



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**Promotion N° 29
(2017-2018)**

Mémoire de fin d'Etudes

THEME

Conception et mise en place d'un tableau de bord
opérationnel pour le responsable d'un projet : cas
de l'ONG Femmes Actions et Développement au
Niger

Présenté par :

HABIB SEYNI OUMAR Rachid

Dirigé par :

HYACINTHE JEAN-BAPTISTE ARAOYE Abraham
Expert-comptable stagiaire à WOORADVICE

Avril 2019

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à Dieu le Tout miséricordieux et le très miséricordieux, de m'avoir donné la possibilité d'être au niveau où je suis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Avant de procéder à la présentation de ce travail, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à sa réalisation.

A tout le personnel de l'ONG Femmes Actions et Développement qui m'ont accueilli dans leurs locaux.

A tout le personnel et corps enseignant du CESAG pour leur disponibilité et leur formation de qualité.

A ma famille qui m'a fait confiance et ma soutenu moralement et financièrement.

A mon Directeur de mémoire Abraham JEAN ARAOYE qui m'a accompagné dans l'élaboration du mémoire.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ABBREVIATIONS	DESIGNATIONS
BE	Bureau exécutif
CA	Conseil d'administration
FAD	Femmes Actions et Développement
FCS	Facteur clé de succès
GAR	Gestion Axée sur le Résultat
ANPE	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emplois
VPI	Valeur De Point D'indice
NIF	Numéro d'Identification Fiscal
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OVAR	Objectifs, Variables d'action, plans d'Action, niveau de Responsabilité
S&E	Suivi et Evaluation
SG	Secrétaire Général
CEDEF	Convention sur l'Elimination de toutes les formes de Discrimination à l'Egard des Femmes
CDE	Convention de Droit des Enfants
CIPD	Chartered Institute of Person and Developpement
SSRAJ	Santé Sexuelle Reproductrice des Adolescents et les jeunes

Liste des figures

FIGURE1: HISTOGRAMME.....	29
FIGURE 2 : GRAPHIQUE EN « CAMEMBERT » EXEMPLE : NATURE DES VENTES PAR FAMILLE	29
FIGURE 3 : LES 6 FACETTES D'UN BON INDICATEUR.....	33
FIGURE 4 : LE POSITIONNEMENT DU CONTROLEUR DE GESTION ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.	
FIGURE 5 : SCHEMA DU PROCESSUS D'ELABORATION.... ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.	
FIGURE 6: SCHEMA DU MODELE D'ANALYSE	36
FIGURE 7 : DELIMITATION DE L'ENTITE	57

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

TABLEAU N°1 : L'APPORT DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION PAR RAPPORT AU CONTROLE BUDGETAIRE ET AU REPORTING CLASSIQUE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
TABLEAU N°2 : LES 4 ZONES QU'UN TABLEAU DE BORD DOIT FAIRE RESSORTIR	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
TABLEAU N°3 : L'ANALYSE DES PROCEDURES DE GESTION DE L'ONG FAD	55
TABLEAU N°4 : LISTE DES INDICATEURS PROPOSE	59
TABLEAU N°5 : PREMIERE PARTIE DU TABLEAU DE BORD	60
TABLEAU N°6 : UN EXEMPLE D'INDICATEUR DE LA DEUXIEME PARTIE DU TABLEAU	61
TABLEAU N°7 : EXEMPLE DE RESULTAT DE LA TROISIEME PARTIE DU TABLEAU	62

Liste des annexes

ANNEXE N°1 : FICHE D'ENTRETIEN	67
ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME DE L'ONG FAD.....	68
ANNEXE N°3 : COURRIER ARRIVEE	69
ANNEXE N°4 : COURRIER DEPART	70
ANNEXE N°5 : REFERENCE DES FICHES D'INDICATEUR.....	71

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Liste des annexes.....	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL ET L'APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	6
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'étude sur le tableau de bord et les indicateurs	8
Chapitre 2 : Etat des connaissances sur la démarche de conception d'un tableau de bord	24
Chapitre 3 : Méthodologie.....	35
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL	40
Chapitre 4 : Présentation de l'entité	42
Chapitre 5 : Evaluation du processus de gestion de l'organisation	46
Chapitre 6 : Conception et mise en place d'un tableau de bord	57
Annexes.....	66
Bibliographie.....	77
TABLE DES MATIÈRES	80

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'Afrique est un continent aux innombrables ressources et aux cultures florissantes. A cette richesse s'ajoute la croissance de l'économie qui d'un côté est stimulé par la présence des organismes non gouvernementaux à travers les fonds qu'ils injectent. Ainsi, au moment où ce continent évolue et devient de plus en plus important dans l'économie mondiale du fait de sa jeunesse et de réserves en matières premières, il devient particulièrement nécessaire de prendre en charges les questions de compétences de sa population majoritairement jeune à travers des formations adéquates.

Ce qui a conduit les ONG actives sur ce continent à repenser leur rôle. Elles ont compris que la conception d'un programme efficace ne repose pas uniquement sur le financement ou l'aide. Cette conception doit aussi prendre en compte les mesures de développement des capacités et de transfert des connaissances, afin de fournir aux populations locales les outils requis pour relever les défis modernes.

C'est dans ce cadre que l'ONG Femmes Actions et Développements (FAD) intervient pour améliorer les conditions de vie de la femme nigérienne. Elle joue un rôle important dans la scolarisation de la jeune fille. La défense des droits de la femme et l'implication de cette dernière dans tous les secteurs de développement.

Aussi, tout comme dans les entreprises, au niveau des ONG, les dirigeants ont besoin d'avoir une maîtrise de leur gestion en optimisant les ressources qui leur sont octroyées, et en communiquant des informations fiables aux bailleurs tout en étant conforme aux lois et règlement.

En effet, les associations sont aujourd'hui présentes dans la plupart des secteurs économiques. Cela s'explique par l'importance de leur nombre et l'impact qu'elles ont sur l'économie. De part les fonds qu'elles gèrent et les emplois qu'elles génèrent, certaines associations font appel à la générosité publique. Tous ces facteurs justifient l'intérêt qui leurs sont portés. Cependant, si le contrôle de gestion demeure très convoité dans les entreprises, il en est de même dans ces organismes. Vu le développement continu et très diversifié du secteur associatif avec les exigences de plus en plus accru des bailleurs. Il est difficile, voire impossible aux dirigeants d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés

Cette gestion autrefois basée sur les ressources, est aujourd'hui basée sur une gestion axée sur le résultat (GAR) et pour cela les dirigeants de ces organismes ont besoin d'un outil leur permettant d'assurer le pilotage afin de prendre des mesures correctives.

En 2017, l'ONG FAD était financée par deux bailleurs de fonds, et avait un effectif de trois salariés. La Coordinatrice à elle seule assurait le contrôle, et gérait tous les aspects aussi bien financiers que techniques.

Aujourd'hui l'Organisme est passé de deux à trois bailleurs de fonds et l'effectif de trois à neuf salariés soit plus du double de l'effectif précédent.

Cependant le contrôle qui est toujours centralisé au niveau d'une seule personne (la Coordinatrice) devient difficile voire impossible. Du fait des bailleurs qui deviennent nombreux et de plus en plus exigeants ; la gestion du personnel devient difficile et cela impactera la performance de l'ONG. Afin de palier à cette situation nous avons jugé utile de mettre en place un outil permettant à la Direction de mesurer la performance de l'ONG.

Les principales causes liées à cette contreperformance seraient dues entre autres à :

- ✓ une insuffisance de personne qualifiée ;
- ✓ des difficultés de pilotage de la performance ;
- ✓ la non maîtrise des charges ;
- ✓ la non atteinte des résultats assignés à certaines personnes ;
- ✓ le détournement des ressources ;
- ✓ le non-respect des lois et règlements.

De ces causes peuvent découler des conséquences énumérées ci-dessous :

- ✓ la non atteinte des résultats escomptés ;
- ✓ l'élaboration tardive des rapports financiers et narratifs ;
- ✓ une équipe non performante ;
- ✓ la non satisfaction des bailleurs de fonds
- ✓ la diminution voire perte du patrimoine de l'organisme ;
- ✓ le gaspillage et ou le détournement des Ressources
- ✓ la communication des informations non fiable

- ✓ la violation des règles et procédure.

Comme solutions possibles à ces problèmes nous avons :

- ✓ le recrutement du personnel pouvant aider les dirigeants dans la maîtrise de leur gestion ;
- ✓ la conception des outils de pilotage comme les tableaux de bord opérationnels servant d'aide à la prise de décision ;
- ✓ la formation du personnel dans la maîtrise des processus mise en place par la hiérarchie.

La seconde solution nous semble être plus adéquate et surtout plus réaliste dans le cadre du présent travail.

Dès lors une question nous revient à l'esprit : comment concevoir et mettre en place un tableau de bord opérationnel au sein de l'ONG FAD?

De cette question principale découlent les questions spécifiques :

- ✓ Quelle est la démarche à suivre pour la conception d'un tableau de bord opérationnel ?
- ✓ Quels sont les indicateurs à retenir pour cette conception ?
- ✓ Quels seront-le format, la périodicité de sa délivrance et la cible à atteindre pour chacun de ces indicateurs ?

Nous allons tenter d'apporter des solutions à ces questions à travers le thème : « La conception d'un tableau de bord opérationnel pour un responsable d'un projet »

Dans le cadre du présent travail, il sera question de concevoir un tableau de bord d'un responsable d'un projet. De façon spécifique :

- ✓ définir la démarche à suivre pour l'élaboration du tableau de bord ;
- ✓ identifier les indicateurs qui répondront aux préoccupations du responsable de projet ;
- ✓ concevoir la maquette tout en prenant en compte le format et la périodicité définie par le chef de projet.

Notre travail, consistant à élaborer un tableau de bord opérationnel, sera limité à l'élaboration du tableau pour une seule personne : le responsable d'un projet.

Notre étude revêt, par rapport aux objectifs étudiés, un intérêt particulier à divers niveaux, à savoir :

- ✓ Pour l'organisme :

ONG FAD est une Organisation non gouvernementale à but non lucratif, ses ressources sont essentiellement constitués par le financement de plusieurs bailleurs de fonds. Ce mémoire pourrait lui permettre de mieux maîtriser sa gestion à partir de la mise en place d'un tableau de bord qui l'aidera dans le pilotage et la prise de décision.

- ✓ Pour nous-mêmes :

Cette étude nous permettra d'enrichir nos acquis théoriques en matière d'aide à la maîtrise de la gestion en général et en particulier au sein d'une ONG ; ce qui est opportun compte tenu de notre formation en audit et contrôle de gestion. Nous aurons également l'opportunité de nous familiariser avec le milieu des ONG et de leurs particularités durant notre séjour de deux mois dans cet organisme.

- ✓ Pour le CESAG et l'apport scientifique,

Le fruit de nos recherches renforcera l'expertise du centre dans ce domaine. Car il sera une référence pour les recherches futures, et servira d'étude de cas pour les besoins pédagogique.

Notre étude, en plus de l'introduction et la conclusion comporte deux parties :

- ✓ la première partie est constituée de la revue de la littérature et la méthodologie. Dans cette partie nous aborderons la définition du tableau de bord sa conception et les indicateurs qui le constitueront. Tout en parcourant la méthodologie à suivre pour la conception du tableau.
- ✓ la deuxième partie, fait état du cadre de l'étude en suite de l'évaluation du processus de management avant de passer à la conception du tableau de bord opérationnel.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION
D'UN TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL ET L'APPROCHE
METHODOLOGIQUE**

Dans cette partie de notre travail qui est essentiellement théorique, nous nous proposons d'établir une base solide des auteurs qui ont parlé du tableau de bord en général et du tableau opérationnel en particulier. Le tableau de bord étant un ensemble d'indicateur, nous allons d'abord procéder à la définition et la mise en place du tableau de bord avant de voir le concept sur les indicateurs et comment procéder aux choix de ces derniers. Enfin, nous exposerons la méthodologie à travers les techniques et outils utilisés ainsi que le modèle théorique d'analyse dans le troisième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'étude sur le tableau de bord et les indicateurs

Le tableau de bord n'est pas une démarche nouvelle. Les entreprises ont l'habitude de mesurer la performance en termes de coût et de productivité ; mais jusqu'aux années 90, dans une approche taylorienne de l'organisation, l'établissement d'un tableau de bord consistait à constater, à échéances fixes, les résultats financiers filtrés par la comptabilité.

Aujourd'hui, les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches sur un ensemble de variables et les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés pour aider, en temps réel, au pilotage de toutes les dimensions de la performance.

Il s'agit de comprendre les rôles attribués aux tableaux de bord dans la gestion des entreprises, avant d'en voir les modes de construction et les évolutions dans l'utilisation.

Une comparaison peut être faite avec le tableau de bord d'une voiture qui permet au conducteur de maîtriser son véhicule. Les tableaux de bord de gestion permettent d'améliorer la performance en mettant sous tension les acteurs de l'organisation. Dans cette partie, il s'agit pour nous d'expliquer ce qu'est un tableau de bord, son objectif et comment procéder à sa conception.

Un tableau de bord est indispensable mais il est bien inutile s'il n'est pas conçu de façon méthodologique et adéquate à l'organisation.

(Alain Fernandez, 1998-2019),

1.1 : Les concepts sur le tableau de bord

Pour mieux appréhender la notion du tableau de bord nous allons dans un premier temps le définir en suite parler des différents types de tableau de bord et enfin voir les rôles assignés à un tableau de bord.

1.1.1 : Définition du tableau de bord

Le tableau de bord n'est pas un outil de contrôle :

Le tableau de bord est quelque part un peu l'instrument de prédilection du contrôleur de gestion. Avant de devenir un outil essentiel pour tous les managers ou responsables d'un processus ou d'une activité, le tableau de bord a souvent été associé à la fonction du contrôle comptable. C'est d'ailleurs vraisemblablement à cette historique association que l'on doit,

encore aujourd'hui, la survivance d'une conception archaïque de cet indispensable outil, toujours perçu comme instrument de contrôle.

Le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision :

Non, un tableau de bord ne se contente pas d'évaluer le prévu et le réalisé. Un tableau de bord a pour vocation d'assister le décideur dans ses prises de décision. Lorsqu'il est bien conçu, le tableau de bord offre à son utilisateur la perception d'une situation donnée sous un éclairage spécifique.¹

Par définition, le tableau de bord est un outil de gestion qui présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettant de contrôler la réalisation des objectifs fixées et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité.

Un tableau de bord peut porter sur l'activité globale de l'entreprise ou sur un processus très précis :

- Un boulanger peut avoir un tableau de bord qui lui permet de suivre sa marge mensuellement, de rapporter les kilos de farine achetés au chiffre d'affaires réalisé, de mesure le chiffre d'affaires par salarié...
- Et un autre boulanger peut avoir un tableau de bord lui servant uniquement à calculer le coût de revient de la baguette de pain trois céréales.

En fonction de ses propres besoins d'informations, le chef d'entreprise construit son tableau de bord sur mesure où il retrouvera uniquement les indicateurs qui l'intéressent.²

Le contrôle et le pilotage du système « entreprise » reposent sur des informations récentes, de toute nature, relatives à toutes les dimensions de la performance de l'entreprise.

Or les systèmes d'information comptables ne répondent pas forcément à ces exigences.

La comptabilité financière produit de nombreuses informations sur les réalisations mais les règles comptables présentent des insuffisances qui réduisent la portée des informations :

- aucun critère d'importance n'est pris en compte ;
- la durée du traitement de l'information (au mieux J+30 et souvent plus) interdit des réactions rapides ;

¹ Alain Fernandez(2018)

² Compta-facile(2018).

- la présentation des documents ne permet pas une localisation des responsabilités et des performances de chacun ;
- l'information traitée reste essentiellement monétaire et relative aux flux externes.

La comptabilité de gestion permet de juger des performances et d'identifier les responsabilités puisqu'elle traite des flux internes mais elle présente le même défaut de lenteur dans la présentation des résultats du fait de sa forte imprégnation comptable. C'est pourquoi le contrôle de gestion éprouve le besoin de construire un outil qui réponde mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives : c'est le tableau de bord.

Il semble nécessaire aujourd'hui de piloter toutes les dimensions de la performance pour toutes les parties prenantes de l'entreprise, avec un système d'information qui intègre des variables diversifiées.

Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe.

Un tableau de bord est un outil d'information performant, de communication et de pilotage à court terme (quotidien, hebdomadaire ou mensuel). Il est destiné aux personnes qui peuvent prendre rapidement les bonnes décisions et agir lorsqu'il y'a des écarts entre les réalisations et les objectifs.

C'est un outil:

- d'information pour les responsables;
- de communication et de coordination (en facilitant les échanges dans l'organisation);
- d'aide à la décision;
- de contrôle (comparaison des réalisations aux objectifs ou normes);
- d'aide au pilotage (atteindre la performance).

1.1.2 Types de tableau de bord

Par définition, un tableau de bord est un tableau composé d'un nombre limité d'indicateurs, qui permet aux dirigeants de prendre connaissance de l'état de l'entreprise qu'ils pilotent, de suivre l'évolution de ses résultats et d'identifier les mesures correctives à prendre en conséquence, le cas échéant.

A l'intérieur de chaque tableau de bord, on distingue différentes familles d'indicateurs : les indicateurs d'activité (relatifs à la production et aux affaires), les indicateurs financiers (qui se rapportent aux dépenses), les indicateurs de rentabilité (qui concernent les résultats financiers), les indicateurs de qualité, etc.

Il existe trois types de tableaux de bord :

- ✓ Les tableaux de bord orientés stratégie (appelés tableaux de bord stratégiques ou « balanced scorecard »),
- ✓ Les tableaux de bord de contrôle des coûts (appelés tableaux de bord budgétaires),
- ✓ Les tableaux de bord de performance (appelés tableaux de bord opérationnels).

1.1.2.1 Le tableau de bord stratégique

Un tableau de bord stratégique (balanced scorecard) décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur 4 axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Ce type de tableau de bord permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et d'identifier les leviers d'action de la performance. Enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en oeuvre des plans d'actions.

Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle. Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme.

1.1.2.2 Le tableau de bord de gestion

Un tableau de bord de gestion (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

Un tableau de bord budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

1.1.2.3 Le tableau de bord opérationnel

Un tableau de bord opérationnel a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'actions déployés. Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance.

Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme.³

NB : l'appellation des types de tableau varient aussi en fonction des auteurs. Pour Roger AIM les trois types de tableau sont :

- le tableau de bord fonctionnel, appliqué à la gestion d'une direction, d'un département, d'un service ou de toute autre entité. Il est axé sur le fonctionnement général de l'entreprise ;
- le tableau de bord projet ; spécifique de la direction d'un grand projet. Il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects techniques, qualité, coûts et délais ;
- le tableau de bord stratégique ; élaborer pour les besoins des dirigeants, ses critères retenus sont autant externes à l'entreprise (concurrence) qu'internes (fonctionnement et résultats économiques). Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses marchés et de ses opportunités à court, moyen et long termes.⁴

Notons que dans notre étude le type de tableau de bord que nous mettons en place, est le tableau de bord opérationnel.

1.1.3 Rôles d'un tableau de bord

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.

1.1.3.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

³ Compta-facile(2018),

⁴ Roger AIM (2011),

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

1.1.3.2 Le tableau de bord, aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- pour une prise de décision répartie ;
- pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

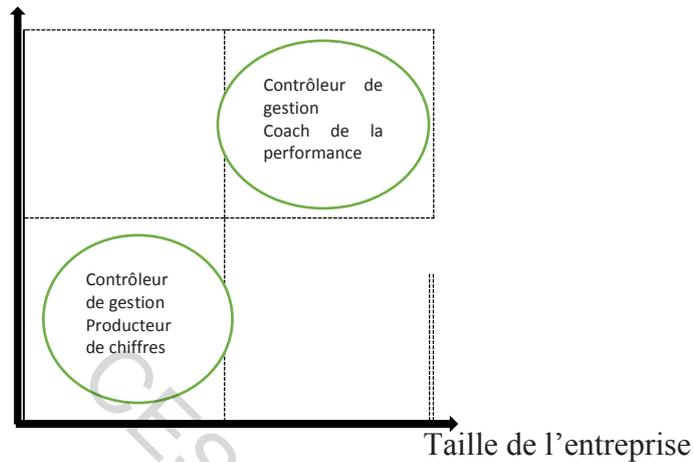
Le rôle du contrôleur de gestion évolue très nettement, de la production de chiffres et d'informations, au sens large, vers un rôle d'aide au pilotage des performances. Cette évolution est néanmoins plus ou moins marquée selon la taille des entreprises. Dans certaines petites entreprises, l'activité du contrôleur de gestion, pour une part encore importante, a trait à l'administration du système d'information.

Le positionnement du contrôleur se fait selon :

- le degré de complexité de l'entreprise ;
- la taille de l'entreprise.

Figure 4 : Le positionnement du contrôleur de gestion

Degré de complexité



Source : Denis Molho & al (2009), *Tableaux de bord outils de performance*, Groupe Eyrolles, Paris, 199 pages.

1.1.3.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

Le tableau ci-dessous fait clairement apparaître l'apport des tableaux de bord de gestion par rapport au contrôle budgétaire et au reporting classiques.

Tableau N°1 : L'apport des tableaux de bord de gestion par rapport au contrôle budgétaire et au reporting classique

Outils comptables de suivi	Tableaux de bord de gestion
Informations financières exclusivement	Incluent des données non financières voire non quantifiées
Informations produites en interne	Possibilité d'inclure des informations extérieures
exclusivement	Contenu adapté aux différents responsables
Contenu « standard » pour tous les responsables	Périodicité en fonction des possibilités d'action des responsables
	Très peu de données, centrées sur les points pertinents, importants, permettant d'agir
Périodicité en général mensuelle	Souci de présentation attrayante et efficace
Beaucoup de données, outils détaillés et exhaustifs	Rapide à lire, percutant
	Léger et évolutif
Présentations souvent « rébarbatives »	Rapide d'obtention

Source : Hélène Löning& al (2008), *Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques*, 3ème édition, DUNOD, paris, 303 pages.

En résumé :

- le tableau de bord :
 - permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
 - est un support de communication entre responsables ;
 - favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;

- peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.
- la structure et le contenu du tableau de bord dépendent :
 - de l'entreprise, son activité, sa taille ;
 - de l'environnement : marché, concurrence, conjoncture ;
 - du responsable auquel il s'adresse : son champ de responsabilité et d'intervention.

Le tableau de bord est un outil flexible qui permet non seulement de communiquer les indicateurs de performance retenus par l'entreprise en fonction de ses objectifs mais aussi de présenter les informations de façon synthétique ou détaillée afin de mettre en évidence les résultats.

L'intérêt d'un tableau de bord n'est démontré que si le dirigeant le suit régulièrement, pour prendre les mesures prévisionnelles, préventives et correctives nécessaires.

L'identification d'indicateurs de performance et la mise en place de tableaux de bord financiers ou opérationnels doivent s'inscrire dans une démarche structurée. Il faut au préalable identifier les personnes auxquelles l'information sera diffusée. S'assurer qu'elle sera comprise, intéressante et plus largement utile aux destinataires. La mise en place de tableaux de bord au sein d'une entreprise peut être aisée, rapide et finalement assez peu onéreuse au regard de ce qu'ils apporteront aux dirigeants en termes de visibilité et d'aide à la décision.

Ariel Smadja & al (18/04/2019).

Ce pendant après avoir définir et ressortir les objectifs du tableau de bord nous allons dans la partie qui suit montrer comment procéder à l'élaboration d'un tableau de bord.

1.2 : Le processus d'élaboration du tableau de bord

L'importance des tableaux de bord est telle qu'au-delà de l'évolution des rôles assignés, il apparaît également une évolution dans la construction même des indicateurs avec de nouvelles démarches, comme par exemple la méthode OVAR et ses concepts-clés : objectifs, variables d'action, plans d'action, niveau de responsabilité.

1.2.1. Principes de conception

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de

l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :

- une cohérence avec l'organigramme,
- un contenu synoptique et agrégé,
- une rapidité d'élaboration et de transmission.

1.2.1.1 Une cohérence avec l'organigramme

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptables traditionnels est la non-localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité. Très souvent, la structure s'apparente à une pyramide où chaque responsable appartient de fait à deux équipes :

- il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit périodiquement rendre compte ;
- il délègue au niveau inférieur une partie de son pouvoir ;

Cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à trois types de communication :

- 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 réseau des tableaux de bord est donc une mécanique « gigogne » aux caractéristiques suivantes :

- chaque responsable à son tableau de bord ;
- chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- l'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

Une illustration d'un tel réseau dans une entreprise de grande distribution est présentée ci-dessous. Pour chaque responsable, les informations retenues 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.

1.2.1.2 Une méthodologie pour élaborer les indicateurs

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné.

Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.

Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

Pour autant, la recherche d'indicateurs performants ne doit pas conduire à la publication tardive du tableau.

1.2.1.3 La rapidité d'élaboration et de transmission

En ce domaine, la rapidité doit l'emporter sur la précision : il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives.

Le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion. Il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces.

La précision des résultats est de toute façon obtenue dans les rapports d'activité à périodicité mensuelle de la comptabilité de gestion.

Cette rapidité et la fréquence de publication expliquent que les Anglo-saxons nomment souvent les informations collectées dans les tableaux de bord « Flashes ».

L'ensemble de ces documents, tableaux de bord, rapport d'activité de gestion et plan d'actions correctives, constitue le suivi budgétaire.

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- la conception générale,
- les instruments utilisés.

1.2.2. La conception générale et technique de mise en place d'un tableau de bord

1.2.2.1. La conception générale

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones.

Tableau N°2 : Les 4 zones qu'un tableau de bord doit faire ressortir

Tableau de bord du centre			
Indicateurs	Résultats	Objectifs	Écarts
Rubrique 1 <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B • • Rubrique 2			

Zone «paramètres économiques» Zone «résultats» Zone «objectifs» Zone «écarts»

Source : Hélène Löning& al (2008), *Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques*, 3ème édition, DUNOD, paris, 303 pages.

- La **zone « paramètres économiques »** comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- La **zone « résultats réels »** : ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés.

Ils concernent des informations relatives à l'activité :

- nombre d'articles fabriqués ;
- quantités de matières consommées ;
- heures machine ;
- effectifs, etc.

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- taux de rebuts ;
- nombre de retours clients.

À côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
- des montants de charges ou de produits pour les centres de dépenses ;

– des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.

- La zone « objectifs » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
- La zone « écarts » : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

Si cette présentation est souhaitable, la forme des informations peut être très variée.

1.2.2.2. Technique de mise en place d'un tableau de bord

S'il n'existe pas, par définition, de tableau de bord type, certaines règles quant à sa structure et la qualité des informations qu'il contient s'appliquent à l'ensemble des tableaux de bord.

Pour mettre en place un tableau de bord, cinq étapes sont nécessaires: Il s'agit entre autre de délimiter l'entité ; d'identifier la mission ; les objectifs ; puis d'identifier les FCS ; en suite de définir les indicateurs et enfin de mettre en forme le tableau de bord.

a. Délimiter l'entité ou l'emboîtement du tableau de bord

L'entreprise élabore un ensemble de tableaux de bord en cohérence avec l'organigramme :

- les informations que contient chaque tableau de bord concernent le champ d'application du responsable ;
- le tableau de bord d'un niveau hiérarchique inclut une synthèse des tableaux de bord de niveau inférieur.

L'entité qui va être mise sous tension doit être clairement définie. Il peut s'agir d'une entreprise ou d'un centre de responsabilité. Un centre de responsabilité est une division de l'entreprise avec un responsable auquel des moyens ont été accordés pour réaliser un objectif fixé.

b. Identifier les objectifs

Il s'agit de déterminer l'objectif de l'entité ou sa mission : comment l'entité contribue-t-elle à réaliser l'objectif global de l'organisation?

c. Identifier les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès (FCS) sont les variables qu'il faut maîtriser pour obtenir ou conserver un avantage concurrentiel. Ce sont les critères principaux de performances pour remplir la mission fixée.

d. Définir les indicateurs

Un indicateur est une information qui permet de suivre l'évolution d'un FCS. Pour chaque FCS, on définit un ou plusieurs indicateurs pour mesurer la performance.

Les indicateurs doivent être:

- utiles à la prise de décision (pertinence, adaptés au destinataire);
- faciles à obtenir (rapidité, coût, fiabilité) ;
- faciles à comprendre (formulés avec précision).

Ils peuvent être monétaires ou physiques. Il peut s'agir d'indicateurs d'alerte (pour signaler un problème), d'indicateurs d'anticipation (pour informer d'un besoin futur). Les indicateurs positifs sont des indicateurs dont la valeur augmente quand la performance s'améliore.

e. Mettre en forme le tableau de bord

La forme est libre: tableaux de chiffres (valeurs, ratios, écarts...), graphiques (courbes, histogrammes...), pastilles de couleur... Elle doit mettre en évidence l'essentiel c'est-à-dire les informations les plus significatives. L'information fournie doit être claire, succincte et faciliter l'action.

Le tableau de bord comportera l'entité, le responsable et la période concernés. Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction (inertie) du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des mesures entreprises avant toute autre réaction.

Remarques : Nous avons vu que le tableau de bord avait plusieurs fonctions. Les plus importantes sont l'aide au pilotage et l'aide à la décision. Dès sa conception, il convient de penser aussi aux possibilités d'intégration :

- intégration verticale pour faciliter le reporting (outil de contrôle);

- intégration horizontale pour faciliter les échanges entre centres (outil de communication).

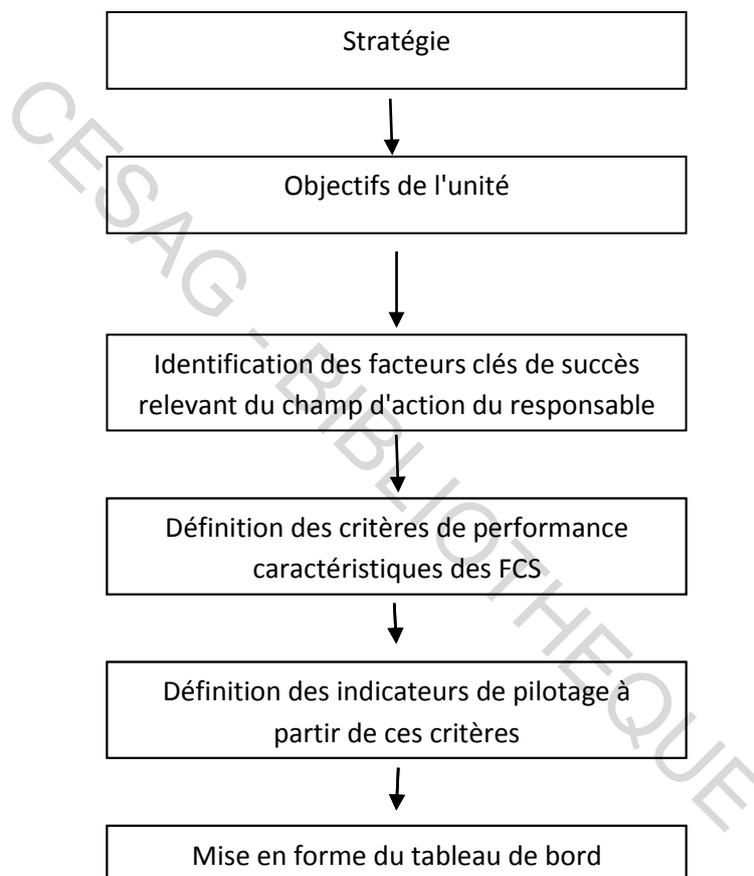
On parle de conception gigogne.

Le tableau de bord est un outil flexible: il s'adapte à son utilisateur et évolue dans le temps.

1.2.2.3. Schéma du processus d'élaboration

Nous vous présentons un résumé du processus énuméré ci-dessous

Figure 5 : Schéma du processus d'élaboration



Source : Hélène Löning & al (2008), *Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques*, 3^{ème} édition, DUNOD, paris, 303 pages.

La mise en place d'un tableau de bord s'effectue en réalisant les étapes suivantes :

- fixer les objectifs que l'entreprise doit atteindre ;
- lister les points clés à suivre pour que l'entreprise parvienne à réaliser ses objectifs ;
- déterminer quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer ces points clés ;

- fixer le « circuit » du tableau de bord (qui renseigne telle ou telle donnée ? qui valide ? qui sont les destinataires ?...) ;
- créer le projet de tableau de bord ;
- mettre en place une phase de tests ;
- tirer les conclusions de ces tests et éventuellement rectifier le tableau de bord ;
- valider la version finale et le mettre en place définitivement.

Compta-facile(2018), *Le tableau de bord, un outil de gestion très utile*,
<https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-outil-de-gestion>

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons parcouru les différentes étapes de mise en place d'un tableau de bord tout en le définissant et en ressortant les différents types de tableau et son rôle. Les recherches effectuées nous ont surtout permis d'avoir une vision beaucoup plus claire et plus large sur le tableau de bord.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons l'approche méthodique utilisée dans le cadre de notre mémoire.

Chapitre 2 : Etat des connaissances sur la démarche de conception d'un tableau de bord

La première section du chapitre un (01) est consacrée à la définition et la nomenclature des indicateurs. La seconde section de ce chapitre porte essentiellement sur le choix des indicateurs.

2.1: Définition et nomenclature des indicateurs

2.1.1 Définition des indicateurs

D'après la définition de base de Pierre Voyer dans le livre intitulé tableau de bord et indicateurs de performance-2ème édition, « Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation». (Pierre Voyer 2006 :86). Selon Claude ALAZARD & al (2010 :560), l'indicateur a été défini comme étant une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- évaluation d'une action ;
- diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- veille et surveillance d'environnements et de changements.

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, Sécurité, service, complexité, etc.

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de : la quantité, la qualité, du montant, du Temps (délais et fréquence) et de toute combinaison entre certaines des mesures précédentes. Un indicateur est rarement constitué par une donnée unique; il requiert généralement la collecte d'informations élémentaires dont il est la combinaison.

Dans la plupart du temps, un indicateur se traduit par une mesure de résultat. Il apparaît sous forme de ratio, de pourcentage, d'une somme ou d'un indice.

L'indicateur doit posséder deux grandes qualités: être cohérent avec l'objectif de contrôle préalablement défini et être d'une grande fiabilité.

2.1.2 LES DIVERSES NOMENCLATURES DES INDICATEURS

On peut utiliser de multiples nomenclatures pour distinguer ou regrouper des indicateurs :selon le type, les caractéristiques, le niveau d'utilisation, etc.

Par exemple, on peut parler d'indicateurs sociaux, économiques ; on peut distinguer les indicateurs par palier ou module organisationnel, selon plusieurs dimensions (indicateurs de programmes, de ressources, financiers, opérationnels, stratégiques, etc.). On peut caractériser les indicateurs par leur degré de quantification (qualitatif / quantitatif), ou par leur source ou la méthodologie utilisée (indicateurs d'opinion, de perception, par opposition à des indicateurs d'observation de faits ou d'état, de mesure tangible, par exemple, le volume de client, le nombre d'heures travaillées), etc. Il n'existe pas de nomenclature optimale. Le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information souhaitée et disponible. Ainsi on distingue des indicateurs de contexte qui permettent de situer l'environnement dans lequel s'inscrit l'action de l'entreprise ; les indicateurs de mise en œuvre décrivent les étapes à franchir lors de l'implantation de réformes ou des résultats intermédiaires permettant de cerner les progrès accomplis en attendant de pouvoir connaître les résultats escomptés ;les indicateurs de résultats permettent d'apprécier directement les progrès accomplis par rapport à la cible visée, de suivre soit l'évolution d'une situation donnée par rapport au passé ou en comparaison d'autres entreprises ;et les indicateurs de gestion permettent de juger de l'efficacité, c'est-à-dire des ressources utilisées pour atteindre les résultats.

Cependant, nous pouvons regrouper les indicateurs en trois familles à savoir :

- Indicateur de gestion et indicateur de performance

On s'interroge souvent sur la nécessité et sur la manière de faire la distinction entre «Indicateur de gestion » et « indicateur de performance ». Une première réponse consisterait à dire que la distinction est artificielle et que les indicateurs sont les mêmes, la performance étant la principale préoccupation de la gestion, ou, à l'inverse, la gestion ayant comme principal objet le suivi et l'atteinte de la performance ! Ce serait, dans cette optique, d'autres dimensions qui permettraient de mieux catégoriser les indicateurs.

Une deuxième réponse consisterait à faire la distinction selon la perspective traditionnelle de la gestion principalement axée sur les ressources et les activités. Ainsi, un indicateur « de gestion » serait d'abord une mesure liée au suivi des états des clients et des ressources et aux activités de fonctionnement et de production, dans le but de connaître et de répondre à l'ensemble des besoins de l'interne et des clients, sans insister sur l'interprétation de résultats autres que ceux ayant trait au respect des budgets et de la programmation des activités. Un indicateur de performance serait plus une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées.

- Indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques

L'indicateur peut correspondre et servir à un ou à plusieurs paliers hiérarchiques de l'organisation. On pourrait ainsi avoir des indicateurs opérationnels, des indicateurs stratégiques, des indicateurs professionnels liés aux interventions, etc. On pourrait aussi avoir divers panoramas d'un même indicateur ventilé selon le palier visé. De fait, il est parfois difficile de distinguer clairement les indicateurs par palier hiérarchique en utilisant ces qualificatifs habituels (opérationnels et stratégiques).

Les indicateurs opérationnels sont liés au fonctionnement même de l'organisation : interventions et dispensation de service aux clients, processus d'affaire, utilisation des ressources, résultat de production, etc. Ils ont en général une périodicité assez courte et doivent être suivis régulièrement afin d'apporter les correctifs appropriés sur le terrain. Ils s'arriment en général assez bien aux systèmes d'information de gestion.

Les indicateurs stratégiques, pour leur part, sont liés à la mission et aux objectifs de l'organisation ; ils sont plus complexes à traiter. D'abord, ils nécessitent souvent à la fois des mesures internes sur les capacités de l'organisation et ses choix de missions et des mesures externes sur les besoins et les exigences de l'environnement, souvent difficiles à mesurer.

Certains des indicateurs de niveau ou de type stratégique reprennent et synthétisent les indicateurs opérationnels jugés névralgiques, de façon synoptique et sur un horizon temporel plus large. Ces indicateurs correspondent aux attentes fondamentales, aux axes de réussites, aux facteurs critiques de succès, en général en conformité avec les divers plans d'intervention établis.

Ils sont orientés à la fois sur la pertinence et l'efficacité externe (résultats produits, coûts et effets des activités ou des programmes sur la clientèle) et sur l'efficacité interne et l'efficience (résultats atteints, ressources et coûts). Les principaux indicateurs de ce niveau sont souvent constitués à partir de résultats synoptiques du type de ceux publiés dans les bilans et les

rapports annuels traditionnels. D'autres indicateurs stratégiques serviront à informer la haute direction sur les dossiers stratégiques, sur le degré d'avancement des étapes, des coûts et des résultats atteints dans la réalisation de mandats ou dans la poursuite de projets organisationnels d'envergure et souvent non récurrents (réalignement et restructuration, démarche qualité, assainissement des dépenses, réallocation des ressources et des effectifs, développement organisationnel et climat des relations internes). Les indicateurs de ce type apparaissent en général en nombre relativement restreint, sous la forme de faits saillants, de pourcentage d'avancement et de réalisations majeures. Bien qu'ils soient parfois accompagnés ou représentés par des valeurs simples et qu'on éprouve de la difficulté à les mesurer correctement, ils sont primordiaux pour donner de la valeur à un tableau de bord stratégique.

Les liens avec l'extérieur vont aussi être mesurés pour la reddition de comptes et la communication publique : la participation aux activités externes de prestige, la visibilité, la notoriété, le degré de couverture journalistique ; le degré de satisfaction ou les réactions souvent médiatisées du public, des clientèles et des groupes concernés ; le volume et la qualification des plaintes et des dossiers chauds.

D'un autre côté, certains indicateurs clés communs peuvent être développées de façon complémentaire pour permettre l'étalonnage entre des organisations comparables, en particulier celles appartenant à un même réseau.

Ces indicateurs sont habituellement élaborés par des associations, des organismes d'accréditation ou des regroupements d'établissements.

- Indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs

En général, on identifie un indicateur à l'obtention d'un résultat mesurable, ce qui nécessite un traitement quantitatif pour être valable : décompte de dossiers ou de faits, mesure de volume de réalisations, calcul de ratio, etc. Cependant, certaines informations sont plus faciles à acquérir ou ont plus de valeur sous une forme qualitative, par exemple, la qualification d'observations directes («... *ce qui représente une avance importante sur la situation précédente...*»), les résultats d'enquêtes sur les perceptions (par exemple, « *Les répondants se montrent très satisfaits* »), une valeur accordée à des éléments d'appréciation, etc. Ce type d'information, qui peut être à la limite considérée comme un indicateur, sert à ajouter à la mesure des considérations importantes dans le cas où la quantification est difficile ou lorsque le développement ou l'application de l'outil de mesure demande trop d'effort.

L'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ne s'oppose pas. Au contraire, ces indicateurs se complètent lorsqu'il s'agit de bien saisir une situation complexe ou un résultat combinant un ensemble de mesures.

2.1.3 La forme des indicateurs utilisés

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

2.1.3.1 Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

2.1.3.2 Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

2.1.3.3 Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées

Figure1: Histogramme

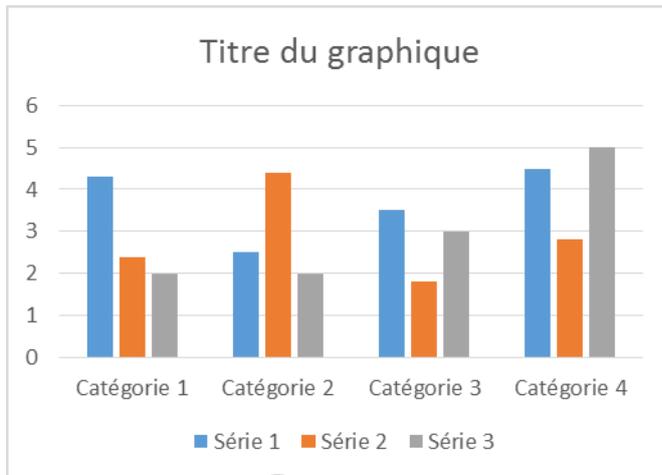
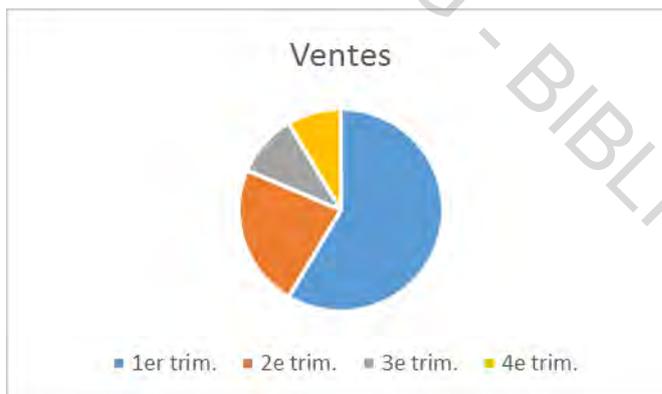


Figure 2 : Graphique en « camembert » exemple : nature des ventes par famille



2.1.3.4 Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action.

Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel.

La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs.

Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

2.1.4. Typologies d'indicateurs

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs.

2.1.4.1 la nature de l'indicateur lui-même :

- Indicateurs de résultat ou de progression : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
- Indicateur financier ou non financier ;
- Indicateur global ou ponctuel : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis ;

2.1.4.2 L'utilisation ou le rôle de l'indicateur

- De reporting ou de pilotage : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting) mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt la tendance actuelle donnée aux indicateurs ;
- Indicateur d'alerte : un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable, de manière rapide et simple ;
- Indicateur d'équilibration : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif ;
- Indicateurs d'anticipation : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

C'est pourquoi, il est possible de résumer les caractères des indicateurs utilisés aujourd'hui : pour être des indicateurs de performance globale, ils sont plutôt synthétiques et ponctuels, financiers et non financiers, de progression et de pilotage.

2.1.5 Évolution des indicateurs

Dans un cadre stratégique de recentrages et d'alliances, dans un contexte concurrentiel fondé aussi bien sur les coûts que sur la qualité et les services, les gestionnaires éprouvent la nécessité de mettre en place des indicateurs non plus seulement financiers, mais qui impliquent davantage les responsables et qui aident à un suivi permanent.

Ainsi, aujourd'hui la performance globale implique la mise en place de trois types de fonctions pour bien la mesurer et la piloter :

- ✓ une **fonction de coordination** : les compétences, les métiers sont variés au sein d'une organisation changeante et apprenante mais il faut que la synergie s'établisse entre tous les acteurs ; c'est pourquoi il est nécessaire d'assurer une coordination entre les

objectifs de différents niveaux par une connaissance permanente des indicateurs de chacun ;

- ✓ une **fonction de suivi** : la collaboration entre de nombreux partenaires internes et extérieurs induit un suivi nécessaire pour recentrer, si besoin est, par des indicateurs qui intègrent toutes les dimensions quantitatives, financières et qualitatives ;
- ✓ une **fonction de diagnostic** : les facteurs clés de succès actuels et potentiels doivent être connus en permanence pour assurer les orientations stratégiques les plus performantes ; là encore, des indicateurs sur des paramètres variés internes et externes doivent aider à surveiller les évolutions en temps réel.

2.2 Choix des indicateurs

Le tableau de bord est constitué d'indicateurs de pilotage, c'est-à-dire un ensemble d'indicateurs de suivi et de résultat. *Exemple* : La performance d'un centre de profit est évaluée par une marge, indicateur de résultat ; les indicateurs mesurant le niveau d'activité, les coûts des moyens mis en œuvre, la satisfaction des clients, constituent des indicateurs de suivi. La difficulté d'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptable et de contrôle de gestion. C'est ainsi que pour être performant, les indicateurs doivent être :

- pertinents : répondre, au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse ;
- obtenus rapidement afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la rapidité d'obtention à la précision de l'information ;
- synthétiques : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable ;
- contingents : répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

Remarque : il ne faut pas confondre critère et indicateur. Exemple : le critère "réactivité" se mesure par l'indicateur "temps moyen de réponse".

2.2.1 Conditions de pertinence des indicateurs

Il y a de nombreuses règles et conditions à respecter pour que les indicateurs jouent pleinement leurs rôles.

De manière générale :

- la définition des indicateurs doit être cohérente pour l'ensemble de l'organisation ;
- les indicateurs doivent être conçus, reconnus et acceptés par les acteurs utilisateurs.

Pour être utile et pertinent, un indicateur doit avoir plusieurs qualités :

- être quantifiable et mesurable ;
- être fiable dans sa mesure et simple à renseigner ;
- être clair et facile à comprendre, lisible pour tous (si possible construit par les utilisateurs) ;
- être consolidable ;
- être lié à une référence, une norme, un historique ;
- être utilisable en temps réel.

De ce fait, les indicateurs ne doivent pas être trop nombreux, d'autant que les moyens informatiques permettent de multiplier à l'infini, les mesures et les calculs.

Plusieurs questions permettent d'aider à élaborer et à choisir un indicateur :

- que cherche-t-on à mesurer ?
- quelle précision est nécessaire ?
- à quelle fréquence faut-il mesurer ?
- qui génère l'information de base ?
- quels sont les utilisateurs intéressés ?

Mais il faut rester vigilant quant au rôle de l'indicateur :

- un indicateur ne représente qu'une partie de la réalité d'un problème ;
- aucun indicateur n'est parfait ni exhaustif ;
- un indicateur est interprété différemment selon les acteurs ;
- un indicateur peut focaliser sur une variable, sans qu'elle soit pertinente pour l'action.

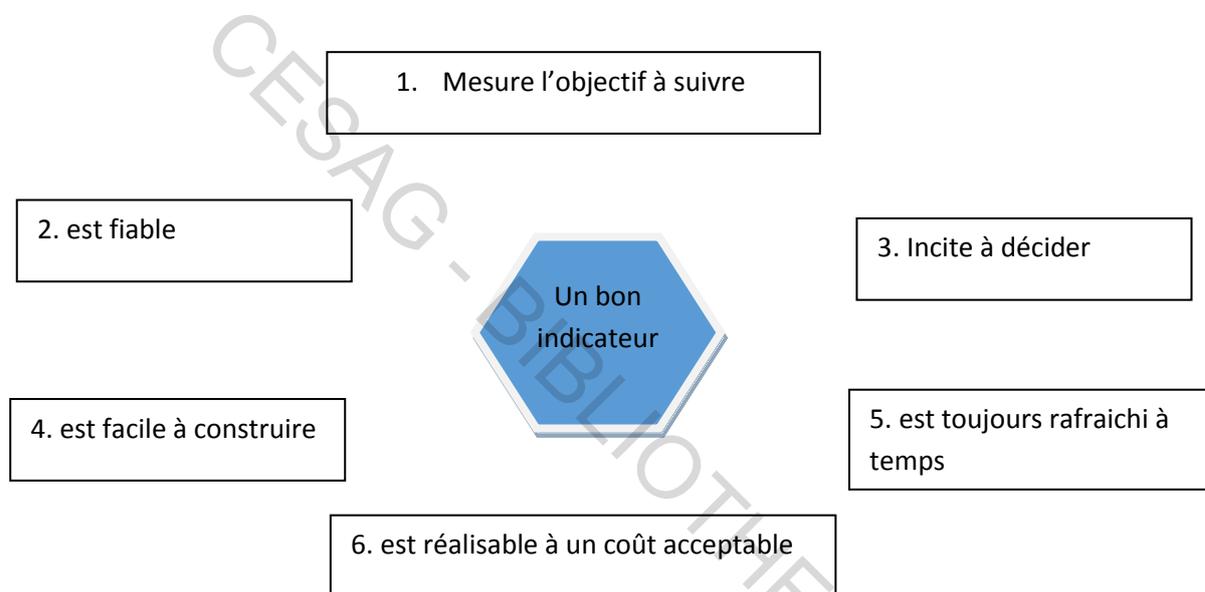
Notons aussi qu'un bon indicateur doit impérativement respecter les conditions détaillées ci-après :

- Il doit être fiable ;
- Il doit être de qualité ;
- Il doit être pertinent ;
- Il doit être clair ;
- Il doit être évocateur ;

- Il doit être actualisé ;
- Il doit être complet ;
- Il doit être fidèle.

Un indicateur est personnel. L'utilisateur lui fait confiance. Il est prêt à s'engager et à prendre le risque de décider. L'indicateur ne peut donc être générique et pioché dans des listes toutes faites. Il doit être choisi et construit par le décideur ou le groupe de décideurs s'ils travaillent en équipe et partagent la même notion de la performance.

Figure 3 : les 6 facettes d'un bon indicateur



Source : Alain FERNANDEZ, (2016), *L'essentiel du tableau de bord*, 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 238 pages.

2.2.2 Indices de contrôle

Une fois les indicateurs définis, il faut s'attarder à élaborer les indices de contrôle.

L'indice de contrôle constitue en quelque sorte la norme à respecter. Sa comparaison avec les résultats réels doit conduire le responsable à agir et à apporter, si nécessaire, les correctifs.

Pour définir l'indice de contrôle, il faut déterminer la périodicité à partir de laquelle on peut constater une tendance, établir une fourchette d'acceptation, c'est-à-dire le seuil minimum et le seuil maximum au-delà ou en deçà desquels le fonctionnement est considéré comme anormal et établir les données de référence.

Idéalement, il est toujours préférable de retenir des normes formulées par les experts du domaine

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons parcouru tout ce qui concerne les indicateurs, de la définition jusqu'au choix de ce dernier en passant par la nomenclature. Cela nous a permis d'avoir une bonne compréhension des indicateurs et nous permettra d'avoir une bonne visibilité dans notre étude. Dans le prochain chapitre nous allons aborder le processus d'élaboration du tableau de bord.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie

Dans ce chapitre nous allons mettre en exergue notre méthode de travail afin d'atteindre nos objectifs. Après la présentation théorique des indicateurs, du tableau de bord et de sa conception, nous allons définir dans un premier temps notre modèle d'analyse, et ensuite les techniques de collecte et de traitement des données.

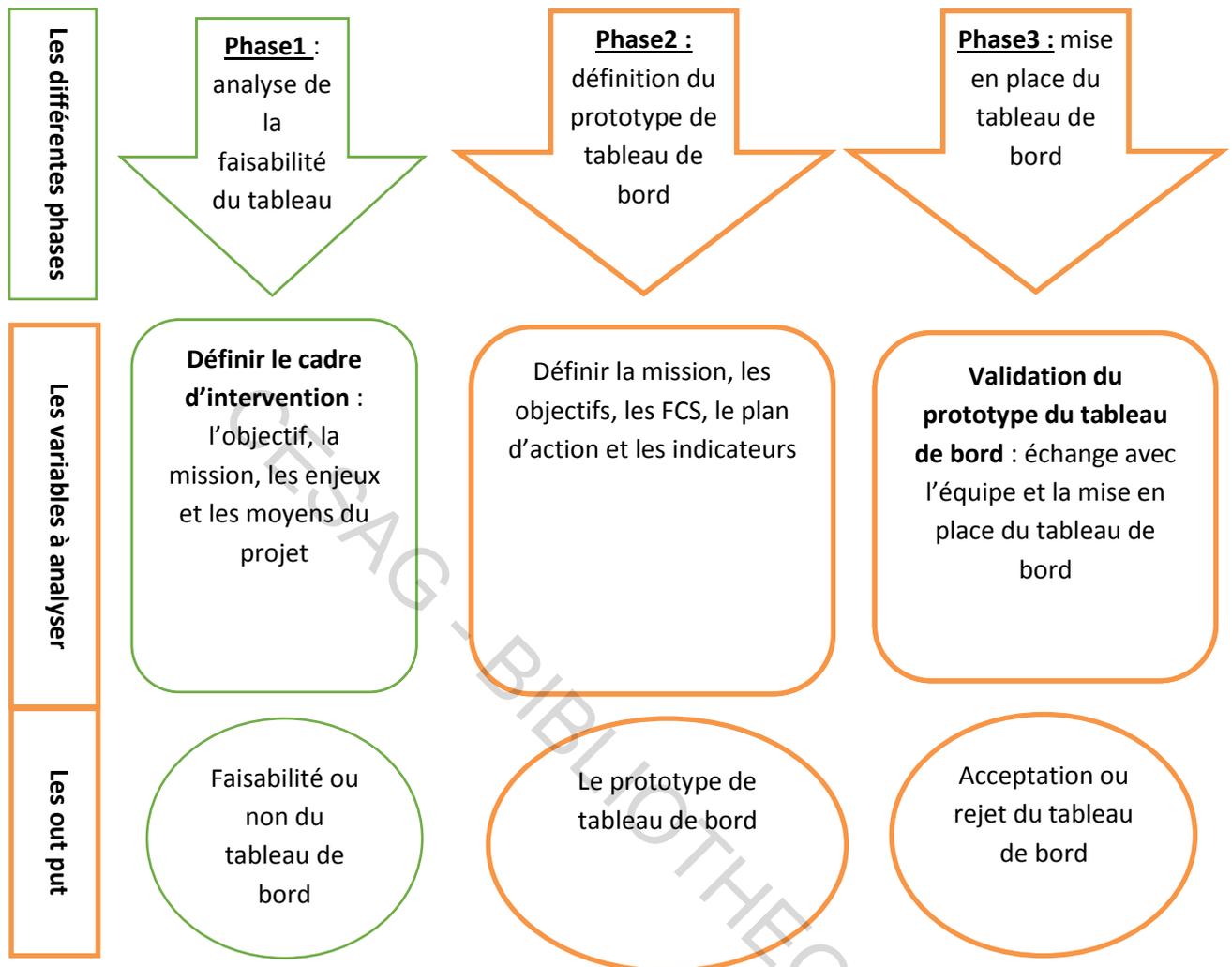
3.1 Conception du modèle d'analyse

3.1.1 Modèle d'analyse

Suite à la revue de littérature sur la conception du tableau de bord, nous avons pu élaborer un modèle théorique d'analyse. Il sera notre référentiel pour la réalisation pratique de notre étude à l'ONG FAD.

Ce référentiel présente les trois principales phases de conception puis de mise en place du tableau de bord. A chaque phase du processus, sont indiquées les analyses de compréhension à faire, les variables qui vont être analysées et les outputs ou résultats attendus.

Figure 6: Schéma du modèle d'analyse



3.1.2 Méthodes de collecte et de traitement des données

La collecte des données va se faire selon deux procédures. A partir des entretiens avec les responsables de la structure à tous les niveaux nous recueilleront les données primaires et les secondaires seront collectées à l'issu des documents.

3.1.2.1 Analyse documentaire

La réalisation du tableau de bord nécessite des informations sur le système comptable, le système budgétaire et le système d'information de la structure (service communication et suivie et évaluation). Ces informations pourront être obtenues à la suite de l'analyse des documents ci-dessous : L'organigramme de la structure, Les documents de la comptabilité, les rapports d'activité, les documents du budget, les rapports d'exécution du budget, les comptes rendus des réunions de direction, les documents de procédures de gestion et d'évaluation de la

performance, le manuel de procédure. L'analyse documentaire est le point de départ de la recherche des informations sur l'évolution des activités de l'ONG FAD.

3.1.2.2 Entretien

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 conduits sur la base d'un guide d'entretien. Nous allons nous entretenir ainsi avec la coordinatrice et les opérationnel à savoir le comptable, l'agent de suivi et évaluation et le responsable communication. 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 des potentiels utilisateurs du tableau de bord.

3.1.2.3 Technique de revue des procédures

Cette technique fait une combinaison de l'analyse documentaire et de la collecte de donnée 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.

3.1.2.4 Traitement des données

Concernant le traitement des données, il sera à la fois manuel et automatique c'est-à-dire traitée à l'informatique. Les logiciels Word et Excel seront nos principaux outils de travail. Ils seront utilisés pour le traitement des données, la réalisation des tableaux pour la présentation des données et des résultats. L'analyse des données se fera à l'aide des techniques de comparaison.

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 seront recherchées. Des recommandations pourront alors être faites pour des améliorations.

3.2 Mise en œuvre des techniques

Le déroulement de la mise en œuvre des différentes techniques s'est fait comme suit.

3.2.1 Collecte documentaire

Dès notre prise de service, après la prise de contact avec les différents services, nous allons solliciter les différents documents en rapport avec la gestion de l'information. Nous avons

ainsi consulter les documents comptables, ceux des ressources financières, des accords avec les partenaires, le manuel de procédures... Nous avons également lu des extraits des états d'exécution du budget, des comptes rendus de réunion, et des rapports narratifs.

3.2.2 Entretiens

Après la revue des documents nous avons fait une prise de connaissance et un état des lieux au niveau des services. Cela nous a permis de réaliser les entretiens sur la base d'un guide d'entretien dont un exemplaire est en annexe N°1 page 62.

Ainsi nous avons fait des entretiens avec la Coordinatrice, le responsable de communication et les agents comptables et suivi et évaluation.

Nous avons par ailleurs initié une séance de présentation du projet de tableau de bord à mi-parcours. Toutes ces rencontres nous ont permis de collecter des données utiles.

3.2.3 Revue des procédures

La recherche documentaire nous a permis de constater que la gestion est centralisée dans les mains d'une seule personne et aussi que les moyens financiers (partenaire) et humains (personnel) augmentent à une vitesse exponentielle d'où il est nécessaire que nous mettions en place un outil (le tableau de bord) afin d'évaluer la performance de l'organisation.

Conclusion

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

Conclusion de la première partie

Les trois chapitres précédents constituent le cadre théorique et méthodologique de notre étude. Le premier chapitre nous a permis d'avoir une meilleure connaissance des indicateurs à travers sa définition, sa nomenclature et les grandes familles d'indicateur, quant au deuxième il nous a permis de développer la démarche qu'il faut suivre pour concevoir un tableau de bord avec le dernier chapitre nous avons élaboré un modèle d'analyse, et développé les outils de collecte des données. Le modèle d'analyse conçu va constituer le socle de la deuxième partie de notre mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA
CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL**

CESAG-BIBLIOTHEQUE

La première partie de notre étude consacrée aux aspects théoriques d'un tableau de bord opérationnel, nous a d'abord permis de cerner ce concept de façon générale, avant de comprendre ensuite le processus de conception dudit tableau.

Notre cadre théorique ainsi achevé, nous allons aborder à présent dans cette deuxième partie, le cadre pratique qui sera consacré à la conception d'un tableau de bord opérationnel pour le responsable de l'ONG FAD.

Cette partie sera l'occasion pour nous, de mettre en pratique les aspects théoriques développés dans la première partie. Elle consistera concrètement dans un premier temps à présenter l'ONG FAD, ensuite à évaluer le processus de gestion de l'organisation, ce qui va nous permettre d'analyser cette procédure à travers ses forces et ses faiblesses, afin de concevoir un système permettant de combler les faiblesses constatées.

Chapitre 4 : Présentation de l'entité

Femmes, Actions et Développement (FAD) est une Organisation Non Gouvernementale à but non lucratif qui est autorisée à exercer sur le territoire de la république du Niger par l'Arrêté N° 0233/MISD/AR/DGAPJ/DLP du 23 Avril 2010. L'ONG FAD s'est assigné les objectifs, but et mission suivants:

4.1 Objectifs, Mission, But, et Organisation de l'ONG

4.1.1 L'objectif général

L'objectif principal, étant de promouvoir la promotion, la protection, l'aide, le soutien, la reconnaissance des droits et devoirs des femmes au Niger, à travers des actions de développement durable et de proximité. De cet objectif principal découle les objectifs spécifiques suivants :

- lutter contre toute forme de discrimination à l'égard des femmes ;
- lutter contre les violences faites aux femmes dans toutes ses formes ;
- appuyer et renforcer la promotion de la femme et la protection de l'enfant ;
- lutter contre l'inégalité et l'iniquité liée au genre et entretenir le respect de la dignité et la défense des intérêts des femmes ;
- renforcer la scolarisation de la jeune fille et l'alphabétisation des femmes adultes ;
- promouvoir la santé sexuelle et reproductive chez la femme, à travers des séances de sensibilisations sur les IST/VIH/SIDA, le planning familial et le cancer du col de l'utérus ;
- contribuer à la mise en œuvre de la CEDEF, de la CDE, de la CIPD, des OMD, et du programme de renforcement de la SSRAJ (Santé Sexuelle Reproductrice des Adolescents et les Jeunes) ;
- renforcer la capacité des femmes et Mobiliser les ressources en faveur des femmes pour des mesures d'adaptation au changement climatique ;
- promouvoir la participation des filles et des femmes dans les processus démocratiques.

- 4.1.2 La mission

L'ONG FAD a pour mission d'éduquer, former, encourager, soutenir et renforcer la capacité des femmes nigériennes afin de les impliquer dans le processus de développement durable.

4.1.3 Le but

Son but est d'aider la femme à s'épanouir pleinement sans violation de ses droits et devoirs dans le but d'être une véritable actrice du développement de son pays dans tous les aspects.

4.1.4 L'organisation

L'ONG-FAD est dirigée par un bureau exécutif dont les membres ont été cités ci-dessus et qui est assistée par une Coordination comprenant:

- une Coordinatrice ;
- une Assistante à la coordinatrice / Chef de projet ;
- un responsable RH ;
- une Trésorière /Comptable1 ;
- un Comptable2 ;
- un responsable communication;
- un responsable Suivi Evaluation ;
- une Assistance Administrative et Financière ;
- une Assistante programme ;
- et des personnels d'appuis (Stagiaire, planton, technicien de surface...)

L'organisation de l'ONG est représentée dans l'organigramme voir annexe N°2 page 68.

4.2 Domaines d'intervention de FAD

FAD intervient dans plusieurs domaines à savoir :

4.2.1 Santé

C'est l'un des domaines d'intervention de l'ONG, elle doit :

- participer activement dans la lutte contre les MST, VIH/SIDA; le paludisme ... ;
- participer à la réhabilitation des centres hospitaliers régionaux ;
- contribuer dans des systèmes de protection de la santé sexuelle et reproductive ;
- réduire le taux de mortalité enfant-juvénile et néonatale.

4.2.2 Education et Formation

Pour permettre aux citoyens nigériens d'acquérir des connaissances et compétences dont ils auront besoin dans leur vie personnelle et professionnelle, la qualité de l'enseignement est primordiale.

De ce fait, l'ONG FAD contribuera à l'amélioration de l'environnement scolaire, à la promotion de la scolarisation des filles et l'alphabétisation des femmes adultes afin de

renforcer les capacités intellectuelles de la population et réduire le taux de chômage des filles. Elle contribue à la formation des femmes dans les activités professionnelles génératrice de revenu.

4.2.3 Emploi

L'emploi est une priorité absolue pour assurer un développement accéléré et cohérent.

Dans ce domaine, la mission de l'ONG FAD est de:

- intensifier la lutte contre le chômage des femmes et des jeunes;
- promouvoir l'émancipation économique des femmes ainsi que l'égalité de traitement entre homme et femme parmi les travailleurs;
- renforcer l'accès à l'emploi des jeunes et des femmes;
- renforcer et améliorer les activités économiques des femmes ;
- soutenir en dons matériels et ou financiers les femmes victimes d'insécurité alimentaire.

4.2.4 Environnement

Pour Améliorer les recherches du domaine des changements climatiques, il faut :

- éduquer, sensibiliser, informer, former et préparer la société sur l'impact des changements climatiques ;
- récupérer les terres dégradées et renforcer les banques céréalières ;
- préserver un environnement sain par la sensibilisation et la formation de la population sur la salubrité ;
- la récupération et la valorisation de la jacinthe d'eau.

4.2.5 Leadership féminin

- favoriser l'implication et la participation des femmes et jeunes filles dans tous les secteurs de développement ;

- contribuer à la promotion du leadership féminin, fondée sur l'approche genre, participative ;
- améliorer le pouvoir décisionnel des femmes.

4.2.6 Violence basé sur le genre (VBG)

- prévention ;
- écoute et orientation ;
- changement de comportement et de mentalité ;
- médiation ;
- plaidoyer.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté l'ONG en faisant ressortir son objectif, sa mission, son but et son organisation, cela nous permettra de répondre partiellement à notre première phase du modèle de notre méthodologie qui consiste à analyser la faisabilité du tableau de bord en définissant le cadre d'intervention. Le chapitre qui va suivre nous aidera à enfin avoir une réponse sur la faisabilité de notre tableau.

Chapitre 5 : Evaluation du processus de gestion de l'organisation

Après une brève présentation de l'entité, nous allons dans ce chapitre faire une analyse sur la procédure de gestion du projet, en faisant ressortir les forces et les faiblesses du dispositif de management et enfin faire des recommandations.

5-1 Analyse des procédures de management

Nous allons voir dans un premier temps les procédures administratives et de gestion des ressources humaines avant de voir les procédures financières.

5-1-1- Procédure administrative

Nous verrons dans cette partie comment l'ONG reçoit, distribue et traite ses correspondances.

5-1-1-1 Gestion de la Correspondance

Le traitement du courrier se fera de la manière suivante:

Pour chaque courrier arrivé, il sera enregistré dans un cahier ou registre dénommé « Courrier Arrivé » ; un aperçu de ce registre se trouve en annexe N°3 page 67

Le courrier arrivé après enregistrement doit être envoyé à la Coordinatrice pour instruction. Elle prend les dispositions nécessaires pour l'exécution normale de la mission du courrier avant d'être classé dans un chrono nommé « courrier arrivé ».

Pour les courriers départs, chaque courrier doit renfermer :

- l'entête de l'ONG FAD ;
- la date ;
- la référence chronologique (N° d'ordre) ;
- l'objet ;
- le destinataire ;
- le contenu ;
- la signature.

Ce dernier est soumis à la signature de la Coordinatrice puis une copie de cette correspondance sera classée dans un chrono nommé « courrier départ ».

Vous trouverez un aperçu du courrier départ en annexe N° 4 page 68.

Si le courrier est expédié, il faut porter dans la colonne Observations la mention « expédié »

Il existe aussi un cahier de transmission de courrier dont l'organisation est similaire au cahier « Courrier Départ » mais il faut remplacer la colonne Observations par « Signature » pour y recueillir la décharge de la personne qui a réceptionné le courrier.

Pour le courrier électronique, en ce qui le concerne, il faut prendre la précaution de conserver une copie à classer dans le classeur « E-mail » et laisser une copie (si nécessaire) dans le dossier concerné par le message reçu ou envoyé. Tous les contacts des personnels seront ouverts avec les mails professionnels liés au site web.

5-1-2 Procédure de Gestion Des Ressources Humaines

La politique des Ressources Humaines comprend plusieurs volets à savoir:

5-1-2-1 Le pointage du personnel

Il se fait pour contrôler la ponctualité du personnel. A cet effet nous avons élaboré une liste comprenant le nom et prénom de l'ensemble des membres de l'ONG et sur laquelle chacun(e) mentionnera l'heure de son arrivée et de son départ en présence du responsable des Ressources Humaines.

5-1-2-2 Le recrutement

La rigueur du recrutement repose sur une analyse préalable du poste à pourvoir et un processus rationnel de déroulement.

Le processus du recrutement d'un agent à FAD comprend les grandes étapes suivantes: La formulation de la demande, l'analyse des besoins et préparation de la sélection, et enfin le recrutement proprement dit

- Formulaire de la demande

La Coordinatrice définit avec précisions le Poste à pourvoir en donnant les indications sur les points suivants: Les tâches à effectuer, la durée du contrat, et les critères à respecter pour la sélection du candidat (profil du candidat, niveau d'études, ...). Elle définit aussi les rôles respectifs (dans le processus de recrutement) et situe le candidat dans l'organigramme. Le comptable vérifie si cela a été budgétisé et transmet son accord à la Coordinatrice.

- Analyse des besoins et préparation de la sélection

La Coordinatrice donne son avis quant à l'opportunité de la demande après examen de la pertinence de cette dernière par l'étude de la fonction (regroupement plus ou moins homogène des Tâches), du poste et des incidences budgétaires. Elle retourne la demande revêtue de sa décision au B.E. Après réception de la décision favorable du BE la Coordinatrice rédige un canevas pour faciliter le tri des candidatures à recevoir, et organise la prospection Interne au

sein des membres du réseau: en diffusant les informations sur le poste à partir des affichages, des notes de service, et tout autre moyen.

Elle procède aussi à la recherche des candidats externes:

*candidatures spontanées classées et ordonnées,

*candidatures proposées (organisme de placement, recommandation)

*candidatures obtenues par annonces d'offres d'emploi dans la presse ...

Quatre points doivent être mentionnés dans l'annonce:

- ✓ le secteur, la taille, le lieu, les objectifs (même si le nom de FAD est conservé secret) ;
- ✓ le profil recherché: la formation, l'expérience, l'âge minimum ;
- ✓ les avantages: la rémunération, les autres avantages ;
- ✓ le type de contrat ;
- ✓ la sélection des candidats.

A la réception des candidatures, le comité procède à l'entretien rédige un compte rendu de l'entretien. Il reçoit individuellement les candidats présélectionnés (prendre l'avis des membres de la commission de recrutement) et procède au choix du candidat.

- Le recrutement proprement dit

Un résultat positif à l'issue de l'évaluation sanctionnant la période d'essai prévue donne lieu à la signature d'un contrat de travail. Ecrire une lettre d'engagement au candidat après la période d'essai prévue par le code du travail et des lois sociales en vigueur.

La Coordinatrice prendra soin de joindre à la lettre de notification d'engagement, la description des tâches « Job description » correspondant au poste pourvu. Elle peut mettre fin à l'essai sans préavis si l'essai est non concluant à la fin de la période prévue.

NB: le recrutement peut se faire par annonce à l'ANPE, sur les sites WEB, etc....

Pour les cas des consultants, mis à part un appel à consultant, l'ONG fait appel à sa banque de consultants qui ont une fois exécuté un service...Elle peut aussi mettre en place un comité de recrutement qui sera composé du personnel.

5-1-2-3 Paie du personnel

Le Bureau exécutif de FAD est composé de personnel contractuel. Le montant de la rémunération du personnel est fixé dans les contrats individuels.

Pour chaque projet, il peut y avoir un(e) chef de projet, un (e) comptable et un personnel d'appui. Leur salaire seront pris en compte dans le projet, selon une grille salariale établie sur la base de certains critères comme:

- le VPI: Désignant la « Valeur De Point D'indice », qui est un montant fixé en tenant compte de plusieurs données Socio-économique variant d'une localité à une autre.
- l'échelon: Indiquant l'ancienneté, le niveau d'évolution du salarié au sein de la Structure que nous avons désigné dans notre grille par (échelon 1, 2, 3,4....);
- et la Catégorie: qui montre le niveau d'étude, de formation et le type de fonction assigné au salarié. Nous avons dessiné pour notre part quatre types de catégories qui sont:
 - Catégorie 1: La catégorie1 regroupe tous les employés ayant le BEPC et le BEP (brevet d'étude professionnel) dont l'exécution de leurs tâches ne nécessite pas un effort intellectuel particulier;
 - Catégorie 2: sont dans la deuxième catégorie ceux possédant le diplôme de Brevet de technicien supérieur (BTS) et Licence n'ayant pas une expérience accrue dans leur domaine et autres ainsi que tout celui ou celle ayant le BEP avec une expérience parfaite dans son domaine ;
 - Catégorie 3: la troisième catégorie concerne tout employé dont le niveau d'étude professionnel atteint la Maîtrise; le master et plus et aussi ceux appartenant à la catégorie 2, reconnues comme expérimentés;
 - Catégorie 4: enfin la catégorie quatre quant à elle renferme les salariés ayant de la maîtrise a plus, qui ont de l'expérience et ceux possédant des postes de responsabilité (DIRECTEUR/TRICE, COORDINATEUR/TRICE,).

Un bulletin de salaire sera établi pour chaque employé avec une fiche de présence de l'employé.

5-1-2-4 Les congés

Pour les cas de contrat de travail, l'employé a droit à 2 jours et demi de congés par mois soit un mois de congés payés annuellement. Pour les cas de contrat de Prestation, l'employé a droit à 2 semaines de congé annuel.

Les permissions exceptionnelles qui auront été accordées aux travailleurs à l'occasion d'événements familiaux et/ou personnels ne peuvent être déduites de la durée du congé acquis. Et ces permissions ne doivent pas excéder 1 jour (sauf en cas de maladie justifiée par un document médical). Par contre, les congés spéciaux accordés en dehors des jours fériés doivent être déduits dans les congés de l'employé s'ils n'ont pas fait l'objet d'une compensation ou récupération des journées ainsi accordées.

En dehors de ces cas, est nulle et de nul effet toute demande ou convention prévoyant l'octroi d'une indemnité compensatrice aux lieux et place du congé.

Durant une semaine de mission terrain, la personne a droit à 1 jour de repos, et si cette mission dure 2 semaines ou plus, la personne a droit à 2 jours de repos.

Les demandes de permissions sont adressées à l'écrit à la Coordinatrice 24H avant.

Pour le cas des étudiants stagiaires ou sous contrat, les demandes de permission pour les jours d'examens sont déposées une semaine avant.

5-1-2-5 Stage

Tout stage est autorisé par la Coordinatrice après une demande déposée à l'avance. La durée de tout stage ne doit pas dépasser 3 mois et peut être renouvelable une seule fois. La fin d'un stage ne fait pas obligation à un recrutement. Le rapport de stage est déposé 2 semaines après la fin du stage, et il doit être validé par la Coordinatrice avant de le déposer à l'établissement. L'attestation du stage est conditionnée par le rapport de stage validé.

5-1-2-6 Avance sur salaire

Il est possible pour tout employé de FAD de bénéficier d'une avance sur salaire pour des raisons personnelles. La demande est déposée 2 semaines avant. Un prêt peut aussi être accordé selon la durée, déterminée par celle du contrat et se prélève directement lors du paiement du salaire.

5-1-2-7 Les consultations

Pour les consultations l'ONG-FAD se base sur la catégorie et l'expérience du consultant pour le paiement. A cet effet nous avons défini trois catégories de consultant qui sont:

- Catégorie 1: ce sont les consultants ayant un niveau BAC plus trois (3) avec une expérience d'au moins 5 ans dans la consultation. Ils sont payés entre 45.000 FCFA et 50.000 par jours;
- Catégorie 2: les consultants de la deuxième catégorie sont ceux qui ont le BAC plus cinq (5) et possédant une expérience de 7 ans. Leur rémunération est de 75.000 FCFA par jours ;
- Catégorie 3:appartiennent à cette catégorie tous les consultants ayant le BAC plus cinq (5) accompagné d'une expérience de 10 ans dans la consultation. Ils perçoivent 100.000 FCFA par jours.

NB: Il faut noter que l'on prélève un impôt sur le bénéfice sur les rémunérations ci-dessus de 2% pour les consultants ayant des NIF et de 5% pour ceux qui n'en ont pas.

5-1-3 PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES

5-1-3-1 Le Budget

Les ressources de FAD proviennent de:

- droits d'adhésion;
- cotisation des membres;
- subventions;
- contributions volontaires;
- dons et legs;
- recettes des activités organisées;
- toutes autres ressources légales.

5-1-3-2 Exercice Budgétaire

L'exercice budgétaire s'étale sur une année légale qui se délimite du 1er janvier au 31 décembre. La coordinatrice ordonne les dépenses en accord avec le B.E, et en fonction des lignes budgétaires adoptées par l'Assemblée Générale. La Trésorière Générale assure la gestion financière de FAD. Dans le cadre de la gestion quotidienne et de projets spécifiques, elle délègue la gestion à la SG, l'Assistante ou la Trésorière qui est responsable de la tenue de la comptabilité et du bon déroulement des opérations financières.

Des comptes bancaires sont ouverts au nom de FAD et gérés respectivement par la Coordinatrice et la Trésorière. Tout retrait de fonds nécessite une double signature. Celle de la Coordinatrice et de la Trésorière.

La Trésorière Générale contrôle les tâches financières accomplies par la Coordinatrice Exécutive et procède à une vérification de l'utilisation des journaux de caisse et banque.

La Coordinatrice s'occupe de toutes les opérations administratives et financières courantes (encaissement des cotisations, gestion du fonds de sa disposition).

5-1-3-3 Organisation De La Comptabilité

La Trésorière Générale est le responsable de la comptabilité. Elle est qualifiée à superviser et contrôler tout maniement de fonds et valeurs. L'Assistante organise la comptabilité générale, et la tenue des comptes sous la supervision de la Coordinatrice. Compte rendu est fait à la Trésorière Générale pour la préparation de son rapport trimestriel. La Coordinatrice peut faire appel ou recruter un comptable pour appuyer la Trésorière dans l'exécution d'un projet. Le Plan Comptable adopté par FAD est le plan SYSCOHADA, le ou la financière en tant que comptable, doit faire usage de tous les documents comptables et états financiers nécessaires à rendre claire et saine sa gestion. Elle tient en particulier:

1. Le Grand Livre
2. Le livre de caisse
3. Le livre de banque
4. Le livre des inventaires des biens.

5-1-3-4 Allocations et Impôts

Sur les salaires sont imputés les cotisations de la Caisse Nationale des Sécurité Sociales et les prélèvements d'impôts pour chaque employé recruté. En outre cela ne nécessite par l'octroi du 13e mois pour l'employé.

5-1-3-5 Les Livres comptables

Pour mieux suivre l'évolution journalière des espèces détenues par le caissier (trésorier), toute organisation doit tenir un document appelé «Livre de Caisse». Les recettes et les dépenses y sont enregistrées au fur et à mesure qu'elles surviennent. Chaque partenaire doit posséder son livre de dépense.

Cet outil de gestion permet de se faire régulièrement une idée partielle sur l'état de la trésorerie. Il constitue également un instrument de contrôle qui indique pour une période donnée, les encaissements, les décaissements et ce qui doit en rester (solde). Si les espèces détenues par le trésorier ne correspondaient pas au solde du livre de caisse, il doit pouvoir justifier cette différence.

Les pièces comptables sont des documents qui certifient une entrée ou une sortie d'argent. Les pièces comptables utiles pour établir le livre de caisse sont:

- la facture
- la quittance ou le reçu
- le bordereau de versement

Toutes ces pièces sont à conserver dans un classeur suivant l'ordre chronologique, affectées d'un numéro d'ordre. C'est ce numéro qui apparaît dans le livre de caisse ou de banque.

Présentation du livre de caisse ou de banque : Il existe dans le commerce les livres édités prêts à l'utilisation qu'il faudra acquérir pour organiser la comptabilité.

L'approvisionnement caisse est plafonné à 200.000 FCFA, toute dépense ne dépassant pas ce montant peut être réglé par caisse.

Il suffit d'écrire sur la page couverture:

- le nom de l'organisation ;
- le nom du projet (bailleur) ;
- les caractères en grandes majuscules CAISSE ou BANQUE ;
- l'année.

5-1-3-6 La cotisation des membres

Il est délivré à chaque membre qui cotise, une décharge établie en deux (2) exemplaires répartis comme suit:

- original ;
- copie pour la trésorerie.

Chaque reçu devra porter obligatoirement, le nom de l'ONG membre, le motif du versement et la période, le montant payé (en chiffre et en lettres), la date du paiement, le nom et la signature du Secrétaire Assistant ou celui du Coordinateur Exécutif.

L'enregistrement des autres contributions et patrimoine (Don, financement, legs), doit aussi obligatoirement avoir les mentions suivantes : le Numéro du reçu ; date ; nature de la contribution ; donataire ; nom et Signature.

Méthode des procédures pour les déplacements: les déplacements sont justifiés par des ordres de mission, des états de paiements, et des reçus d'hébergement. Les frais de mission varient selon la distance et le kilométrage: moins 200 km, 15 000 FCFA / jour, plus de 200 km 20.000Fcf/jour et à Niamey, les prises en charge dépendront du nombre de jour.

5-1-3-7 Présentation de la facture et du reçu

Une facture en bonne et due forme devra être établie pour toutes les prestations, location de matériel etc... effectuée au nom de l'ONG. Toute dépense au-delà de 300 000Fcf doit posséder par une procédure d'achat : la demande d'achat, la facture pro-forma, le PV de

sélection, bon de commande et le bon de livraison accompagné de la facture et d'une copie du paiement (chèque, ou ordre de virement)

Toute dépense du Bureau exécutif doit être conforme aux prévisions budgétaires et faire l'objet d'une autorisation préalable de la Coordinatrice. Les pièces comptables doivent être classées dans les règles et chronologiquement ou par activités, en vue d'en faciliter la vérification. Sous la supervision de la Trésorière Générale, la Coordinatrice établit pour chaque exercice un rapport financier annuel qui est présenté au CA ou aux membres pour examen et approbation au cours du premier trimestre de la session qui suit l'exercice financier considéré. Après examen et approbation, le rapport financier est diffusé aux membres de l'AG.

5-1-3-8 Les différentes fiches

- Fiche d'approvisionnement de caisse

La fiche d'expression de besoin d'approvisionnement de caisse doit être soumise au comptable qui doit vérifier conformément avec le budget, voir si la dépense est belle et bien budgétisée avant de la transmettre à la coordinatrice pour approbation.

- Fiche de sortie de caisse

La fiche de sortie de caisse doit être adressée à la caissière après approbation de l'expression du besoin par la coordinatrice.

- Fiche de contrôle de caisse

Pour cette fiche deux individus doivent être impliqués dans tous les contrôles de caisse: la personne qui détient la caisse et celle qui observe et qui est sensé approuver les comptes.

- Procès-verbal de sélection des fournisseurs

C'est un processus qui consiste, suite à un appel d'offre à l'endroit des fournisseurs, à faire une sélection des fournisseurs sur la base de plusieurs critères définis dans les factures pro-forma qu'ils envoient à l'ONG. A cet effet un comité est là pour faire la sélection et la justification des raisons qui ont poussé à sélectionner tel ou tel fournisseur qui devrait effectuer la prestation ayant fait l'objet de l'appel d'offre.

5-2 Les recommandations sur la procédure de gestion de l'ONG

Après avoir parcourir les procédures de gestion de l'ONG, nous avons fait ressortir dans le tableau qui suit les forces et les faiblesses du management et de ce fait faire des recommandations.

Tableau N°3 : L'analyse des procédures de gestion de l'ONG FAD

Désignation	Force	Faiblesse	Recommandation
Existence d'un registre de courrier arrivé et départ	X		
Existence de chrono pour l'archivage des courriers arrivé et départ	X		
Existence d'une fiche de pointage pour le personnel	X		c'est une condition nécessaire mais pas suffisante car l'employé peut être présent mais pas productif. Afin de mesurer le résultat la mise en place d'un tableau de bord sera très utile.
Pour les cas de contrat de Prestation, l'employé a droit à 2 semaines de congé annuel		X	Pour les prestations le bénéficiaire qui n'est d'ailleurs pas un employé mais un consultant n'étant pas recruté à temps plein, de ce fait n'a pas de congés
Tout retrait de fonds nécessite une double signature	X		
Coordinatrice s'occupe de toutes les opérations administratives et financières		X	Vu la multitude de tâche supporté par la coordinatrice, le tableau de bord lui permettra d'avoir une vue claire et global sur tous les aspects, l'aidera dans la prise de décision et lui permettra de mesurer la performance de l'ONG
Chaque partenaire doit posséder son livre de dépense	X		
L'approvisionnement caisses autorisé à partir de 200 000 Fcfa, toute dépense ne dépassant pas ce montant peut être régler par caisse	X		
Toute dépense au-delà de 300 000Fcfa doit posséder par une procédure d'achat	X		

Source : nous même.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons fait l'analyse des procédures à travers la manuelle de procédure de l'ONG FAD, on a essayé de faire ressortir les forces et faiblesses relatifs aux procédures et nous avons enfin essayé d'apporter des solutions à ces failles en faisant des recommandations. Comme solution nous avons trouvé que le tableau de bord répond à la solution de plusieurs problèmes. D'où la réponse à notre première phase de notre modèle concernant la méthodologie à suivre qui consiste à savoir s'il est possible ou pas de mettre en place un tableau de bord.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

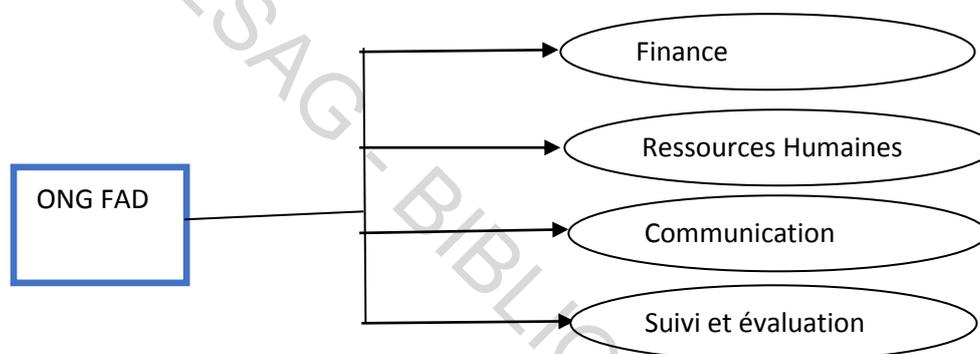
Chapitre 6 : Conception et mise en place d'un tableau de bord

Après avoir étudié la faisabilité de la mise en place du tableau, nous allons dans cette partie procéder à la conception et la mise en œuvre dudit tableau. Et pour cela nous allons d'abord procéder par des entretiens afin de recueillir les préoccupations et faire des propositions d'indicateur. Ensuite proposé un prototype de tableau et enfin passer à la validation de ce prototype avec le chef de projet, propriétaire du tableau de bord.

6-1 Délimitation de l'entité

A partir de l'organigramme de l'ONG FAD, nous avons reparti l'organisme en quatre partie à savoir la partie finance, ressources humaines, communication et suivi et évaluation.

Figure 7 : Délimitation de l'entité



Source : nous-même.

6-2 Identification des objectifs

Pour les quatre répartitions de l'entité retenue il existe des objectifs assignés. Pour ce qui concerne les finances les objectifs fixés à ce niveau sont entre autre la sauvegarde du patrimoine, l'optimisation des ressources, et la fiabilité de l'information financière. En ce qui concerne les ressources humaines ils sont chargés de veiller à l'évaluation de la performance de chaque employé. La troisième partie qui est la communication a pour objectif d'assurer la visibilité et de valoriser l'image de l'organisme à l'égard du publique, il lui revient la tâche de vendre l'image de l'ONG. Il est pour l'ONG comme un agent commercial pour les entreprises. Et enfin l'agent de suivi et évaluation a pour objectif d'évaluer l'atteinte des résultats assignés à chaque activité.

6-3 Identification des facteurs clés de succès

Après délimitation de l'entité et l'octroi des objectifs à chaque partie, nous allons procéder à l'identification des facteurs clés de succès. Notons que pour atteindre nos objectifs pour la partie finance nous aurons besoin d'avoir une bonne gestion des coûts de fonctionnement c'est-à-dire les charges mensuelles liées au fonctionnement du bureau comme les règlements des factures d'eau et d'électricité, ... et aussi il nous faut un bon suivi des transactions bancaire afin d'éviter des pertes de fonds.

La partie ressources humaines à comme facteur clé de succès (FCS) l'assiduité du personnel et le suivi d'exécution des tâches assignées au personnel. Quant au responsable communication afin de vendre l'image de l'organisme, il doit publier chaque activité effectué par l'organisme. Et l'agent de suivi et évaluation (S&E) doit présenter un rapport narratif pour chaque activité afin de ressortir le résultat atteint.

6-4 Définition des indicateurs

Pour chaque objectif défini, nous avons proposé à la coordinatrice, responsable du tableau de bord un ensemble d'indicateur. Ensemble avec elle nous avons parcouru les indicateurs un à un afin de procéder à la validation des indicateurs qu'on retiendra. Et pour chaque indicateur retenu, elle nous fait part de la fréquence et le forma de présentation souhaitée. Vous trouverez en annexe N°5 page 71 la référence des fiches pour chaque indicateur faisant part des indice de contrôle et des informations concernant les indicateurs..

Dans la troisième colonne se trouve le choix fait par la Coordinatrice, pour ce qui est des indicateurs retenus elle met la mention V pour dire qu'elle a validé et X dans le cas échéant. Les deux (2) dernières colonnes donnent la périodicité et le forma de présentation.

Tableau N°4 : Liste des indicateurs proposé

Délimitation de l'ONG	Objectifs	FCS	INDICATEUR	PERIODICITE	FORMAT
FINANCE	La sauvegarde du patrimoine, l'optimisation des ressources et la fiabilité de l'information	Suivi des transactions bancaires	Solde journalier de trésorerie	Jour	Tableau
		Gestion des dépenses de fonctionnement	Situation des dépenses mensuelles	Mois	Tableau
GRH	Evaluer la performance de chaque employé	suivi d'exécution des tâches assignées au personnel	Nombre de jour de congés restant	Mois	Tableau
		Assiduité du personnel	Nombre d'heure travaillé par mois	Mois	Tableau
Communication	Assurer la visibilité et la valorisation de l'image de l'organisme	Animer le site en publiant les activités	Nombre de publication émis par les agents de communication	Semaine	Tableau
S&E	Evaluer l'atteinte des résultats assignés à chaque activité	Présentation de rapport narratif afin de ressortir les résultats atteint	Nombre de rapports narratifs émis	Semaine	Tableau

Source : Nous-même

6-5 Mise en forme du tableau de bord opérationnel

Après avoir choisi les indicateurs qu'il faut, nous les avons présenté dans un tableau comprenant les formules et les différentes informations y afférent. Ce tableau est mis en ligne via Google drive compte tenu de l'absence de l'intranet dans l'organisme, afin que ça soit accessible à tout le personnel devant le renseigner. Il comporte 3 parties.

Une première parti qui donne la procédure d'utilisation du tableau, c'est-à-dire comment le renseigner, qui ? Et à quelle période doit-on le renseigner ? Qui doit bénéficier des informations insérés et comment interpréter ses informations ?

Tableau N°5 : Première partie du tableau de bord

Conseils d'utilisation du tableau de bord	
1. Pour le contrôle de gestion	
	a. Consulter la liste des indicateurs pour voir la périodicité de mise à jour des différents indicateurs
	b. ne pas modifier les feuilles "TB journalier", "TB hebdo" et "TB mensuel" et "Liste des indicateurs" sauf en cas de changement des besoins de la coordinatrice. Ces feuilles génèrent automatiquement les tableaux de bord de la Coordinatrice.
2. Pour l'utilisateur (la Coordinatrice)	
	a. Les tableaux de bord sont générés dans les feuilles "TB journalier", "TB hebdo" et "TB mensuel».
	Vous pouvez les consulter en cliquant directement sur l'onglet de la feuille du tableau de bord concerné.
	b. A l'intérieur de chaque tableau de bord se trouvent les indicateurs périodiques.
	Pour voir les détails associés à chaque indicateur, cliquez sur le lien hypertexte placé juste après le tableau de l'indicateur concerné.
3. Pour le personnel	
	Il s'agit ici de quatre fonctions de l'organisation; la fonction finance, ressources humaines, suivie et évaluation puis communication.
	Chaque personnel renseignera sa partie en utilisant le mot de passe qui lui est octroyé
	Seul les fonctions de communication et de suivi et évaluation seront assisté par l'assistante administrative et financière qui
	doit renseigner dans les tableaux (communication et de suivi) les activités qui se sont passées

Source : nous-même.

La deuxième partie est destinée aux agents qui doivent renseigner le tableau à savoir, le financier, le GRH, les agents de communication et de suivi et évaluation. Les feuillets du tableau de bord sont sécurisés et chaque agent détient un mot de passe qui lui permet de renseigner sa partie.

Au cours d'une restitution du projet de tableau de bord avec l'ensemble du personnel il a été souligné par les financiers que les informations censées être confidentiel seront vues par l'ensemble du personnel. Et comme solution nous avons créé dans le drive deux dossiers pour le même tableau. Un premier dossier donne l'accès au tableau uniquement aux agents

financier et la Coordinatrice et le deuxième dossier sera exploité par la Coordinatrice et les autres personnels outre les financiers.

Pour la disponibilité des informations, le personnel se doit de renseigner le tableau dès qu'une information est disponible afin de permettre à la Coordinatrice de réagir le plus tôt que possible. Les feuillets destinés aux personnels devant renseigner le tableau sont coloriés au bleu.

Ci-dessous un exemple d'indicateur

Tableau N°6 : Un exemple d'indicateur de la deuxième partie du tableau

Compte banque Ecobank				
Date	Intitulé	Retrait	Versement	Solde
	Solde du compte			
				-
				-
	SOLDE	-	-	-

Source : nous-même.

Et enfin une troisième partie qui est finalement réservée à la coordinatrice, cette partie donne la synthèse des informations données par les agents et à ce niveau se trouve des liens hypertexte qui permettront à la coordinatrice de voir les détails des informations.

Cette partie contient trois feuillets en fonction de la périodicité demandée par la Coordinatrice ; journalier, hebdomadaire et mensuel. Ces feuillets sont coloriés au rouge.

Ci-dessous un exemplaire :

Tableau N°7 : Exemple de résultat de la troisième partie du tableau

Suivie des rapports narratifs suivie et évaluation

Désignation	Rapport (si <1 alors pas bon; si >=1 alors bien)
Situation rapports narratifs (Nombre de rapports/ Nombre d'activités)	#DIV/0!

Détails

Suivie des publications sur le site

Désignation	Rapport (si <1 alors pas bon; si >=1 alors bien)
Situation rapports narratifs (Nombre de rapports/ Nombre d'activités)	#DIV/0!

Détails

Source : nous-même.

Conclusion de la deuxième partie:

Au terme de cette deuxième partie de notre mémoire, nous avons pu présenter l'ONG FAD à travers sa mission, sa vision, ses objectifs, ses activités et son organisation pour une meilleure connaissance de l'institution.

Après cette présentation, nous avons effectué un diagnostic du système actuel de gestion de l'ONG qui nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses du dispositif.

Le diagnostic nous ayant permis de relever les forces et les faiblesses du système actuel, et un outil de gestion a été proposé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Dans le cadre de notre présente étude, notre objectif général, est de concevoir un tableau de bord opérationnel pour un responsable d'un projet. De façon spécifique :

- ✓ nous allons d'abord déterminer le processus d'élaboration du tableau de bord ;
- ✓ en suite identifier les indicateurs qui répondront aux préoccupations du chef de projet ;
- ✓ enfin définir la maquette tout en prenant en compte le format et la périodicité définie par le chef de projet.

A la fin de ce travail nous avons pu analyser les procédures administrative et financière de l'organisme, et après avoir choisi des indicateurs qu'il faut nous avons procédé à l'élaboration d'une maquette de tableau de bord. Ensuite nous avons procédé ensemble avec le personnel à la façon de renseigner et d'interpréter le tableau.

En gros nous pouvons en déduire que l'objectif de notre présent travail a été atteint. Notons comme apport de notre étude le fait de faciliter le travail quotidien du personnel en leur permettant de déposer à temps leur rapport et d'avoir une clarification sur le nombre de jour de congés restant à prendre. Notons par ailleurs que le personnel a bénéficié d'une formation sur l'utilisation de Google drive. Aussi pour la coordinatrice ça lui permet d'avoir une vue global sur l'organisme, de pouvoir mesurer la performance de ce dernier et de pouvoir prendre des décisions appropriées.

Par contre, nous avons rencontré quelques difficultés liés au manque d'intranet, et bien que nous avons eu la solution en utilisant Google drive, il existe une faille au niveau du débit de la connexion internet. Ce qui rend souvent difficile l'utilisation du tableau de bord.

Perspective de recherche :

La conception et la mise en place du tableau de bord opérationnel nous a relevé d'autres pistes de réflexion liées cette fois ci à la conception d'un tableau de bord stratégique avec des indicateurs articulés aux différents domaines d'intervention de l'ONG à savoir : la santé, l'éducation et l'environnement..

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N°1 : FICHE D'ENTRETIEN

Fiche d'entretien

Nom et Prénom :

Titre ou poste occupé :

Description des tâches :

- a-
- b-
- c-
- d-

Difficultés rencontrés dans l'exécution des tâches :

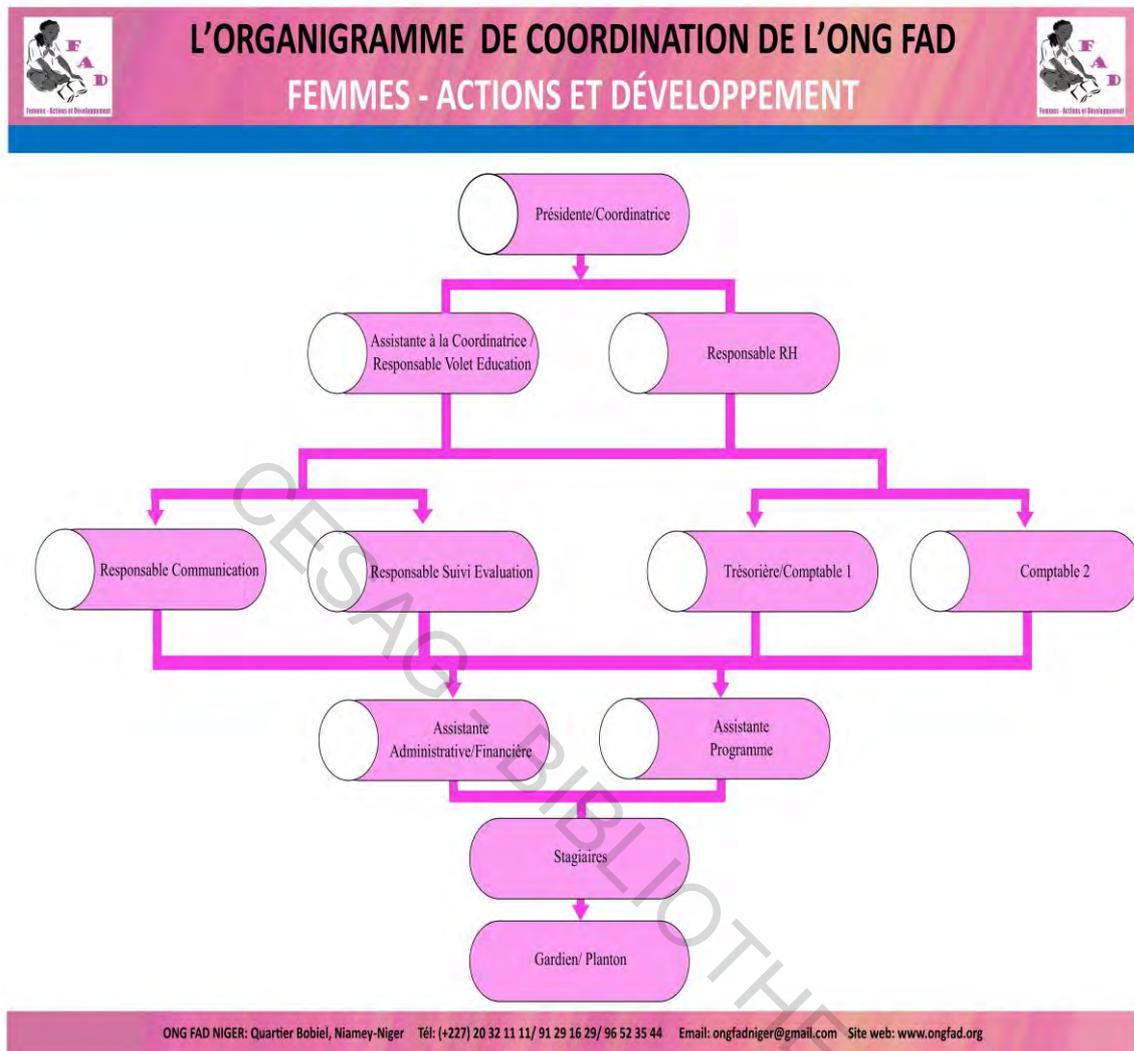
- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

Propositions des solutions :

- I-
- II-
- III-
- IV-

Autres

ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME DE L'ONG FAD



ANNEXE N°3 : COURRIER ARRIVEE

N° d'ordre	Date d'arrivée	Date de la correspondance	Expéditeur	Objet/ Désignation	Date et N° de la réponse

Ou

N° d'ordre	Date d'arrivée	Objet de la Correspondance	Référence	Expéditeur	Observations

ANNEXE N°4 : COURRIER DEPART

N° d'ordre/Réf	Nombre de pièces	Date de départ	Objet	Destinataire	Observations

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N°5 : REFERENCE DES FICHES D'INDICATEUR

Fiche d'indicateur

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 1</p> <p>Nom de l'indicateur : Suivi des dépenses pour le fonctionnement du bureau</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : Ecart entre les prévisions et les réalisations</p> <p>Formule de calcul : Montant prévu – Montant dépensé</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : Mensuel</p> <p>Utilisateurs : Coordinatrice</p> <p>Sources des données : Comptabilité</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? - Avec d'autres unités ou organisations : - A un objectif chiffré: Le budget - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : <p>Autres indicateurs à mettre en relation :</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Tableau <input type="checkbox"/> Graphique <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Dans le tableau nous avons deux colonnes qui nous donne des résultats en fonction du dépassement ou non du montant prévu dans le budget. Si il ya un dépassement, le montant dépassé s'affichera dans la colonne en rouge et dans le cas échéant dans la colonne en bleue.</p>

Fiche d'indicateur

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 2</p> <p>Nom de l'indicateur : Suivi de la situation financière du compte bancaire</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : Le solde du compte bancaire</p> <p>Formule de calcul : versement - retrait</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : Journalier</p> <p>Utilisateurs : Coordinatrice</p> <p>Sources des données : Comptabilité</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? - Avec d'autres unités ou organisations : - A un objectif chiffré: - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : <p>Autres indicateurs à mettre en relation :</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Tableau <input type="checkbox"/> Graphique <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Permet à la coordinatrice d'avoir le solde en banque à tout moment</p>

Fiche d'indicateur

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 3</p> <p>Nom de l'indicateur : Fiche de pointage pour le personnel</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : Nombre d'heure travaillé</p> <p>Formule de calcul : Heure de départ – Heure d'arrivé – Heure de pause</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : Mensuel</p> <p>Utilisateurs : Coordinatrice</p> <p>Sources des données : Ressources humaines</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? - Avec d'autres unités ou organisations : - A un objectif chiffré: - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : 8heures de travail par jour <p>Autres indicateurs à mettre en relation :</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Tableau <input type="checkbox"/> Graphique <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Donne l'heure de travail durant le mois de l'employé. Il permet de voir les heures supplémentaires et les heures de travail à rattraper</p>

Fiche d'indicateur

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 4</p> <p>Nom de l'indicateur : Situation des jours de congés du personnel</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : Nombre de jour de congés à prendre</p> <p>Formule de calcul : Nombre de jours de congés non pris le mois précédent + jour de congés du mois – le nombre de jour de congés pris</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : mensuel</p> <p>Utilisateurs : Coordinatrice</p> <p>Sources des données : Ressources humaines</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? - Avec d'autres unités ou organisations : - A un objectif chiffré: - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : <p>Autres indicateurs à mettre en relation :</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Tableau <input type="checkbox"/> Graphique <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Permet à l'agent des ressources humaines et à la coordinatrice d'avoir une situation sur le nombre de jour de congés que tout un agent aura droit</p>

Fiche d'indicateur

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 5</p> <p>Nom de l'indicateur : Suivi des rapports narratifs</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : Nombre de rapport narratif déposé</p> <p>Formule de calcul : Nombre de rapport déposé / Nombre total de rapport à déposer</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : Hebdomadaire</p> <p>Utilisateurs : Coordinatrice</p> <p>Sources des données : Assistante administrative et financière</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? - Avec d'autres unités ou organisations : - A un objectif chiffré: - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : <p>Autres indicateurs à mettre en relation :</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Tableau <input type="checkbox"/> Graphique <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Il s'agit ici d'un rapport, si le rapport égale à 1 alors tous les rapports ont été déposé, dans le cas échéant il reste des rapports qui n'ont pas été déposé.</p>

Fiche d'indicateur

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 6</p> <p>Nom de l'indicateur : Suivi des publications sur le site</p> <p>Définition de l'indicateur (valeur mesurée, unité de mesure) : Nombre de publication à faire sur le site</p> <p>Formule de calcul : Nombre de publication / Nombre total de publication</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ? annuel) : Hebdomadaire</p> <p>Utilisateurs : Coordinatrice</p> <p>Sources des données : Assistante administrative et financière</p>
ZONE 2	<p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le temps ? - Avec d'autres unités ou organisations : - A un objectif chiffré: - A une balise (marge, prévision, critère etc....) : <p>Autres indicateurs à mettre en relation :</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Tableau <input type="checkbox"/> Graphique <input type="checkbox"/> Pictogramme <input type="checkbox"/> Combinaison des trois formes
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Il s'agit ici d'un rapport, si le rapport égale à 1 alors toutes les publications ont été fait, dans le cas échéant il reste des publications à faire.</p>

Bibliographie

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. **Alain Fernandez (2011)**, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Editions d'Organisation, Paris, pages 465.
2. **Alain Fernandez** 1998-2019 ; <https://www.piloter.org/excel/concevoir-realiser/concevoir-tableau-de-bord.htm>.
3. **Alain Fernandez(2018)**, *Le tableau de bord du contrôle de gestion, principe de conception et utilisation*, <https://www.piloter.org/contrôle-de-gestion/tableau-de-bord.htm>
4. **Alain FERNANDEZ**, (2016), *L'essentiel du tableau de bord*, 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 238 pages.
5. **Ariel Smadja & al (18/04/2019)**, *Comment mettre en place des tableaux de bord opérationnels et financiers ?*, <https://www.fuseo.fr/pme-comment-mettre-en-place-tableaux-bord-indicateurs-performance-operationnels-financiers-tresorerie-outils-decisionnel/>
6. **BERLAND & al (2010)**, *Contrôle de gestion : Perspectives Stratégiques et Managériales*, Pearson Education, Paris, p.534.
7. **BESCOS PL & al.** (1997), *Contrôle de gestion et management*, Editions montchrestien, Paris, p. 553,
8. **BOISVERT Hugues** (1998), *La comptabilité par activité*, Editions du Renouveau Pédagogique Inc, Canada, p. 65.
9. **BOIX & al (2004)**, *Manager d'équipe : Le tableau de bord facile*, 2^{ème} édition, Édition d'organisations, 274 p.
10. **CHIAPELLO & al(2008)**, *le contrôle de gestion : Organisation, Outils et Pratiques*, 3^e édition, DUNOD, Paris, p.304.
11. **Claude ALAZARD& al** (2010), *DCG11 contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 752 pages.
12. **Compta-facile(2018)**, *Le tableau de bord, différents tableau de bord*, <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/>
13. **Compta-facile(2018)**, *Le tableau de bord, un outil de gestion très utile*, <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-outil-de-gestion>
14. **Compta-facile(2018)**, *Le tableau de bord, un outil de gestion très utile*, <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-outil-de-gestion>
15. **Daniel Boix & al (2004)**, *Le tableau de bord facile*, Editions d'Organisation, Paris, pages 274.

16. **DEMEESTERE & al (2002)**, *Contrôle de Gestion et Pilotage de l'Entreprise*, 2^e édition, DUNOD, Paris, p.310.
17. **Denis Molho & al (2009)**, *Tableaux de bord outils de performance*, Groupe Eyrolles, Paris, 199 pages.
18. **FERNANDEZ & al (2007)**, *l'essentiel du tableau de bord*, Editions d'Organisation, Paris, p.177.
19. **Gérard Balantzian (2005)**, *tableau de bord pour diriger dans un contexte incertain*, Edition d'Organisation, pages 344.
20. **Gilles Barouch (2010)**, *Elaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi voici les modes d'emploi !*, Afnor éditions, pages 56.
21. **Hélène Löning & al (2008)**, *Le contrôle de gestion Organisation, outils et pratiques*, 3^{ème} édition, DUNOD, paris, 303 pages.
22. **KAPLAN, & al (2003)**, *Le tableau de bord prospectif*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, p.311.
23. **LE LOUARN, Jean-Yves (2008)**, *Les tableaux de bord ressources humaines*, Liaison, Paris, 229 pages.
24. **Louis DUBRILLE & al (2000)**, *Comptabilité analytique de gestion*, l'analyse et le contrôle des coûts, Paris : Dunod, 374 pages.
25. **Michel ROUACH & al (2002)**, *Le Contrôle de gestion bancaire et financier*, Paris : Revue Banque Edition, 4^{ème} édition, pages 374.
26. **Paris, M. GERVAIS (1990)**, *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, édition Economica.
27. **Philippe ROUSSELOT & al (2011)**, *La Gestion de trésorerie*, Paris : Dunod, 2^{ème} édition, pages 422.
28. **Pierre LAUZEL & al**, *contrôle de gestion et budgets*, 8^{ème} édition, Edition SIREY, p.322.
29. **Pierre Voyer (2006)**, *tableau de bord et indicateurs de performance*, 2^{ème} édition, Presses de l'Université du Québec, Canada, 395 pages.
30. **Roger AIM (2011)**, *Indicateurs et tableaux de bord*, afnor édition, France, 136 pages
31. **T. JACQUOT & al (2011)**, *Comptabilité de gestion – Analyse et maîtrise des coûts*, Paris : Pearson Education, 2^{ème} édition, 335 pages.

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
Liste des figures.....	iv
Liste des tableaux.....	v
Liste des annexes.....	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL ET L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	6
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de l'étude sur le tableau de bord et les indicateurs.....	8
1.1 : Les concepts sur le tableau de bord.....	8
1.1.1 : Définition du tableau de bord	8
1.1.2 Types de tableau de bord.....	10
1.1.2.1 Le tableau de bord stratégique	11
1.1.2.2 Le tableau de bord de gestion.....	11
1.1.2.3 Le tableau de bord opérationnel.....	12
1.1.3 Rôles d'un tableau de bord	12
1.1.3.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison	12
1.1.3.2 Le tableau de bord, aide à la décision.....	13
1.1.3.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication	14
Tableau N°1 : L'apport des tableaux de bord de gestion par rapport au contrôle budgétaire et au reporting classique.....	15
1.2 : Le processus d'élaboration du tableau de bord.....	16
1.2.1. Principes de conception	16
1.2.1.1 Une cohérence avec l'organigramme	17
1.2.1.2 Une méthodologie pour élaborer les indicateurs	18
1.2.1.3 La rapidité d'élaboration et de transmission	18

1.2.2. La conception générale et technique de mise en place d'un tableau de bord	18
1.2.2.1. La conception générale	18
Tableau N°2 : Les 4 zones qu'un tableau de bord doit faire ressortir	19
1.2.2.2. Technique de mise en place d'un tableau de bord	20
1.2.2.3. Schéma du processus d'élaboration	22
Conclusion	23
Chapitre 2 : Etat des connaissances sur la démarche de conception d'un tableau de bord	24
2.1: Définition et nomenclature des indicateurs.....	24
2.1.1 Définition des indicateurs	24
2.1.2 LES DIVERSES NOMENCLATURES DES INDICATEURS.....	25
2.1.3 La forme des indicateurs utilisés	28
2.1.3.1 Les écarts.....	28
2.1.3.2 Les ratios.....	28
2.1.3.3 Les graphiques.....	28
2.1.3.4 Les clignotants	29
2.1.4. Typologies d'indicateurs.....	30
2.1.4.1 la nature de l'indicateur lui-même.....	30
2.1.4.2 L'utilisation ou le rôle de l'indicateur.....	30
2.1.5 Évolution des indicateurs	30
2.2 Choix des indicateurs.....	31
2.2.1 Conditions de pertinence des indicateurs.....	31
2.2.2 Indices de contrôle	33
Conclusion	34
Chapitre 3 : Méthodologie	35
3.1 Conception du modèle d'analyse	35
3.1.1 Modèle d'analyse	35
3.1.2 Méthodes de collecte et de traitement des données.....	36
3.1.2.1 Analyse documentaire.....	36

3.1.2.2 Entretien.....	37
3.1.2.3 Technique de revue des procédures.....	37
3.1.2.4 Traitement des données.....	37
3.2 Mise en œuvre des techniques.....	37
3.2.1 Collecte documentaire.....	37
3.2.2 Entretiens.....	38
3.2.3 Revue des procédures.....	38
Conclusion.....	38
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL	40
Chapitre 4 : Présentation de l'entité.....	42
4.1 Objectifs, Mission, But, et Organisation de l'ONG.....	42
4.1.1 L'objectif général.....	42
- 4.1.2 La mission.....	42
4.1.3 Le but.....	43
4.1.4 L'organisation.....	43
4.2 Domaines d'intervention de FAD.....	43
FAD intervient dans plusieurs domaines à savoir :.....	43
4.2.1 Santé.....	43
4.2.2 Education et Formation.....	43
4.2.3 Emploi.....	44
4.2.4 Environnement.....	44
4.2.5 Leadership féminin.....	44
4.2.6 Violence basé sur le genre (VBG).....	45
Conclusion.....	45
Chapitre 5 : Evaluation du processus de gestion de l'organisation.....	46
5-1 Analyse des procédures de management.....	46
5-1-1- Procédure administrative.....	46

5-1-1-1 Gestion de la Correspondance.....	46
5-1-2 Procédure de Gestion Des Ressources Humaines	47
5-1-2-1 Le pointage du personnel	47
5-1-2-2 Le recrutement	47
5-1-2-3 Paie du personnel	48
5-1-2-4 Les congés.....	49
5-1-2-5 Stage	50
5-1-2-6 Avance sur salaire	50
5-1-2-7 Les consultations	50
5-1-3 PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES.....	51
5-1-3-1 Le Budget	51
5-1-3-2 Exercice Budgétaire	51
5-1-3-3 Organisation De La Comptabilité.....	52
5-1-3-4 Allocations et Impôts	52
5-1-3-5 Les Livres comptables	52
5-1-3-6 La cotisation des membres	53
5-1-3-7 Présentation de la facture et du reçu.....	53
5-1-3-8 Les différentes fiches	54
5-2 Les recommandations sur la procédure de gestion de l'ONG.....	54
Tableau N°3 : L'analyse des procédures de gestion de l'ONG FAD.....	55
Conclusion	56
Chapitre 6 : Conception et mise en place d'un tableau de bord.....	57
6-1 Délimitation de l'entité	57
6-2 Identification des objectifs.....	57
6-3 Identification des facteurs clés de succès	58
6-4 Définition des indicateurs	58
Tableau N°4 : Liste des indicateurs proposé	59
6-5 Mise en forme du tableau de bord opérationnel.....	59

Tableau N°5 : Première partie du tableau de bord	60
Tableau N°6 : Un exemple d'indicateur de la deuxième partie du tableau	61
Tableau N°7 : Exemple de résultat de la troisième partie du tableau	62
CONCLUSION GENERALE	64
Annexes	66
ANNEXE N°1 : FICHE D'ENTRETIEN.....	67
ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME DE L'ONG FAD.....	68
ANNEXE N°3 : COURRIER ARRIVEE	69
ANNEXE N°4 : COURRIER DEPART	70
ANNEXE N°5 : REFERENCE DES FICHES D'INDICATEUR.....	71
Bibliographie.....	77
TABLE DES MATIÈRES	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE