



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES  
EN GESTION  
Institut Supérieur de Comptabilité  
(ISC)**

**DESS Audit et Contrôle de Gestion  
Mémoire de fin d'études de 3<sup>e</sup> Cycle  
14<sup>e</sup> Promotion**

**THEME :**

**La conception d'un tableau de bord  
prospectif pour le suivi l'évaluation et le  
pilotage de la performance :  
Le cas du Programme National Riz de  
Côte d'Ivoire**



**Présenté et soutenu par :**

**ZIRIGNON  
GOKOU CHARLES**

**Sous la direction de :**

**Marcel KOPOIN  
Manager AUDIT  
KPMG Bureau  
régional ABIDJAN**

**Juillet 2004**

10191 AUDIT 04<sup>i</sup>

## DEDICACES

Avant toutes choses, que grâce soit rendue au seigneur pour tous les biens-faits qu'il accorde à ses enfants.

Le présent mémoire est dédié à toutes ces personnes connues ou anonymes qui nous sont chères, ainsi qu'à toutes celles qui n'ont ménagé aucun effort pour que cette formation se déroule dans les meilleures conditions

Nous voudrions plus spécialement le dédier à :

Nos défunts parents (**M. & Mme ZIRIGNON**). Nous vous disons merci pour toutes ces valeurs que vous nous avez enseignées. Bien que vous ne soyez plus là, vous resterez gravés dans notre esprit pour toujours. De là où vous êtes, continuez à prier pour vos enfants et pour toutes ces personnes qui leur trouvent de la valeur.

**M. Zadi Bruno**. Un homme spécial sur qui notre seigneur veillera toujours, afin qu'il ait la santé et toutes les grâces de Dieu. Longue vie à vous (**M. & Mme Zadi**) afin que nous récoltions ensemble les fruits de tous vos efforts.

**Laurent ZIRIGNON, Philomène, Brigitte, Marthe, Agathe et Aurelie ZIRIGNON** ainsi que tous les autres parents. Merci pour votre soutien. Le seigneur nous aidera à toujours aller de l'avant, tous ensemble

Tous les **STAGIAIRES en AUDIT et CONTROLE de GESTION** de la 14<sup>e</sup> promotion, Année académique **2002 – 2003**. Que le tout puissant vous accorde sa grâce.

Tous les membres du groupe de travail **J.C.D.A.** Nous voulons citer **Arimi Zara, Bamba Mohamed, Kroudia Mathilde, Samaké Khadidiatou, Ouologuem Boubacar** et **Zirignon Charles**.

## REMERCIEMENTS

Au terme de cette formation, que le seigneur notre Dieu soit remercié et qu'il accorde sa grâce à toutes ces personnes qui nous ont soutenues durant cette formation.

Nous voudrions adresser notre gratitude et nos remerciements particuliers à :

- ❖ Monsieur **DUHY BLE** et Monsieur **BRISSI Lucas**. Vos recommandations et conseils resteront pour nous un trésor de sagesse pour la vie.
- ❖ Monsieur **Marcel KOPOIN**, Manager AUDIT au bureau régional du cabinet KPMG à ABIDJAN. Il a été pour nous un excellent directeur de mémoire par ses critiques et ses orientations. Nous y associons son **EPOUSE** et sa petite fille **KETIA** pour leur disponibilité.
- ❖ Monsieur **Moussa YAZI**, responsable de la filière AUDIT et CONTROLE de l'Institut Supérieur de Comptabilité du CESAG. La qualité de vos enseignements restera pour nous une invitation à toujours bien faire. Nous voudrions à travers vous remercier l'ensemble des enseignants, les chargés de cours et le personnel du CESAG.
- ❖ **La Direction du Programme National Riz** de Côte d'Ivoire (**PNR**) notamment, **M. OKOU. Z**, et **M. SILUE T** pour l'occasion qu'ils nous ont donnée de réaliser la phase pratique de notre formation. Nous associons à ces remerciements **M ZAGO. R**, et **M.DIRABOU. Y** pour avoir suivi de près ce projet. Merci à l'ensemble du personnel pour la tolérance, la compréhension et la disponibilité que vous nous avez manifestées.
- ❖ **Docteur Rose N'guessan DIPLO**, merci pour tout le soutien et que le bon Dieu vous le rende maintenant et pour toujours.
- ❖ **M. TIENE. P**, pour ses conseils et son soutien dans le cadre de ce mémoire.
- ❖ **L'Association des Ivoiriens du CESAG (AIC)**, et **l'ensemble des Stagiaires de l'Année Académique 2002 – 2003**. Merci pour tout.

## Liste des abréviations

- AIC** : Association des Ivoiriens du CESAG
- ADRAO** : Agence pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest
- ANADER** : Agence Nationale de Développement Rural
- BADEA** : Banque Arabe de Développement Economique en Afrique
- BID** : Banque Islamique de Développement
- BNETD** : Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement
- BNI-CI** : Banque Nationale d'Investissement de Côte D'Ivoire
- BSC** : Balanced ScoreCards
- CAA** : Caisse Autonome d'Amortissement
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- FED** : Fond Européen de Développement
- FKD** : Fond Kowetien de Développement
- ISC** : Institut Supérieur de Comptabilité
- Kr2**: Kennedy Round 2
- OPA** : Organisation Professionnelle Agricole
- PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- PNR** : Projet National Riz (avec l'arrête n°1996-107 du 1<sup>er</sup> Juillet 1996)
- PNR** : Programme National Riz (avec l'arrêté n°2003-015 du 12 Mars 2003)
- TB** : Tableau de Bord
- TBCI** : Tableau de Bord du Capital Intellectuel
- TBP** : Tableau de Bord Prospectif
- TQM** : Total Quality Management
- UEP** : Unité d'Exécution du Projet

### Liste des tableaux

TABLEAU 1 : EXEMPLE 1 DE PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD	30
TABLEAU 2 : EXEMPLE 2 DE PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD	31
TABLEAU 3 : EXEMPLE 3 DE PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD	31
TABLEAU N°4 : ECHANTILLON DE L'ENTRETIEN	43
TABLEAU 5 : LES OBJECTIFS ET LES RESULTATS AU 31 / 12 / 2003	50
TABLEAU 6 : LA REPARTITION DES RESSOURCES HUMAINES	55
TABLEAU 7:SYNTHESE DES FAIBLESSES – RISQUES/INCIDENCES RECOMMANDATIONS	– 65
TABLEAU 8 : LES INDICATEURS DE RESULTATS	73
TABLEAU 9 : LES INDICATEURS DE SUIVI DES PLANS D'ACTION	74
TABLEAU 10 : LE SUIVI DE LA PRODUCTION LOCALE DE RIZ	81
TABLEAU 11 : LE SUIVI DE LA SECURISATION DE LA PRODUCTION NATIONALE DE RIZ	83
TABLEAU 12 : LE SUIVI DE LA GESTION PERFORMANTE DES RESSOURCES DU PROGRAMME	84
TABLEAU 13 : LA CLASSIFICATION DES INDICATEURS PAR AXE	86
TABLEAU 14: LE CHRONOGRAMME DE LA MISE EN PLACE DU TBP	92
TABLEAU 15: LA CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITES	95

**Liste des figures**

Figure 1 : Illustration du tableau de bord prospectif	20
Figure 2 : Le Navigateur de Skandia AFS	22
Figure 3 : La mise en œuvre du tableau de bord dans l'entreprise	29
Figure 4 : Le processus top down	34
Figure 5 : Le processus avec pilote	35
Figure 6 : Le processus émergent	35
Figure 7 : Le modèle d'analyse	40

## Table des matières

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PROBLEMATIQUE	2
LES OBJECTIFS DE L'ETUDE	6
INTERET DE L'ETUDE	6
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE ET L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	7
INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1 : NOTIONS GENERALES SUR LE TABLEAU DE BORD	9
I – LA NOTION DE TABLEAU DE BORD	9
A – Les types de tableaux de bord	9
1 – Le tableau de bord des entités d'exécution	10
2- Le tableau de bord des structures ou des responsables de supervision des opérationnels	10
3- Le tableau de bord de la direction générale ou TB général	11
B - Les principes de conception du tableau de bord	11
1 – La cohérence avec l'organigramme	12
2 – Un contenu synoptique et agrégé	12
II – LES ENJEUX DES TABLEAUX DE BORD	13
A – Les fonctions traditionnelles des tableaux de bord	14
1 – Le tableau de bord instrument de contrôle	14
2 - Le tableau de bord instrument de communication	15
3 – Les limites du tableau de bord traditionnel	16
B – Les nouvelles tendances du tableau de bord	17
1 – La réaffirmation des fonctions traditionnelles du tableau de bord	17
2 – Le tableau de bord instrument de pilotage	18
2-1 – Le tableau de bord prospectif (TBP) ou balanced scorecard (BSC) de KAPLAN. R et NORTON. D	18
2-2 - Le tableau de bord du capital intellectuel (TBCI) ou navigateur de skandia (AFS)	20
3 – Le tableau de bord instrument de changement dans l'organisation	22
3-1 - Le tableau de bord et le total quality management (TQM) dans l'organisation	22
3-2 - Le tableau de bord et le système intégré d'information	23
CONCLUSION	23
CHAPITRE 2 : LA CONCEPTION ET LA MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD	25
I – ANALYSE DE LA FAISABILITE DU PROJET	25
1 – Les missions et objectifs du tableau de bord	25
2 – La disponibilité des moyens	26
3 – La maturité des intervenants et de l'organisation	26
II – LA CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD	27
1 – La notion d'indicateur	27
2 – Le processus de détermination des indicateurs	28
3 – Les modes de présentation du tableau de bord	30
3-1 – Les présentations courantes	30
3-2- Les instruments spécifiques	32

III – LA PHASE DE MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD	32
1 – La validation du prototype défini	32
2 – Le choix du processus	33
2-1 –Le processus top-down	33
2-2 – Le processus avec pilote	34
2-3 – Le processus émergent	35
3 – La responsabilité de la mise en place	35
3-1 - Une équipe interne	36
3-2 – Une équipe externe	36
3-3 - Une équipe mixte	37
4 – Le chronogramme et les actions de la mise en place	37
CONCLUSION	38
CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE	39
I – LE MODELE THEORIQUE D'ANALYSE	39
II – LES METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	41
1 – La collecte documentaire	41
2 – Les entretiens	41
3 – La technique de revue des procédures	42
III – LA MISE EN ŒUVRE DES TECHNIQUES	42
1 – La collecte documentaire	42
2 – Les entretiens	42
3 – La revue des procédures	43
IV – LA DEMARCHE D'ANALYSE DES DONNEES	44
CONCLUSION	45
CONCLUSION PREMIERE PARTIE	46
DEUXIEME PARTIE : LA CONCEPTION DU TBP DU PNR	47
CHAPITRE 1 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE MANAGEMENT DU PNR	48
I – LA PRISES DE CONNAISSANCE	48
A –La politique générale du programme	48
1 – Les missions et stratégies du programme	48
2 – Les objectifs du programme	49
B – Les activités du programme national riz	51
1- Les activités de promotion de la riziculture	51
2 – Les activités de cession de matériels agricoles, de produits phytosanitaires et de semences	52
C – Les sources de financement du programme	52
1 - Les concours des bailleurs internationaux	53
2 – Les apports financiers de l'état	53
3 – Les ressources générées	53
4 – La procédure de mobilisation des ressources	53
D - Organisation de la structure	54
II – EVALUATION DU DISPOSITIF DE MANAGEMENT DU PROGRAMME	55
A – Evaluation de la politique générale du programme	55
1 – Les constats	56
2 – Les risques et incidences	56
3 – Les recommandations	57
B – Evaluation des procédures administratives	57
1 – Les constats	57
2 – Les risques et incidences	57
3 – Les recommandations	58



C – Les procédures comptables et financières	58
1 – Les constats	58
2 – Les risques et incidences	59
3 – Les recommandations	60
D – Les procédures de gestion du matériel roulant	60
1 – Les constats	60
2 – Les risques et incidences	61
3 – Les recommandations	61
E – Les procédures de gestion des autres fournitures	62
1 – Les constats	62
2 – Les risques et incidences	62
3 – Les recommandations	63
F – Les procédures de suivi des activités	63
1 – Les constats	63
2 – Les risques et incidences	63
3 – Les recommandations	64
G – Les forces de la structure	66
CONCLUSION	66
CHAPITRE 2 : LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE PNR	67
I – ANALYSE DU CADRE D'APPLICATION	67
1 – Les missions et objectifs du tableau de bord pour le PNR	67
2 – Les moyens nécessaires	68
II – LA DEFINITION DU PROTOTYPE DU TBP DU PNR	69
A – Etudes préalables a la définition des indicateurs	69
1 – La mission du programme national riz de cote d'ivoire	69
2 – Explication de la stratégie	69
3 – La traduction de la stratégie en objectifs quantifiés	70
4 – Les facteurs clés de succès du programme	71
B – La présentation des indicateurs de performance	72
C – Le prototype de TBP de la direction du PNR	80
CONCLUSION	89
CHAPITRE 3 : PERSPECTIVE DE MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU PNR	90
I – LE DEROULEMENT DE LA MISE EN PLACE	90
1 – La validation du prototype et les actions préalables	90
2 – Le chronogramme de la mise en place	91
3 – Le choix du processus	93
II – L'IDENTIFICATION DES RESSOURCES NECESSAIRES	94
1 – Identification des responsabilités des services impliqués	94
2 – Les ressources humaines nécessaires	100
3 – Les ressources matérielles et financières	100
3-1 – Les outils nécessaires	100
3-2 – Les supports (input et output)	101
3 – 2 – 1- Les inputs	102
3 – 2 – 2 - Les outputs	102
CONCLUSION	103
CONCLUSION DEUXIEME PARTIE	104
CONCLUSION GENERALE	105
BIBLIOGRAPHIE	106
ANNEXES	108

## INTRODUCTION GENERALE

Depuis de nombreuses années, nos pays sont engagés dans des processus de développement qui englobent parfois d'importantes ressources. L'échec de nombreuses structures dont les potentialités étaient pourtant réelles nous invite à comprendre que le développement est une œuvre de longue haleine qu'il faut manager avec la vigilance et un engagement continu et ferme pour la qualité. A l'origine, l'objectif des actions de développement est d'apporter le bien être aux populations à divers niveaux. Tous les secteurs d'activités socio-économiques sont concernés, et les besoins en ressources importants. La mise en commun de toutes ces ressources d'investissement impose donc qu'un dispositif pertinent de management soit mis en place afin de créer les conditions de la performance. Les choix stratégiques de gestion de l'équipe de management sont en effet déterminants pour la performance.

Notion assez complexe, la performance doit être perçue comme l'expression de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie. En d'autres termes, la performance d'une action se juge à travers l'atteinte des objectifs, la minimisation des dépenses dans la réalisation des objectifs et enfin, l'utilisation rationnelle des ressources disponibles. Le dispositif de management mis en place doit alors intégrer des processus et outils formels de suivi, de l'évaluation et du pilotage de la performance. Ces outils et processus permettront aux managers ainsi qu'à tout observateur, d'apprécier la qualité du management et la performance de la dite organisation. Malheureusement dans nos pays, le management des organisations se fait bien souvent en dehors du processus normal de planification, organisation, direction et contrôle. La pratique du suivi de l'évaluation et du pilotage de la performance est de ce fait ignorée. Vu les nombreux échecs causés par une telle vision du management, il est plus que urgent pour les managers Africains d'intégrer de façon pratique, le pilotage de la performance dans le management courant des activités qui sont sous leur responsabilité. Le développement sera aussi à ce prix.

La présente étude voudrait, à la suite d'éminents professeurs de gestion, montrer l'intérêt du suivi de l'évaluation et du pilotage de la performance dans le processus de management des organisations. Il s'agit spécifiquement de concevoir et suggérer la mise en place d'un tableau de bord. Outil que Giraud. F & al, (2002 : 157) (1), qualifient de support mieux adapté que le support comptable dans une démarche de diagnostic et de mise en œuvre des boucles de régulation et d'apprentissage qui en résultent.

## PROBLEMATIQUE

Les échanges économiques mondiaux sont fortement concurrentiels aujourd'hui, du fait de la globalisation. Le secteur agricole, pilier de l'économie Ivoirienne n'échappe guère à cette réalité. Il a cependant pu se faire une place de premier rang grâce aux performances réalisées dans la production des cultures de rente telles, le Cacao, le Café, le palmier à huile et bien d'autres. Quand aux cultures de subsistances, elles connaissent des difficultés. Le principal problème identifié réside dans la forte dépendance du pays vis-à-vis de l'extérieur notamment pour le riz destiné à la consommation. La Côte d'Ivoire est en effet confronté depuis quelques années à un problème d'autosuffisance alimentaire.

Conscient du problème, l'Etat de Côte d'Ivoire a pris des mesures idoines, par l'initiation de plusieurs projets de développement des cultures vivrières. Le Programme National Riz, structure au sein de laquelle nous avons réalisé le présent mémoire fait partie de ces projets. Il est chargé d'appuyer la politique de l'autosuffisance alimentaire par le développement de la production locale de riz. Créé le 01 Juillet 1996 par arrêté conjoint n°1996-107 du 01 juillet 1996 et, rattaché au cabinet du Ministre d'Etat, Ministre de l'agriculture et du développement rural, le Programme a pour mission de coordonner les politiques et stratégies de développement de la riziculture, de superviser l'ensemble des projets rizicoles en Côte d'Ivoire. L'objectif principal à la création de la structure était la réduction en dessous de 50% de la dépendance en riz de la Côte d'Ivoire vis-à-vis de l'extérieur à l'horizon 2005.

La réalisation d'un tel objectif impose que soit mis en place un dispositif performant de management qui privilégie la culture du résultat et de la performance. Or, le constat des autorités est que le Programme n'a pas un service suivi évaluation et pilotage de la performance. Conséquences :

- Le suivi évaluation des activités du programme n'est pas assuré de façon performante.
- Des difficultés à disposer de données fiables sur les performances du programme.
- Des difficultés à assurer une coordination et un pilotage performant et pertinent des projets.

Les raisons qui expliquent ces difficultés peuvent être recherchées dans le manque de compétences humaines pour assurer le fonctionnement du service ou, dans un choix managérial des activités opéré par les responsables et qui n'intègre pas une réelle volonté d'instaurer la culture du résultat et de la performance.

Sur le premier point, nous pensons que l'Etat Ivoirien dispose dans son administration et même en dehors de l'administration, des compétences pour assurer le fonctionnement adéquat de ce service. Les moyens pour mobiliser ces compétences existent également. La seconde explication paraît donc plus plausible. Fort heureusement la perception managériale des autorités a changée depuis avec l'arrêté n°2003-015 du 12 Mars 2003 **Annexe 1** qui intègre un service suivi évaluation dans l'organigramme du programme. Les responsables ont alors décidé de mener à cet effet, la réflexion sur le type de dispositif de suivi à mettre en place dans la perspective du fonctionnement effectif de ce service. La question est donc :

**« Quels dispositifs de suivi évaluation et de pilotage de la performance conviendrait-il de mettre en place, afin de renforcer le management des activités du Programme? »**

C'est en vue d'apporter notre contribution à la réflexion sur cette problématique que la présente étude nous a été confiée.

Cette problématique telle que formulée peut être analysée selon deux approches: Une première qui préconise un pilotage périodique des activités et, une seconde approche qui recommande un pilotage permanent des activités de l'organisation.

Dans le premier cas, les décisions de pilotage sont fondées sur une analyse de données synthétiques au terme de périodes relativement longues. L'avantage est que les faits analysés se déroulent sur une période suffisante, ce qui minimise l'incidence des fautes exceptionnelles. Le principal inconvénient lié à cette approche réside dans le fait que le facteur temps pourrait être un handicap. Les risques et les opportunités n'étant plus les mêmes dans le temps. En effet, les données analysées étant le résultat des actions déjà engagées, les solutions qu'elles vont inspirer ne cadreraient plus forcément avec la situation en cours. Une telle approche favorise la réaction au détriment de la pro action et l'anticipation des risques. Les décisions de pilotage seront dans ces conditions peu performantes. Dans le cas spécifique des projets, les contraintes de temps sont très fortes, tout comme les ressources sont limitées avec des objectifs précis. Il s'agit d'une gestion d'urgence. Un système de pilotage périodique des activités serait donc peu performant.

La seconde approche relative à un suivi permanent des activités, consiste à analyser en permanence ou à des périodes très courtes, les valeurs de la réalisation afin d'apprécier efficacement l'évolution des activités. Les commentaires et analyses sont faits en temps réels. L'inconvénient majeur de cette approche porte sur la nécessité de disposer de moyens

matériels, humains et financiers importants pour assurer cette veille. Elle permet cependant une meilleure connaissance des processus de réalisation de l'activité et facilite donc l'anticipation des risques d'échec. Elle facilite par ailleurs l'élaboration des synthèses globales de fin de période, par la mise en commun des synthèses de courte période. Tous ces avantages permettent, dans le cas spécifique des projets, de mieux cadrer les contraintes d'objectif, de temps et de ressources à l'aide des indicateurs de suivi évaluation et de pilotage de la performance.

Le contrôle de gestion principal instrument de pilotage et d'évaluation de la performance au sein des organisations, dispose entre autres outils, du tableau de bord pour assurer ce suivi permanent des activités. Il assure, selon **Giraud. F & al, (2002 : 145) (2)**, une analyse plus riche, facilite la réaction et oriente mieux vers la prise de décision. Il permet la collecte, l'analyse et la présentation des informations de suivi, d'évaluation et de pilotage de la performance. Notre choix s'est spécialement porté sur le Tableau de Bord Prospectif (TBP).

**Bouquin (in Helfer. J. P & al, 1992 : 923) (3)**, définit le tableau de bord comme :

« Un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »

Dans le cas du TBP, ces indicateurs sont de nature qualitative et quantitative. Ils sont tirés de plusieurs sources qui sont les systèmes d'information comptable, financier et budgétaire ; les facteurs clés de succès, les programmes d'activités et les plans d'actions. Ce type de tableau de bord est appelé tableau de bord stratégique dont, le TBP de **KAPLAN. R & NORTON. D.**

Les raisons qui motivent ce choix sont en rapport avec les trois points suivants :

- les avantages du TBP par rapport aux TB de la conception traditionnelle.
- Les avantages du TBP par rapport au TB de capitale intellectuel.
- Les avantages du TBP par rapport aux spécificités des projets.

Les limites de la conception traditionnelle des tableaux de bord concernent les points suivants :

- La trop grande propension à accorder la priorité aux indicateurs chiffrés et financiers.
- La non prise en compte d'indicateurs sur les variables clés de succès et la mise en œuvre de la stratégie.
- Un suivi évaluation à posteriori de la performance avec la perception traditionnelle.

Le tableau de bord prospectif à contrario, prend en compte dans son système de gestion de l'information, les indicateurs sur les axes processus, bénéficiaires et apprentissage organisationnel en plus de l'axe financier. Il prend en compte des indicateurs sur les facteurs clés de succès présents et futurs, internes et externes, rendant ainsi opérationnel le suivi de la mise en œuvre de la stratégie. Il favorise une gestion par les processus, l'anticipation des risques et par conséquent la gestion prospective.

Il est vrai que le TBCI est fondé sur la notion de capital intellectuel en plus des axes de suivi déjà développés par les auteurs du TBP. Il faut cependant remarquer que le programme qui fait l'objet de cette étude n'a jamais utilisé l'outil TB dans son dispositif de management. Il s'agit donc d'une initiative nouvelle. Compte tenu du niveau de connaissance de l'outil des potentiels utilisateurs, le TBP nous paraît plus accessible et plus facile à adopter techniquement par ces derniers. Le TBCI apparaît mieux adapté pour des utilisateurs qui ont une longue pratique du tableau de bord. Ces raisons militent donc en faveur du choix du TBP pour le Programme National Riz.

Les projets se caractérisent par des ressources bien identifiées avec des objectifs précis à réaliser sur un délai définit. Le TBP par la définition d'indicateurs portant sur différents axes de performance permet à son utilisateur d'avoir une vue plus large du programme. Il pourra au-delà d'une utilisation conforme aux prévisions budgétaires des ressources, s'apercevoir que les bénéficiaires sont réellement satisfaits de la réalisation des actions. Il pourra suivre les délais d'exécution des activités en dehors de la consommation des budgets. Il favorise ainsi un suivi proactif qui anticipe les risques d'échec. Le TBP apparaît de ce fait comme un outil bien indiqué pour le suivi l'évaluation et le pilotage de la performance dans les cas de coordination et de supervision de projets.

Ces trois raisons sont les principales motivations de notre choix de ce modèle pour la conception de cet outil de suivi permanent pour le programme national riz de Côte d'Ivoire. D'où le thème :

**« La conception d'un tableau de bord prospectif pour le suivi l'évaluation et le pilotage de la performance : le cas du Programme National Riz de Côte d'Ivoire. »**

Il convient de préciser que notre étude va analyser théoriquement l'outil tableau de bord à concevoir dans ses notions générales, le processus de sa conception et de sa mise en place. Des aspects pratiques de cette analyse seront ensuite réalisés.

## LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

Le principal objectif de cette étude est la conception d'un tableau de bord prospectif pour le suivi l'évaluation et le pilotage de la performance au Programme National Riz. Il permettra à la structure de disposer d'un outil pertinent pour rendre son service suivi évaluation fonctionnel. Les prises de décisions de pilotage de coordination et de supervision des projets seraient ainsi facilitées.

Les objectifs spécifiques sont :

- Réaliser un diagnostic du dispositif actuel de suivi évaluation et pilotage du Programme afin de ressortir les faiblesses qui pourraient réduire l'impact de l'utilisation du tableau de bord .
- Concevoir un tableau de bord prospectif qui opérationnalise la mise en œuvre de la stratégie définie par les autorités et, assure le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance pour le Programme National Riz.
- Faire des recommandations sous la forme de propositions pratiques de mise en place effective de l'outil.

## INTERET DE L'ETUDE

Le Programme National Riz qui reçoit le stagiaire, pourra sur la base des résultats de cette étude rendre son service suivi évaluation fonctionnel. Il pourra en effet disposer d'un outil pour rendre son dispositif de suivi évaluation et de pilotage plus performant.

Cette étude permettra au stagiaire de s'exercer à la conduite autonome d'un projet de conception d'un outil de gestion pour aider à résoudre un problème de management d'une structure. Elle l'aiderait par ailleurs à avoir une maîtrise raisonnable de la conception du tableau de bord, notamment de pouvoir identifier et évaluer les conditions et le processus de mise en place, ainsi que les emplois qui sont fait du tableau de bord dans le processus de gestion de la performance dans une structure de coordination et de supervision de projets. Il pourra en faire un avantage compétitif dans la poursuite de sa carrière.

Ce mémoire sera articulé en deux parties. La première fera à une présentation de la revue de littérature sur les tableaux de bord. Une synthèse de cette revue de littérature sera par la suite appliquée au Programme National Riz (PNR) de Côte d'Ivoire.

**PREMIERE PARTIE :**  
**LE CADRE THEORIQUE ET L'APPROCHE**  
**METHODOLOGIQUE**



## INTRODUCTION

De l'avis de **Rouach. M & al, (1998 : 45) (4)**

« Contrairement à une opinion très répandue, le contrôle de gestion n'est pas une discipline normative, c'est à dire encadrée par une réglementation externe comme c'est le cas de la comptabilité ou du droit. La filiation du contrôle de gestion est à rechercher du côté de la mise au point des dispositifs de management des grandes entreprises ». Il s'agit donc pour le contrôle de gestion, principal instrument de gestion de la performance dans les organisations, de s'atteler à la mise en place des outils constamment renouvelés, pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance. L'un des outils utilisés à cet effet est le tableau de bord. Il est spécifique selon son utilisateur et selon l'usage qu'en fait ce dernier dans le processus de management de l'organisation. Dans le cadre du suivi permanent des activités des organisations, il apparaît comme un outil de référence. Sa conception et son fonctionnement sont caractérisés par des principes qui fondent sa crédibilité et sa pertinence.

La première partie de notre étude sera consacrée à la revue théorique des écrits de différents professeurs et praticiens de la gestion. Cette revue concernera spécifiquement les développements théoriques sur le tableau de bord. Il s'agit d'une revue théorique sur les notions générales et sur le processus de conception et de mise en place du tableau de bord. Une approche méthodologique de notre étude, une synthèse de la revue théorique sera également présentée. La première partie de cette étude se fera donc en trois chapitres qui sont :

- Les notions générales sur le tableau de bord.
- La conception et la mise en place du tableau de bord prospectif.
- L'approche méthodologique de l'étude.

## CHAPITRE 1 : NOTIONS GENERALES SUR LE TABLEAU DE BORD

Avant la présentation du processus de conception de l'outil tableau de bord, il convient de le présenter dans ses notions générales. Le présent chapitre va donc définir les différents types et les principes caractéristiques des tableaux de bord. Il définira aussi les fonctions des tableaux de bord dans le processus de management des organisations

L'articulation du chapitre est en deux parties. En première partie, nous définissons les différents types avec les principes caractéristiques. La seconde partie est consacrée aux fonctions des tableaux de bord dans le processus de management des organisations.

### I – LA NOTION DE TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord est défini par **Bouquin (in J. P. Helfer & al, 1992 : 923) (3)** comme :

« Un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ».

Il s'agit donc d'un outil qui peut être spécifié selon son utilisateur ou selon l'usage que l'utilisateur en fait. Notre présentation dans cette partie, des différents types de tableaux de bord va s'appuyer sur le critère de l'utilisateur. Il nous semble plus élargie et peut englober le critère de l'usage qui est fait de l'outil. Ces notions générales concerneront par conséquent la classification par utilisateurs et les principes qui caractérisent l'outil tableau de bord.

### A – LES TYPES DE TABLEAUX DE BORD

La précédente définition de Bouquin met l'accent sur la nécessité que les indicateurs soient définis et suivis par une personne ou une équipe afin de faciliter le pilotage de l'organisation. Or, dans la grande majorité des organisations, exceptées les activités individuelles, le pilotage central est soutenu par des niveaux de pilotage délégués. La tendance du management moderne est en effet, à la délégation des tâches et responsabilités, pour plus d'efficacité dans l'action. Il en résulte trois types de tableau de bord selon les destinataires. Le tableau de bord destiné à la direction générale de la structure, le tableau de bord utilisé par les entités de coordination et de supervision des activités et enfin, le tableau de bord destiné à l'usage des équipes d'exécution des activités sur le terrain. **Combes. J. E & al, (1997 : 184) (5)** font cette même classification des tableaux de bord selon les utilisateurs de l'outil.

## 1 – LE TABLEAU DE BORD DES ENTITES D'EXECUTION

Il s'agit d'un tableau de bord utilisé par les responsables des équipes d'exécution, pour assurer le contrôle des activités qui leur sont confiées. Il se distingue de ceux utilisés par les cadres de niveau supérieur par le type d'indicateurs qu'il suit.

**Bescos. P. L & al, (1997 : 343) (6)**, éminents professeurs de gestion donnent la définition suivante du tableau de bord de gestion. Pour eux :

« Le tableau de bord de gestion peut être défini comme un outil d'aide au pilotage des unités décentralisées. Sa première caractéristique est son centrage sur le suivi de points clés de la gestion qui sont exprimés dans le plan et le budget. Sa deuxième caractéristique est sa souplesse d'utilisation à l'image du tableau de bord d'une automobile (d'où l'utilisation volontaire du même terme en contrôle de gestion). Enfin, il induit une analyse dynamique par le jeu des références permettant la mise en perspective des résultats obtenus »

Les indicateurs suivis par ce tableau de bord portent sur les plans d'actions et les budgets spécifiques de l'entité. Ce tableau de bord se distingue donc de ceux utilisés par les cadres de niveaux supérieurs.

**Rouach. M & al, (1998 : 277) (7)** abondent dans le même sens, tout en insistant sur la nécessité que les indicateurs se rapportent aux points clés de gestion qui sont sous le contrôle effectif de l'entité et, qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise.

## 2- LE TABLEAU DE BORD DES STRUCTURES OU DES RESPONSABLES DE SUPERVISION DES OPERATIONNELS

Ces tableaux de bord sont destinés aux managers de niveaux intermédiaires, c'est-à-dire ceux situés entre la haute hiérarchie chargée de prendre les décisions stratégiques, et les équipes d'exécution des opérations. Leurs tâches principales consistent à veiller à la bonne exécution des actions selon les niveaux, les conditions et les plans d'actions définis par la direction générale. Les tableaux de bord qu'ils utilisent pour le suivi des activités doivent faire la somme des activités des différentes équipes d'exécution qui sont sous leur responsabilité. Il s'agit généralement d'un document de synthèse qui prend en compte les résultats obtenus, ainsi que les modalités d'exécution des tâches, en conformité avec la stratégie globale de l'organisation. L'on parle souvent à ce niveau, de reporting. Ainsi, pour **Bescos. P. L & al, (1997 : 364) (8)**

« Le reporting peut être défini comme le tronc commun d'informations économiques, financières et de gestion qui relie les entités de gestion décentralisées à leur centre de coordination »

Il faut toutefois préciser qu'à la différence d'un véritable rapport d'activité détaillé, il est question d'un reporting d'informations ou de données synthétiques, faciles à transmettre et à analyser, pour une prise de décision rapide et performante. Précisons enfin que le TB est, à la différence du reporting, un ensemble d'indicateurs de suivi.

### 3 – LE TB DE LA DIRECTION GENERALE OU TB GENERAL

Il est destiné aux cadres supérieurs, notamment ceux de la direction générale. Il a pour objectif selon **Rouach. M & al, (1998 : 290) (9)**, de faire ressortir pour les responsables au haut niveau, les performances économiques des différents métiers de l'établissement conformément aux orientations stratégiques retenues. Les indicateurs suivis portent sur des données quantitatives et qualitatives, financières et non financières, synthétiques et agrégées des unités de supervision des activités. Il s'agit des indicateurs de résultats et de mise en œuvre de la stratégie globale de l'organisation. Il faut entendre par performance économique une performance globale. Ce TB suit en priorité les indicateurs globaux sur l'axe financier, l'axe organisation, l'axe client et l'axe processus, c'est-à-dire la mise en œuvre de toutes les composantes de la stratégie, comme le développent **Kaplan. R & al, (1998 : 31) (10)**.

Ce tableau de bord permet ainsi de combler les insuffisances des systèmes de management des organisations, qui n'offrent pas de procédure systématique de suivi de la mise en œuvre de la stratégie. Il facilite ainsi la coordination de la mise en œuvre de la stratégie.

### B – LES PRINCIPES DE CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD

L'utilité et l'efficacité d'un tableau de bord exigent qu'il soit conçu sur la base de certains principes fondamentaux. L'examen de diverses analyses effectuées sur le sujet par des spécialistes en gestion notamment, **Alazard. C & al ; (2001 : 591)** puis **Malo et Mathe ; (in Armand Dayan & al ; 1999 : 873)**, fait ressortir les trois principes suivants :

- Une cohérence avec l'organigramme.
- Un contenu synoptique et agrégé.
- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

Chacune de ces recommandations est présentée ci-après, de façon plus développée.

## 1 – LA COHERENCE AVEC L'ORGANIGRAMME

Ce principe recommande que les indicateurs d'activité retenus pour le tableau de bord, soient adaptés à l'organisation de l'entreprise concernée. Le principal enjeu de cette recommandation porte sur la responsabilité des données fournies. En effet, comme l'indiquent **Malo et Mathe (in Dayan. A & al, 1999 : 873) (11)** « Ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'indicateur qu'il ne maîtrise pas ».

Ainsi, pour chaque responsable concerné, les données recueillies dans le cadre du tableau de bord, concernent spécifiquement sa gestion, car il en est le premier destinataire. Il doit y trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions, mais uniquement ceux dont il a la maîtrise, en accord avec la délégation qu'il a reçue.

C'est aussi la pensée de **Alazard. C & al, (2001 : 591) (12)** qui ajoutent par ailleurs que le réseau des tableaux de bord est donc une mécanique par laquelle chaque responsable dispose d'un tableau de bord qui se recoupe avec celui du niveau hiérarchique supérieur, l'empilage des informations présentées par les tableaux de bord devant respecter la ligne hiérarchique.

Une illustration d'un tel réseau dans une entreprise de grande distribution est présentée en **annexe 2**.

## 2 – UN CONTENU SYNOPTIQUE ET AGREGÉ

Ce principe recommande que le tableau de bord soit bâti autour d'informations pertinentes. Les informations pertinentes et essentielles pour la gestion de l'organisation sont sélectionnées parmi l'ensemble des données fournies par le système d'information. L'accent doit être mis sur les indicateurs déterminants et pertinents par rapport au plan d'action, aux objectifs définis par la direction et, à la nature de la délégation reçue par le destinataire du tableau de bord. La volonté de sélectionner des indicateurs pertinents et synthétiques ne doit cependant pas favoriser la publication tardive des tableaux de bord. La sélection doit également permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles, afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques. Pour **Garmilis. A & al, (1992 : 229) (13)** « Une synthèse des tableaux de bord d'un niveau hiérarchique donné alimente le tableau de bord du niveau supérieur jusqu'à l'obtention du tableau de bord de la direction générale. »

### 3 – LA RAPIDITE D'ELABORATION ET DE TRANSMISSION

Ce principe dicte que les données collectées par le tableau de bord doivent être simples, conçues et mis à la disposition des décideurs en un temps très court. Elles doivent capter l'attention du décideur assez rapidement pour susciter l'analyse puis l'action. **Mallo et Mathe (in Dayan. A & al, 1999 : 873) (14)** développent dans ce sens la notion de seuil de tolérance nécessaire pour chaque rubrique, afin de déclencher les vérifications des responsables. L'analyse et la réaction sont rapidement déclenchées dès que le seuil est franchi. La simplicité des indicateurs rend l'information disponible rapidement.

Cette volonté de rester conforme au principe de disponibilité de l'information en permanence pour la prise de décision, sacrifie quelque peu le souci de précision, au profit de la rapidité. La priorité est donc accordée aux estimations de données contre des données réelles, précises mais tardives. Ces données estimées permettront d'alerter les responsables sur les dysfonctionnements. Des actions correctives rapides et efficaces seront alors engagées dans les meilleurs délais. Ainsi, selon **Alazard. C & al, (2001 : 594) (15)**

Les Anglo-saxons parlent de « flashes » pour qualifier les informations collectées dans les tableaux de bord.

Il apparaît ainsi nécessaire de recourir aux nouvelles technologies de l'information et de la communication afin de faciliter le traitement et la transmission de l'information.

## II – LES FONCTIONS DES TABLEAUX DE BORD

Conformément à sa mission principale qui est d'assurer le suivi permanent des activités de l'organisation, le tableau de bord constitue un enjeu majeur dans le processus de management des organisations. Les fonctions qu'il assure ainsi que les objectifs qui lui sont assignés sont divers.

Notre analyse de l'enjeu du tableau de bord se fera à travers ses utilisations dans l'évolution des organisations. Elle se fera en deux parties. Ainsi, dans un premier temps, nous aborderons les fonctions traditionnelles des tableaux de bord avec les insuffisances identifiées. Dans une seconde partie, nous présenterons les nouvelles orientations des tableaux de bord au sein des organisations actuelles.

## A – LES FONCTIONS TRADITIONNELLES DES TABLEAUX DE BORD

Le tableau de bord, important outil de suivi des activités des organisations a été longtemps utilisé comme un simple système de reporting. C'est-à-dire qu'il sert à remonter les informations nécessaires à l'évaluation des performances des centres de décision. Des informations qui sont limitées aux seules données financières, selon la perception traditionnelle du TB. **Gervais. M, (2000 : 596) (16)** le présente d'ailleurs comme un simple outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées et, de circulation de l'information entre la hiérarchie et ceux qui reçoivent la délégation.

Il découle de cette utilisation du tableau de bord, deux principaux objectifs : le contrôle et la communication. Ces deux aspects feront l'objet d'un développement dans cette partie.

### 1 – LE TABLEAU DE BORD INSTRUMENT DE CONTROLE

Le contrôle peut se définir selon les trois composantes suivantes : la surveillance, l'évaluation et la maîtrise. Ces composantes se retrouvent également dans l'exploitation du tableau de bord.

En effet, comme instrument de surveillance, le tableau de bord par la collecte des données de la réalisation permet aux responsables de veiller sur les réalisations et l'évolution des activités. Il s'agit d'un support qui permet de suivre l'évolution des indicateurs d'activité.

Le tableau de bord est aussi un instrument d'évaluation car il permet la comparaison des données recueillies à partir des réalisations, avec des données de référence. Ces données de référence correspondent soient à des prévisions d'activité préalablement élaborées, soient à des normes de référence du métier ou du secteur d'activité. Ces valeurs de référence permettent d'évaluer la performance de l'activité. Les points forts et les insuffisances de l'activité sont identifiés à partir d'une analyse des écarts mis en évidence par la comparaison des données réelles avec les données de référence. Il importe cependant que les indicateurs soient de qualité afin que le contrôle soit effectué de façon efficace.

Enfin le tableau de bord comme instrument de maîtrise résulte de la combinaison de la surveillance et de l'évaluation. Les causes des faiblesses identifiées sont recherchées et analysées. L'utilisateur pourra alors prendre des décisions sur la base des recommandations qui sont faites. Le tableau de bord facilite de ce fait la prise de décision.

**Gervais. M, (2000 : 598) (17)** parle du tableau de bord en ces termes.

« Il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problèmes, il oriente les corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir ».

## 2 - LE TABLEAU DE BORD INSTRUMENT DE COMMUNICATION

La communication consiste à transmettre un message à quelqu'un. Le tableau de bord assure cette fonction, en tant qu'un outil destiné à faire partager avec les différents niveaux hiérarchiques, ainsi qu'avec les autres collègues de même niveau, les informations pertinentes sur l'activité. Il est en effet élaboré à partir d'indicateurs synthétiques sur des supports conviviaux et faciles à transmettre. Il favorise de ce fait la bonne circulation de l'information dans l'organisation par la disponibilité permanente de données synthétiques et pertinentes.

Il existe généralement trois niveaux de communication au sein d'une organisation. Ces trois niveaux sont :

- ❖ Une communication descendante quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur.
- ❖ Une communication transversale entre les responsables de même niveau hiérarchique.
- ❖ Une communication montante quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Le tableau de bord emprunte également ce même principe d'information par la diffusion de données synthétiques en fonction des besoins de chaque utilisateur. Les indicateurs suivis par le tableau de bord des entités d'exécution rendent compte des plans d'actions, des objectifs et budgets spécifiques confiés à l'entité. Ceux des structures de supervision doivent faire la somme des activités des différentes équipes d'exécution qui sont sous leur responsabilité. Ils doivent faire une synthèse des résultats obtenus, ainsi que des modalités d'exécution des tâches, en conformité avec la stratégie globale de l'organisation, pour le compte de la haute hiérarchie.

Cette communication contribue par ailleurs à la motivation du personnel et des autres partenaires. Elle se fait par le biais des valeurs références définies dans le tableau de bord et par la comparaison entre les résultats des différentes entités. Il s'agit, pour **Barabel. M & al, (Décembre 2003 : 64) (18)** de communiquer sur la réalité des performances de l'entreprise dans les différents domaines qui relèvent du développement durable.



### 3 – LES LIMITES DU TABLEAU DE BORD TRADITIONNEL

Les limites des tableaux de bord traditionnels sont résumées par **Ravignon. L & al, (2001 : 170) (19)** lorsqu'ils affirment que : « Le tableau de bord de nombreuses PME s'apparente souvent à celui d'une voiture. Ce dernier est utile pour connaître l'état de la voiture, mais il est insuffisant pour choisir le meilleur itinéraire, savoir si la route est bloquée par un bouchon ou un accident, indiquer combien de kilomètres restent encore à parcourir ou combien de temps sera nécessaire pour atteindre une ville, etc.»

Ces auteurs indiquent bien que la perception traditionnelle du tableau de bord présente de nombreuses limites principalement liées aux priorités accordées aux données financières. Le pilotage à partir de données financières limite considérablement la capacité de perception des gestionnaires. En effet, le tableau de bord ne donne aucune indication sur la façon dont les résultats sont obtenus. Les informations sur les variables clés, qui sont les indicateurs des actions décisives, ne sont généralement pas prises en compte. De même les indicateurs servant à l'évaluation des stratégies, pour la mise en œuvre de l'activité à court, moyen et long terme ne sont pas intégrés. Cette perception du TB crée des biais et des distorsions dans les décisions, la vision des décideurs n'étant motivée que par les seuls résultats financiers.

L'existence d'indicateur de performance pour évaluer les différentes fonctions de l'entreprise peut entraîner des conflits d'intérêt entre les services. Des conflits qui sont de nature à créer des dysfonctionnements dans l'organisation. En effet, le système traditionnel de gestion de l'information par le tableau de bord tend à réduire les points de synergie, au profit d'actions individuelles.

Par ailleurs, les utilisateurs du TB ont tendance à ne se concentrer que sur les chiffres significatifs pour leurs évaluations, se souciant peu de la façon dont ces résultats chiffrés sont obtenus. Les comparaisons avec les entreprises aux bonnes pratiques sont limitées avec les tableaux de bord de ce type. Le tableau de bord ne reflète pas la réalité. Il est de plus en plus délaissé parce qu'il est cantonné aux seules fonctions de communication, d'évaluation et de contrôle de la délégation des pouvoirs et responsabilités.

Il faudra, pour rétablir le rôle de pilotage de l'organisation par le tableau de bord, que des indicateurs de pilotage stratégique et de plan d'action soient intégrés. **Nobre. Thierry, (2001 : 132) (20)** pense que le TBP permet de combler ces insuffisances par la prise en

compte d'indicateurs qui aident à guider et évaluer le pilotage stratégique des entreprises. Il fonctionne sur une double logique des indicateurs internes/externes et des indicateurs permettant le suivi de la performance passée/future.

## **B – LES NOUVELLES TENDANCES DU TABLEAU DE BORD**

Elles se sont développées avec le souci de combler les insuffisances des tableaux de bord traditionnels, insuffisances dues à la priorité accordée aux indicateurs financiers chiffrés. Dans cette orientation nouvelle, il s'agit d'intégrer des indicateurs qui mesurent les facteurs clés de succès futurs de l'organisation. Nous, nous référerons pour mieux appréhender cette question, au développement de **Kaplan. R & al, (2001 : 4) (21)** : « Mais quels étaient les bons indicateurs de la future performance ? Si les indicateurs financiers incitaient à faire les mauvaises choses, quels indicateurs inciteraient à faire les bonnes choses ? En fait, la réponse est venue d'elle-même : Ceux qui mesuraient la stratégie ! Ainsi tous les objectifs et les indicateurs sur le tableau de bord prospectif, qu'ils soient financiers ou non financiers, devraient découler de la vision et de la stratégie de l'organisation. ». La nouvelle perception du tableau de bord veut donc renforcer la fonction de pilotage du tableau de bord, assurer un management de la qualité totale pour la performance et le changement dans l'organisation.

### **1 – LA REAFFIRMATION DES FONCTIONS TRADITIONNELLES DU TABLEAU DE BORD**

Le développement de nouvelles perceptions du tableau de bord ne remet pas en cause les fonctions traditionnelles de cet outil, comme instrument de communication, de contrôle des pouvoirs et tâches délégués, d'aide à la décision et à la motivation au sein de l'organisation. Bien au contraire ces rôles sont réaffirmés et consolidés. Cette consolidation se traduit par l'intégration des indicateurs relatifs aux plans d'actions ou plans de pilotage de la structure. La communication, le contrôle des tâches et pouvoirs délégués, réalisés à l'aide du tableau de bord, porte désormais sur les résultats et sur la façon dont ces résultats ont été obtenus. Il s'agit d'un suivi plus exhaustif qui facilitera d'avantage la prise de décision et la motivation du personnel. Le suivi porte désormais sur toutes les variables clés susceptibles d'influencer le déroulement des activités et le futur de l'organisation. Il n'est plus uniquement centré sur les résultats financiers chiffrés. A ce sujet, selon **Kaplan. R & al, (1998 : 20) (22)**

« Il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponses aux attentes des clients actuels et futures, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance. »

Il s'agit d'un suivi évaluation avec une vue plus élargie. La performance évaluée concerne désormais la mise en œuvre de la stratégie, la performance des produits et services, la performance commerciale, financière, organisationnelle et environnementale. Nous partons ainsi de l'approche traditionnelle qui s'intéresse essentiellement aux résultats, à une approche plus moderne mesurant en plus de ces éléments, la capacité de la structure à capitaliser son expérience, afin d'innover et améliorer son environnement de travail. Le tableau de bord de la nouvelle conception permet, selon **Morin. E. M & al, (1996 : 62) (23)**, l'opérationnalisation des indicateurs de la performance globale.

## **2 – LE TABLEAU DE BORD INSTRUMENT DE PILOTAGE**

**NOBRE Thierry (2001 : 127) (24)** rapporte que le pilotage selon la définition de Demeestere & al (1997), « Vise à trouver les voies et les moyens d'un apprentissage collectif pour mieux déployer la stratégie à partir d'une meilleure maîtrise des activités. ». Il s'agit pour une organisation, d'œuvrer à la conduite des activités vers des objectifs définis, en s'appuyant sur les facteurs clés de succès. Le tableau de bord, instrument de pilotage, servira comme outil de conduite de l'organisation vers sa destination. Il permettra à ses utilisateurs d'observer et d'agir en temps réel, sur les indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la stratégie, des plans d'action et des résultats. Avec la nouvelle tendance, le tableau de bord devient un instrument d'opérationnalisation de la stratégie de l'organisation. Le pilotage n'est donc plus assuré avec les seuls indicateurs financiers. Nous distinguons deux types de tableau de bord de pilotage stratégique. Le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard (BSC) de Kaplan.R & al et, le tableau de bord du capital intellectuel (TBCI) ou navigateur de Skandia AFS.

### **2-1 – LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (TBP) OU BALANCED SCORECARD (BSC) DE KAPLAN R ET NORTON. D**

Elaboré par d'éminents professeurs en gestion des organisations, le tableau de bord prospectif tient sa spécificité de son caractère équilibré, d'où son appellation de tableau de bord équilibré. En effet, les indicateurs suivis à travers ce tableau de bord, concernent aussi bien les

résultats présents que les variables d'action décisives en vue de résultats futurs. Il est un véritable outil de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Il favorise le management à court, moyen et long terme, grâce aux indicateurs d'anticipation. Selon ses concepteurs **Kaplan. R & al, (1998 : 31) (25)**

« Le tableau de bord prospectif constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus interne et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets. »

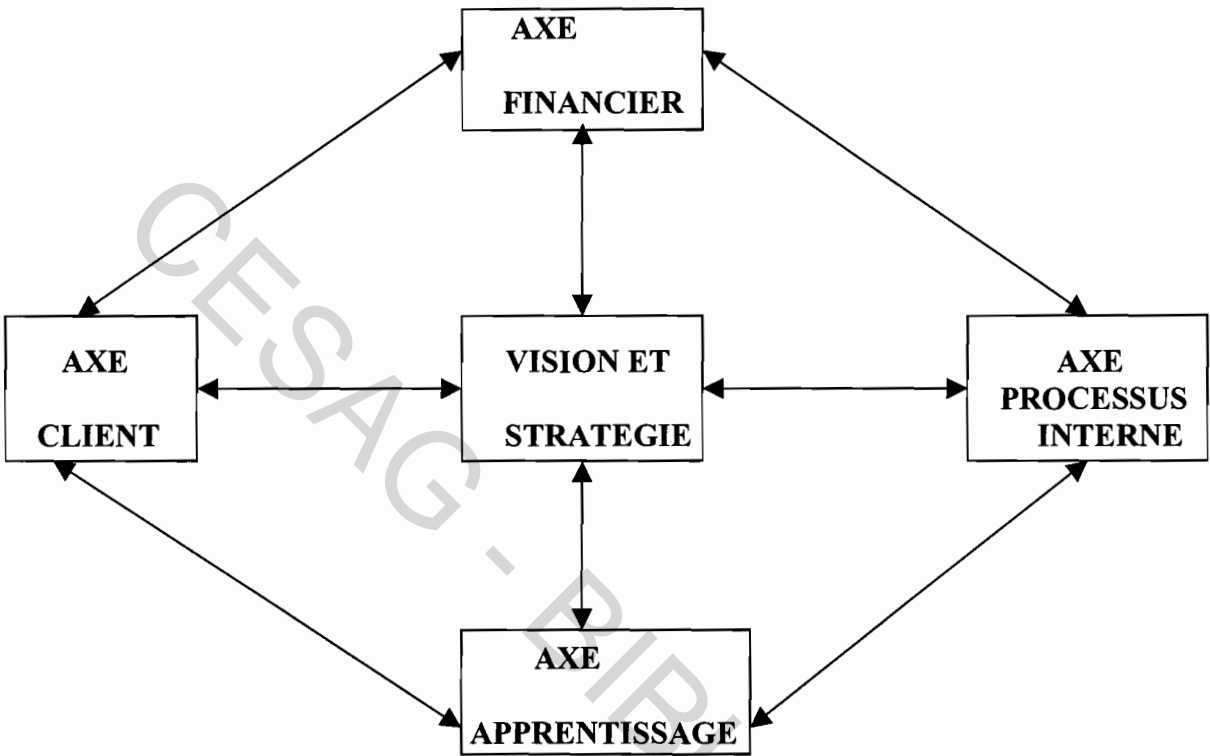
Le tableau de bord prospectif n'est pas seulement un nouveau système de mesure. Il peut aussi constituer l'ossature des processus de management. En effet, les entreprises peuvent en bâtir un qui réponde à des objectifs relativement limités : clarifier la vision, obtenir le consensus du personnel sur la stratégie, pour la communiquer à toute l'entreprise. Mieux les entreprises connaîtront le tableau de bord prospectif, mieux elles pourront l'utiliser pour :

- ❖ Clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle ;
- ❖ Faire concorder les objectifs des unités et des individus avec la stratégie de l'entreprise ;
- ❖ Relier les intentions stratégiques aux objectifs à long terme et aux budgets annuels ;
- ❖ Identifier et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- ❖ Procéder régulièrement et de façon systématique à des bilans stratégiques ;
- ❖ Assurer un retour d'expérience sur la stratégie et l'affiner progressivement.

L'adoption d'un tel outil de management suppose cependant un découpage de l'organisation en processus et en centre de responsabilité, en vue de faciliter la définition des indicateurs et des axes stratégiques qui les sous tendent.

Il est toutefois reproché à cette conception, de laisser supposer que la formulation et la mise en œuvre de la stratégie sont deux phases indépendantes, de ne pas faire l'hypothèse que le capital humain est le principal générateur de profit pour une organisation. Ces critiques seront à l'origine de réflexions nouvelles dont, celle sur le tableau de bord du capital intellectuel.

La figure ci-dessous donne une illustration des conceptions du tableau de bord prospectif.

**Figure 1** : Illustration du tableau de bord prospectif

Source : Kaplan. R & al ; (1998 : 21) ; T B P : pilotage stratégique les 4 axes du succès

## 2-2 - LE TABLEAU DE BORD DU CAPITAL INTELLECTUEL (TBCI) OU NAVIGATEUR DE SKANDIA (AFS)

Le concept fondateur du tableau de bord du capital intellectuel est la notion de :

« Capital immatériel de l'entreprise », défini par Gervais. M, (2000 : 586) ; (26).

Il se caractérise par trois éléments fondamentaux qui sont :

- La compétence des employés : Elle se traduit par le savoir faire dans la réalisation des tâches qui leurs sont confiées.
- L'agilité intellectuelle : Il s'agit de la volonté et du désir des employés à approfondir leurs connaissances, à les renforcer par la conquête de nouvelles connaissances et, l'aptitude à intégrer ces capacités nouvelles acquises, au fonctionnement de l'organisation.

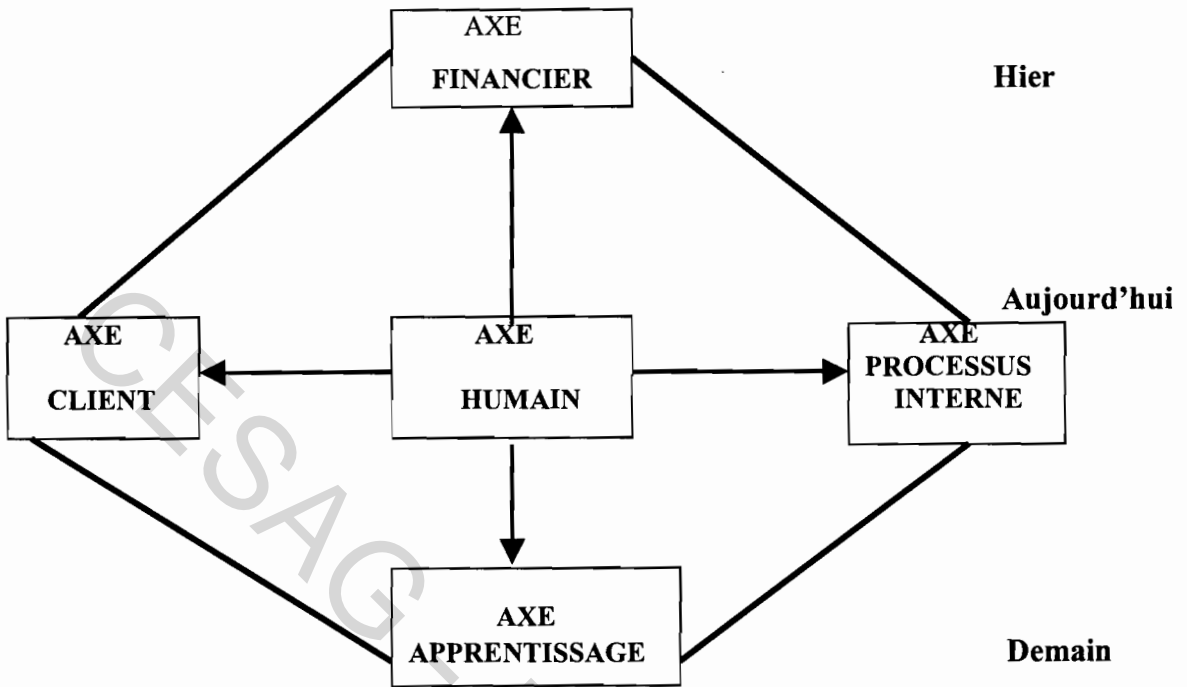
- Enfin, l'attitude de motivation et les comportements et conduites favorables à la bonne exécution des tâches.

Cet élément fondateur qui est le capital immatériel, est associé aux variables clés de succès déjà mis en relief par Kaplan. R & al, dans le tableau de bord prospectif (TBP). Il faut toutefois noter que la disposition et le rôle confié à chaque variable clé de succès sont différents de celui du tableau de bord du capital intellectuel. Dans le cas du TBCI, le facteur stratégique déterminant pour la performance de l'organisation est le capital humain dont il dispose. Les autres variables clés lui gravitent autour. En effet le navigateur de Skandia est bâti comme une maison dont, le toit représente l'axe financier. Il est le résultat des réalisations du passé. Les axes client et processus, caractéristiques du présent de l'organisation, constituent les murs de la maison. Enfin, l'axe renouvellement et développement qui caractérisent le futur de l'organisation, constitue la fondation de la maison.

Cette conception du tableau de bord indique plus fermement que le fondement stratégique de l'organisation, pour sa solidité et sa pérennité doit reposer sur sa capacité d'innovation et d'adaptation. C'est-à-dire la capacité de son capital intellectuel à capitaliser le passé et à anticiper sur le futur pour faire prospérer l'organisation. Il doit prendre en compte les axes financiers, client, processus et organisationnel du présent et du futur.

L'élément central du pilotage de l'organisation sera le capital humain. Il doit par sa capacité d'adaptation et d'innovation, créer de la valeur pour faire progresser les résultats futurs.

La figure ci-après donne une illustration du tableau de bord du capital intellectuel.

**Figure 2 : Le Navigateur de Skandia AFS**

Source: <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/ScoreCard>

### 3 – LE TABLEAU DE BORD INSTRUMENT DE CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION

Le changement dans l'organisation se traduit par de nouvelles méthodes et perceptions du travail dans l'organisation. Cela doit favoriser de nouvelles pratiques de gestion pour la performance de la structure. Ce changement se traduit par une fluidité dans les échanges d'information, le développement d'une culture du résultat et de la performance. Le tableau de bord comme instrument de changement dans l'organisation peut être envisagé de deux manières : Le tableau de bord et le total quality management (TQM) dans l'organisation d'une part, et le tableau de bord et le système intégré d'information dans l'organisation.

#### 3-1 - LE TABLEAU DE BORD ET LE TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DANS L'ORGANISATION

Contrairement au tableau de bord traditionnel, la nouvelle conception de tableau de bord ne se limite plus à traiter les informations chiffrées sur les résultats financiers de la société. Elle prend en compte la satisfaction de toutes les parties, des clients ou bénéficiaires, des salariés,

des financiers ou bailleurs et enfin de la société dans son ensemble avec son environnement. Il s'agit d'un management de la performance globale. Il prend en compte la satisfaction de toutes les parties intéressées à l'action ou à l'activité. Un management qui milite pour le zéro défaut dans un environnement très instable de la mondialisation. Les indicateurs de suivi sont donc définis dans une telle perception de changement perpétuel et de la qualité renouvelée.

A ce sujet, **Fernandez. A, (2000 : 308) (27)** disait :

« Chaque groupe décideur d'une unité du processus aura intérêt à intégrer sur son tableau de bord une information exprimant la performance globale du processus. Cette information pourra être un indicateur, ou intégrée comme facteur modérateur à un indicateur de performance locale, au choix du groupe décideur. Au-delà du rôle informatif, quel que soit l'objectif visé, l'intégration de la performance globale contribuera à faciliter le changement de comportement indispensable pour le décloisonnement de l'entreprise ».

### 3-2 - LE TABLEAU DE BORD ET LE SYSTEME INTEGRE D'INFORMATION

Le tableau de bord se présente comme un instrument de partage et de communication de l'information. Il s'agit d'information synthétique et synoptique, ce qui suppose un traitement préalable d'un volume important d'informations. Le souci de la performance recommande le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Grâce à des logiciels adaptés, le système de traitement et de partage de l'information est intégré, ce qui rend l'information précise, pertinente et disponible en temps réel pour tous les niveaux de responsabilité. Les méthodes de travail et la perception des tâches et responsabilités changent. Le travail est de moins en moins manuel du fait de la mise en place de système informatique. L'information est partagée à une échelle plus importante dans l'organisation. Pour **Kaplan. R & al, (2001 : 350), (28)** « Il est possible de faire descendre en cascade les tableaux de bord vers les fonctions, les départements, les équipes et les individus sans l'aide de la technologie, mais un système informatisé permet de relier les tableaux de bord et les organisations de façon à ce que les synergies se produisent. »

## CONCLUSION

Le présent chapitre a été consacré à des notions générales sur le tableau de bord. Il nous a permis de définir en première analyse, les différents types de tableau de bord selon les utilisateurs et d'indiquer les principes fondamentaux qui caractérisent le tableau de bord. La



seconde analyse a porté sur les principaux enjeux des tableaux de bord dans le processus de management des organisations. Il s'agit donc d'une présentation générale de l'outil.

Le chapitre suivant nous permettra de développer l'aspect concernant le processus de conception et de mise en place du tableau de bord.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : LA CONCEPTION ET LA MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF**

Le chapitre précédent nous a permis de présenter les différents types de tableau de bord avec leurs enjeux. Nous développerons dans ce chapitre-ci les différentes phases du processus de conception jusqu'à la mise en place de l'outil. Ce processus est défini en cinq étapes qui peuvent toutefois être regroupés en trois phases selon **P. Voyer, (2002 : 151) (29)**. Ce sont :

- La phase de l'étude de la faisabilité.
- La phase de construction du prototype.
- La phase de la mise en place dans l'organisation.

### **I – ANALYSE DE LA FAISABILITE DU PROJET**

La démarche du concepteur d'un tableau de bord doit débuter par une phase de compréhension du cadre d'intervention. Au cours de cette phase, le concepteur devra définir les missions et objectifs du tableau de bord, évaluer la disponibilité des moyens ainsi que la maturité des intervenants et de l'organisation.

#### **1 – LES MISSIONS ET OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD**

En tant qu'outil de management, il importe que les missions et objectifs assignés au tableau de bord soient définis en conformité avec les objectifs et les stratégies définies par la direction générale. Cependant, ces missions et objectifs devront s'intégrer à l'objet global du tableau de bord qui est d'assurer le diagnostic permanent des activités de l'organisation. Cette mission doit donc être précisée et signifiée clairement à tous les acteurs du management de la structure, afin de gagner leur adhésion au projet.

Il s'agit de préciser si le tableau de bord doit être utilisé pour faire du renforcement ou de la coercition, dans un climat de confiance et de partenariat qui facilite les échanges d'informations. Servira-t-il comme outil d'évaluation, de valorisation, d'exigence de résultats et de reconnaissance des performances réalisées. La réponse à ces différentes interrogations permettra de décliner les objectifs assignés au tableau de bord dans le processus de management des organisations. Cet aspect est aussi développé par

**Kaplan. R & al, (1998 : 298) (30)**

## 2 – LA DISPONIBILITE DES MOYENS

Il s'agit d'identifier et évaluer les ressources matérielles, techniques, humaines et financières qui seront nécessaires à la réalisation du projet. Les conditions de leur disponibilité doivent être créées et entretenues. L'engagement de ces ressources doit, selon

**Voyer. P, (1999 : 168) (31)**, être perçu dans une perspective d'investissement dans le management de l'information au sein de l'organisation et non comme des dépenses.

Au cours de son analyse, le concepteur du tableau de bord devra s'assurer de l'existence d'une allocation rigoureuse et performante des ressources humaines et financières, notamment que les coûts financiers ainsi que les compétences nécessaires sont bien évaluées, réparties et programmées dans le temps et dans l'espace.

Enfin, les tâches et les responsabilités des différents intervenants doivent être précisées. Ainsi pourrait-on favoriser une collaboration dans une synergie complète de l'ensemble des intervenants dont les approches et les intérêts sont variés.

## 3 – LA MATURITE DES INTERVENANTS ET DE L'ORGANISATION

La mise en place du tableau de bord nécessite une double maturité. D'une part au niveau de l'organisation dans son ensemble et dans toute sa composante, d'autre part, une maturité au niveau des utilisateurs donc des managers directement impliqués.

La maturité de l'organisation devrait s'évaluer au travers de la volonté affichée et manifestée, à anticiper et impulser le changement positif. Sa volonté à développer au sein de l'organisation, la culture de la mesure de la performance, du suivi, du contrôle et de la recherche de la qualité. Son aptitude permanente à aller de l'avant, afin de s'adapter et saisir les opportunités du moment.

La maturité des utilisateurs se traduirait par leur ouverture d'esprit, l'expérience acquise et la capacité à se remettre en cause et accepter des idées nouvelles. A accepter un regard évaluatif sur leur gestion et sur eux-mêmes en tant que gestionnaires. La série suivante de questions de **Voyer. P, (1999 : 161) (32)**, devrait permettre de se faire une idée de la maturité des intervenants :

« Existe-t-il chez les gestionnaires une culture de la mesure axée sur les résultats ? Quelle est l'attitude générale face à la mesure et au suivi, au contrôle et à l'évaluation ? Accepte-t-on l'imputabilité et la responsabilisation correspondante ? A-t-on peur d'être jugés, comparés, que « la vérité se sache » ? »

## II – LA CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD

Cette phase s'attèle à définir la notion même d'indicateur, le mode de présentation du tableau de bord. Elle va également présenter le processus de l'analyse pour l'identification des besoins en informations. La traduction de ces besoins en information permettra de définir les indicateurs de suivi de la performance.

### 1 – LA NOTION D'INDICATEUR

Les indicateurs sont des valeurs qui expriment les résultats ou les tendances d'une situation à une période donnée. Ils portent généralement sur des valeurs chiffrées mais sont quelques fois de nature qualitatif. Dans le cadre de la conception d'un tableau de bord, les indicateurs doivent se rapporter à la stratégie, aux objectifs, aux facteurs clés de succès et aux plans d'actions de la structure, selon la période et le niveau de responsabilité. Ils doivent être simples, faciles à déterminer et à interpréter, accessibles, pertinents, ponctuels, contrôlables et anticipateurs.

Les indicateurs de résultat traduisent en valeur référence, les objectifs que les responsables de la structure souhaitent atteindre. La valeur réelle qu'ils expriment dans le tableau de bord traduit la progression des résultats par rapport aux objectifs.

Les indicateurs définis à la suite de l'analyse des facteurs clés de succès et des plans d'action matérialisent l'opérationnalisation du suivi de la mise en œuvre de la stratégie définie par la direction générale.

Une typologie permet de différencier les indicateurs de progression, de pilotage ou de reporting, des indicateurs financiers ou indicateurs non financiers et enfin des indicateurs synthétiques ou indicateurs ciblés. **Lorino. P & al, (1997 : 71) (33)**, dans une autre classification, définissent des indicateurs de suivi, d'évaluation, de diagnostic et de vigilance.

Ces différentes typologies permettent de mieux cerner l'objectif poursuivi par chaque indicateur.

Notons en résumé avec **Ravignon. L & al, (2001 : 288) (34)** que :

« Les indicateurs sont identifiés dans le but de mesurer la réalisation des objectifs et de fournir des informations permettant la prise de décisions efficaces. La finalité est, bien évidemment, de permettre à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité ».

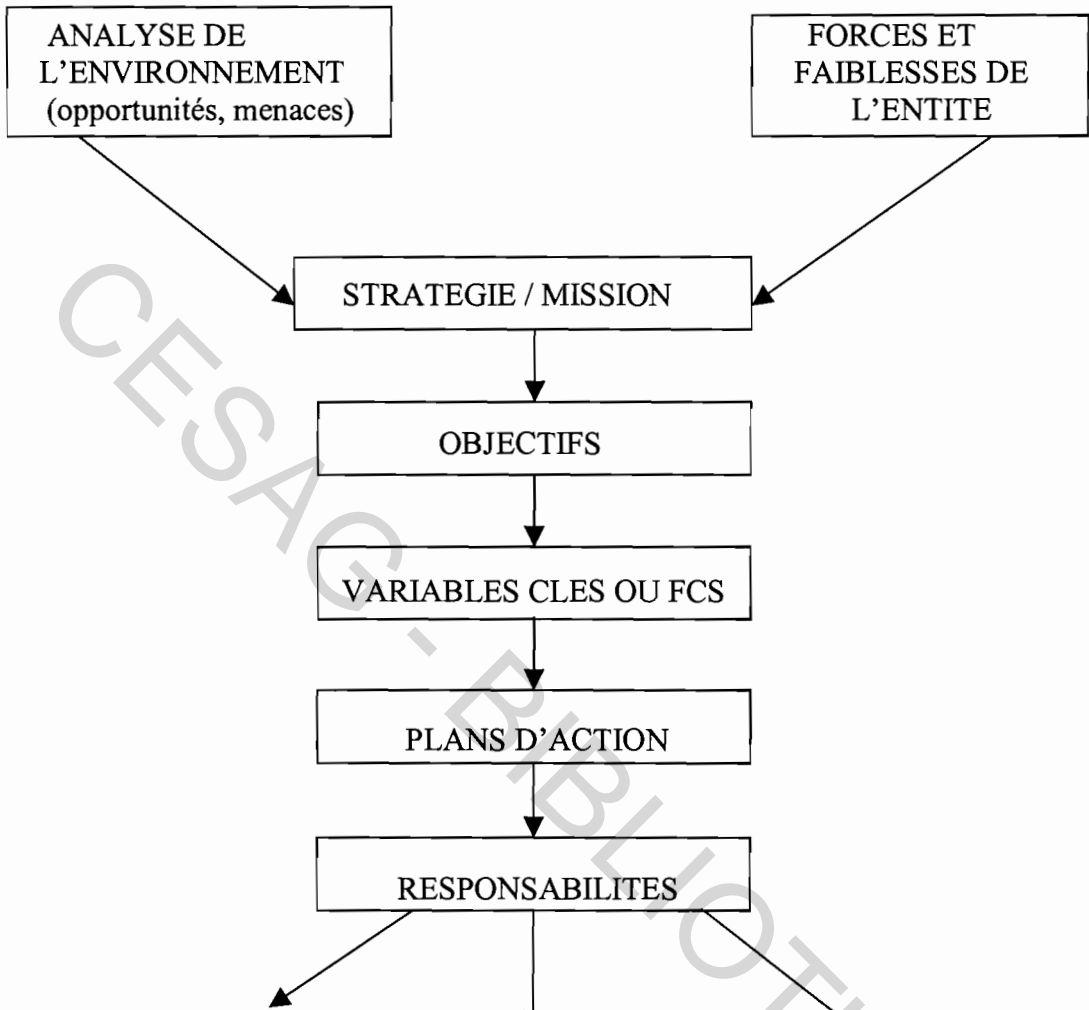
## 2 – LE PROCESSUS DE DETERMINATION DES INDICATEURS

La définition des indicateurs du tableau de bord se fait à partir d'une analyse combinée des objectifs, de la stratégie, des facteurs clés de succès, des plans d'action de l'organisation et, de l'analyse des besoins en information de gestion des utilisateurs de l'outil. Différentes procédures d'analyse sont proposées par des spécialistes en gestion. Celle proposé par **Voyer. P, (1999 : 204, 205) (35)** parle de tableau préoccupation- indicateur. Les indicateurs sont définis dans un tableau de correspondance entre les modules organisationnels de la structure et les besoins en informations ou préoccupations de gestion des utilisateurs du tableau de bord.

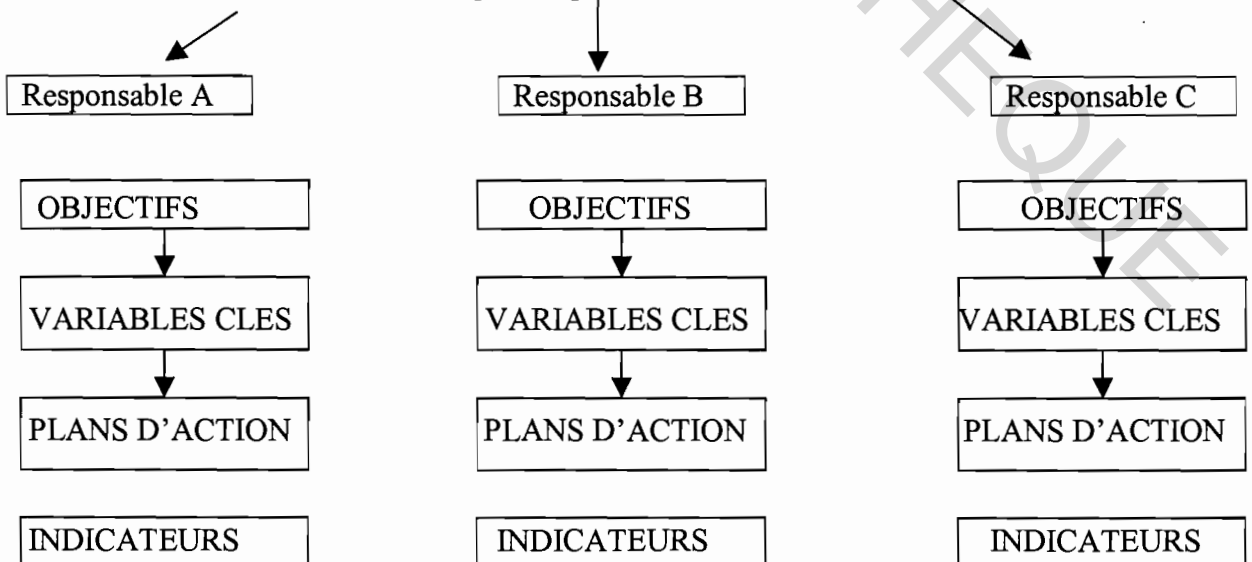
L'autre procédure est celle de **Dayan. A & al, (1999 : 853) (36)**. Elle fait une analyse plus globale de construction des tableaux de bord en deux étapes. La première porte sur l'analyse des missions, des objectifs, de la stratégie de la structure et, la définition des responsabilités dans sa mise en œuvre. La deuxième étape permet à chaque centre de responsabilité de définir les indicateurs et de construire le tableau de bord du centre. Cette deuxième procédure nous paraît mieux élaborée et adaptée à la conception d'un tableau de bord stratégique. Il importe cependant de l'enrichir avec la notion d'identification des besoins des utilisateurs développée précédemment par Voyer. P. La figure ci-après illustre la procédure de conception défini par Dayan. A & al. .

**Figure3** La mise en œuvre du tableau de bord dans l'entreprise

## a) Formulation de la stratégie / cartographie des responsabilités



## b) Construction du tableau de bord par Responsables



Source : A. Dayan & al ; (1999 : 853)

### 3 – LES MODES DE PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD

Il s'agit d'indiquer la structuration générale, c'est à dire la forme sous laquelle se présente le tableau de bord. Nous aurons d'une part la présentation courante et d'autre part, les instruments spécifiques de présentation du tableau de bord. Notons cependant avec **Garmilis, A & al, (1992 : 231) (37)** que le tableau de bord devrait savoir demeurer un instrument de dialogue dans l'entreprise que son destinataire doit pouvoir consulter également avec aisance.

#### 3-1 – LES PRESENTATIONS COURANTES

D'une façon générale et comme l'indique le nom, le tableau de bord se présente sous la forme d'un tableau à plusieurs colonnes et lignes. Les différentes colonnes indiquent généralement : les valeurs réalisées sur la période de référence ; les valeurs cumulées et les données de comparaison sur les périodes passées ; la tendance des résultats ; les commentaires éventuels. Les différentes lignes correspondent au libellé de chaque indicateur d'activité. La dernière ligne donne par sommation, la tendance générale. La colonne des tendances permet d'alerter les responsables ou utilisateurs du tableau de bord, au premier coup d'œil. Les utilisateurs utiliseront la colonne des commentaires pour indiquer en bref, les explications des écarts constatés. Les propositions d'actions correctives, envisagées pour une amélioration de la situation, sont indiquées en commentaire général du tableau. L'inscription des données en valeurs absolues ou valeurs relatives, se fait selon la procédure d'utilisation du tableau de bord préalablement défini. Une note succincte d'explication et de légende peut être jointe au tableau de bord, pour une utilisation rapide et performante.

#### Quelques exemples de présentation de tableau de bord

**TABLEAU 1 : EXEMPLE 1 DE PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD**

TAUX D'ABSENTEISME	Ce mois-ci			tendance	Objectif final	Max. permis	Dépas- sement
	Résultat	Objectif	Ecart				
	5,2	4,7	+0,5	↘	4,5	5,8	non

Source : P. Voyer (1999 : 271)

**TABLEAU 2 : EXEMPLE 2 DE PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD**

Indicateur X	Mensuel		Cumulatif à ce jour		Annuel	
	Quantité	(000 \$)	Quantité	(000 \$)	Quantité	(000 \$)
Prévu- budgété	234	75,5 \$	1567	505,6 \$	2000	645 \$
Réalisé	192	61,94 \$	1313	423,7 \$	1720	Est : 550 \$
Ecart(s)	42	14,54 \$	254		280	Est : -95 \$
Ratio Réalisé/Prévu	82%		83,8%		86%	

Source : P. VOYER (1999 : 272)

**TABLEAU 3 : EXEMPLE 3 DE PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD**

Libellés des indicateurs	Réalisations de la période	Valeurs cibles	Cumule de réalisation	Ecarts	Tendances	Commentaires et observations
<b>Rubrique1</b>						
Indicateur1	----	----	----	----	↑	
Indicateur2	----	----	----	----		
.	----	----	----	----		
<b>Rubrique2</b>						
Indicateur1					↓	
Indicateur2	----	----	----	----		
.	----	----	----	----		
<b>SITUATION GENERALE</b>	-----	----	-----	----	→	

**Légende**

ACTIVITE EN HAUSSE :



ACTIVITE STABLE :



ACTIVITE EN BAISSSE :



Source : adapté de Alazard. C, (2001 : 593)



### 3-2- LES INSTRUMENTS SPECIFIQUES

Au-delà de l'aperçu général, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la gestion des organisations favorise des présentations diverses, dynamiques et sophistiquées du tableau de bord. Ainsi, une multitude de modèles de présentation sont faites : Les formes en tableau, en graphique, en diagramme circulaire ou en histogramme. Quelquefois, il s'agit de simples signaux lumineux. Leurs rôles consistent à alerter les utilisateurs. Le modèle conçu doit tenir compte des besoins de la structure utilisatrice, de la nature de ses activités, de la périodicité de publication des tableaux de bord. L'objectif reste toujours le même. Il s'agit d'alerter, de susciter l'analyse des écarts, d'évaluer la progression du processus et des résultats par rapport à la trajectoire et les objectifs prédéfinis.

Différents modèles de tableau de bord sont proposés en **annexe 3**

**Source** : VOYER. P (1999 : 264 ; 265 ; 266 ; 267 ; 276 ; 277)

### III – LA PHASE DE MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD

Elle résume l'ensemble des recommandations qui sont faites à la suite de la construction du prototype du tableau de bord. Elle comprend la validation du prototype, le choix du processus, l'identification de la responsabilité, les actions décisives et le chronogramme de la mise en place.

#### 1 – LA VALIDATION DU PROTOTYPE DEFINI

A la suite du mode de présentation du tableau de bord, il convient de préciser les données sources, les modalités de traitement des données y compris le degré d'implication des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le mode et la périodicité de restitution des informations traitées, la responsabilité de l'administration ainsi que les procédures de modification de la structure et des indicateurs du tableau de bord. Les ressources matérielles et financières qui seront nécessaires pour la mise en place et le fonctionnement de l'outil doivent être identifiées à cette étape. Au besoin, une esquisse de budget et les procédures de mobilisation de ces ressources doivent être présentées.

**P. Voyer, (2002 : 154) (38)** pense que cette étape servira à finaliser le prototype dont la conception a démarré depuis la phase d'analyse de la faisabilité. Une fois que le prototype

est complètement défini, il faudra le tester c'est-à-dire valider les indicateurs et les modalités d'administration du prototype conçu. **Mendoza. Carla & al, (2002 : 111) (39)** abordent dans le même sens et insistent sur la nécessité de ne pas faire l'économie de ce dialogue entre les différentes parties impliquées dans la conception et l'utilisation de l'outil même si ce dialogue est consommateur de temps. «Car c'est de ce point de vue que la mise en place des tableaux de bord et la méthode qui la structure ont des vertus certaines.»

## 2 – LE CHOIX DU PROCESSUS

La mise en place peut être effectuée selon trois modalités : ce sont : le processus top-down, le processus avec pilote et enfin, le processus émergent. Quelque soit le mode choisit, le succès de la mise en place nécessite l'implication effective des utilisateurs et de l'ensemble du personnel en général. Il faut également que les indicateurs soient de qualité et que le dispositif assure l'impact du tableau de bord sur le management de l'organisation.

### 2-1 – LE PROCESSUS TOP-DOWN

Le principe est que l'outil est conçu et mis en place en premier au niveau de l'organe central de la structure. Cette mise en place se déroule en trois phases :

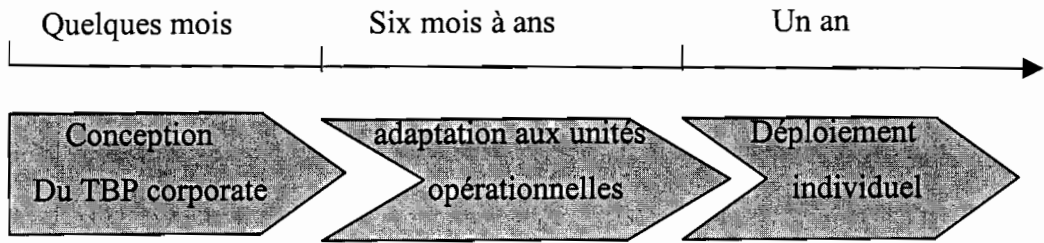
- ❖ La première est la conception et la mise en place du tableau de bord au niveau central. Les objectifs stratégiques couplés des indicateurs correspondants sont définis. Les responsabilités sont ensuite assignées et enfin, un groupe de travail se réunira pour valider le prototype de tableau de bord dans un délai défini. Elle peut s'étendre sur quelques mois.
- ❖ La seconde phase consistera au déploiement du tableau de bord au niveau des divisions périphériques puis des unités opérationnelles.

Selon **Grapin. M & al, (Mars 2003 : 80) (40)**,

« Cette phase est délicate car elle nécessite une appropriation par les divisions, des éléments élaborés au niveau du groupe. Plus on attache d'importance à l'appropriation, plus le processus peut prendre de temps. »

- ❖ La troisième étape correspond au déploiement de l'outil au niveau individuel.

La figure ci-après illustre ce processus.

**Figure 4 : Le processus top-down**

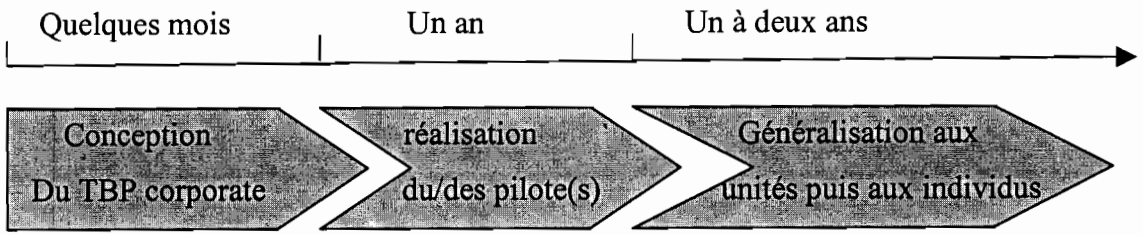
Source : L'Expansion Management Review ; N°108 Mars 2003 : page 81

## 2-2 – LE PROCESSUS AVEC PILOTE

Son principe est fondé sur le choix d'une unité volontaire qui réalisera la mise en place de l'outil, avant sa généralisation à toute la structure. L'unité volontaire est généralement une unité opérationnelle, c'est-à-dire intermédiaire entre le niveau central et le niveau individuel. Le processus avec pilote se décompose également en trois étapes.

- ❖ La première étape consiste en la mise en place d'un groupe de travail ayant pour objectif de valider la démarche et préparer le lancement du pilote. Ce groupe se réunira selon une périodicité qu'il se définit, de sorte à concevoir l'outil et la méthode de travail.
- ❖ En second étape, l'outil élaboré par le groupe sera déployé sur l'unité pilote, au terme du délai d'observation. Il tient compte des spécificités de l'unité, des insuffisances constatées ainsi que les résultats du processus. Les actions d'amélioration seront apportées avant le démarrage de la dernière étape.
- ❖ « La troisième phase est celle du déploiement à l'ensemble du groupe. Il est facilité par la mise en place d'une équipe d'accompagnement et peut prendre entre un an, pour un processus limité aux unités opérationnelles, et deux ans pour un déploiement individuel. Une communication constante au sein du groupe dès le lancement de la démarche est un catalyseur essentiel. », selon **Grapin. M & al, (Mars 2003 : 81) (41)**

Une illustration de ce processus est faite par la figure ci-après.

**Figure 5 : Le processus avec pilote**

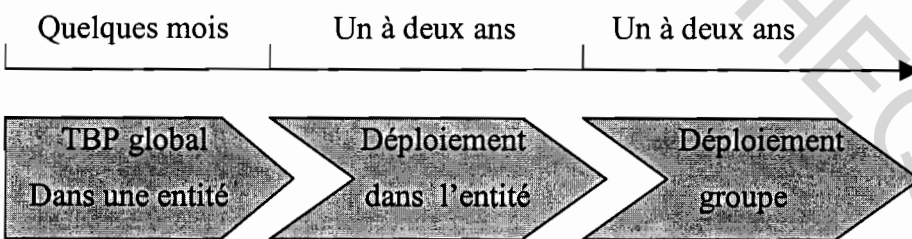
Source : L'Expansion Management Review ; N°108 Mars 2003 : page 82

### 2-3 – LE PROCESSUS EMERGENT

Il peut être considéré comme une opération pilote réalisée grâce à une initiative locale dans le cas d'une structure décentralisée.

À la suite du succès d'une initiative locale, le processus sera généralisé à l'ensemble de l'organisation. Bien entendu, l'observation se fera sur un certain délai de deux à trois ans. Après adaptation pour tenir compte des imperfections, le processus va être déployé sur toute l'organisation, jusqu'aux unités individuelles, si tel est le choix des responsables de l'organisation. Le temps de mise en place de l'outil sera plus long, selon que ce déploiement se limite aux unités opérationnelles ou individuelles.

Mise en relief de ce processus par la figure ci-dessous

**Figure 6 : Le processus émergent**

Source : L'Expansion Management Review ; N°108 Mars 2003 : page 83

### 3 – LA RESPONSABILITE DE LA MISE EN PLACE

Il s'agit de dire clairement, qui doit mettre en place le tableau de bord dans l'organisation. Doit-on faire appel à une équipe interne diversifiée ou harmonisée selon la compétence? Ou,

une équipe externe de spécialistes des tableaux de bord ? Ne serait-il pas plus avantageux de recourir à une équipe mixte de spécialistes externes et d'opérationnels de l'organisation ?

### 3-1 - UNE EQUIPE INTERNE

Le recourt à une équipe interne signifie que l'ensemble des intervenants à la mise en place du tableau de bord, font parti du personnel régulier de l'organisation. Il s'agit de personnel technique de production et de l'informatique ; de personnel de la gestion administrative, commerciale et financière. L'équipe est constituée des représentants des différentes composantes de l'organisation. Sur la base de leur parfaite connaissance de l'organisation, ils définiront un modèle de tableau de bord, avec des indicateurs bien conformement aux besoins en information des opérationnels.

Les coûts directs sont minimisés, puisque des frais de prestation ne seront pas payés aux membres de l'équipe. Cette méthode est indispensable selon

**Mendoz Carla & al, (2002 : 237) (42)**, lorsque la nécessité de modifier la vision de l'activité est réelle ou lorsque les plans d'action influencent les agents dans l'exercice de leur métier.

Les inconvénients d'une telle option sont cependant les coûts cachés, liés à la suspension ou au report de certaines activités courantes, par les personnes impliqués dans le projet.

### 3-2 – UNE EQUIPE EXTERNE

Elle est essentiellement composée de consultants extérieurs, spécialistes de la conception et de la mise en place de tableau de bord dans les organisations. Du fait de leur grande expérience, les solutions généralistes sont préconçues. Elles seront adaptées à la spécificité de l'organisation en fonction des informations collectées et des besoins identifiés durant leur séjour de consultance et de diagnostic. Cette option présente l'avantage de favoriser une conception et une mise en place rapide du tableau de bord. Elle apporte un regard extérieur plus critique, bénéfique et indispensable au projet. Son inconvénient majeur réside dans le coût de l'opération. La société devra en effet supporter les honoraires des consultants.

### 3-3 - UNE EQUIPE MIXTE

Il s'agit d'une combinaison harmonieuse entre les opérationnels de l'organisation et un ou plusieurs spécialistes externes de la conception et de la mise en place du tableau de bord. Sur la base d'un programme de travail défini à des périodes précises, les membres de l'équipe se rencontrent pour préparer, concevoir et réaliser la mise en place du tableau de bord.

Les opérationnels, représentant de chaque démembrement organisationnel de la structure, auront pour rôle d'apporter leur meilleure connaissance de l'organisation. Ils pourront ainsi favoriser une bonne identification des besoins en information de gestion.

La tâche du consultant consistera à user de son expérience pour favoriser la communication, la cohérence et la coordination des activités de l'équipe. Il doit jouer le rôle de catalyseur pour favoriser la réalisation de l'objectif dans les meilleures conditions et délais.

L'intérêt de cette option est de regrouper les avantages des deux précédentes. Elle présente les meilleures garanties que l'outil conçu soit harmonisé et adopté par tous. Les chances de succès avec cette option sont plus grandes, même si elle peut paraître coûteuse. **Barrette. J et Berard. J, (hiver 2000 : 13) (43)** pensent «Qu'un système de gestion de la performance ne peut être véritablement efficace que s'il est le fruit d'une conception multidisciplinaire. »

### 4 – LE CHRONOGRAMME ET LES ACTIONS DE LA MISE EN PLACE

Il est question à cette étape de définir un chronogramme de la mise en place du tableau de bord. Ce chronogramme définit la période de démarrage de la mise en place de l'outil, sa durée, les dates et périodes de démarrage et de fin des différentes actions.

Ces actions comprennent :

- La définition de la responsabilité de l'engagement de ces différentes actions.
- La définition de la responsabilité de l'administration du tableau de bord.
- Une identification des obstacles éventuels qui pourraient nuire ou réduire l'impact positif de la mise en place de l'outil.
- Les actions d'information et de sensibilisation des partenaires et utilisateurs.
- Les procédures et modalités d'évaluation des actions de la mise en place avec les récompenses positives ou négatives qui s'y attachent.

- La définition d'un recueil de définitions et de procédures de fonctionnement de l'outil. Selon **Kaplan. R & al, (2001 : 18) (44)** au démarrage du projet, l'accent doit être mis sur la mobilisation afin de créer une dynamique et lancer le processus. Le suivi par des démarches souples dès que la mobilisation est acquise devient ensuite la priorité. Le nouveau système de management sera progressivement adopté. La mise en place d'un tel outil va en effet introduire des changements dans l'organisation. Il est de ce fait essentiel que les actions d'information et de sensibilisation soient engagées afin d'identifier les obstacles et les résistances aux changements puis les lever. De l'avis de **Mendoza. Carla, (2002 : 236) (45)** « Ce dont il faut se convaincre ici est qu'il ne sert à rien de mettre en place un nouvel outil de dialogue de gestion et de mesure si l'on n'a pas pris en compte le contexte humain et organisationnel et les résistances au projet. »

## CONCLUSION

Le tableau de bord, important outil de management des organisations a fait l'objet de plusieurs études de la part de spécialistes en gestion. Sa conception et sa mise en place obéissent à divers principes qui sont le gage de sa pertinence et de sa fiabilité. Ce processus de conception et de mise en place se déroule en trois grandes phases que le présent chapitre nous a permis de décrire.

Au terme de l'analyse de ce processus, nous allons procéder à la définition de notre modèle théorique d'analyse, les méthodes de collecte et d'analyse des données.

## **CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Après la présentation théorique du tableau de bord, de son processus de conception et de mise en place, nous allons définir notre modèle théorique d'analyse, les méthodes de collecte et de traitement des données. Ce chapitre résume notre méthode de travail pour réaliser cette étude. Il s'articulera en trois parties. La présentation du modèle théorique d'analyse, les méthodes de collecte des données, la mise en œuvre pratique des techniques et notre démarche de l'analyse des données.

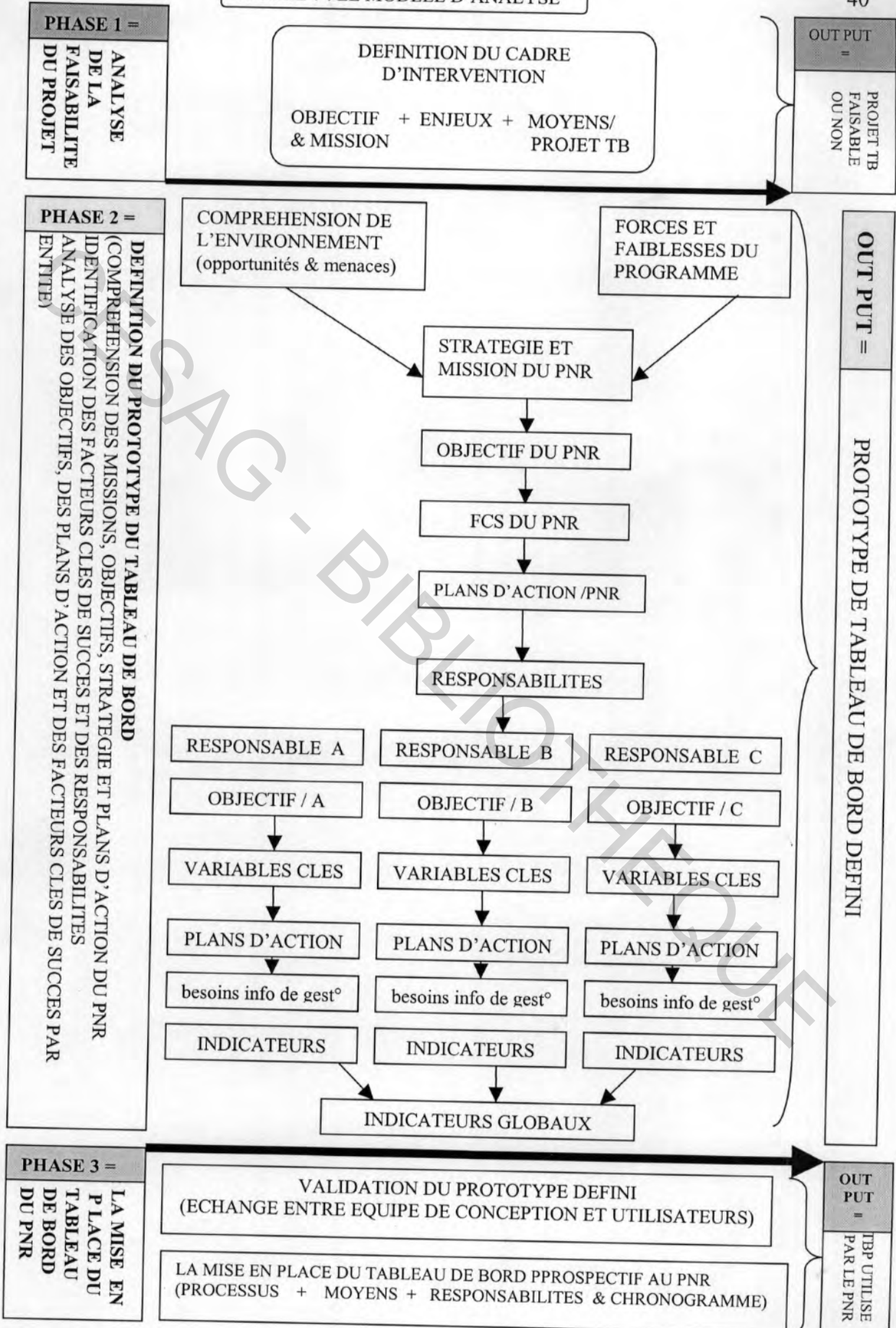
### **I – LE MODELE THEORIQUE D'ANALYSE**

A la suite de notre revue de littérature sur les notions générales et sur le processus de conception et de mise en place du tableau de bord, nous avons pu élaborer un modèle théorique d'analyse. Il servira de référentiel pour la réalisation pratique de notre étude au Programme National Riz. Ce référentiel présente les trois principales phases de conception puis de mise en place du tableau de bord. A chaque phase du processus sont indiqués les analyses de compréhension à faire, les variables qui vont être analysées et les out put ou résultats attendus.

La réalisation pratique concerne plus spécifiquement les deux premières phases. La troisième phase rentre dans le cadre des recommandations que nous ferons pour la perspective de mise en place et d'utilisation du tableau de bord prospectif au Programme National Riz.



FIGURE 7 : LE MODELE D'ANALYSE



SOURCE : nous même à partir de la revue de littérature

## **II – LES METHODE DE COLLECTE DES DONNEES**

La réalisation des aspects pratiques de notre étude nous conduira à une collecte des données sur les activités du Programme National Riz de Côte d'Ivoire. Cette collecte va se faire selon deux procédures. Les données secondaires seront collectées à partir des documents et, les données primaires à partir des entretiens avec les responsables de la structure à différents niveaux.

### **1 – LA COLLECTE DOCUMENTAIRE**

La réalisation du tableau de bord prospectif pour le Programme nécessite des informations sur le système comptable, le système budgétaire et le système d'information de la structure. Ces informations pourront être obtenues à la suite de l'analyse des documents ci-dessous : les documents de la comptabilité, les documents du programme d'activité et du budget, les rapports d'activité et d'exécution du budget, les comptes rendus des réunions de direction et de pilotage d'activité, les états d'orientation stratégique et budgétaire, les documents de procédures de gestion et d'évaluation de la performance, le manuel de procédure. La collecte documentaire est le point de départ de la recherche des informations sur l'évolution des activités du programme.

### **2 – LES ENTRETIENS**

La recherche des informations primaires va nous amener à réaliser des entretiens avec différentes catégories de personnes dans la structure. Ces entretiens seront directs et conduit sur la base d'un guide d'entretien. Nous rencontrerons ainsi la direction du programme, les chefs de service et de projets, les chefs de cellule d'exécution et divers autres agents du programme.

Cet entretien nous permettra de mieux connaître la structure, de procéder à des recoupements d'informations, d'identifier les besoins en information de gestion des opérationnels et potentiels utilisateurs du tableau de bord.

### 3 – LA TECHNIQUE DE REVUE DES PROCEDURES

Cette technique fait une combinaison de la collecte documentaire et de la collecte primaire avec des entretiens directs. Il s'agit de répertorier les procédures qui sont formalisées, de reconstituer à partir des entretiens celles qui ne sont pas formalisées. Elles seront ensuite analyser pour une identification des risques et incidences.

### III – LA MISE EN ŒUVRE DES TECHNIQUES

Le déroulement de la mise en œuvre des différentes techniques s'est faite comme suit :

#### 1 – LA COLLECTE DOCUMENTAIRE

Au premier mois de notre stage, après la prise de contact avec les différents services, nous avons sollicité les différents documents en rapport avec la gestion de l'information. Nous avons ainsi pu consulter les états comptables sur les activités de cession de semences, matériels et produits divers. Nous avons également eu accès à des extraits des états d'exécution du budget, des comptes rendu de réunion. Les autres documents n'ont pu être consultés parce qu'ils n'existaient pas de façon formelle. Les documents consultés portent sur la période depuis la création de la structure jusqu'au 31 Décembre 2003.

#### 2 – LES ENTRETIENS

Ils sont réalisés sur la base d'un guide d'entretien dont un exemplaire est en **annexes 4**.

L'échantillon a été constitué sur la base du critère de rattachement de la personne entretenue à la direction du programme. Le mode de constitution est le suivant :

Le directeur et ses deux conseillers ont été interrogés. Nous avons également interrogé tous les chefs de service fonctionnel du programme. Concernant les chefs de projets, nous en avons interrogés trois. Il faut préciser que certains des chefs de service déjà interrogés cumulent aussi le titre de chef de projets. Le nombre total de chef de projet interrogé revient alors à six (6) sur un total de sept (7) projets.

Les entretiens avec les chefs de cellules n'ont concerné que les cellules directement rattachées aux services de la coordination du programme. A ce niveau, il convient de préciser que certains services ainsi que des cellules ne sont pas encore fonctionnels. Nous avons donc pu

interroger tous les chefs des cellules qui sont présentement fonctionnelles (5). Les chefs des cellules rattachées aux entités décentralisées à l'intérieur du pays n'ont pu être entretenus. Cela nécessitait des moyens supplémentaires dont nous n'avons pas disposés.

Le choix des autres agents s'est fait de façon aléatoire en tenant compte de l'importance de l'effectif en nombre mais qui ne figure pas dans les échantillons précédents. Le tableau ci-dessous résume l'échantillon utilisé pour la collecte des informations primaires. Nous avons par ailleurs participé à une réunion de validation de notre rapport d'évaluation du dispositif de management des activités du programme **Annexe 5**. Il y a également eu une séance de présentation du projet tableau de bord à mi parcours **Annexe 6**. Toutes ces rencontres nous ont permis de collecter des données utiles.

**TABLEAU N°4 : ECHANTILLON DE L'ENTRETIEN**

DESIGNATION		EFFECTIF TOTAL	EFFECTIF ENTRETENU
DIRECTION	directeur	1	1
	conseillers	2	2
SERVICES	selon organigramme	6	
	existence effective	4	4
PROJETS	chef de projet	7	6
CELLULE D'EXECUTION	selon organigramme	16	
	existe et rattachées à la coordination	5	5
AUTRES		19	4

**Source** : nous-mêmes

En **annexe 7** quelques tableaux de résultats du traitement des données recueillies à l'entretien

### 3 – LA REVUE DES PROCEDURES

La recherche documentaire nous a permis de constater que les procédures ne sont pas formalisées au Programme National Riz. Nous avons donc procédé à une reconstitution des procédures décrites pendant les entretiens. Nous avons utilisé pour cela la méthode narrative. Nous avons analysé ces procédures pour identifier les risques et incidences.

Des tests de vérification ont ensuite été réalisés selon la technique de la piste d'audit. Notre choix s'est porté sur les procédures relatives aux activités les plus courantes et importantes en terme de ressources financières engagées. Le choix des opérations a été fait à partir des numéros de pièces comptable et selon un procédé aléatoire. Ces tests nous ont permis de vérifier l'application ou la non application des procédures décrites. Le résultat de cette évaluation est consigné dans le chapitre 1 de la deuxième partie. Il est intitulé évaluation du dispositif de management des activités du programme.

#### **IV – LA DEMARCHE D'ANALYSE DES DONNEES**

Elle nous permet de préciser les outils et modes de traitement des données, les outils et procédures d'analyse des données.

Concernant le traitement des données, il sera manuel pour une partie. La grande partie des données sera toutefois traitée à l'informatique. Le logiciel World sera notre principal outil de travail. Il sera utilisé pour le traitement des données, la réalisation des tableaux pour la présentation des données et des résultats. Le logiciel Excel nous a permis de faire des tableaux. L'analyse des données se fera à l'aide des techniques de comparaison et la méthode du cas pratique.

L'analyse par la comparaison va consister à faire des rapprochements entre des données références et des données de la réalisation, entre des données historiques et des données actuelles. Les causes des écarts évalués par ces rapprochements sont recherchées. Des recommandations pourront alors être faites pour des améliorations.

La méthode du cas pratique est le fondement de cette étude. Elle procède par une analyse des missions et stratégies du programme, une analyse des objectifs et plans d'action, une analyse de l'environnement externe et interne du programme et enfin, une identification des facteurs clés de succès et des responsabilités. Cette analyse aboutit à la définition des indicateurs de suivi de la performance et leur reclassement selon les quatre axes du tableau de bord prospectif. La mise en œuvre de la procédure de mise en place que nous allons recommander permettra au programme de disposer de son tableau de bord prospectif.

## CONCLUSION

La définition d'un bon modèle théorique d'analyse et d'une méthode pertinente de collecte de données, combinée à une bonne mise en œuvre de cette méthodologie et la bonne coopération entre les personnes impliquées dans l'étude, seront le gage d'un bon résultat. Nous espérons pour notre part que la présente approche méthodologique nous permettra de satisfaire aux exigences de cette étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION PREMIERE PARTIE**

La première partie de cette étude réservée à la revue théorique nous a permis de présenter les différents aspects du tableau de bord. Nous avons ainsi pu présenter une synthèse des développements théoriques sur les principes et procédures de conception et de mise en place, les enjeux et intérêts des tableaux de bord dans le processus de management des organisations. Sur la base de ces différents développements, un modèle d'analyse a été défini. Il servira de référence pour la mise en œuvre de notre cas pratique. Cette deuxième partie de notre étude va consister à la conception d'un tableau de bord stratégique ou tableau de bord prospectif pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance au Programme National Riz de Côte d'Ivoire.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD**  
**PROSPECTIF DU PROGRAMME**  
**NATIONAL RIZ**



## **CHAPITRE 1 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE MANAGEMENT DU PNR**

L'objet du présent chapitre est de faire une évaluation du dispositif de management des activités du Programme National Riz. Elle est une étape préalable d'identification des faiblesses. La recommandation d'actions d'amélioration, préalables à la mise en place du tableau de bord, évitera que ces faiblesses réduisent l'impact positif de la mise en place du TBP. Ce processus d'évaluation se fera en deux parties. Une première partie sur la prise de connaissance afin de mieux comprendre le fonctionnement de la structure. En deuxième partie, nous procéderons à une évaluation des procédures de gestion des activités du programme.

### **I – LA PRISES DE CONNAISSANCE**

Elle nous permettra de mieux connaître et comprendre le fonctionnement de la structure par la présentation de son organisation, sa politique générale, ses activités et ses sources de financement.

#### **A – LA POLITIQUE GENERALE DU PROGRAMME**

Nous présentons dans cette partie les missions, la stratégie et les objectifs définis par les responsables du Programme. Ils sont les points de convergence des activités du programme

##### **1 – LES MISSIONS ET STRATEGIES DU PROGRAMME**

Le Programme National Riz (PNR) est une structure de coordination des projets rizières pour le compte de l'Etat de Côte d'Ivoire. Il est rattaché au cabinet du ministre d'Etat, Ministre de l'agriculture et du développement rural. Créé par arrêté conjoint n° 1996-107 du 1<sup>er</sup> juillet 1996, du ministre de l'agriculture et des ressources animales et, du ministre de l'économie et des finances, il ne dispose pas d'un statut juridique autonome déterminé. A l'origine il était le Projet National Riz. La dénomination de Projet National Riz (PNR) a été modifiée par un arrêté conjoint n° 2003-015 du 12 mars 2003 du Ministre de l'agriculture et du développement rurale et, du Ministre d'Etat, Ministre de l'économie et des finances.

Bien qu'il n'ait pas un statut juridique propre, le Programme bénéficie d'une autonomie de gestion de fait.

La mission et la stratégie d'intervention du PNR se déclinent comme suit :

- Participer à l'élaboration des politiques et stratégies de développement et de promotion de la riziculture.
- Coordonner et suivre la mise en œuvre des programmes et projets rizicoles.
- Organiser et gérer un système d'information permettant d'évaluer l'ensemble des opérations d'importation, de production et de transformation du riz paddy ainsi que sa commercialisation.

La mission du PNR résulte de la volonté de l'Etat de réduire la dépendance de la Côte d'Ivoire en matière de riz, vis-à-vis de l'extérieur. La stratégie retenue par les autorités à travers le PNR consiste donc à accroître la production nationale de riz local (le riz paddy) en opérant sur les axes suivants :

- L'intensification de la culture,
- La mécanisation accrue des techniques culturales,
- La sécurisation de la production (accroissement des surfaces irriguées avec maîtrise de l'eau, organisation du marché du paddy),
- La professionnalisation accrue des agriculteurs et des artisans décortiqueurs.

**Source** : le document de base du programme présenté en **annexe 8**.

## **2 – LES OBJECTIFS DU PROGRAMME**

L'objectif global de la structure exprimé par les autorités est de ramener la dépendance en riz de la Côte d'Ivoire, vis à vis de l'extérieur, en dessous de 50% à l'échéance de 2005.

Les objectifs spécifiques qui en sont les composantes sont résumés dans le tableau ci - après avec les résultats réalisés au 31 Décembre 2003. Ils concernent les importations de riz, la production locale de riz et celle spécifique du riz irrigué et, les superficies aménagées pour la culture du riz irrigué.

**TABLEAU 5 : LES OBJECTIFS ET LES RESULTATS AU 31 / 12 / 2003**

<b>LIBELLES</b>	<b>Réalisations au 31/12/2003</b>	<b>Prévision à l'échéance 31/12/2005</b>	<b>Prévisions au 31/12/2003</b>	<b>Ecart en valeur</b>	<b>Ecart en pourcentage ( %)</b>
Total production locale de Riz (en millier de tonne)	<b>1112</b>	<b>2236</b>	<b>1936</b>	<b>(824)</b>	<b>(43)</b>
Production locale de riz irrigué (en millier de tonne)	<b>88</b>	<b>447,2</b>	<b>329,12</b>	<b>(241,12)</b>	<b>(73,3)</b>
Importation de Riz (en millier de tonne)	<b>735,76</b>	<b>745</b>	<b>645</b>	<b>90,76</b>	<b>14</b>
Superficie aménagée pour la culture du Riz irrigué (millier hectare (ha))	<b>52/cycle</b>	<b>94/cycle</b>	<b>78/cycle</b>	<b>(26)</b>	<b>(33)</b>

**Source :** PNR

### LES CONSTATS

Le volume total de riz pour l'année 2003 est (importation + production locale) de 1847,76 tonnes (1112+735,76). Le taux de l'importation est de 40% (735,76/1847,76).

Le total de la production locale de riz est de 43% inférieur au niveau prévisionnel de 2003.

La production locale de riz irrigué est de 73,3% inférieur au niveau prévu en 2003.

Les importations de riz sont de 14% supérieures au niveau prévisionnel de 2003.

Les aménagements de superficie pour la culture du riz irrigué sont de 33% inférieurs au niveau prévu pour 2003.

## **B – LES ACTIVITES DU PROGRAMME NATIONAL RIZ**

Elles sont de trois types, qui sont : les activités de promotion de la riziculture, les activités de revente de matériels agricoles et de produits phytosanitaires, les activités de production de semences.

### **1- LES ACTIVITES DE PROMOTION DE LA RIZICULTURE**

Il s'agit des activités d'initiation des projets d'aménagement, des activités de suivi évaluation des projets et, des activités de promotion des organisations professionnelles rizicoles.

#### **- Les activités d'initiation des projets rizicoles**

Le programme réalise des études préalables. Sur la base des résultats de ces études, il recherche des financements auprès des bailleurs financiers avec l'appui de l'Etat de Côte d'Ivoire. Les ressources obtenues serviront à financer des projets rizicoles de développement.

#### **- Les activités de suivi évaluation**

Le Programme assure la supervision des appels d'offre initiés par les unités d'exécution des projets pour la sélection des cabinets d'étude, des entreprises de travaux et prestations diverses. Il réalise le suivi, l'évaluation et la validation des travaux d'aménagement des parcelles pour la riziculture. Il supervise et coordonne l'ensemble des projets rizicoles.

#### **- L'appui au développement des Organisations Professionnelles Rizicoles**

Le PNR assure une collecte des informations sur les activités rizicoles, réalise des actions de sensibilisation des acteurs de la filière pour le développement des organisations professionnelles. Ces actions sont menées en vers les producteurs, les artisans décortiqueurs de paddy, les acteurs des circuits de commercialisation du riz.

## **2 – LES ACTIVITES DE CESSION DE MATERIELS AGRICOLES, DE PRODUITS PHYTOSANITAIRES ET DE SEMENCES**

Elle concerne les cessions de matériels agricoles et de produits phytosanitaires d'une part et, la production et la revente de semences de riz d'autre part. Ces activités génèrent des ressources en contrepartie pour le programme.

### **- les activités de cession de matériels et de produits phytosanitaires**

Le matériel de mécanisation de la riziculture et les produits phytosanitaires que l'Etat reçoit des bailleurs de fonds sont redistribués aux riziculteurs par le Programme National Riz à travers son projet Kr2. Cette redistribution se fait à des prix et conditions favorables pour soutenir le développement de la riziculture. Les distributions de produits phytosanitaires se font quelques fois gratuitement notamment, durant cette période de conflit dans le pays.

### **- les activités de production de semences**

Le Programme dispose de parcelles de terrain pour la multiplication des semences et, d'une unité de production et de traitement de semences.

Les paddy produits et collectés auprès des paysans sont traités dans cette unité pour produire et conditionner des semences. Elles seront par la suite revendues aux riziculteurs, à des prix et conditions favorables pour le développement de la riziculture en Côte d'Ivoire. La distribution se fait parfois gratuitement dans certaines circonstances.

## **C – LES SOURCES DE FINANCEMENT DU PROGRAMME**

Le Programme bénéficie de trois sources de financement qui sont : les concours des bailleurs de fonds internationaux, les apports financiers de l'Etat, les ressources générées par les cessions. Nous décrirons aussi la procédure de mobilisation des ressources de financement.

## **1 - LES CONCOURS DES BAILLEURS INTERNATIONAUX**

Les bailleurs accordent des dons ou des prêts à long terme à l'Etat de Côte d'Ivoire pour le financement des projets. Ils sont libellés en numéraire et quelques fois en nature notamment en matériels agricoles ou en produits phytosanitaires. Ces concours représentent 70 à 80% des ressources du projet financé. Les ressources sont pour la grande partie destinées à financer les réalisations du projet. Une infime partie est réservée aux frais de fonctionnement. Les principaux bailleurs sont notamment la Coopération Japonaise, les Fonds Américain, le Fonds Européen de Développement, le Fonds Koweïtien de Développement, la Banque Arabe de Développement Economique en Afrique (BADEA), la Banque Islamique de Développement (BID).

## **.2 – LES APPORTS FINANCIERS DE L'ETAT**

Destinée à financer les charges de fonctionnement de l'exécution du projet, La contribution de l'Etat se résume à des allocations budgétaires. Elle couvre principalement les charges locatives des bureaux du Programme, les charges salariales des fonctionnaires et agents de l'Etat détachés sur projet, les contributions sous forme d'exonération de taxes, dans le cadre de l'acquisition de certains matériels de travail.

## **3 – LES RESSOURCES GENEREES**

Elles proviennent de la cession des matériels agricoles et des produits phytosanitaires reçus des bailleurs. Il faut ajouter à cela, les ressources générées par la vente des semences produites et conditionnées par l'unité spécialisée du Programme. Ces ressources représentent la part de l'autofinancement des activités du programme.

## **4 – LA PROCEDURE DE MOBILISATION DES RESSOURCES**

Le trésor public assure la gestion de toutes les ressources du Programme. Elles sont logées dans des comptes spéciaux à la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), devenue Banque National d'Investissement (BNI) en Février 2004. La mobilisation des ressources se fait au fur à mesure des besoins de financement des projets. La procédure est celle de l'engagement des

dépenses en vigueur dans l'administration financière Ivoirienne. Le Directeur du Programme est donc l'ordonnateur des dépenses. Il faut cependant préciser que le "programme d'urgence Riz pour Tous" a démarré en Janvier 2003 avec la procédure de mise à disposition des fonds par tranche. Le Programme qui coordonne le projet, gère directement les fonds mis à disposition. Il rend compte en fin de période (une année) aux différents partenaires.

## D - ORGANISATION DE LA STRUCTURE

L'arrêté ministériel n°2003-015 du 12 Mars 2003 en son article 4, définit la structure du Programme National Riz comme suit :

Un Directeur, deux conseillers, cinq services, un coordinateur du projet Kr2, cinq antennes régionales (Korhogo, Yamoussoukro, Man, Abengourou et Gagnoa.), un chef d'unité d'exécution pour chaque projet sous tutelle.

Nous constatons cependant que les antennes régionales du Programme ne sont pas encore fonctionnelles à l'exception de celle de Yamoussoukro. Conformément à la structure défini par l'arrêté ministériel, l'organigramme de la structure, à la date du 31 Décembre 2003, se présente comme suit : **Annexe 9**

## LES OBSERVATIONS

Trois niveaux hiérarchiques se dégagent à l'observation. Ce sont :

La Direction, les services ou unités décentralisées, les cellules d'exécution.

- ❖ La Direction du Programme : Elle est assurée par un agent de l'Etat de la catégorie cadre. Il est nommé par arrêté du Ministre de l'agriculture et du développement rural. Il assure la représentation du PNR et définit les orientations des activités du programme.
- ❖ Les chefs de services ou d'entités assimilées. Ils sont les collaborateurs immédiats du directeur, devant qui ils sont responsables. Ils assurent la gestion des services ou projets qui leur sont confiés.
- ❖ Les chefs de cellules d'exécution. Ils sont responsables des équipes d'exécution des activités du programme sur le terrain. Ils sont nommés par le Directeur sur proposition des chefs de service. Selon les spécificités de chaque service, il existe un nombre varié de cellule.

Le service suivi évaluation qui figure dans l'organigramme n'est pas encore fonctionnel. C'est également le cas pour un certain nombre de cellules notamment, les cellules conventions et

marchés, gestion et formation du personnel, statistiques et documentation, cellule environnement défense et mutation des sols... Dans le fonctionnement de la structure, les chefs d'antenne décentralisée et les chefs des Unités d'Exécution de Projet (UEP), sont au même niveau hiérarchique que les chefs de service du siège. Les ressources destinées à ces unités sont directement gérées par la direction du Programme. Un organigramme plus proche du fonctionnement réel de la structure est proposé en **annexe 10**

Le Programme dispose de deux catégories de ressources humaines. Les fonctionnaires d'Etat, détachés sur projet et, les salariés liés au Programme ou à un projet par contrat de travail. Voir ci-dessous un tableau de répartition des ressources humaines du Programme.

**TABLEAU 6 : LA REPARTITION DES RESSOURCES HUMAINES**

<b>LIBELLES</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>PROPORTION EN (%)</b>
<b>CADRES</b>	<b>15</b>	<b>21</b>
<b>AGENTS TECHNIQUES</b>	<b>30</b>	<b>42</b>
<b>AUTRES AGENTS</b>	<b>27</b>	<b>37</b>
<b>PERSONNEL D'ADMINISTRATION</b>	<b>55</b>	<b>76</b>
<b>PERSONNEL TECHNIQUE</b>	<b>17</b>	<b>24</b>

Source : PNR

## **II – EVALUATION DU DISPOSITIF DE MANAGEMENT DU PROGRAMME**

Il s'agit dans cette partie, d'effectuer une évaluation des principales procédures de gestion de l'organisation en vue d'en identifier les axes d'amélioration. Pour toutes les faiblesses constatées, nous mettrons en évidences les incidences et proposerons des recommandations.

### **A – EVALUATION DE LA POLITIQUE GENERALE DU PROGRAMME**

L'analyse porte sur les choix stratégiques opérés par les autorités pour conduire les activités du Programme.



## 1 – LES CONSTATS

Notre analyse de la politique générale du Programme nous a permis de faire les constats suivants :

❖ **Une inadéquation entre certaines activités et les objectifs, notamment :**

- Le Programme ne développe pas assez les actions de formation des riziculteurs aux techniques de la mécanisation.
- Face aux défis climatiques, la nécessité de privilégier la culture irriguée au contraire de la culture pluviale, n'a pas été suffisamment intégrée dans les actions du Programme.

❖ **La gestion performante des ressources n'est pas intégrée comme un facteur déterminant de la performance du Programme.**

- Les outils de suivi évaluation et de pilotage administratif et financier par exemple, ne sont pas définis et mis en place.

❖ **La structure est fortement influencée par l'administration publique.**

En effet :

- Son management est fortement dépendant des remaniements Ministériels.
- L'esprit fonction publique qui n'est pas toujours propice à la performance et au contrôle est très développé.

## 2 – LES RISQUES ET INCIDENCES

Les faiblesses relevées engendrent les risques et incidences suivants :

- Le risque d'échec du Programme.
- Le risque de mauvaise utilisation des matériels agricoles acquis par les paysans.
- Le risque de démotivation du personnel et d'inertie du fait des changements répétés.
- Le risque de mauvaise utilisation des ressources mises à disposition du Programme.
- Le risque de pilotage à vue des activités du Programme.
- Le risque de lenteur, d'inefficacité, d'incohérence dans l'utilisation des ressources et la mise en œuvre des programmes et plans d'action de la structure.

### **3 – LES RECOMMANDATIONS**

Au vue des faiblesses relevées, nous recommandons que la structure se dote d'un statut juridique autonome et qu'il devienne une entité indépendante du cabinet du ministre. Elle pourra ainsi mieux envisager et programmer ses actions de développement.

Le Programme doit se doter d'un outil performant de suivi évaluation et pilotage de la performance. Il pourra ainsi veiller en permanence à la cohérence dans l'utilisation des ressources et la mise en œuvre des plans et programme d'activité.

### **B – EVALUATION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES**

Elle concerne les procédures générales d'administration notamment les procédures de décision, les procédures de gestion des ressources humaines.

#### **1 – LES CONSTATS**

Nos travaux d'évaluation administrative ont mis en évidence les faiblesses suivantes :

- Le Programme ne dispose pas d'une procédure formalisée pour la gestion des ressources humaines. Il s'agit notamment des procédures de recrutement des agents, des procédures de notation et d'évaluation de la performance des agents, d'une politique salariale ou de rémunération des agents, d'une politique de la formation continue des agents du Programme.
- Absences de manuel de procédures d'administration et de description formalisée des fonctions et postes de travail.
- Concernant le processus de prise de décision, nous avons constaté que les rapports et comptes rendus des responsables des services ou de projet sont présentés verbalement sans support écrit, durant les réunions.
- Absence de manuel de procédure formalisé pour le choix des sites à aménager.

#### **2 – LES RISQUES ET INCIDENCES**

Les risques et incidences attachés aux faiblesses constatées sont :

- Le risque d'incohérence et d'inefficacité de la gestion des ressources humaines
- Le risque de démotivation, de conflit de compétence et d'autorité.

- Le risque que les rémunérations ne soient pas adaptées et motivantes pour favoriser la performance.
- Le manque de repère pour le recrutement, le contrôle et l'évaluation du travail de chaque salarié et des équipes de travail.
- Des difficultés à réaliser des formations continues adaptées pour le personnel.
- Des difficultés pour faire des appréciations pertinentes sur la base de simples comptes rendu ou rapports verbaux.
- Des difficultés pour réaliser un suivi efficace de la mise en œuvre des décisions sans un rapport ou compte rendu écrit.
- Le risque que les sites aménagés ne soient pas adaptés à la culture du riz.

### **3 – LES RECOMMANDATIONS**

Au vu des constats ci-dessus, nous proposons que la direction du Programme élabore dans les brefs délai, un manuel de procédure pour la gestion administrative des activités du Programme National Riz. Elle doit également élaborer et formaliser la politique salariale, la politique de recrutement et la politique de formation continue du personnel. Elle doit veiller à ce que les comptes rendu et rapports, lors des réunions de direction ou de pilotage, soient faits part écrit afin que les appréciations des participants soient plus pertinentes et fondées. La direction du Programme doit élaborer une procédure de sélection des sites à aménager pour le développement de la riziculture. Cette procédure doit définir clairement les critères techniques. Toutes ces procédures formalisées doivent être diffusées pour application.

## **C – LES PROCEDURES COMPTABLES ET FINANCIERES**

L'évaluation à cette étape porte sur les procédures comptables et financières du programme.

### **1 – LES CONSTATS**

Nous avons relevé, au cours de notre évaluation, divers points de faiblesses qui sont :

- Absence d'un état propre pour la comptabilisation et le suivi budgétaires.
- Les procédures de mise à disposition des fonds de financement sont longues et complexes.

- La comptabilisation des opérations de cession et vente de matériels, de semences et de produits phytosanitaires présente des insuffisances. Les constats suivants ont été faits :
- Il n'existe pas de manuel de procédure comptable et financière formalisé.
- La structure ne produit pas d'état comptable et financier annuel qui retraceraient la situation patrimoniale du programme et l'utilisation des ressources qui sont générées depuis de nombreuses années jusqu'au 31/12/2003.
- La procédure d'encaissement et de décaissement de fonds n'est pas formalisée.
- La procédure de gestion et de suivi évaluation des stocks n'est pas formalisée.
- La comptabilité de management (analyse et évaluation des coûts) est inexistante.
- Les dotations aux amortissements et aux provisions ne sont pas pratiquées.
- Le suivi comptable et financier des unités d'exécution, des antennes décentralisées et du recouvrement des créances n'est pas formalisé par des documents et procédures comptables élaborés.
- Les comptables de la structure cumulent les fonctions de comptable et de caissier.
- Le logiciel de comptabilité utilisé par la structure ne permet pas d'élaborer les Etats comptables et financiers de fin de période.

## 2 – LES RISQUES ET INCIDENCES

Divers risques et incidences sont attachés aux insuffisances constatées sur le système comptable de la structure.

- L'absence de procédure comptable écrite traduit une absence de normes dans l'appréciation de la qualité de la gestion, des difficultés à assurer le contrôle et une évaluation de la performance des entités et UEP.
- Le cumul des tâches de comptable et de caissier engendre la lenteur et l'inefficacité dans le travail ainsi que le risque de collusion.
- L'absence de document pour formaliser et matérialiser le suivi administratif et comptable du recouvrement des créances peut engendrer le risque de collusion entre débiteurs et gestionnaires des recouvrements.
- L'absence de document pour formaliser et matérialiser le suivi administratif et comptable des antennes décentralisées et des UEP peut engendrer le risque de collusion entre responsables du suivi comptable et financier et les responsables de l'antenne ou de l'Unité d'Exécution du Projet (UEP).

- Les risques de mauvaise utilisation des ressources recouvrées ou mises à disposition, de mauvaise organisation, d'inefficacité, de conflits d'intérêts et de compétence, de démobilisation et de démotivation du personnel.
- Le manque de fiabilité, de sincérité et de crédibilité des états de gestion.
- Le risque de pilotage non adéquat et de contre performance.

### 3 – LES RECOMMANDATIONS

Les responsables de la structure doivent tout mettre en œuvre pour se doter dans les plus brefs délais d'un manuel de procédure, et spécifiquement de procédures de gestion administrative comptable et financière formalisées. Ces procédures doivent prendre en compte l'ensemble des activités du Programme national Riz. Elles doivent être largement diffusées pour faciliter leur application.

Il nous paraît aussi urgent pour la structure de réorganiser et renforcer le service comptable et financier pour éviter les cumuls de tâches et fonctions. Le suivi évaluation des opérations et la production des informations comptables et financières deviendraient plus performants.

### D – LES PROCEDURES DE GESTION DU MATERIEL ROULANT

Elle concerne l'évaluation des procédures d'acquisition, d'utilisation et de l'entretien des véhicules et autres matériels roulants.

#### 1 – LES CONSTATS

L'évaluation de cette procédure nous a permis de relever les faiblesses suivantes :

- Absence de procédures écrites pour la gestion du parc auto.
- Faiblesses dans l'utilisation des véhicules du pool.
- Mauvais archivage des documents des véhicules.
- Faiblesses dans le suivi des mouvements des véhicules (Absence de registre de consignation des entrées et des sorties des véhicules).
- Absence de liste des garages agréés pour l'entretien et la réparation des véhicules.
- Absence de carnets de bord de suivi des interventions sur chaque véhicule.
- Absence de procédure d'identification et d'inventaire du matériel.
- Inexistence d'une procédure d'amortissement du matériel roulant.

## 2 – LES RISQUES ET INCIDENCES

Les risques et incidences attachés aux faiblesses identifiées sont :

- Difficultés dans le suivi des interventions effectuées sur chaque véhicule.
- Risque d'interventions non indispensables.
- Prestation de mauvaise qualité.
- Manque de rigueur dans le choix des prestataires de service.
- Collusion entre prestataire et responsable de la gestion des dépenses d'entretien.
- Le contrôle des dépenses d'entretien, réparation et de carburant peut s'avérer inefficace sans le contrôle des entrées et sorties.
- Utilisation inégalitaire des véhicules (sur utilisation de certains par rapport à d'autres).
- Risque de disparition d'un véhicule ou de perte des documents.
- Les documents administratifs importants des véhicules pourraient ne pas être renouvelés dans les délais.
- Effectivité de l'existence du véhicule en l'absence de ses documents administratifs.
- Utilisation des véhicules du pool à des fins non appropriées.
- Difficultés à assurer le contrôle et l'exécution des tâches.
- Conflit entre utilisateurs de véhicules.
- Des difficultés pour assurer le renouvellement du matériel.
- Des difficultés pour identifier et distinguer le matériel qui appartient au Programme.

## 3 – LES RECOMMANDATIONS

La direction du Programme doit élaborer et formaliser une procédure de gestion du matériel. Cette procédure doit prendre en compte l'agrément des fournisseurs, l'acquisition, l'identification, l'utilisation et la cession éventuelle du matériel ainsi que la politique d'amortissement. Elle doit être diffusée dans tous les services et projets pour application.

Nous recommandons également à la Direction, la mise en place d'un registre de suivi des mouvements des différents véhicules. Ce registre consignera entre autre, la date de sortie du véhicule, la destination, le chauffeur et la date prévue pour le retour. Elle doit également mettre en place un registre de gestion des interventions pour les entretiens et réparations des véhicules.

## **E – LES PROCEDURES DE GESTION DES AUTRES FOURNITURES**

Il s'agit d'évaluer les procédures d'acquisition, de gestion et d'utilisation des autres fournitures.

### **1 – LES CONSTATS**

Les faiblesses constatées sont :

- Absence de procédures écrites pour la gestion des fournitures
- Expression des besoins des services non archivés
- Mauvais archivage des factures pro forma et bons de commande
- Absence de registre de réception des fournitures
- Absence de procès verbal de sélection et d'agrément des fournisseurs
- Bons de commande non pré numérotés

### **2 – LES RISQUES ET INCIDENCES**

Les risques et incidences sont :

- Risques de bons de commande et achats fictifs.
- Des difficultés pour assurer un contrôle des achats de fournitures.
- Risque de conflit avec les fournisseurs agréés.
- Risque de non maîtrise des dépenses sur achat de fournitures.
- Collusions entre fournisseurs et responsables des achats.
- Les fournisseurs choisis pourraient ne pas garantir les meilleurs rapports qualité / prix.
- Absence de suivi de la gestion des stocks de fournitures.
- Difficultés dans le rapprochement des prix des quantités commandées avec les propositions initiales des fournisseurs.
- Difficulté dans le suivi des consommations par service pour une gestion efficace.
- Difficultés à établir des contrôles et rapprochements entre besoins exprimés et commandes passées.
- Difficultés à assurer le contrôle et le suivi de l'exécution des tâches.

### 3 – LES RECOMMANDATIONS

La direction du Programme doit élaborer et diffuser une procédure de gestion des fournitures. Cette procédure doit prendre en compte l'agrément des fournisseurs, l'acquisition et la gestion des fournitures. Des registres de réception et de gestion des fournitures doivent être tenus régulièrement.

### F – LES PROCEDURES DE SUIVI DES ACTIVITES

Elle porte sur l'évaluation des procédures de suivi et d'évaluation des la performance.

#### 1 – LES CONSTATS

Les faiblesses constatées portent sur les points suivants :

- Le service suivi évaluation n'est pas doté en personnel, il n'est donc pas fonctionnel.
- Absence de planification des missions.
- Rapports de mission non produits dans les délais.
- Mauvais archivage des rapports de mission qui sont produits.
- Des ordres de mission ne sont pas contresignés par les responsables des zones visitées.
- Absence de rapports de suivi et d'évaluation des missions.
- Absence de procédures écrites pour la gestion des missions.
- Absence de procédures formalisées pour le suivi et l'évaluation de la performance.
- Absence de programme annuel de coordination des activités.
- Absence de procédure budgétaire
- Absence de rapport annuel d'activité.
- Absence de rapport d'évaluation de la performance des équipes et des activités.
- Des faiblesses dans l'exécution du suivi budgétaire.

#### 2 – RISQUES ET INCIDENCES

Les risques et incidences sont :

- Difficultés à assurer le contrôle et l'exécution des tâches.
- Impossibilité de mesurer l'impact des missions sur la conduite des activités.



- Des difficultés pour contrôler l'effectivité des missions.
- Impossibilité de produire les dits rapports après un temps trop long.
- Les recommandations faites à la suite de ces missions pourraient être anachroniques.
- Risques de chevauchement de deux ou plusieurs missions sur une même période.
- Les personnes habilitées à effectuer ces missions pourraient ne pas être disponible.
- Incohérence, inefficacité et mauvaise coordination des activités du programme.
- Pilotage non adéquat, perte de confiance des bailleurs, conflit d'autorité et d'intérêt.
- Le risque d'échec du programme sans direction précise.
- Evaluation arbitraire sans référentiel de travail et d'orientations stratégiques.
- Absence de repères et d'outils d'appréciation des objectifs.
- Démobilisation et laxisme au niveau du personnel.
- 

### **3 – LES RECOMMANDATIONS**

La direction du Programme doit veiller à ce qu'un programme annuel de coordination des activités soit formalisé et diffusé. Il servira de référence pour l'évaluation de la performance du programme. Les rapports d'activité et d'exécution du budget doivent être élaborés et diffusés pour que toutes les parties prenantes soient au même niveau d'information. Elle doit par ailleurs mettre en place un outil performant de suivi permanent des activités et, doter le service suivi évaluation en personnel afin de le rendre fonctionnel. Le pilotage de la performance serait ainsi favorisé.

**TABLEAU 7:SYNTHESE DES FAIBLESSES – RISQUES/INCIDENCES – RECOMMANDATIONS**

<b>FAIBLESSES</b>	<b>RISQUES/INCIDENCES</b>	<b>RECOMMANDATIONS</b>
Absence de procédures formalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le risque d'incohérence, de lenteur et d'inefficacité.</li> <li>- Le risque d'une mauvaise utilisation des ressources.</li> <li>- Absence de normes formalisées pour l'appréciation de la qualité de gestion.</li> <li>- Des difficultés pour réaliser l'exécution et le contrôle des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La rédaction d'un manuel de procédures qui prend en compte l'ensemble des activités du programme</li> <li>* Une large diffusion de ce manuel pour faciliter l'application des procédures</li> </ul>
Des faiblesses dans le dispositif comptable, budgétaire et financier actuel du Programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le risque de non détection des utilisations non adéquates des ressources du Programme.</li> <li>- Le risque de collusion, de lenteur et d'inefficacité.</li> <li>- Des difficultés à assurer un suivi évaluation et pilotage performant.</li> <li>- Le manque de fiabilité, de sincérité et de crédibilité des documents présentés par le Programme.</li> <li>- Le risque de prise de décisions de pilotage non adéquates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La réorganisation du système comptable, budgétaire et financier par une définition des procédures et des outils de collecte et de traitement comptable des activités du Programme.</li> <li>* Le renforcement du service comptable pour favoriser la séparation des tâches</li> </ul>
<p>Le service suivi évaluation n'est pas fonctionnel.</p> <p>Une absence d'un dispositif formalisé de suivi évaluation et pilotage de la performance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le risque d'incohérence, de pilotage à vue et d'une mauvaise coordination des activités du Programme.</li> <li>- Le risque de lenteur, d'inefficacité, d'inertie et de démotivation du personnel.</li> <li>- Le risque d'évaluation arbitraire sans référentiel de gestion de la performance.</li> <li>- Le risque de mauvaise utilisation des ressources en l'absence d'un contrôle adéquat.</li> <li>- Absence de norme pour l'appréciation des résultats et la qualité de la gestion du Programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dotation du service suivi évaluation en personnel compétents.</li> <li>* Elaboration des procédures et méthodes de suivi évaluation et pilotage de la performance.</li> <li>* Définition des outils de suivi de l'évaluation et du pilotage de la performance du Programme.</li> </ul>

Source : Nous même

## G – LES FORCES DE LA STRUCTURE

Au delà des faiblesses relevées plus haut, l'évaluation du dispositif de management de la structure nous a également permis d'identifier les forces. Elles sont résumées comme suit :

- Les financements des bailleurs sont adaptés aux spécificités des activités du programme, avec des financements libellés en nature.
- Une expérience dans le développement de la riziculture.
- Une réelle volonté des responsables de la structure d'instaurer une culture du résultat et de la performance.
- Un niveau de connaissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication assez bon.
- Un soutien ferme de l'autorité qui se traduit par les décrets de création et de modification de la dénomination du Programme et durant les négociations de financement des prêts projets avec les bailleurs de fonds extérieurs.
- Un fort soutien financier des bailleurs de fonds étranger au Programme.
- Un fort potentiel de mobilisation des ressources humaines compétentes auprès de l'administration publique Ivoirienne.

## CONCLUSION

Le diagnostic du Programme national riz s'est articulé autour de la prise de connaissance et de l'évaluation du dispositif de suivi évaluation et de pilotage de la structure. Une synthèse des constats, incidences et recommandations est présentée dans le **tableau 7** ci-dessus. Vu les constats, les risques et incidences identifiées, trois principales recommandations ont été faites.

- ❖ La première porte sur la formalisation des procédures et la diffusion du manuel à l'ensemble du personnel, afin qu'elles soient effectivement appliquées.
- ❖ La seconde concerne la réorganisation et le renforcement des systèmes comptables et budgétaires du Programme.
- ❖ Enfin, la dotation en personnel et le fonctionnement effectif du service suivi évaluation du Programme.

La mise en œuvre des deux premières recommandations permettra d'améliorer des faiblesses qui pourraient réduire l'impact de la mise en place du TBP. La mise en œuvre de la dernière est l'objet de notre étude. Elle prend en compte la conception d'un outil pertinent de suivi évaluation et pilotage de la performance. Le chapitre suivant traite de cette question.

## **CHAPITRE 2 : LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE PROGRAMME NATIONAL RIZ**

L'évaluation du dispositif de management du Programme nous a permis de mettre en évidence des faiblesses du système. Les recommandations qui ont été faites pour l'amélioration de ces faiblesses intègrent entre autres, la mise en place d'un tableau de bord prospectif pour permettre le suivi l'évaluation et le pilotage de la performance au Programme. Le présent chapitre sera consacré à la conception de cet outil pour le compte du Programme. Elle se fera en deux parties. La première consiste à faire une analyse du cadre d'application. En seconde partie nous procéderons à la construction du prototype de l'outil.

### **I – ANALYSE DU CADRE D'APPLICATION**

Cette partie va porter sur la définition des enjeux du tableau de bord pour le PNR et, des moyens qui sont nécessaires à la mise en place de l'outil.

#### **1 – LES MISSIONS ET OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD POUR LE PNR**

L'évaluation du dispositif de management du Programme National Riz a révélé plusieurs faiblesses du système. Les recommandations qui ont été faites à la suite de l'analyse de ces faiblesses ont mis en évidence la nécessité de mettre en place un suivi pertinent des activités du Programme. Il permettrait à la structure d'avoir en permanence une vue sur ses variables clés d'action et par conséquent, d'être plus performante. Le tableau de bord apparaît dans ces conditions comme l'outil de suivi le plus approprié pour assurer cette veille permanente. Il est par ailleurs recommandé par **40%** des personnes que nous avons interrogées dans les entretiens contre **27%** pour le suivi budgétaire et **23%** sans aucune proposition précise.

Le tableau de bord du Programme National Riz aura en effet pour mission principale d'assurer le diagnostic permanent et instantané des activités de la structure. La question est de savoir s'il va servir à faire de la coercition c'est-à-dire un contrôle surveillance contraignant pour savoir ce que font les collaborateurs à qui des pouvoirs ont été délégués ? Une telle approche nous paraît peu motivante pour les collaborateurs.

Doit-on au contraire utiliser l'outil pour faire du renforcement, l'échange d'information dans la convivialité, la confiance et le partenariat, permettant ainsi à tous les collaborateurs de tous

les niveaux hiérarchiques de disposer d'informations pertinentes ? Une telle option semble plus motivante et encourage le partage de la responsabilité. Le programme aurait plus d'intérêt à s'engager dans cette direction pour la mise en place de son TBP. Plus de **88%** des personnes qui le recommandent pensent qu'il facilitera les échanges d'informations.

## 2 – LES MOYENS NECESSAIRES

La conception de l'outil nécessite des ressources sous diverses formes. Il s'agit notamment de ressources matérielles, financières et humaines. Au niveau des ressources humaines, compte tenu du fait que le service suivi évaluation du Programme n'est pas fonctionnel, une personne ressource est nécessaire pour réaliser le travail préparatoire d'analyse et d'évaluation du dispositif de management. C'est ce travail que nous avons réalisé dans le cadre de cette étude, bien évidemment avec l'apport des responsables et de tous les opérationnels. Nous avons aussi été appuyé pour la phase de l'évaluation et de préparation du projet TBP, pendant deux mois, par un auditeur externe. Il avait une expérience professionnelle de plus de cinq (5) ans. Concernant la disponibilité des personnes qui sont associées au projet tableau de bord, elle s'est traduite au cours des entretiens, de la réunion de validation du rapport de diagnostic (**annexe 5**) et la réunion de validation du projet TBP du PNR (**annexe 6**). Ces deux séances ont permis d'apprécier la disponibilité et la motivation du personnel et des responsables pour le projet TB.

Au niveau des moyens matériels, l'équipe de conception doit bénéficier de commodités et d'un environnement de travail favorable. Il s'agit des bureaux, du mobilier de bureau et du matériel informatique rendus disponibles pour la mise en œuvre de ce projet. Nous avons pu bénéficier de ces commodités avec un ordinateur portable acquis pour la circonstance afin de faciliter le travail même en dehors du bureau.

Concernant les moyens financiers, la structure doit veiller à renforcer les conditions de motivation et de disponibilité des personnes ressources mais aussi du personnel régulier qui participe au processus de définition et de validation de l'outil. Ces ressources financières doivent être budgétisées et rendues disponibles dans les délais afin d'éviter que le processus connaisse des retards ou des interruptions dommageables.

## **II – LA DEFINITION DU PROTOTYPE DU TBP DU PNR**

Elle se fera en deux étapes. La première porte sur l'analyse des missions, des objectifs, de la stratégie et l'identification des facteurs clés de succès du Programme. En seconde étape nous définirons les indicateurs de suivi évaluation et de pilotage de la performance du Programme.

### **A – ETUDE PREALABLE A LA DEFINITION DES INDICATEURS**

Elle s'articule autour d'un processus de compréhension de la mission du Programme, de l'explicitation et de la traduction de la stratégie en objectifs quantifiables, enfin, à la définition des facteurs clés de succès en rapport avec les forces et faiblesses de la structure.

#### **1 – LA MISSION DU PROGRAMME NATIONAL RIZ DE COTE D'IVOIRE**

La mission assignée au Programme par les autorités se décline en trois points qui sont :

- Participer à l'élaboration des politiques et stratégies de développement de la riziculture en Côte d'Ivoire.
- Coordonner et suivre la mise en œuvre des Projets rizicoles en Côte d'Ivoire.
- Organiser et gérer un système d'information permettant d'évaluer l'ensemble des opérations d'importation, de production, de transformation du paddy et de commercialisation du riz.

Cette mission définit depuis la création de la structure a été réaffirmée avec l'arrêté ministériel de Janvier 2003

#### **2 – EXPLICITATION DE LA STRATEGIE**

La réalisation de cette mission se fera selon le choix stratégique des autorités. Elle est explicitée en ces deux points suivants :

- L'accroissement de la production nationale de paddy afin de réduire la dépendance de la Côte d'Ivoire viv-à-vis de l'extérieur.
- La professionnalisation accrue des agriculteurs et des artisans décortiqueurs ainsi que la mise en marché.

Ces deux facteurs sont certes déterminants mais, nous pensons qu'un troisième point doit être intégré comme axe d'action stratégique. Il concerne la gestion performante des ressources. La bonne utilisation des ressources est en effet déterminante pour la mise en œuvre des deux premiers axes et donc, de la réalisation des missions du Programme.

La stratégie du Programme se résume alors en ces trois points :

- L'accroissement de la production nationale de paddy afin de réduire la dépendance de la Côte d'Ivoire en riz pour la consommation vis-à-vis de l'extérieur.
- La professionnalisation accrue des agriculteurs et des artisans décortiqueurs ainsi que la commercialisation.
- La mise en place d'une organisation adaptée pour une gestion performante des ressources disponibles.

### 3 – LA TRADUCTION DE LA STRATEGIE EN OBJECTIFS QUANTIFIES

Il s'agit de traduire en des termes quantifiés les objectifs à atteindre par le Programme avec la stratégie adoptée par les responsables de la structure. Le document de base fournit les informations suivantes :

- Accroître la production locale de riz de 8% par an pour atteindre 2236000 tonnes en 2005.
- Sécurisation de la production nationale par l'augmentation significative de la part du riz irrigué dans la production de paddy : de 8% à 20% à l'horizon 2005.

Nous constatons que l'objectif de professionnalisation des organisations rizicoles n'est pas défini. Il faut noter également que l'absence de programme annuel de coordination des activités rend délicat la définition d'objectifs annuels pour les différents axes d'action stratégique.

De notre point de vu, il est nécessaire d'ajouter aux deux précédents, les objectifs qui sont en rapport avec la professionnalisation des acteurs et la gestion performante des ressources disponibles. Ils peuvent être formulés comme suit :

- Appuyer le développement et la professionnalisation d'un nombre (N) d'Organisation Professionnelles Agricoles rizicoles (OPA riziculteurs et artisans décortiqueurs) à l'échéance de 2005.
- Réaliser un niveau minimum de pilotage financier performant de 95%.

Il est important pour la structure de revoir son échéance de 2005 ; vu les résultats observés au 31 Décembre 2003.

#### **4 – LES FACTEURS CLES DE SUCCES DU PROGRAMME**

Ils sont les leviers d'action pour la réussite de la mise en œuvre des activités du Programme National Riz de Côte d'Ivoire. Ces facteurs sont imposés par les conditions de l'environnement global ou, ils découlent des choix stratégiques opérés par les responsables du Programme. Au vu des forces et faiblesses ainsi que des menaces et opportunités identifiées, quatre principaux facteurs clés de succès ont été définis. Chaque facteur clé se compose de variables d'actions spécifiques. La cartographie des responsabilités présentée au chapitre suivant donne une analyse des facteurs clés, des variables d'action et situe les responsabilités dans leur mise en oeuvre. Les quatre principaux facteurs clés de succès et les variables d'action sont :

- ❖ **La modernisation du système de production du paddy.**
  - Intensification de la culture.
  - Mécanisation accrue des techniques culturales.
- ❖ **La sécurisation de la production nationale de paddy.**
  - Accroissement des surfaces irriguées.
  - Organisation du marché du paddy.
- ❖ **La professionnalisation accrue des agriculteurs et des artisans décortiqueurs de riz.**
  - Promotion des associations de producteurs de paddy.
  - Organisation des artisans gestionnaires des micro-rizières.

A ces trois facteurs clés déjà définis par les autorités, nous suggérons en complément celle qui suit.

- ❖ **Une Organisation cohérente, adaptée et performante.**
  - Organisation administrative cohérente et adaptée aux évolutions de l'environnement.
  - La mise en place d'un processus de gestion performante des ressources humaines.
  - Pilotage financier performant du Programme.



## **B – PRESENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PNR**

Les indicateurs de performance définis sont le résultat de l'analyse des objectifs, des variables d'action stratégique et des plans d'actions du programme. Cette analyse est complétée par une identification des besoins en information de gestion des utilisateurs de l'outil. Le tableau ci-dessous résume les indicateurs choisis par variables d'action, et par plans d'actions. Les valeurs références de chaque indicateur seront indiquées dans une colonne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU 8 : LES INDICATEURS DE RESULTATS

Les axes d'actions décisives	Indicateurs	Objectifs
La production locale de riz	1 – Production locale de riz pluvial 2 – Production locale de riz irrigué 3 – Indicateur de progression de la production locale par rapport aux importations de riz (Total production/Total Importation)	- Quantité (Q/n) à définir par année - Quantité (Q/n) à définir par année - Indicateur (I) supérieur ou égal à 1
Sécurisation de la production nationale de riz	4 – Aménagement de superficie pour la culture du riz irrigué. 5 – Taux de rendement (R) des superficies qui reçoivent les produits phytosanitaires. 6 – Le nombre de OPA professionnalisé.	* Minimum de 8000Hectar par Année * Taux (Rn) prévu pour l'Année * Nombre (N) à définir pour l'Année & le cumul depuis l'initiation du programme.
Administration et gestion performante des activités du Programme.	7 – Indicateur (I) de pilotage financier performant. (I = Taux de réalisation des activités/T de consommation budgétaire) 8 – Le % de projets réalisés à échéance	* (I) supérieur ou égal à 95% * Un % (Pn) définit pour l'Année

TABLEAU 9 : LES INDICATEURS DE SUIVI DES PLANS D'ACTION

Variables d'action	Plan d'action	Indicateur	Objectifs
<b>Modernisation du système de production du paddy.</b>	<b>Intensification de la culture.</b>	<b>9</b> – Le taux de rendement a l'hectare des superficies aménagées (T)	* Un taux (Tn) à définir par année (n) en cours. (T prévisionnel).
		<b>10</b> – La quantité de semence distribuée	* Quantité prévisionnelle de semence sur l'année & le cumul depuis l'initiation du projet
	<b>Mécanisation accrue des techniques culturales.</b>	<b>11</b> – La valeur des superficies en exploitation mécanisées	* (S) hectares prévus par année & cumul depuis l'initiation du projet.
		<b>12</b> – Le taux de rendement des exploitations mécanisées	* Le taux (T) prévisionnel pour l'Année.
		<b>13</b> – Le volume des cessions de matériels (en valeur Fcfa)	* Un volume prévisionnel par Année & le cumul depuis le début
		<b>14</b> – Le nombre de campagne de sensibilisation et de formation à la mécanisation.	* Un nombre prévisionnel N par Année.

<p><b>Sécurisation de la production de paddy.</b></p>	<p><b>Accroissement des surfaces irriguées.</b></p> <p><b>Organisation du marché du paddy.</b></p>	<p><b>15</b> – La valeur des superficies aménagées ou réhabilitées.</p> <p><b>16</b> – Le pourcentage de superficie irriguée sur le total aménagé.</p> <p><b>17</b> – Le nombre de nouveaux contrats acquis entre OPA et Industriels.</p> <p><b>18</b> – Le volume des productions de riz local</p> <p><b>19</b> – La part de la production de riz local sur les ventes globales (ventes de riz local/ventes totales de riz).</p>	<p>* Le total des superficies réhabilités ou aménagées supérieures ou égal à 8000ha/an &amp; le cumul depuis le début du projet.</p> <p>* Un niveau de pourcentage à définir par Année.</p> <p>* Un nombre prévisionnel (N) de contrats par l'Année.</p> <p>* Un volume prévisionnel définit par Année</p> <p>* Un niveau prévisionnel de l'indicateur définit par Années.</p>
---	---	---	--

<p><b>Professionalisation accrue des agriculteurs et des artisans décortiqueurs.</b></p>	<p><b>Promotion des associations de producteurs de paddy.</b></p>          <p><b>Organisation des artisans gestionnaires des micro-rizières</b></p>	<p><b>20</b> – Le nombre d’association de producteur formellement constitué</p> <p><b>21</b> – Le nombre d’OPA rizicole qui produisent des états comptables et des rapports détaillés de gestion</p> <p><b>22</b> – Le volume d’heures de formation consacré aux OPA.</p> <p><b>23</b> – Le nombre d’association d’artisans riziculteurs formellement constitué</p> <p><b>24</b> - Le nombre d’OPA artisans qui produisent des états comptables et des rapports détaillés de gestion</p> <p><b>25</b> – Le volume d’heures de formation consacré aux OPA d’artisans.</p>	<p>* Un nombre N d’OPA rizicole à appuyer sur l’Année.</p> <p>* Un nombre N d’OPA rizicole à appuyer sur l’Année.</p> <p>* Un volume horaire prévisionnel par Année.</p> <p>* Un objectif de (N) OPA à fixer pour l’Année.</p> <p>* Un nombre N d’OPA d’artisans à appuyer sur l’Année.</p> <p>* Un volume horaire prévisionnel par Année.</p>
--	---	--	--

<p><b>Organisation administrative cohérente, adaptée et performante.</b></p>	<p><b>Organisation administrative cohérente et adaptée aux évolutions de l'environnement.</b></p>	<p><b>26</b> – La capitalisation des expériences (I= Nombre de travaux ou projets exécutés dans les délais/ Nbr total de travaux ou projets terminés)</p> <p><b>27</b> – Le nombre d'audit sollicité sur l'exercice</p> <p><b>28</b> – Le niveau de réalisation physique des projets/le niveau prévisionnel.</p>	<p>* Un objectif d'indicateur (I) à fixer pour l'Année.</p> <p>* Un objectif de 1 audit par semestre</p> <p>* Avancement prévisionnel par période</p>
	<p><b>La mise en place d'un processus de gestion performante des ressources humaines.</b></p>	<p><b>29</b> – Le niveau des dépenses de formation du personnel.</p> <p><b>30</b> – Le taux de turnover du personnel.</p> <p><b>31</b> – Le nombre de salariés recrutés par test et entretien/le nombre total salarié.</p> <p><b>32</b> – Le total fiches d'évaluation des salariés déposé à la direction/ sur le nombre total de salariés.</p> <p><b>33</b> – Le nombre de P C utilisé/effectif.</p> <p><b>34</b> – Taux de croissance de la masse salariale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Cadres</li> <li>- Les Agents</li> </ul>	<p>* Le montant prévisionnel budgété.</p> <p>* Le taux budgété.</p> <p>* Un nombre référence fixé.</p> <p>* Un minimum de 10%</p> <p>* Un nombre (n) prévisionnel à définir.</p> <p>* Un taux Prévisionnel définit par les responsables du programme.</p>

	<p><b>La mise en place d'un pilotage financier performant du Programme.</b></p>	<p><b>35</b> - Indicateur de pilotage financier (taux réalisation des activités/taux de consommation budgétaire).</p> <p><b>36</b> - Le nombre de prestataires intervenu sans agrément préalable</p> <p><b>37</b> - Le nombre de prestataire consulté pour tous les marchés.</p> <p><b>38</b> - Financements mis à disposition dans les délais/financements prévus sur la période.</p> <p><b>39</b> - Montant des dépenses non-conformes à leurs objets.</p> <p><b>40</b> - Délai de règlement des prestataires divers (encours fournisseurs/dépenses)*360 jours)</p> <p><b>41</b> - Indicateur d'autofinancement des activités. (revenus générés/financement total)</p> <p><b>42</b> - Indice d'efficacité des financements. (charges de fonctionnement/dépenses totales du programme)</p>	<p>* Supérieur ou égal à 1</p> <p>* Un nombre prévisionnel à définir par année.</p> <p>* Un nombre prévisionnel à définir par année.</p> <p>* Indice compris entre 90 et 100%</p> <p>* Un seuil prévisionnel à ne pas dépasser par année.</p> <p>* Indicateur compris entre 30 et 60jours</p> <p>* Minimum de 5%</p> <p>* Inférieur à 20%</p>
--	---	---	---

		<p><b>43</b> – Taux de recouvrement des ventes à crédit (encours clients/ventes)*360 jours</p> <p><b>44</b> – Le nombre de dossiers contentieux/Nombre de clients</p>	<p>* Délai de 30 jours par échéance</p> <p>* Un nombre (N) prévisionnel à définir</p>
--	--	---	---

**Source** : adapté de A. Dayan & al ; (1999 : 859) ; Manuel de gestion, volume 1 ; Paris ; Ellipses/AUF



## C – LE PROTOTYPE DE TBP DE LA DIRECTION DU PNR

Les indicateurs définis au niveau des tableaux 8 et 9 concernent toutes les activités du programme. Nous avons ainsi pu y sélectionner des indicateurs afin de concevoir à titre indicatif, le prototype de TBP de la direction du programme national riz. Ce TBP est composé des tableaux 10, 11 et 12 ainsi que des autres présentations ci-après spécifiées, des indicateurs. Chacun des tableaux présente les indicateurs de suivi de la mise en œuvre de chacun des trois axes stratégiques d'action du programme. Sont définis, Pour chaque indicateur de suivi, la valeur prévisionnelle, la valeur réelle, les écarts, le ratio de la réalisation sur le prévisionnel, la tendance selon les besoins. Les valeurs seront définies par période journalière, mensuelle, annuelle puis le cumul depuis le démarrage du projet jusqu'à la date de renseignement du tableau, selon la spécificité de l'indicateur. Le renseignement des tableaux sera assuré en permanence par les opérationnels et plus encore par le service suivi évaluation. Un point hebdomadaire sera fait, par ces derniers, à la direction du programme. Quelques valeurs disponibles ont été mentionnées dans le TB à titre indicatif.

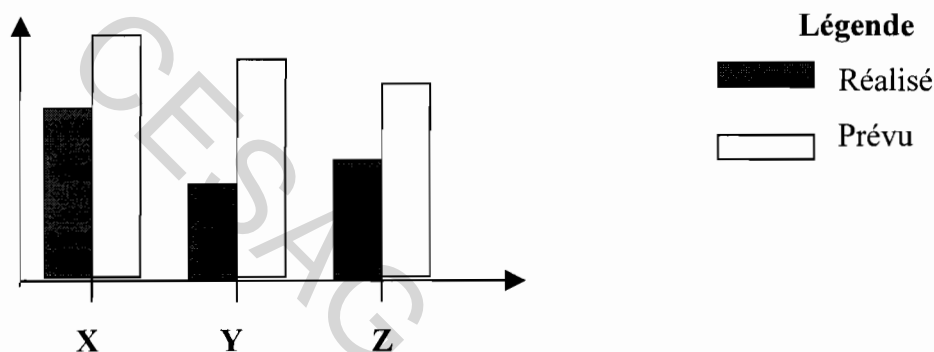
Les données du réel mentionnées au TBP permettent le suivi de la progression des résultats de la production de riz, des aménagements de superficies pour la production de riz, les taux de rendement des superficies aménagées, la progression de la production locale de riz par rapport aux importations, le taux de mise en marché du riz produit localement, le niveau de professionnalisation des agriculteurs et le niveau de pilotage financier performant. Ces données réelles seront ensuite comparées aux valeurs prévisionnelles afin de déterminer les écarts. Les causes de ces écarts sont recherchées et analysées. La direction pourra alors prendre des décisions d'amélioration de ces faiblesses constatées en s'inspirant des recommandations d'actions d'amélioration qui ont été faites à la suite de l'analyse. Ce processus complété par une mise en œuvre opportune et cohérente des décisions d'amélioration permettra à la direction du programme d'assurer le pilotage de la performance au PNR. Il faut noter que la mise en œuvre de la stratégie est déterminante pour la réalisation de la performance par une organisation. Le suivi de sa mise en œuvre est donc indispensable à un pilotage de la performance. C'est ce rôle d'outil de suivi évaluation et de pilotage de la performance que jouera ce TBP de la direction du PNR.

**TABLEAU 10 : LE SUIVI DE LA PRODUCTION LOCALE DE RIZ**

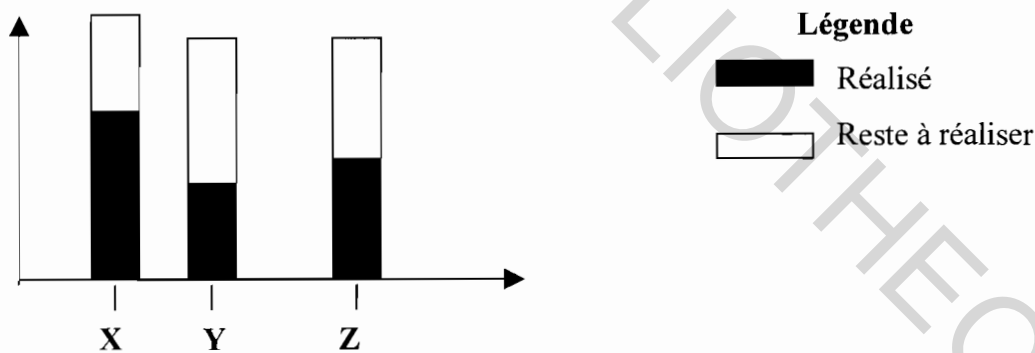
<b>Indicateurs de production de riz</b>	Mensuel	Annuel	Cumul démarrage du projet à ce jour
Indicateur de production de riz pluvial	Valeur en millier de « tonnes »	Valeur en millier de «tonnes »	Valeur en millier de « tonnes »
Prévu	134	1607	
Réalisé	85.4	1024	
Ecart(s)	(48.6)	(583)	
Ratio Réalisé/Prévu	0.64	0.64	
Tendance	▼	▼	
Indicateur de production de riz irrigué			
Prévu	32.27	387.2	
Réalisé	7	88	
Ecart(s)	(25.27)	(299.2)	
Ratio Réalisé/Prévu	0.22	0.23	
Tendance	↓	↓	
Indicateur de niveau d'importation de riz			
Prévu	53.75	645	
Réalisé	65	735.76	
Ecart(s)	11.25	90.76	
Ratio Réalisé/Prévu	1.21	1.14	
Ratio Importation/production locale de riz	0.70	0.66	
Tendance	↑	↑	

Source : adapté de Voyer. P (1999 : 272)

Les indicateurs du **tableau 10** ci-dessus seront également présentés sous la forme d'un histogramme regroupé qui permet de comparer pour chaque indicateur, les valeurs du réelle avec celles des prévisions. Voir ci-après illustration. La périodicité de production des données sera mensuelle compte tenue du caractère saisonnier de la production. Les cycles de production diffèrent d'une variété de riz à une autre. Les sources de données sont : les statistiques de la Douane, les statistiques internes de production de riz ainsi que les statistique des structures partenaires du secteur telles l'ANADER et le BNETD de la Côte d'Ivoire.



Les indicateurs relatifs aux superficies aménagées, à la mise en marché du riz local, à la professionnalisation des OPA (tableau 11), à la proportion des importations de riz (tableau 10) seront également présentés sous la forme d'une barre empilée. La barre initiale représente l'objectif, le remplissage progressif de la barre en couleur matérialise le niveau de réalisation. La périodicité de renseignement est journalière. Sources statistiques internes et Douane.



L'indicateur du taux de rendement sera présenté sous la forme d'une courbe dans un repère d'axe et d'ordonnées. La périodicité de présentation sera mensuelle. Les données sources sont les statistiques internes, les statistiques des autres structures de la filière (ADRAO, ANADER)

**TABLEAU 11 : LE SUIVI DE LA SECURISATION DE LA PRODUCTION NATIONALE DE RIZ**

Voir ci-après

**Source** : adapté de Voyer. P (1999 : 272)

<b>Indicateurs de sécurisation de la production locale de riz</b>	Cycle de production		Annuel (2 cycles)		Cumul... à ce jour
	Valeur (000) - Tendances	Valeur (000) - Tendances	Valeur (000) - Tendances	Valeur - Tendances	
Valeur des superficies aménagées pour la culture irriguée (ha)					
Prévu	78		156		
Réalisé	52	↓	104	↓	
Ecart(s)	(26)		(52)		
Ratio Réalisé/Prévu	0.67		0.67		
Le taux de rendement des superficies aménagées					
Prévu	en T/ha		en T/ha		en T/ha
Réalisé					
Ecart(s)					
Ratio Réalisé/Prévu					
Indicateur de mise en marché de la production locale de riz					
Prévu	En (000) Tonne		En (000) Tonne		En (000) T
Réalisé					
Ecart(s)					
Ratio Réalisé/Prévu					
Indicateur de professionnalisation des OPA					
Prévu	(nombre n)		(nombre n)		(nombre n)
Réalisé					
Ecart(s)					
Ratio Réalisé/Prévu					

**TABLEAU 12 : LE SUIVI DE LA GESTION PERFORMANTE  
DES RESSOURCES DU PROGRAMME**

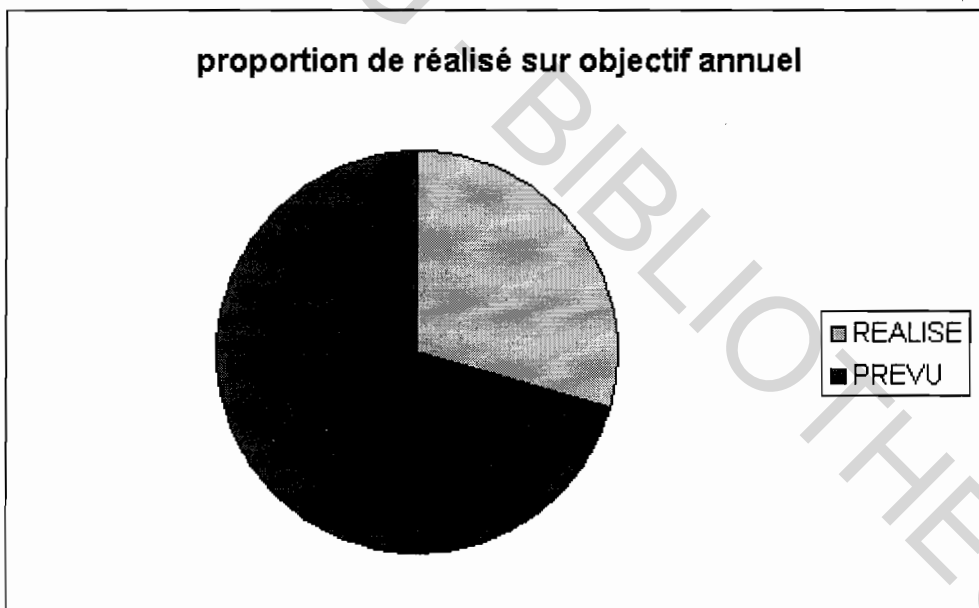
<b>Indicateurs de gestion performante des ressources</b>	<b>Mensuel</b>	<b>Annuel</b>	<b>Tendance</b>
Indicateur de pilotage financier	En valeur relative (taux réalisation activité/taux consommation budgétaire)	En valeur relative (taux réalisation activité/taux consommation budgétaire)	
Prévu	Supérieur à 95%	100%	
Réalisé			
Ecart(s)			
Ratio Réalisé/Prévu			
Indicateur de capitalisation des expériences	En valeur relative (Nbre projet ou trvx exécutés dans les délais/Nbre total de projets ou trvx terminés)	En valeur relative (Nbre projet ou trvx exécutés dans les délais/Nbre total de projets ou trvx terminés)	
Prévu	Minimum 95%	98%	
Réalisé			
Ecart(s)			
Ratio Réalisé/Prévu			
Indicateur de formation du personnel	Le montant en FCFA des frais de formation du personnel	Le montant en FCFA des frais de formation du personnel	
Prévu	5% des charges de fonctionnement	5% des charges de fonctionnement avec plafond à 20 millions	
Réalisé			
Ecart(s)			
Ratio Réalisé/Prévu			

Source : adapté de Voyer. P (1999 : 272)

Chaque indicateur du tableau 12 sera aussi présenté sous la forme d'un camembert ou tarte des valeurs réelles et prévisionnelles. Les données réelles seront renseignées chaque jour. Les données sources sont les données des états comptables et financiers, les statistiques des différents services de coordination, des différentes cellules d'exécution, des unités d'exécution des projets.

Ci après un modèle de présentation des indicateurs de pilotage financier, de capitalisation des expériences, du pourcentage des charges de formation du personnel sous la forme d'un camembert. Les valeurs de la réalisation et des prévisions évoluent en sens inverse. La surface globale du cercle représente l'objectif prévu en début d'année, sa proportion baisse pendant que les réalisations progressent.

LIBELLE	EFFECTIF
REALISE	42
PREVU	100



## SYNTHESE DES INDICATEURS DU TBP DE LA DIRECTION DU PROGRAMME

Nous présentons dans le tableau (13) ci après une synthèse des indicateurs du TBP de la direction du PNR. Cette présentation prend en compte la mesure de l'indicateur, la source de collecte des informations, la périodicité de renseignement, le format de présentation du TBP, la norme ou cible de référence pour l'appréciation de la réalisation. Des illustrations ci-dessus. La classification complète de tous les indicateurs selon les axes définis par Kaplan. R & al est présentée en **annexe (11)**

TABLEAU 13 : SYNTHÈSE DES INDICATEURS DU TBP DE LA DIRECTION DU PROGRAMME

Indicateurs	Mesure	Source	Périodicité	Format	Cible
Indicateur de production de riz pluvial	Tonnage produit	Statistiques internes et des partenaires du secteur	Mois	- Tableau - Histogramme	Objectif prévisionnel
Indicateur de production de riz irrigué	Tonnage produit	Statistiques internes et des partenaires du secteur	Mois	- Tableau - Histogramme	Objectif prévisionnel
Indicateur de niveau des importations de riz	* Tonnage importé * % des importations par rapport à la production locale	Statistiques internes Statistiques de la Douane et du commerce	Jour	- Tableau - Tarte - Barre empilée - Courbe	Objectif prévisionnel
Indicateur de superficies aménagées pour la culture irriguée	Nombre d'hectare aménagé	Statistiques internes du programme	Jour	- Tableau - Histogramme	Objectif prévisionnel
Taux de rendement des superficies aménagées	Le tonnage produit à l'hectare	Statistiques internes, statistiques nationales des structures partenaires	Mois	- Tableau - Courbe	Norme scientifique de la zone
Indicateur de mise en marché de la production locale de riz	Le tonnage de riz local commercialisé	Statistiques internes Statistiques des services du commerce	Semaine	- Tableau - Barre empilée	Objectif prévisionnel
Indicateur de professionnalisation des OPA	Le nombre de structure qui respecte les critères professionnels	Statistiques internes Statistiques des partenaires du secteur	Semaine	-Tableau - Histogramme	Objectif prévisionnel
Indicateur de pilotage financier	Taux de réalisation des activités/taux de consommation du budget	Les données comptables, financières et budgétaires Les statistiques techniques d'exécution des travaux	Jour	- Tableau - Tarte ou camembert	Objectif prévisionnel
Indicateur de capitalisation des expériences	Le nombre de travaux ou projets exécutés dans les délais/le nombre total de travaux ou projets achevés sur la période	Données comptables et budgétaires Statistiques internes des services techniques et opérationnels	Semaine Mois	- Tableau - Tarte	Objectif prévisionnel

Indicateur de formation du personnel	* Montant en Fcfa des dépenses et charges de fonctionnement * % des dépenses de formation par rapport au total des charges de fonctionnement	Données comptables, financières et budgétaires Statistiques internes du service administratif	Jour	- Tableau - Tarte ou camembert	Objectif prévisionnel
--------------------------------------	---	--	------	-----------------------------------	-----------------------



Au terme de ce processus de conception du prototype du tableau de bord prospectif de la direction du Programme National Riz, il convient de préciser que le choix des indicateurs qui a été fait n'est pas exhaustif. D'autres indicateurs pourraient être intégrés pour renforcer la pertinence de l'outil conçu. Nous pensons cependant que ceux qui ont été choisis et définis peuvent permettre un suivi pertinent de la performance au Programme National Riz de Côte d'Ivoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION

Le processus de conception du tableau de bord prospectif du Programme National Riz s'est déroulé en deux étapes. Une première phase consacrée à l'analyse de la faisabilité du projet. La deuxième étape est consacrée à la définition du prototype de l'outil sur la base d'une analyse préalable avec la définition des indicateurs et, leur classification selon les différents axes, afin de bien montrer le rapprochement de l'outil conçu avec le tableau de bord prospectif. Au terme de ce processus, la recommandation d'un programme de mise en place de l'outil nous paraît indispensable. Un tel programme rendrait la recommandation de l'outil de suivi permanent plus pratique.

## **CHAPITRE 3 : PERSPECTIVE DE MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU PNR**

A la suite de l'élaboration du tableau de bord pour le suivi de la performance au PNR, le présent chapitre consiste à faire des recommandations nécessaires à la mise en place de l'outil et à son utilisation. Ces recommandations porteront sur les axes suivants : La validation du prototype, le chronogramme et les actions décisives, l'identification des ressources complémentaires à acquérir, Le traitement de ce chapitre se fait en deux parties qui sont le déroulement de la mise en place et, l'identification des ressources nécessaires.

### **I – LE DEROULEMENT DE LA MISE EN PLACE**

Il traite de la validation du prototype, du choix du processus, du chronogramme et des actions décisives de la mise en place de l'outil.

#### **1 – LA VALIDATION DU PROTOTYPE ET LES ACTIONS PREALABLES**

Bien qu'il ait été conçu au terme d'un processus de rencontre et d'entretien avec les potentiels utilisateurs de l'outil, une séance de mise en commun et de confrontation des différentes visions permettrait de renforcer la pertinence et la crédibilité de l'outil. Cette séance permettrait aussi d'apporter les correctifs nécessaires dans le choix des indicateurs et favoriserait par la même occasion, une plus grande adhésion de toutes les parties intéressées au projet. Les modalités d'administration et de fonctionnement du tableau de bord à mettre en place pourraient être précisées au cours de cette séance. Enfin, l'équipe ou le comité qui assurera la responsabilité pratique de la mise en place de l'outil pourra être désigné pendant cette séance. Nous proposons pour notre part que cette responsabilité soit confiée au service suivi évaluation qui doit être doté en personnel pour le rendre fonctionnel.

L'autre intérêt de cette séance, c'est qu'elle permettra d'identifier tous les autres obstacles à la mise en place de l'outil. L'évaluation du dispositif actuel de management du programme a en effet révélé des faiblesses. Il s'agit principalement des faibles au niveau des procédures, du système comptable et budgétaire, du suivi évaluation et pilotage de la performance. La présente séance permettra à l'ensemble des participants de réfléchir globalement et d'apporter des solutions idoines à ces problèmes.

Il est en effet évident que si le système comptable et budgétaire a des insuffisances et que les procédures sont inexistantes ou non formalisées ; l'impact positif de la mise en place d'un dispositif pertinent de suivi évaluation et pilotage de la performance serait réduit. En d'autres termes, si les procédures ne sont pas formalisées et respectées, si le système comptable et budgétaire ne permet pas de collecter des informations fiables sur la gestion des ressources, la mise en place d'un TBP ne pourra pas apporter de grands changements positifs.

## 2 – LE CHRONOGRAMME DE LA MISE EN PLACE

La mise en place de l'outil pourra tenir sur une durée de six mois environ et devrait démarrer, par souci d'efficacité en début de période d'activité, soit en Janvier 2005. Un tel choix permettrait d'assurer une réelle cohérence entre les indicateurs de suivi, les plans et programmes annuels d'activité. Les actions décisives de cette mise en place sont :

- Mise en place et fonctionnement effectif du service suivi évaluation
- Une évaluation des actions préalables et de la séance de validation.
- La définition des procédures et modes d'administration et de fonctionnement du TB.
- Des sessions d'information et de sensibilisation des utilisateurs.
- Des missions d'évaluation des actions précédentes.
- Des séances de mise en commun et d'échange à mis parcours.
- Des sessions de formation des administrateurs et des utilisateurs de l'outil.
- Une mission finale d'évaluation du processus de mise en place de l'outil.

Le chronogramme de la mise en place peut être résumé dans le tableau suivant :

**TABLEAU 14 : LE CHRONOGRAMME DE LA MISE EN PLACE DU TBP**

Calendrier	Nature opérations	Intervenants	Documents/destinataire
MOIS 0 (Toute la durée du dernier trimestre avant le début de l'exercice suivant)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Séance de validation du prototype de TBP</li> <li>* Mise en place du service suivi évaluation</li> <li>* démarrage des actions préalables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Equipe de conception du prototype de TBP</li> <li>* Service suivi évaluation</li> </ul>	Rapport de synthèse de la séance adressé à la direction du programme
MOIS 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluation de la mise en œuvre des actions préalables (début mois 1)</li> <li>* Définition des modalités et procédures d'administration du TBP</li> <li>* Information et sensibilisation des utilisateurs du TBP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Service suivi évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rapports d'étape destinés à la direction du programme</li> </ul>
MOIS 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>* information et sensibilisation</li> <li>* Evaluation des actions précédentes (fin du mois 2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Service suivi évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rapport d'étape destiné à la direction du programme.</li> <li>* Synthèses de recommandations destinées aux chefs de service</li> </ul>
MOIS 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluation de la mise en place.</li> <li>* Séance de mise en commun et d'échange. (fin du mois 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Service suivi évaluation</li> <li>* Une mission interne de la Direction.</li> <li>* Direction + Suivi évaluation + Personnes ressources des services opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rapport d'étape destiné à la direction et à tous les services.</li> <li>* Rapport de cette activité destiné à la direction et à tous les services.</li> </ul>
MOIS 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Séances de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* personne ressource extérieure, forme le personnel du service suivi évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rapport de la session adressé à la direction du programme.</li> </ul>
MOIS 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Séances de formation par service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* suivi évaluation réalise la formation des utilisateurs par service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Un rapport par session adressé à la direction, au suivi évaluation et au service concerné.</li> </ul>
MOIS 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluation synthèse de la formation. (début mois 6)</li> <li>* Evaluation de la mise en place. (fin du mois 6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Service suivi évaluation &amp; les services opérationnels.</li> <li>* Personnes ressources extérieures.</li> <li>* Le service suivi évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rapport de synthèse et d'évaluation destiné à la direction.</li> <li>* Rapport d'évaluation destiné à la direction.</li> <li>* Rapport d'évaluation destiné à la direction et aux services.</li> </ul>
du MOIS 6 à la FIN de l'ANNEE	Administration courante du tableau de bord du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Direction du programme</li> <li>*Service suivi évaluation</li> <li>*Services opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Les rapports d'activité pour tous les utilisateurs et partenaires du programme.</li> </ul>

Source : Nous même

### 3 – LE CHOIX DU PROCESSUS

Dans le cadre de la mise en place du tableau de bord prospectif au PNR, notre choix de processus s'est porté sur le processus top-down. Il se justifie par les trois raisons suivantes:

- La direction étant l'initiatrice du projet, elle devrait le réaliser en premier afin de mieux le maîtriser et par la suite montrer le bon exemple de sa détermination et son engagement dans le projet tableau de bord. Le démarrage par un projet ou un service serait trop spécifié et prendrait plus de temps pour sa mise en place.
- La deuxième raison c'est que les véritables informations stratégiques disponibles, pour permettre la conception d'un tableau de bord stratégique, sont généralistes. Elles portent sur la stratégie globale et les variables d'action définies à la création de la structure. La stratégie de développement de la production locale de riz n'a pas connue de changement fondamental. Elle sera renforcé par le volé gestion performante des ressources disponibles. Ce choix nous paraît donc bien indiqué pour concevoir un tableau de bord stratégique pour assurer la coordination stratégique des différents projets coordonnés par le programme. Les adaptations se feront par la suite par projet et par service en fonction des spécificités, pour la construction des tableaux de bord des services et projets.
- La mise en place du TBP à la direction du Programme va faciliter la supervision et la coordination des différents projets rizicoles. Elle va faciliter la mise en rapport de chaque projet avec les différents axes stratégiques d'action du programme. Les interventions peuvent ainsi être fédérées par axes stratégiques et mieux coordonner. Les responsables de la structure se donneraient ainsi un outil adéquat pour disposer des informations sur les objectifs et la mise en œuvre des plans d'actions stratégiques.

Le succès que rencontrera la mise en œuvre de l'outil au niveau de la coordination générale du Programme permettra de l'étendre aux différents services et projets sous supervision du PNR. La capitalisation des expériences de cette première étape permettra de faire les adaptations nécessaires pour chaque entité décentralisée ou chaque projet supervisé. Après la définition de ce cadre d'application, nous allons procéder à la construction du Tableau de Bord Prospectif.

## II - L'IDENTIFICATION DES RESSOURCES NECESSAIRES

Il s'agit d'identifier les ressources humaines et les ressources matérielles nécessaires à la mise en place du TBP. Il convient également de situer la responsabilité de chaque service dans la mise en place et le fonctionnement du tableau de bord du programme.

### 1 – IDENTIFICATION DES RESPONSABILITES DES SERVICES IMPLIQUES

Il s'agit à cette étape de préciser l'implication de chaque service et ses responsabilités dans la mise en place et le fonctionnement courant du TBP. L'analyse consiste à mettre en rapport chaque service avec les variables d'actions globales et détaillées afin de révéler son implication dans la mise en œuvre d'une action stratégique du programme.

Les colonnes indiquent les libellés des variables d'action, et l'intitulé de chaque service ou projet du programme.

Chaque ligne indique une variable globale puis les variables d'action détaillée qui la composent. Une croix dans la colonne marque l'implication du service dans la mise en œuvre de la variable globale ou de la variable détaillée. Cette implication matérialise la responsabilité du service dans la mise en place et au-delà le fonctionnement du tableau de bord. Le tableau ci-dessous récapitule cette analyse.

TABLEAU 15 : LA CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITES

Variable d'actions globales	Variables d'actions détaillées	DIRECTION	Service Admi & finances	Service infra & aménage	Service Agronomie	Service gest° Informations	Service suivi Evaluation	Projet KR2
Modernisation Du système de production du paddy	❖ <b>Intensification de la culture</b> - vulgarisation des résultats de la recherche agricole - production et diffusion de semences de qualité - développement de l'utilisation des engrais et autres produits phyto (objectif : 50% riz pluvial et 100% riz irrigué en 2005)	+			+	+	+	
	❖ <b>Mécanisation accrue des techniques culturales</b> - mécanisation partielle ou totale de l'ensemble des exploitations rizicoles avec maîtrise de l'eau (40% des superficies à 100% en l'an 2005)			+				+



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accroissement du nombre de chaînes pour la culture attelée en direction de la riziculture pluviale notamment dans les régions de savane (5% des surfaces à 10% en 2005)</li> <li>- développement de la motorisation conventionnelle (chaînes de faibles à moyennes puissances) pour atteindre 20% de surfaces de riz pluviale en l'an 2005)</li> </ul>			+				+
				+				+

<b>Sécurisation de la production de paddy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Accroissement des surfaces irriguées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réhabilitation de bas-fonds rizicoles (20000ha/cinq ans)</li> <li>- réalisation d'aménagements nouveaux (43000ha de 96-2005)</li> </ul> </li> <li>❖ <b>Organisation du marché du paddy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assainissement institutionnel, réglementaire et financier de la filière riz.</li> <li>- accroissement de la collecte du paddy dans un système structuré</li> <li>- contractualisation progressive de la production de paddy (entre OPA et industriels)</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	
<b>Professionnalisation accrue des agriculteurs et des artisans décortiqueurs de riz.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Promotion des associations de producteurs de paddy.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- appui aux riziculteurs pour la prise en charge par eux-même de leur développement notamment en s'organisant en associations</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;">+</p>				<p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p>	

	<p>de producteurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- appui aux riziculteurs pour l'amélioration de leur technicité et leur capacité de gestion.</li> <li>❖ <b>Organisation des artisans gestionnaires des micro-rizières.</b></li> <li>- appui à la formation technique et de gestion des artisans décortiqueurs.</li> <li>- appui à leur organisation en association professionnelle.</li> </ul>		+	+	+	+	+	+
<p><b>Une Organisation performante et adaptée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Organisation administrative cohérente et adaptée aux évolutions de l'environnement</b></li> <li>- définir les procédures de travail</li> <li>- suivi de la mise en œuvre des procédures de travail</li> <li>- capitalisation des expériences</li> <li>- motivation des ressources humaines</li> </ul>		+	+			+	+

	<b>❖ Pilotage financier du Programme</b>								+
	- prévisions financières	+	+						+
	- suivi comptable des opérations	+	+						+
	- évaluation et analyse des écarts								+
	- mise en œuvre des ajustements (opérationnels, comptables, financiers)	+	+	+	+	+			+
	- suivi de la mise en oeuvre des ajustements	+	+						+

**Source** : adapté de A. Dayan & al ; (1999 : 858) ; Manuel de gestion, volume 1 ; Paris ; Ellipses/AUF

## **2 – LES RESSOURCES HUMAINES NECESSAIRES**

La mise en place du TBP sera donc assurée par le service suivi évaluation. Les ressources humaines nécessaires pour le fonctionnement de ce service sont :

Un responsable de niveau cadre assisté de deux personnes de niveau cadre moyen. La formation de base et la bonne connaissance de l'outil de suivi qui est le TBP doivent être des critères importants pour le choix de ces personnes. Il est important qu'elle soit une équipe multidisciplinaire c'est-à-dire assemblage de compétences techniques et de gestion administrative comptables et financières.

Ces ressources sont dans une certaines mesures disponibles dans la structure. Il s'agira juste de faire un redéploiement au service suivi évaluation. C'est le cas pour les compétences techniques du domaine d'intervention du programme. En complément, une personne extérieure doit être recrutée pour apporter un regard extérieur. Elle doit avoir une connaissance suffisante des tableaux de bord, du suivi évaluation en général et, des compétences en gestion administrative comptable et financière.

Une personne ressource sera sollicitée en externe à des périodes précises. Elle viendra appuyer le processus d'évaluation de la mise en place et les programmes de formation continue des utilisateurs du TBP ainsi que du personnel du service suivi évaluation.

## **3 – LES RESSOURCES MATERIELLES ET FINANCIERES**

Les ressources matérielles se composent des bureaux avec les commodités notamment mobiliers et matériels informatiques et, les supports de travail. Il s'agit globalement des outils d'un coté et des supports de l'autre. Concernant l'aspect financier, il s'agit surtout pour la structure de prendre en compte dans ses prévisions budgétaires les différentes acquisitions qui seront identifiées. Les dotations budgétaires des projets prévoient des lignes d'acquisition de matériels et de formation du personnel.

### **3-1 – LES OUTILS NECESSAIRES**

Ce sont les bureaux, le matériel informatique et le matériel roulant.

Le service suivi évaluation devra disposer d'un minimum de deux bureaux avec les commodités. Il s'agit du mobilier adéquat, d'une ligne de téléphone et d'un accès à internet. Au vu de l'existant, un programme de redéploiement permettrait de satisfaire ses besoins. Les autres services déjà fonctionnels sont pourvus. Il faut cependant favoriser leurs connections à Internet tout en définissant les durées et les périodes d'accès. La connexion à Internet doit également être accordée aux entités décentralisées. Il faut toutefois éviter de sacrifier des heures de travail par un accès illimité à internet.

Concernant le matériel roulant, les besoins en véhicules de mission ne sont pas suffisamment couverts. Il faudra pour y remédier, acquérir deux véhicules supplémentaires. La gestion des plannings de mission doit également être optimisée.

Au sujet du matériel informatique, les besoins pour le service suivi évaluation sont estimés à trois (3) postes dont un (1) fixe et deux (2) portables. La direction a un besoin évalué à deux (2) postes. Les services opérationnels doivent disposer d'un (1) poste par responsable de service, de deux (2) postes fixes par cellule plus un (1) portable géré en pool. Chaque service devra également disposer d'une (1) imprimante. Le support informatique doit comprendre un large éventail de logiciel dont des tableurs (accès, Excel, logiciel comptable et financier ...). Une grande partie de ces besoins est couvert par l'existant dans les différents services. Un redéploiement permettrait de rentabiliser au mieux ces matériels.

De nouvelles acquisitions seront toutefois nécessaires pour le renforcement de l'existant. Elles sont estimées à trois (3) postes fixes, deux (2) portables et deux (2) imprimantes. Ce matériel est prioritairement destiné à couvrir les besoins du service suivi évaluation, des cellules des engagements et de la logistique. L'acquisition d'un (1) logiciel de gestion statistique et de base de données, d'un (1) logiciel de gestion comptable et financière est nécessaire.

### **3-2 – LES SUPPORTS (INPUT ET OUTPUT)**

Il s'agit de présenter les données à collecter et traiter d'une part et, les formes de restitution des informations après les traitements.

### 3 – 2 –1- LES INPUTS

Ce sont les grands ensembles d'information sur lesquels les données du tableau de bord sont puisées. Il s'agit des éléments statistiques en rapport avec :

- les superficies aménagées par année ainsi que le cumul depuis l'initiation du programme.
- Les données statistiques sur la production locale de riz (riz pluvial et riz irrigué) pour l'année et le cumul depuis l'initiation du programme.
- Les statistiques sur les importations de riz pour l'année et le cumul depuis l'initiation du programme.
- Les statistiques sur la commercialisation du riz en général et du riz produit localement pour l'année et le cumul depuis l'initiation du programme.
- Les statistiques sur les cessions de matériels et produits phytosanitaires pour l'année et le cumul depuis l'initiation du programme.
- Les statistiques sur la production et la distribution des semences pour l'année et le cumul depuis l'initiation du programme.
- Les statistiques sur le recouvrement des créances diverses pour l'année et le cumul depuis l'initiation du programme.
- Les statistiques sur la gestion des ressources humaines du programme pour l'année et le cumul depuis l'initiation du programme.
- Les statistiques sur la promotion et la professionnalisation des organisations professionnelles rizicoles pour l'année et depuis l'initiation du programme.
- Les statistiques sur les réalisations du programme pour l'année et le cumul depuis l'initiation du programme.

Au vu de l'existant, un travail préparatoire de réorganisation et de mise en place devra être effectué par le service de gestion de l'information. Les outils statistiques de collecte et de traitement des données doivent être mis en place.

### 3 – 2 – 2- LES OUTPUTS

Ce sont les informations produites après traitement des données. Elles sont traduites par les indicateurs du tableau de bord. Nous nous intéressons à la restitution de cette information dans sa forme et sa périodicité.

## **LA RESTITUTION DES INFORMATIONS**

Les informations contenues dans le TBP seront restituées sur supports électroniques et sur supports papiers.

A l'aide des disquettes et de l'Internet, l'information du tableau de bord pourra être mise à la disposition de tous les utilisateurs. Une fois que la configuration du tableau de bord est faite sur le support informatique, les opérationnels comme le personnel du service suivi évaluation pourra directement renseigner les indicateurs à partir de leur poste de travail. L'information sera ensuite transmise sur la disquette ou par internet. Les traitements, les commentaires et analyses pourront être faits directement sur le support. Un support papier de ce document électronique sera produit après que les traitements, les analyses et les recommandations soient faits. Ce support papier va faciliter le suivi des recommandations et l'archivage des informations.

## **LA PERIODICITE DE RESTITUTION DES INFORMATIONS**

Les supports informatiques seront disponibles en permanence avec une synthèse hebdomadaire à archiver sur des fichiers informatiques.

Les supports papiers seront réalisés mensuellement à partir des synthèses hebdomadaires des supports informatiques. Les supports produits sont adressés aux différents services opérationnels chacun selon son degré d'implication dans la mise en œuvre des recommandations. La direction du programme reçoit copie de l'ensemble des supports de synthèse qui sont produits.

## **CONCLUSION**

Ce chapitre-ci a été consacré à la définition des actions, des responsabilités, des délais, des périodes et des modalités pratiques du processus de mise en place du tableau de bord prospectif au Programme National Riz de Côte d'Ivoire. Ce processus se fera en deux étapes. La première concerne la mise en place de l'outil au niveau de la direction. La seconde porte sur son déploiement au niveau des services et projets décentralisés. Le succès de la première étape permettra de réaliser la seconde dans de très bonnes conditions.



## CONCLUSION DEUXIEME PARTIE

Au terme de cet exercice pratique, nous avons pu réaliser le diagnostic du dispositif de management du Programme. Sur la base des insuffisances constatées et des principales recommandations qui ont été faites, un tableau de bord a été conçu pour assurer le suivi l'évaluation et le pilotage de la performance du PNR. Ce prototype est défini à titre indicatif pour la direction du programme national riz. Les actions nécessaires à sa mise en place dans l'organisation ont également été définies afin de faciliter son utilisation par les destinataires.

## CONCLUSION GENERALE

Au démarrage de la présente étude, l'objectif était la conception d'un tableau de bord prospectif pour le suivi l'évaluation et le pilotage de la performance au Programme National Riz. Les prises de décisions de pilotage, de coordination et de supervision des projets seraient ainsi facilitées.

Les objectifs spécifiques sont :

- Réaliser un diagnostic du dispositif actuel de suivi évaluation et pilotage du Programme afin de ressortir les forces et les faiblesses.
- Concevoir un tableau de bord prospectif qui opérationnalise la mise en œuvre de la stratégie définie par les autorités et, assure le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance pour le Programme National Riz.
- Faire des propositions pratiques de mise en place effective de l'outil.

Au terme de l'étude, le constat est le suivant :

- Le diagnostic du dispositif actuel de management du programme a été réalisé.
- Le prototype de tableau de bord prospectif (TBP) du programme a été conçu pour la direction du programme.
- Les modalités de la mise en place de l'outil ont également été indiquées.

Nous pouvons en déduire que l'objectif de l'étude a été réalisé. Au-delà, ce stage nous a surtout donné l'occasion de conduire un projet de conception d'un outil de pilotage de la performance, pour le compte d'une structure de coordination et de supervision de projets. Nous espérons ainsi avoir contribué par ces travaux, à la résolution de problèmes de management auxquels la structure doit faire face.

Nous relevons cependant que, le diagnostic du dispositif de management de la structure a ouvert d'autres pistes de réflexion. Il s'agit notamment :

- De l'élaboration d'un manuel de procédure pour le programme.
- De la réorganisation et du renforcement du système comptable et budgétaire du Programme.

Ces réflexions pourront être menées en d'autres occasions.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1 - **Alazard. C & al ; (2001)** ; contrôle de gestion manuel & applications ; Paris ; Dunod.
- 2 - **Barabel. M & al ; (Decembre 2003)** ; *Une communication financière en voie de transformation* L'Expansion Management Review ; Paris ; Groupe Expansion
- 3 - **Barette. J & Bérard. J ; (hiver 2000)** ; *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations* ; Gestion, volume 24, numéro 4 ; Canada
- 4 - **Bescos. P. L & al ; (1997)** ; Contrôle de gestion et Management; Paris ; Montchrstien E. J. A.
- 5 - **Combes. J. E & al ; (1997)** ; Audit financier et contrôle de gestion : Fondements et cas pratiques ; Paris ; Publi Union.
- 6 - **Dayan. A & al ; (1999)** ; Manuel de gestion, volume 1 ; Paris ; Ellipses/AUF.
- 7 - **Fernandez. A ; (2000)** ; Les nouveaux tableaux de bord des décideurs ; Paris ; Edition d'Organisation.
- 8 - **Garmilis. A & al ; (1992)** ; Le contrôle de gestion...En action ; Paris ; Editions LIAISONS
- 9 - **Giraud. F & al ; (2002)** ; Contrôle de gestion et pilotage de la performance ; Paris ; Gualino éditeur.
- 10 - **Grapin. M & al ; (Mars 2003)** ; *Réussir son Tableau de Bord Prospectif* ; L'Expansion Management Review ; n° 108 Mars 2003 ; Paris ; Groupe Express-Expansion.
- 11 - **Gervais. M ; (2000)** ; Contrôle de gestion ; Paris ; Economica.
- 12 - **Helfer. J. P & al ; (1992)** ; Encyclopédie du Management tome2 ; Paris ; Vuibert.
- 13 - **Kaplan. R & al ; (1998)** ; Le tableau de bord prospectif pilotage stratégique : Les 4 axes du succès ; Paris ; Editions d'organisation.
- 14 - **Kaplan. R & al ; (2001)** ; Comment utiliser le tableau de bord prospectif ; Paris ; Editions d'Organisation.
- 15 - **Lorino. P & al ; (1997)** ; Contrôle de gestion et pilotage ; Paris ; Nathan.
- 16 - **Mendoza. C & al ; (2002)** ; Tableau de bord et balanced scorecards ; Paris ; Groupe Revue Fiduciaire
- 17 - **Morin. E. M & al ; (Septembre 1996.)** ; *Mesurer la performance de l'entreprise* ; Gestion, Volume21, n°3 Septembre 1996.
- 18 - **Nobre. Thiery ; (2001)** ; *Management hospitalier : du contrôle externe au pilotage, apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif* ; Revue Comptabilité-Contrôle-Audit ; tome 7 Volume 2 ; Paris ; Vuibert

- 19 - **Ravignon. L & al ; (2001)** ; La méthode ABC/ABM : piloter efficacement une PME ; Paris ; Editions d'Organisation.
- 20 - **Rouach. M & al; (1998)**; Le contrôle de gestion bancaire et financier ; Paris ; Revue Banque Edition.
- 21 - **Voyer. P ; (1999)** ; Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance ; Québec ; Presse de l'Université du Québec (Canada).
- 22 - **Voyer. P ; (2002)** ; Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance ; Québec ; Presse de l'Université du Québec (Canada).