A EXPLORER ?

Le Guide suggère surtout des outils, des méthodes, constitutifs d'un système de pilotage ou de gestion. Il évoque et parfois définit quelques données nourrissant le système.

## 1. Les outils et méthodes

Selon le Guide, devraient se trouver, dans le système de gestion, les outils et méthodes suivants :

- BP 68-69 : Un **processus budgétaire** formalisé, actualisé, collaboratif et contradictoire
- BP 70 : Un **tableau de trésorerie** prévisionnelle sur 12 mois
- BP 72 : Un **plan de contrôle** basé sur la hiérarchie et la fonction contrôle de gestion
- BP 78-77 : Une méthodologie de **gestion de projet**
- BP 79, 87 et 88 : Des **analyses d'efficacité et d'efficience** sur des actions ou projets importants
- BP 81 à 85 : Des **tableaux de bord et indicateurs** déclinés par niveau de responsabilité :
  - o OCA :
    - Tableau de bord courant avec « des objectifs, des indicateurs de mesure et des valeurs cibles » (BP81), exhaustif ou en synthèse
    - Tableau de bord stratégique permettant de contrôler l'avancement du plan stratégique et les ressources du modèle socio-économique mobilisées : richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques. (BP83)
  - o OCA et Direction Générale : Tableaux de bord de synthèse (BP85)
  - o Hiérarchie opérationnelle : Tableau de bord opérationnel (BP 84)
  - o Suivi des contributions volontaires en nature (BP82) permettant de contribuer au pilotage de l'évolution du modèle socio-économique (richesses humaines, ressources en nature, partenaires de mécénat de compétence).
- BP 89-90 : Une **méthode d'évaluation d'impact**

Il semble possible de classer tous ces outils en 2 catégories :

1. Les outils du système **permanent** de pilotage de l'entité et de ses organes. Il comprend :

- Des prévisions : le budget, des objectifs
- Des tableaux de bord permettant de suivre les réalisations comparées aux cibles ou prévisions (y compris les analyses des écarts avec celles-ci) et aux réalisations des années antérieures
- Le tableau de trésorerie mensuel figure normalement dans les 2 outils

## 2. Les outils d'usage **ponctuel ou spécialisés** :

- Méthodologie de gestion de projet
- Analyse d'actions en termes d'efficacité et d'efficience
- Mesure d'impact

## 2. Les données, les informations comprises dans le système

Le guide fait mention de 4 types de données :

- L'activité : la BP 73 mentionne une « vision globale de l'activité »
- Les emplois/ressources au sens du tableau emplois/ressources demandés aux organismes faisant appel à la générosité du public (BP70)
- Les coûts de fonctionnement, toujours au sens du tableau emplois/ressources (BP 87)
- Les coûts d'appel à la générosité ou des autres recherches de financements, autre élément du tableau emplois/ressources (BP81)

Cette liste n'est pas exhaustive et ne peut qu'être indicative. Ces éléments varient selon les activités de l'entité, sa taille, son organisation... Une liste plus complète dépasserait l'objectif de ce focus d'introduction à l'analyse du système de pilotage. Les fiches méthodologiques et les focus thématiques donnent des informations utiles à leur sujet.