

# CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

# INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

Promotion 17 (2005-2006)

# Thème:

Tableaux de Bord, guide pratique de conception, de mise en place et de suivi : cas de la SN HLM.

Mémoire présenté par

ETTIEN JEAN PAUL



Directeur de mémoire :

M. BOUSSO Souleymane Contrôleur de gestion à la RTS



M0269AUDIT07

### Liste des abréviations utilisées

ABC: Activity-Based Costing.

AFNOR : Agence Française de NORmalisation.

BSC: Balanced ScoreCard. CA: Conseil d'Administration.

CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

DC: Direction Commerciale.

DFC : Direction Financière et Comptable.

DG: Direction Générale.

DPAC: Direction des Parcelles Assainies et de la Construction.

DRHAJ: Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques.

EPIC: Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial.

F CFA: Franc Communauté Financière Africaine.

HLM: Habitations à Loyers Modérés.

OHLM: Office des Habitations à Loyers Modérés.

SG : Secrétariat Général. SI : Système d'Information.

SN: Société Nationale.

SNHLM : Société Nationale des Habitations à Loyers Modérés.

BHS: Banque de l'Habitat du Sénégal.

TB: Tableau de Bord.

VRD: Voirie et Réseaux Divers.

# Liste des tableaux, figures et annexes

Figure 1: Echange entre les sous-systèmes de l'entreprise et son environnement	29
Figure 2 : Structure des sous-systèmes fonctionnels	31
Figure 3 : Système d'information formel et informel	
Figure 4 : Guide d'entretien semi-directif	
Figure 5 : Schématisation de la démarche proposée	
Liste des annexes	
Annexe 1 : Organigramme de la SNHLM	66

### T A В L Е D Е S T M Ι R Е S Α E

Int	roductio	n générale	
		rtie :Conception de Tableaux de bord : fondements théoriques	
		n	
Cha	apitre Pr	emier : Définitions d'un tableau de bord	15
1.		lifférentes acceptions du tableau de bord	
	1.1.	Le tableau de bord selon Jean Yves SAULOU	15
	1.2.	Le tableau de bord selon Caroline SELMER	15
	1.3.	Le tableau de bord selon R. KAPLAN et D. NORTON	17
	1.4.	La synthèse	18
2.	Pour	quoi un Tableau de bord ?	
	2.1.	Le tableau de bord aide à la décision	
	2.2.	Le Tableau de bord pour contrôler et maîtriser l'activité	19
	2.3.	Le tableau de bord, outil de communication et de motivation	20
	2.4.	Synthèse	
Cha		euxième : Méthodologie de Conception d'un TB	
1.		émarche de Mendoza et Al	
	1.1.	La clarification de la mission et la définition des objectifs	
	1.2.	L'identification des variables d'actions	
	1.3.	Le choix des indicateurs	
	1.4.	La mise en place d'un système de normes et de clignotants	
2.		onstruction d'un tableau de bord selon le CEDIP	
	2.1.	Définir les critères et les indicateurs des étapes	
	2.2.	Formaliser les remontées d'information	
	2.3.	Informer les partenaires	
	2.4.	Ajuster	25
3.		émarche de R. KAPLAN et D. NORTON	
	3.1.	Décliner le plan stratégique en objectifs et sous objectifs opérationnels	
	3.2.	Identifier les facteurs clés de gestion	
	3.3.	Le choix des indicateurs	26
~.	3.4.	Les unités de référence	
	pitre tro	oisième : Système d'information	28
1.	Defin	nition du système d'information	
	1.1.	Structure générale d'un système d'information	
•	1.2.	Système d'information et système informatique	
2.		lifférentes approches du SI	
	2.1.	L'approche par les flux.	
•	2.2.	L'approche par la nature et le traitement de l'information	
3.	•	onctionnements liés aux systèmes d'information	
	3.1.	La fiabilité et les défauts de qualité des informations	
Carr	3.2.	L'inadéquation du volume d'information	
Con	clusion (	de la première partie	5 /

	tième partie : Méthodologie de conception d'un Tableau de bord pour laSNHLM	
Intro	duction	
1.	Le juridique	
	1.1. Forme	
	1.2. Administration	
	1.3. Le Comité de Direction	
	1.4. La Direction Générale	
2.	L'organisationnel	
	2.1. Le Secrétariat Général (SG)	
	2.2. La Direction des Parcelles Assainies et des Constructions (DPAC)	
	2.3. La Direction Commerciale (DC)	
	2.4. La Direction Financière et Comptable (DFC)	
	2.5. La direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)	
_	2 : Le système d'information de la SNHLM	
1.	Le rapport budgétaire trimestriel	
2.	Le système d'information comptable	
3.	Le système d'information ressources humaines	
4.	Le SI de la SN HLM: approche par la nature et le traitement de l'information	
-	. 3 : La Méthodologie proposée	
1.	Elaborer un plan stratégique.	
2.	Objectifs stratégiques.	
3.	Objectifs pour les centres de responsabilités	
4.	Identification des variables d'actions et mise en place des plans d'action	
5.	Choix des indicateurs.	
6.	Mise en place d'un système de référence	
7.	Choix d'un mode de présentation visuelle	
8.	Identifier les sources d'informations	
9.	Validation des TB	
10.	Tests de fonctionnement	
	ographie	
ANN]	EXE	66
	· ( /_	
		Þ

# Introduction générale

### Introduction Générale

L'information est définie par l'Encyclopédie de la Gestion et du Management comme étant un fait susceptible à la fois d'être connu et communiqué. Elle prend valeur en devenant signal, symbole ou unité de signification. Matière première pour la connaissance, elle contribue à l'engendrer ou à la structurer. Elle est toujours interprétée [dans son traitement], ce qui la fait dépendre des acteurs et leur subjectivité...<sup>1</sup>

En entreprise, le traitement de l'information est une ressource-clé qui sert de base aux décisions. L'information de gestion est au cœur du métier de management. Pour analyser les situations, identifier les problèmes, décider, arbitrer, le manager utilise en permanence des données qui lui parviennent par différents canaux. Mais, l'information peut être abondante, pas assez, imprécise, trop exhaustive, en retard ou même inexistante. En un mot l'information doit être adaptée à la situation.

Plus qu'une simple curiosité, l'information correspond à une stricte nécessité. En milieu compétitif les raisons de s'informer sont au moins triples. Ces raisons visent à :

- rechercher des informations utiles pour décider et pour agir ;
- apporter une aide aux décisions à caractère stratégique pour les organisations, c'est-à-dire contribuer à minimiser le risque;
- lier la vision à long terme et la gestion quotidienne de l'entreprise, en prévenant des changements à venir et en orientant la recherche.

Il faut tout d'abord souligner que l'entreprise est dans sa globalité, et quel que soit le secteur d'activité dans lequel elle exerce ses compétences, soumise à un certain nombre de contraintes. Celles-ci peuvent globalement se résumer à :

- des fabrications de plus en plus complexes ;
- des produits de plus en plus difficiles à élaborer ;
- un environnement qu'elle veut de plus en plus contrôler.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Encyclopédie de la Gestion et du Management page 479 sous la direction de Robert Le Duff 1999, DALLOZ

Face à cet ensemble de contraintes nous pouvons observer des conditions opératoires, qui s'avèrent de plus en plus rigides. Elles peuvent également se caractériser par les dimensions suivantes :

- une rentabilité attendue, de plus en plus forte ;
- des marchés de plus en plus mondialisés ;
- une pression actionnariale de plus en plus rude ;
- des suivis gouvernementaux de plus en plus pressants.

L'économiste Bloch-Lainé<sup>2</sup> affirme que "toute décision naît de la conjonction d'une compétence et d'une information". Dans ce contexte on peut s'apercevoir que, face à cette augmentation des contraintes et à la diminution corrélative des temps disponibles pour prendre des décisions, une des seules solutions actuellement envisageables consiste à optimiser le savoir par une utilisation rationnelle, raisonnée et systématique des différents types d'informations et de connaissances disponibles tant à l'intérieur qu'en dehors de l'entreprise. Il faut avoir l'information pour Mieux savoir, Mieux gérer, Mieux vendre en un mot comme en mille, pour être Efficace<sup>3</sup>. L'information devient donc une arme stratégique de compétitivité. Et c'est en cela que le Contrôle de Gestion revêt toute son importance. Il a pour mission de fournir aux managers les informations et les outils nécessaires à leurs prises de décision.

Il revient, en effet, au Service du Contrôle de Gestion de fournir à la Direction Générale et aux Directions Opérationnelles les moyens d'obtenir des informations fiables dans des délais courts afin de leur permettre de prendre des décisions génératrices d'économie, efficacité et efficience. Pour cela le contrôleur de gestion dispose de plusieurs outils <sup>4</sup>dont le plus vieux est sans doute la comptabilité analytique ou comptabilité de gestion, qui malgré toute la finesse des calculs a un grand défaut : c'est un outil essentiellement tourné vers le passé. En effet il est vrai que le passé n'est totalement dénué d'intérêt mais pour qu'une donnée devienne

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> BLOCH-LAINE, François (1968 ; 351-391) L'entreprise et l'économie du xx è siècle. T. 2: la formation des décisions et l'entreprise

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Efficace ici est entendu dans son sens commun.

<sup>4</sup> Ce qui suit est largement inspiré des livres de Carla MENDOZA & Al, (2002 ; 22-28) Tableaux de bord et balanced scorecards, Groupe Revue Fiduciaire, et de Ali GARMILIS & Al, (1992 ; 249) le contrôle de gestion... en action, EDITIONS LIAISONS

information, et donc source d'action, il faut lui imprimer une volonté, des objectifs, des références qui l'inséreront dans une démarche. C'est la raison pour laquelle le contrôle de gestion s'est rapidement enrichi d'un autre dispositif: la gestion budgétaire. La gestion budgétaire a le mérite d'introduire la gestion prévisionnelle. Elle permet de prendre le temps d'organiser les plans d'action de façon cohérente par rapport aux objectifs, donc de se donner de meilleures chances de réussir. Cependant malgré toutes ses vertus le contrôle budgétaire présente de gros inconvénients: l'outil budgétaire est lourd et lent, tant dans sa conception que dans sa phase de suivi; seul le langage comptable et financier y a force de loi. De plus cet outil suit une logique de responsabilités cloisonnées, les écarts concernent un responsable particulier et un seul alors que la performance ne peut être le fait d'une seule personne; elle ne peut se décomposer en une somme de performances individuelles exclusives les unes des autres.

Ces outils classiques du contrôle de gestion ne sont pas mauvais en eux même simplement qu'ils ne peuvent pas à eux seuls assurer la totalité de l'information nécessaire au moment où une intervention prompte pourrait limiter considérablement les dégâts<sup>5</sup>. Comme le dis un adage bien connu des sapeurs pompiers : « Trente secondes après la naissance du feu, un verre d'eau suffit à l'éteindre. Une minute plus tard, il faut un seau d'eau. Mais dix minutes après citerne ne suffirait pas à le résorber ». Il convient donc de les compléter par d'autres outils de gestion qui permettront une prise de décision plus rapide. D'où le développement d'autres outils d'aide à la prise de décision notamment le tableau de bord.

# Contexte Spécifique

La pratique du contrôle de gestion au sein de la Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré (SN HLM) n'échappe pas à l'analyse ci-dessus<sup>6</sup>. L'ancienne Office des Habitations à Loyer Modéré (OHLM) ayant subi les effets de la nouvelle économie, mondialisation et vive concurrence, est obligée d'adapter son fonctionnement à la dure réalité de la concurrence. En effet, naguère domaine réservé, cédant gracieusement les terrains et octroyant des subventions notamment à l'Office des Habitats à Loyer Modéré (OHLM), l'Etat du Sénégal a dû restructurer le secteur de l'immobilier. L'OHLM a ainsi vu ses statuts modifiés en 1988,

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Le contrôle budgétaire fournit des informations qui peuvent être trimestrielle ou même semestrielles.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Nous approfondirons l'analyse de la pratique du contrôle de gestion au sein de la SHHLM dans les paragraphes qui suivent.

passant du statut d'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) à celui de Société Nationale (SN). Ce changement de statut procède de la nécessité de mettre cette entreprise dans des conditions de fonctionnement et de gestion beaucoup plus souple. Il satisfait le vœu de l'ensemble des bureaux d'étude et des corps de contrôles qui collaborent avec elle. Un tel changement de statut présente certains avantages :

- La possibilité de faire un choix judicieux des entreprises de constructions pour la réalisation de programmes dans des délais raisonnables;
- La possibilité de résilier les contrats conclus avec les entreprises défaillantes dans des délais assez courts afin d'éviter des dérapages financiers importants;
- La maîtrise des délais de réalisation des projets grâce à une programmation plus rigoureuse qui minimise l'incidence des frais financiers;
- Une meilleure maîtrise des coûts des logements.

La transformation de l'Office des Habitats à Loyer Modéré en Société Nationale renforce la responsabilité des organes dirigeants qui pourront jouir d'une grande liberté de décisions et d'actions.

La création de la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS) et l'intervention sur le marché de promoteurs privés imposèrent à l'Office un changement de ses règles de fonctionnement et une adaptation nécessaire dans un contexte ou la rapidité de la prise de décisions est un atout important et indispensable pour faire face à la concurrence. Pour faire face à ce nouveau défi, la toute jeune Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré s'est dotée de structures à la hauteur de ses nouvelles ambitions, notamment le service de Contrôle de gestion.

Le service de Contrôle de gestion au sein de la SNHLM est chargé, pour le compte du Directeur Général de<sup>7</sup>:

- l'élaboration, du suivi, du contrôle et de l'évaluation du budget ;
- de la conception et de la mise en place d'un système d'information de gestion (tableaux de bord, statistiques, procédures etc...)

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Selon le projet d'organisation et de définition des tâches janvier 2002

- du contrôle de certaines opérations à caractère spécifique pour permettre la prise de décision rapide du Directeur Général;
- de la mise en forme de procès-verbaux et des délibérations issus du Conseil d'Administration et du Comité de Direction.

# Problématique

En réalité de toutes les activités qui lui sont attribuées, le service de Contrôle de Gestion de la SNHLM les exécute tous à l'exception de la conception, de la mise en place et du suivi de tableaux de bord. Il est à noter que :

- le contrôle budgétaire est effectif. En effet, un rapport de suivi budgétaire est élaboré chaque trois mois. Les écarts ne sont donc constatés que trois mois plus tard;
- des statistiques sont régulièrement fournies à la demande des différents départements ;
- le contrôle de certaines opérations spécifiques se fait à la demande du Directeur Général ;
- de même les procès-verbaux des délibérations du Conseil d'Administration sont mis en forme conformément à la présentation en vigueur.

Toutefois, le constat est on ne peut plus clair, tout le travail du Service, bien qu'il soit réellement utile est passif. Il n'est pas proactif, il n'est donc pas dynamique. Presque toute son activité a une teinte du passé. En réalité la grande partie du travail concerne d'une manière ou d'une autre le budget. La conséquence est que tous les inconvénients relatifs à cet outil du contrôle de gestion se retrouvent au sein de la SNHLM: processus budgétaire long et laborieux, cloisonnement des responsabilités, etc. Loin de l'ignorer, le service de Contrôle de Gestion est conscient de l'absence d'un outil capable, en complément des autres outils déjà utilisés, le contrôle budgétaire en particulier, d'apporter le dynamisme manquant.

La réflexion menée à ce sujet a abouti sur des solutions possibles, notamment :

- la conception effective et la mise en place de tableaux de bord au sein de la Société;
- et la livraison plus fréquente des rapports de suivi budgétaire.

Compte tenu de la lourdeur prévisible de la deuxième solution, la meilleure solution de l'avis des décideurs de la SNHLM et de la notre, semble être la conception effective et la mise en place de tableaux de bord au sein de la Société.

Ainsi la question principale qui se pose et à laquelle nous tenterons de répondre à travers cette étude est de savoir comment doit-on procéder pour concevoir un système de tableaux de bord, le mettre en place et organiser son suivi effectif au sein de la SN HLM?

De cette question découle l'objectif principal de notre mémoire et son thème, libellé comme suit : <u>Tableaux de Bord : Guide pratique de conception, de mise en place et de suivi ; cas de la SN HLM.</u>

Résoudre cet épineux problème revient à répondre à un certain nombre de questions spécifiques, à savoir :

- Qu'est ce qu'un tableau de bord ?
- Quels sont les différents types de tableaux de bord ?
- Comment concevoir un tableau de bord ?
- Comment procéder aux choix des indicateurs ?
- Quels types de tableaux de bord sont adaptés à la SN HLM?
- Qui doit en être l'utilisateur ? Comment l'identifier ?
- Comment le mettre en place ?

Aussi nos objectifs spécifiques lors de l'élucidation du thème de notre mémoire seront :

- de définir ce qu'un tableau de bord ;
- d'identifier les différents types de tableaux de bord ;
- de mettre à nu le ou les processus de conception théorique d'un tableau de bord ;
- de déterminer le mécanisme de choix des indicateurs ;
- d'apprécier le ou les types de tableaux de bord adaptés à la SN HLM;
- d'identifier l'utilisateur ;
- de déterminer une méthodologie de mise en place de ou des tableaux de bord.

### Intérêts de l'étude

Cette étude présente comme intérêt pour la SNHLM d'avoir in fine des tableaux de bord, qui devront lui permettre de disposer d'informations nécessaires à sa gestion en temps voulu et d'insuffler un nouveau dynamisme au sein de la SN. De plus le mémoire fournira à Monsieur le Contrôleur de Gestion un guide pratique de conception, de mise en place et de suivi de tableaux de bord.

Pour nous stagiaire c'est l'occasion de confronter les connaissances théoriques acquises tout le long d'une année académique au CESAG aux réalités de l'entreprise. De plus c'est une occasion de connaître le monde si dynamique de l'immobilier.

# Limites de l'étude

Pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas pu disposer du plan stratégique de la SN HLM, aussi certains aspects relatifs à la stratégie ne seront pas abordés dans le présent mémoire. La même raison ne nous a pas permit d'appliquer, à titre d'exemple, notre méthodologie proposée.

# <u>Méthodologie</u>

Notre mémoire s'articule autour de deux parties.

Dans la première partie que nous consacrons à la théorique, nous nous attaquerons aux fondements théoriques et ferons le point sur l'état des connaissances en ce qui concerne les tableaux de bord. Là nous livrerons différentes conceptions des tableaux de bord et nous montrerons l'utilité de ceux-ci. Puis dans un deuxième chapitre nous nous étalerons sur les différentes méthodologies de conceptions et de mise en place du tableau de bord. Enfin nous parlerons du système d'information de l'entreprise.

La deuxième partie quant à elle traitera de la SNHLM. Nous vous présenterons la société qui nous a accueilli avant d'approfondir l'étude sur son système d'information. Là nous choisirons après analyse du système d'information le type de tableaux de bord adéquat à la SN.

Tout ce travail procède d'une approche méthodologique que nous vous présentons ci bas :

# Approche méthodologique

Nous présentons ici notre méthodologie de travail qui devra aboutir à l'épuisement du thème de notre mémoire. Bien que le travail à nous confié se limite à la mise en place d'une méthodologie, nous avons travaillé comme si nous devons élaborer les tableaux de bord. Ainsi nous avons pu constater toutes les entraves et les opportunités qui pourront se dresser devant le futur concepteur. Nous en avons tenu compte dans la méthodologie que nous proposons dans ce document.

La méthodologie retenue, et qui nous semble la plus idoine vu l'environnement de travail, consiste à allier une recherche documentaire et des entretiens.

### La collecte documentaire

Il serait hasardeux de vouloir faire un quelconque travail dans une entreprise sans rien savoir de son fonctionnement. Ainsi la recherche documentaire aura pour but de nous éclairer sur le fonctionnement de la SN HLM, en ce qui concerne sa partie formelle, les missions qui lui sont assignées ainsi que tous ses aspects juridiques et administratifs.

### Les entretiens

Les entretiens viendront valider, ou du moins, apporter des éclaircissements sur le fonctionnement réel de la Société. Nous interrogerons prioritairement les Directeurs, Chefs de Divisions et de Sections selon le cas. Des entretiens pourront être effectués avec toutes autres personnes dont l'assistance nous paraîtra nécessaire pour la recherche de l'information.

Application de l'approche

La recherche documentaire nous a permis d'avoir un grand nombre d'informations, au delà de

nos espérances.

Nous avons travaillé pendant une semaine sur une phase que nous qualifions de " pré documentation" où nous avons étudiés les textes généraux de la SNHLM. Par textes généraux

nous entendons le statut, les accords d'établissement, le règlement intérieur et d'autres

documents légaux et juridiques.

Ce travail a été suivi d'une visite dans les différentes directions de la Société : la Direction

des Parcelles Assainies et de la Construction (DPAC), la Direction Commerciale (DC), la

Direction Financière et Comptable (DFC), la Direction des Ressources Humaines et des

Affaires juridiques (DRHAJ) et enfin l'Audit Interne. Nous avons passé en moyenne sept (07)

jours ouvrables par directions.

Dans chaque direction, nous avons essayé de cerner les contours des activités effectuées.

Nous nous sommes entretenu avec les différents directeurs, les chefs de divisions et de

sections, sans omettre toutefois de poursuivre les recherches jusque là ou il nous a semblé

nécessaire d'être. Ainsi nous nous sommes entretenus, entre autres, avec le Responsable de

l'informatique quand la nécessité s'est imposée.

La collecte documentaire

La société dispose d'un service d'archive où se trouve tous les documents relatifs à la vie de

celle-ci, c'est à dire les statuts, contrats et autres délibérations du Conseil d'Administration et

de tout autre organe agissant dans la vie de la structure.

Les entretiens

Seuls les entretiens avec les Directeurs ont étés des entretiens semi-directifs. Nous avons dans

le souci d'éviter que certaines informations nous échappent élaboré un guide d'entretien (voir

figure 4). Ce guide aborde des questions qui nous ont semblé primordiales pour nos travaux.

L'entretien commence par la présentation de notre personne, le service pour lequel nous travaillons puis l'objet de notre visite. Nous indiquons ensuite la manière dont l'entretien va se dérouler. Nous essayons dans la mesure du possible de mettre notre interlocuteur en confiance.

	Thèmes Généraux	Détails des thèmes
1	Présentation de notre	■ Nom et Prénom ;
	personne, de l'objectif de	<ul> <li>Le service pour lequel nous travaillons ;</li> </ul>
	notre démarche.	Le but de notre travail :
		<ul> <li>Le bien fondé de notre travail.</li> </ul>
2	L'activité de l'interviewé.	■ De ce que l'entretenu fait ;
	1,0	<ul><li>Comment il le fait ;</li></ul>
		Pourquoi il le fait :
3	Objectifs de l'entreprise.	<ul> <li>De la connaissance des objectifs de l'entreprise par l'interviewé;</li> </ul>
		<ul> <li>De la perception des objectifs de l'entreprise par</li> </ul>
		l'interviewé;
4	Objectifs de l'interviewé.	<ul> <li>De la fixation des objectifs pour l'interviewé et pour ses</li> </ul>
		subordonnés.
		<ul> <li>De la fixation des objectifs pour ses subordonnés</li> </ul>
		■ De la concordance de ses objectifs avec ceux de
		l'entreprise
5	Conduite de l'activité.	<ul> <li>Comment l'activité est conduite ;</li> </ul>
		<ul> <li>Comment l'interviewé sait où il en est par rapport aux</li> </ul>
		objectifs;
6	Performance.	<ul> <li>De ce que l'interviewé entend par performance ;</li> </ul>
		De sur quoi il veut être jugé ;
7	Amélioration du travail.	Pourquoi pense t-il que son travail doit être ou non
		amélioré
		Comment son travail peut il être amélioré.
8	Gestion de l'information.	<ul> <li>De l'importance de l'information dans la gestion ;</li> </ul>
		<ul> <li>De sa gestion de l'information ;</li> </ul>
		<ul> <li>De l'amélioration de la gestion de l'information.</li> </ul>

Figure 1: Guide d'entretien semi-directif

Au delà des questions primordiales mentionnées plus haut, il est souvent posé des questions dites d'investigations pour approfondir une réponse pas assez claire. Nous posons aussi des questions d'implication pour mieux cerner certaines notions abordées par notre interlocuteur. Toutefois précisons que ces questions sont élaborées au fur et à mesure que l'entretien se déroule.

En ce qui concerne les chefs de divisions et de sections, les entretiens ont été entièrement non directifs. En effet après nous s'être présenté et soulevé l'objet de notre démarche, nous avons laissé entière latitude à notre l'interlocuteur de s'étaler sur ce qui lui semblait nécessaire de nous dire. Là aussi nous avons essayé autant que faire se peut d'être professionnel et d'inspirer confiance à notre interlocuteur.

Pour les autres personnes interrogées, il s'agissait de questions précises, portant sur un sujet bien délimité et surtout qui relève directement de la compétence de ces dernières.

# Première partie :

10/x

Conception de Tableaux de bord :
fondements
théoriques

# Introduction

La maîtrise de l'environnement a toujours été une préoccupation pour les gestionnaires. Cette préoccupation se fait de plus en plus pressente compte tenu de la conjoncture actuelle du monde des affaires. En effet la globalisation et la mondialisation des marchés, la vive concurrence et la création de syndicats poussent l'entreprise à voir une vision transversale de son environnement et à être plus réactive dans ses choix. Cette réactivité tant recherchée a motivé nombre d'innovation dans le système de gestion des entreprises. Aujourd'hui la veille concurrentielle s'est généralisée, l'intelligence industrielle fait partie des mœurs...

En interne les entreprises cherchent à améliorer leur performance en réduisant les coûts, en augmentant la production, en maîtrisant les processus, en un mot en étant plus efficiente et rentable.

L'utilisation de tableau(x) de bord au sein d'une entreprise devrait participer à l'atteinte de l'efficience.

Comme annoncé dans l'introduction générale, nous ferons dans cette partie le point sur l'état des connaissances en ce qui concerne les tableaux de bord. Nous présenterons une étude sommaire sur le système d'information et nous dirons pourquoi il serait hasardeux de mettre sur place une procédure de conception de tableaux de bord sans tenir compte du système d'information actuel.

Le chapitre premier donnera des généralités sur le tableau de bord. Les auteurs dont les travaux sont présentés ont été choisi de manière à garder l'équilibre entre une vision anglosaxonne de l'entreprise et une vision française.

# Chapitre Premier : Définitions d'un tableau de bord

Il n'existe aucune définition consensuelle du tableau de bord. Les définitions varient selon les auteurs et les ouvrages.

# 1. Les différentes acceptions du tableau de bord

# 1.1. Le tableau de bord selon Jean Yves SAULOU<sup>8</sup>

La première conception de Tableau de bord que nous vous présentons est celle de Jean Yves SALOU. Il définit le tableau de bord comme étant un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal. Pour lui, le Tableau de bord est donc un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système.

Cette définition du tableau de bord est l'une des premières édictées dans la littérature. Elle n'est pas mauvaise en elle-même mais limite un peu le rôle du tableau de bord dans l'organisation et lui confère un caractère trop policier.

Par la suite d'autres auteurs ont repris les études sur le sujet et ont formulé des définitions plus globales. La définition de Caroline SELMER est particulièrement remarquable.

# 1.2. Le tableau de bord selon Caroline SELMER<sup>9</sup>

Près de dix ans après l'ouvrage de SAULOU, Caroline SELMER dans son ouvrage *Concevoir un Tableau de bord* définit et conçoit le tableau de bord comme étant un outil de contrôle<sup>10</sup>, de pilotage et d'aide à la décision. C'est un outil de mesure permettant à un responsable d'apprécier et de décider des actions correctives à mener pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Jean Yves SAULOU, Le tableau de bord du décideur, Editions d'Organisation, Paris 1984 page : 18

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Caroline SELMER, Concevoir le tableau de bord, DUNOD, Paris 2003 ; page de couverture, pages : 12-13 ; 189-236

Pour Caroline SELMER il faut se reporter au terme anglo-saxon de « to control » qui se traduit par « maîtriser ».

Pour elle le Tableau de bord va avec le plan d'action. Car seul le suivi des plans d'actions amènera les responsables à comprendre rapidement et précisément pourquoi les résultats n'ont pas été atteints et dans quelles nouvelles directions diriger leurs actions correctives.

Maîtriser l'activité, la mise sous contrôle de l'activité, se fait à deux niveaux :

- Le contrôle de la performance, qui se fait a posteriori, et qui constate si le résultat a été atteint. Ce qui fait que le constant de non-perfornance est trop tard pour réagir.
- Le contrôle du pilotage, qui est un contrôle en continu permettant des ajustements permanents. Ce contrôle porte sur les éléments du plan d'actions dont la maîtrise permettra de se rapprocher au maximum du résultat final.

Dans sa conception, les tableaux de bord d'une société s'imbriquent dans ce qu'elle appelle « le réseau de tableaux de bord » qui comprend :

- Le tableau de bord stratégique qui s'intéresse à la performance pour l'actionnaire, le client, le personnel, la collectivité.... Ce tableau de bord rend compte des résultats atteints, non seulement financièrement mais également vis-à-vis des avantages concurrentiels acquis, de la fiabilité des modes opératoires internes, ainsi que de la capacité et de la rapidité d'adaptation de toute l'organisation.
- Le tableau de gestion : la vision stratégique va se décliner en objectifs stratégiques, en termes de marché et en termes financiers, au niveau de la Direction Générale. Au niveau intermédiaire (Division, Direction...) cette distribution prend en compte toutes activités propres au développement d'un marché. Au niveau de l'exploitation les objectifs se traduisent en plans d'actions concrets. Les indicateurs physiques se généralisent comme les niveaux de stocks, la productivité, la fiabilité des livraisons, la satisfaction des clients...

Les deux définitions que nous venons de vous présenter sont d'inspiration francophone. Les anglo-saxons ont aussi leur vision de la chose. Les plus illustres des auteurs anglo-saxons ayant traités le sujet sont Robert KAPLAN et David NORTON.

# 1.3. Le tableau de bord selon R. KAPLAN et D. NORTON<sup>11</sup>

Robert KAPLAN et David NORTON après avoir fait un lien saisissant entre le tableau de bord d'un avion et le tableau de bord en gestion le définisse comme étant un instrument qui donne [au gestionnaire] des indications sur l'environnement et la performance de l'entreprise et les aide à mettre le cap sur l'excellence.

Selon eux, le tableau de bord doit être bâti autour de quatre axes : des indicateurs financiers, des indicateurs de performance vis-à-vis des clients, des indicateurs sur les processus interne et des indicateurs d'apprentissage organisationnel (systèmes d'information, compétences des salariés, etc.).

L'axe financier porte sur des composantes de la performance comme la croissance, la profitabilité ou la rotation des capitaux employés.

L'axe client s'intéresse notamment à la satisfaction des clients et à leur fidélisation; l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients. Les indicateurs devront représenter les déterminants de la fidélité des clients à leur fournisseur.

L'axe des processus comprend des objectifs pour la phase longue du cycle d'innovation et pour la phase courte du cycle d'exploitation. Il met particulièrement en évidence le processus d'innovation, phase longue de la création de la valeur.

L'axe d'apprentissage organisationnel se réfère aux infrastructures que l'entreprise doit mettre en place. Il est formé des hommes, des systèmes et des procédures.

Le but recherché dans ce tableau de bord est l'équilibre entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers, mais surtout, ils sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie. D'où le nom de Balanced scorecard<sup>12</sup>.

Le balanced scorecard présente une vision totalement anglo-saxonne de la gestion en générale et du tableau de bord en particulier.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Robert S. KAPLAN et David P. NORTON, Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, couverture, pages 13 - 14

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Monique SPERRY traduit ce terme par Tableau de bord Prospectif dans l'ouvrage cité en note de bas de page précédente.

Les trois conceptions du tableau de bord que nous vous avons présentées, bien que n'étant pas exhaustives, regroupent les différents courants idéologiques sur le sujet. Ces définitions étant présentées, une synthèse s'impose.

# 1.4. La synthèse

En synthèse nous retiendrons que le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs donnant aux responsables une information significative et synthétique destinée au pilotage de leurs activités. C'est essentiellement un outil de pilotage ayant les caractéristiques générales suivantes :

- personnel destiné à un responsable unique selon ses besoins ;
- réactif et adaptable ;
- focalisé sur l'essentiel et doit traduire la stratégie choisie ;
- clair et avoir un langage opérationnel;
- Et permettre d'identifier les actions correctives nécessaires.

On peut donc dire que le tableau de bord contient des informations dont les caractéristiques sont les suivantes :

- peu nombreuse (une quinzaine d'indicateurs au maximum);
- importante pour le responsable concerné;
- pas uniquement financières ;
- rapidement obtenues;
- compréhensibles et simples d'interprétation ;
- présenter de manière efficace selon un rythme à déterminer.

# 2. Pourquoi un Tableau de bord?

Jean-Yves SAULOU<sup>13</sup> précise que le Tableau de bord n'est qu'un outil et non une panacée, la solution minimale qui implantée ça et là dans l'organisation, aux différents points clés permettra de résoudre tous les problèmes et de rendre vivable une organisation asphyxiée.

Il rappelle qu'un outil n'a de valeur que par l'utilisation qui en est faite. Son besoin doit être ressenti et son utilisateur percevra son utilité à condition qu'il prenne le temps de l'exploiter.

Ceci étant dis il convient de mentionner à quoi sert ou devrait servir un Tableau de bord.

# 2.1. Le tableau de bord aide à la décision

Daniel FEISTHAMMEL et Pierre MASSOT<sup>14</sup> dans leur ouvrage fait en commun disent que " le Tableau de bord ne nous dit pas ce qu'il faut faire : il donne une image photo[graphique] de la situation. C'est un outil d'aide à la décision. Il ne fournit pas la solution...il la sollicite".

Le tableau de bord n'est pas une notice dans laquelle il est expliqué comment réagir face à chaque situation, ce n'est pas non plus un manuel des procédures. Il permet au responsable de savoir où est ce qu'il en est. De même lorsque le compteur de vitesse indique 55 km/h et que vous vous avez comme objectifs de faire trois heures de route pour une distance de 300 km, vous devriez vous rendre compte qu'à cette allure vous n'atteindrez pas votre objectif. Ce n'est pas le compteur de vitesse qui vous dit ce qu'il y a à faire. C'est à vous de prendre les décisions idoines.

# 2.2. Le Tableau de bord pour contrôler et maîtriser l'activité

Caroline SELMER affirme que le but premier du Tableau de bord est de maîtriser l'activité. Se référant au déplacement d'un bateau sur l'océan qu'elle décrit comme étant le type même de l'activité sous contrôle, [sous maîtrise], elle dépeint le Tableau de bord comme étant un outil, qui malgré toutes les "influences perturbatrices", devrait, en principe, permettre au responsable d'"aboutir à la destination prévue".

<sup>14</sup> Daniel FEISTHAMMEL et Pierre MASSOT, Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité des activités, AFNOR, 2005 page : 162

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Voir référence en note 12

En effet la consultation périodique devrait permettre au responsable de détecter les dysfonctionnements et d'initier "les mesures correctrices" sur les "leviers d'actions" sur lesquels il peut agir (trajectoire, vitesse... dans le cas du bateau sur l'océan).

Mais en aucune façon le responsable ne doit remettre en cause l'objectif. Ceci implique que le responsable doit avoir à sa disposition les objectifs et les normes en vigueur, les rapports de mesures et les écarts de façon à pouvoir juger à tout moment des conséquences.

# 2.3. Le tableau de bord, outil de communication et de motivation

Le tableau de bord permet des discussions au sein de l'entreprise en ce sens que lors de réunions de coordination, les résultats seront analysés, discutés. Un débat doit avoir lieu sur l'explication des résultats et les actions correctrices envisagées en groupe. En effet le Contrôleur de Gestion doit veiller à ce que les TB de l'entreprise consacrent la transversabilité des responsabilités. Cette transversalité des responsabilités consacre la nécessité de travailler en équipe et la communication au sein de la Société. Dans l'énoncé des objectifs pour les centres de responsabilités, il doit apparaître la nécessité pour les responsables de travailler ensemble, d'échanger des informations.

# 2.4. Synthèse

Le tableau de bord fournit au responsable d'une entité les informations relatives à sa propre entité pour en assurer le contrôle ou la maîtrise. Le tableau de bord vient pour remédier aux insuffisances des outils comptables et budgétaires dues aux conditions concrètes de leurs mises en œuvre ; mais aussi aux limites inhérentes à ces outils : informations uniquement financières, trop agrégées, souvent tardives et ne donnant pas toujours une bonne vision des facteurs clés pour le pilotage de l'activité.

Le tableau de bord livre en temps réel une vision synthétique des principaux indicateurs sur l'entreprise et sur son environnement afin de prendre les décisions qui leur incombe dans le cadre de leurs délégations.

# Chapitre Deuxième: Méthodologie de Conception d'un TB

# 1. La démarche de Mendoza et Al<sup>15</sup>

Cette méthode comprend quatre étapes. La réflexion sur les objectifs et les leviers d'action constitue le socle de la méthode.

# 1.1. La clarification de la mission et la définition des objectifs

Elle consiste à établir un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque manager. L'organigramme de gestion définit la mission et les objectifs de l'entité.

# 1.2. L'identification des variables d'actions

Cette étape cherche à initier la réflexion sur les vecteurs par lesquels les objectifs peuvent être atteints, et les relations de cause à effet entre eux.

L'ouvrage recommande de s'appuyer sur l'expérience du manager et des principaux responsables concernés.

Deux approches pratiques sont développées pour identifier les variables d'action :

- une approche historique : elle consiste à se pencher sur les données passées et à analyser les causes de dysfonctionnement ayant empêché l'atteinte des objectifs au cours des périodes antérieures ;
- une approche organique : il s'agit d'analyser de manière très fine l'activité du centre de responsabilité en identifiant les processus qui s'y déroulent. Chacun de ces processus est décomposé en tâches, et le travail consiste alors à faire apparaître las maillons faibles du processus. C'est à dire les étapes où les erreurs ont le plus de chances de se produire. Les auteurs proposent pour assurer la maîtrise de chacune des variables d'action, de mettre en place des plans d'action.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> MENDOZA Carla, Marie-Hélène Delmond, Françoise GIRAUD, et Hélène Löning, tableaux de bord et balanced scorecards

### 1.3. Le choix des indicateurs

La sélection des indicateurs découle de la réflexion sur les objectifs et les variables d'action. Les principaux critères de sélection d'indicateurs sont :

- fidélité: un bon indicateur doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé. Pour cette raison, certains indicateurs comme les moyennes mobiles sont à écarter.
- clarté: les indicateurs doivent être bien compris par les utilisateurs. Ceci suppose qu'ils soient simples. Le non-respect de ce critère peut entraîner deux problèmes. Le premier est un rejet de l'indicateur. Le second est que l'utilisateur, ne sachant pas interpréter l'indicateur, soit dans l'incapacité de décider dans quelle direction agir pour améliorer la situation.
- nombre réduit : un individu, ne peut se concentrer simultanément que sur un nombre limité de signaux.
- non manipulable : l'indicateur ne doit pas pouvoir être biaisé.
- prédictivité : l'indicateur prédictif alerte le décideur sur l'émergence d'un problème avant que des conséquences irréversibles n'aient pu se manifester.

# Les différents types d'indicateurs sont :

- les indicateurs de résultat : ils mesurent l'atteinte (ou non) des objectifs par le centre ;
- les indicateurs de moyens : ils mettent en perspective les résultats obtenus compte tenu des moyens engagés ;
- les indicateurs d'avancement des plans d'action : ils sont destinés à piloter le déploiement des plans d'action ;
- Les indicateurs d'environnement : ils fournissent au décideur des informations vitales sur son environnement afin d'orienter son action.

# 1.4. La mise en place d'un système de normes et de clignotants

L'objectif de cette étape est de concevoir un système d'alerte pour les managers. Ce dispositif doit attirer l'attention sur les éléments qui menaceraient la bonne réalisation des objectifs.

Les références peuvent être :

- des valeurs cibles ;
- des données passées ;
- une norme externe.

Des procédés visuels (graphiques, couleurs) doivent être choisis avec soin pour rendre la présentation des données la plus parlante possible.

# 2. La construction d'un tableau de bord selon le CEDIP<sup>16</sup>

Le CEDIP est un service à compétence nationale du ministère français de l'équipement. Il intervient dans les domaines du management et l'ingénierie des compétences et de la formation. Ses quatre activités principales sont :

- la veille : missions de veille dans les domaines du management des compétences, de la formation et des connaissances ;
- le conseil : assistance dans la conduite de projets de gestion des compétences, des politiques et dispositifs de formation, d'évaluation ;
- la capitalisation : le CEDIP anime la production et conçoit des documents de réflexion et de synthèse à partir de la veille et des projets réalisés ;
- le transfert : le CEDIP joue le rôle de catalyseur pour diffuser et impulser des méthodes, des actions ou des processus éprouvés ou innovants.

Dans l'élaboration du tableau de bord, le CEDIP propose quatre grandes étapes :

### 2.1. Définir les critères et les indicateurs des étapes

Le CEDIP définit le critère comme étant le principe permettant de porter un jugement, de distinguer ce que l'on cherche à évaluer. Le critère doit être explicite, c'est-à-dire qu'il doit faire apparaître ce qui fait qu'un processus ou qu'une action est jugée efficient ou non.

Un indicateur n'est pas seulement un chiffre. C'est en fait un outil de gestion plus ou moins complexe réunissant une série d'informations, notamment :

http://www.3ct.com/ridf/reguler/Suivre/Tabbord/Tabbord.htm http://www.3ct.com/ridf/reguler/reguler.htm. Le 25/08/2006

- Sa propre définition,
- Sa raison d'être : l'objectif auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie,
- La désignation de l'acteur chargé de le produire,
- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur,
- Les sources d'information nécessaires à sa production,
- Le mode de présentation,
- Les modalités de diffusion.

Les indicateurs de pilotage permettent le pilotage de l'activité. Ils servent à guider une action en cours et constituent des points de vigilance, de surveillance au travers du contrôle régulier de la mise en œuvre d'une activité ou de l'atteinte de résultats.

On distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à l'action.

- les indicateurs de résultat, qui pour une action donnée, mesurent le résultat final de l'action. Ils constituent une mesure a posteriori, un constat. Ils permettent de constater que l'on a atteint ou non les objectifs.
- les indicateurs de suivi d'une action donnée jalonnent l'action, en mesurant la progression et permettent de réagir, avant que le résultat soit consommé. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendancielles et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

### 2.2. Formaliser les remontées d'information

Les indicateurs une fois définis, il convient de formaliser pour chacun d'eux :

- les sources d'information qui permettent de l'obtenir (systèmes d'information existant, comptages manuels...) et son repérage (chemin d'accès, service et personne responsable de la collecte),
- son délai de production et sa fréquence,
- la formule permettant de le calculer à partir de données brutes, si nécessaire,
- l'unité dans laquelle il sera exprimé (unité monétaire...)

# 2.3. Informer les partenaires

La collaboration de l'ensemble des acteurs du dispositif nécessite de veiller à leur information.

Cette dernière constitue un juste retour au regard de leur contribution en termes de collecte et de transmission des données notamment.

Dans sa forme la plus simple, elle peut consister à mettre à disposition de l'ensemble des acteurs ayant participés à la collecte des données, ces mêmes données sous une forme agrégée ou d'un accès aux tableaux de bord ainsi constitués.

# 2.4. Ajuster

Les éléments d'information contenues dans les tableaux de bord vont permettre de poser un diagnostic sur le processus ou l'action faisant l'objet d'un suivi, et de mesurer ainsi les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé.

Ce diagnostic permettra d'envisager soit :

- des réajustements marginaux,
- une réorientation du dispositif

### 3. La démarche de R. KAPLAN et D. NORTON

Le balanced scorecard (BSC) de Robert S. Kaplan et de David Norton ou encore Tableau de bord prospectif décline l'outil en quatre axes, pour analyser la performance, tels que définis plus haut<sup>17</sup>. Les deux auteurs, reconnaissant que la seule perspective financière des anciens tableaux de bord ne suffit plus à piloter une entreprise dans le nouveau monde des affaires, affirment que l'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du BSC.

La mise en place du BSC se fait en quatre étapes : Préalablement l'existence d'un plan stratégique est un plus. La première étape est donc de décliner le plan stratégique en objectifs

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Voir 1 de chapitre Premier

et en sous objectifs opérationnels pour l'entreprise. Dans le processus de création de la valeur, les facteurs clés de gestion, dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs, doivent être mis à nus et les indicateurs permettant de suivre l'évolution de ces facteurs choisis. Ceci constitue les secondes et troisièmes étapes. La dernière étape consiste à choisir les bases de comparaison ou les références pour juger de la situation du facteur clé de succès.

# 3.1. Décliner le plan stratégique en objectifs et sous objectifs opérationnels

L'établissement ou l'existence d'un organigramme de gestion est un préalable. Il définit les responsabilités et les domaines d'intervention des managers. En répondant aux questions — que fait le service ? — pour qui travaille le service ? — pourquoi travaille le service ? — on arrive à déterminer la mission et les objectifs du département, du service ou de toute autre partie de l'entreprise. Norton et Kaplan suggèrent de déléguer la définition des objectifs concernant certains axes aux unités opérationnelles pour rendre le processus plus participatif.

# 3.2. Identifier les facteurs clés de gestion

Les facteurs clés de gestion sont les déterminants essentiels de la réussite ou de l'échec dans la réalisation des objectifs.

### 3.3. Le choix des indicateurs

Kaplan et Norton refusent la suprématie des indicateurs financiers. Ils conçoivent l'indicateur comme un élément, une notion, se traduisant en chiffre (pourcentage ou autres...) et qui permet d'évaluer le comportement d'une variable ou d'un élément qui nous intéresse.

Les indicateurs doivent exprimer au mieux les intentions stratégiques. Ils pensent que les indicateurs doivent être déclinés sur tous les axes du balanced scorecard.

Aussi concernant l'axe financier, on retrouvera des indicateurs tels que : la rentabilité, la réduction des coûts, le retour sur investissement...

Sur l'axe client, il s'agira de part de marché, de satisfaction des clients, de conquêtes de nouveaux clients...

L'axe apprentissage organisationnel verra des indicateurs tels la satisfaction des salariés, la fidélisation des salariés et la productivité des salariés.

Quant à l'axe processus interne on s'intéressera aux indicateurs reflétant au mieux l'innovation, le service après-vente, l'efficience du cycle de production et plus intéressant comme indicateur le coût des activités calculés selon le modèle ABC (Activity Based Costing).

# 3.4. Les unités de référence

Les références peuvent provenir de trois sources principalement :

- les valeurs cibles : ce sont les objectifs chiffrés qui figurent dans les lettres d'orientations ;
- les données historiques : ce sont des données passées qui concernent les activités de l'entreprise sur des périodes passées ;
- les normes externes : il s'agit de comparer les réalisations de l'entreprise aux normes fixées par certaines structures de normalisation (International Standard Organisation, par exemple) par la concurrence ou tout autre organisme auquel l'entreprise veut se référer.

Il convient de déterminer pour chaque indicateur la situation normale et les plages de variations admissibles.

# Chapitre troisième: Système d'information

L'étude du système d'information (SI) de l'entreprise revient à analyser les techniques utilisées par chaque sous-système dans les phases d'acquisition, de stockage, de traitement et d'échange de l'information. C'est dans ce sens que cette étude s'avère nécessaire dans le présent mémoire. En effet comment mettre en place une procédure idoine d'élaboration de tableau de bord sans tenir compte de son système d'information actuel ?

# 1. Définition du système d'information

Un système d'information peut être défini comme un ensemble construit et articulé de techniques, de procédures, de règles destiné à réaliser des tâches d'acquisition, de stockage; de traitement et de diffusion des informations, dans l'objectif d'aider les individus et les groupes d'individus de l'entreprise (service, atelier, département...) à prendre des décisions de gestion.

Il correspond à un ensemble construit et intégré de ressources humaines et informatiques accompagnant la collecte, la mémorisation, la recherche; la communication et l'utilisation d'information au service d'un domaine d'activité, d'une fonction de l'entreprise. 18

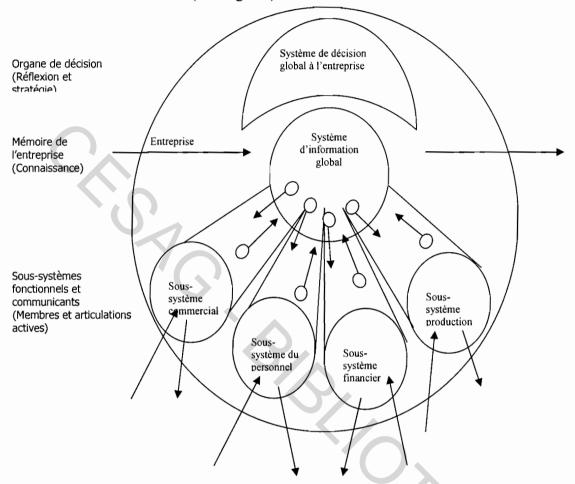
# 1.1. Structure générale d'un système d'information

Le SI est une entité complexe de l'entreprise dont bien des éléments sont encore mal connus. Il se décompose en plusieurs sous-systèmes complémentaires :

- système d'information comptable et financier;
- système d'information en marketing
- système d'information ressources humaines, vie sociale...;
- système d'information de la production ;
- etc....

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Armand Dayan; Manuel de gestion volume 1, Ellipses/ AUF

En tant que système, l'entreprise peut donc être subdivisée en sous-systèmes. Chaque sous-système existe parce qu'il est en interaction avec les autres sous-systèmes associés et avec son environnement fonctionnel (voir figue 1).



Informations échangées avec l'environnement

Figure 2: Echange entre les sous-systèmes de l'entreprise et son environnement. Source : Armand Dayan ; Manuel de gestion volume 1, Ellipses/ AUF page 964

Cette structure globale peut être détaillée dans chacun de ses éléments. En effet, chaque soussystème est en réalité un corps complexe disposant à son tour de trois niveaux de fonctionnement :

- La structure décisionnelle et son fonctionnement ;
- La connaissance propre de la tache de cette cellule ;
- La couche opérationnelle justifiant le rôle de la cellule dans l'organisation.

La figure 2 l'illustre bien. A chaque niveau de la structure se produit le même schéma : décision/information/opération. Chaque zone d'information, c'est-à-dire chaque élément de connaissance de l'entreprise doit être en contact avec la mémoire globale afin de s'alimenter auprès de cette dernière ou bien de lui diffuser des observations provenant de tel ou tel niveau opérationnel.

Cette analyse peut être affinée au niveau de chaque acteur qui compose l'entreprise. Ce dernier fonctionne également selon les trois niveaux évoqués plus haut (son propre modèle de décision, sa propre connaissance et son action concrète). L'individu ne subit pas l'entreprise mais participe à son développement. Bien que minime, il constitue une force d'action et de régulation de l'ensemble de la structure.

Il est important de différencier le système d'information et le système de décision, dans le sens où un même système d'information n'occasionnera pas le même type de décision si la manière de gérer des gestionnaires est différente.

Il est aussi important d'insister sur le fait que le système d'information ne se réduit pas au système informatique ou aux moyens techniques. Cette fréquente confusion trouve son origine dans l'histoire: les systèmes d'information fortement structurés (comptabilité, production...) ont été les premiers à être automatisés dans la période où les services informatiques détenaient un énorme pouvoir. De ce fait dans l'esprit de nombreuses personnes s'est installée une confusion entre système d'information et système informatique, tant et si bien que certaines Directions Générales ont pensé que l'informatique serait la solution à tous leurs problèmes d'information. Elle est un moyen et seulement un moyen parmi tant d'autres.

Pour finir notons qu'il existe un système d'information dit formel et un autre dit informel.

Le système d'information formel est en général structuré et regroupe l'ensemble des procédures mises en place pour une période relativement longue.

A l'opposé, le système d'information informel regroupe les échanges d'information qui ne sont pas prédéterminés (style de gestion, culture d'entreprise). Ici peuvent coexister le système informatique, les systèmes manuels de traitement de l'information et les systèmes de communication basés sur l'oral. Le système d'information informel est laissé au savoir-faire de chacun et fait partie de ce que l'on peut appeler le style de gestion de l'entreprise et plus particulièrement le style des dirigeants et de l'encadrement.

Ainsi retenons que le système d'information se caractérise par la formalisation des méthodes, des savoir-faire et leur diffusion (coté formel) mais aussi par la prise en compte d'échanges plus flous; moins flexibles mais peut être moins rigoureux (coté informel). Dans la vie des entreprises, les informations à traiter au quotidien peuvent provenir de canaux différents (formel et informel) d'un même système d'information.

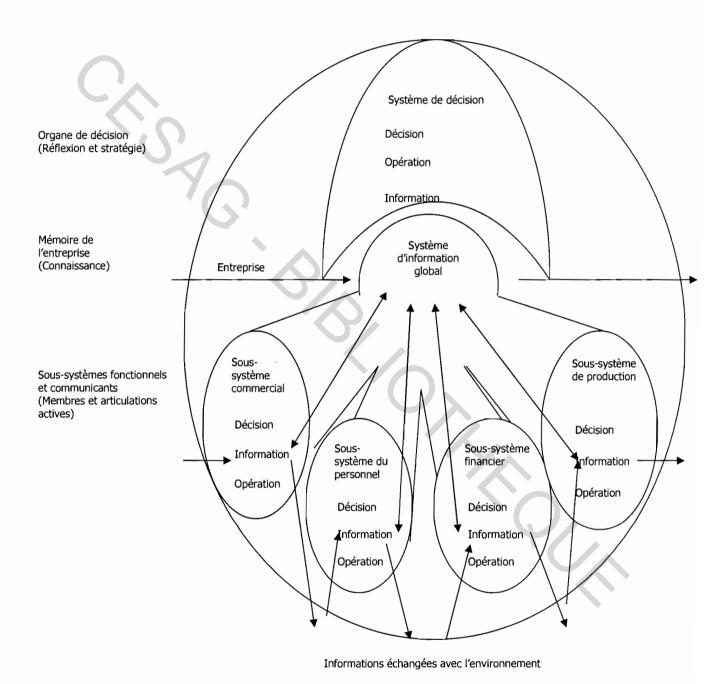


Figure 3 : Structure des sous-systèmes fonctionnels

Source: Armand Dayan; Manuel de gestion volume 1, Ellipses/AUF page 978

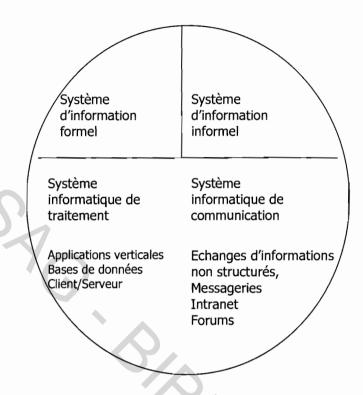


Figure 4 : Système d'information formel et informel

Source: Armand Dayan; Manuel de gestion volume 1, Ellipses/ AUF page 979

### 1.2. Système d'information et système informatique

La figure 3 montre qu'il existe pour chaque système d'information, formel et informel, un système informatique adapté soit au traitement structuré (bases de données, applications mono fonctionnelles) soit à la diffusion de l'information (communication et échange d'informations peu ou pas structurées). Le système informel est plutôt basé sur des outils de communication alors que le SI formel est plutôt basé sur des applications procédurières.

Il est intéressant de voir que la notion de système d'information regroupe quatre grandes dimensions :

- Organisationnelle: procédures, méthodes, charge de travail, processus, organigramme...
- Technique : micro, logiciel, données, langage d'exploitation...

- Humaine: formation, compétences des utilisateurs, résistance au changement, stratégie d'acteur, risque humain lié à l'informatisation...
- Conduite de projet : analyse des besoins, cahier des charges, schéma directeur, informatisation...

Le stockage de l'information ne doit avoir que pour seul objectif l'aide à l'analyse et la décision, que celle-ci soit de niveau opérationnel ou stratégique.

Il existe un ensemble de conditions de bases liées au succès du SI:

- Condition de contenu pour l'aide à la décision; pertinence de la sélection d'information portant à la fois sur le passé et sur le futur (existence d'un référentiel par un historique de faits et d'indicateurs d'anticipation de l'évolution);
- Condition de présentation visuelle pour aider l'utilisateur; facilité d'accès, de recherche; d'interrogation, d'interprétation et de mémorisation des informations grâce à une interface et des outils de présentation évolués :
- Condition de mise à jour pour garantir la disponibilité, la fraîcheur et la fiabilité de l'information.

# 2. Les différentes approches du SI

Le système d'information de l'entreprise peut s'analyser selon plusieurs approches. Toutefois nous développerons, ici, seulement deux d'entre elles :

### 2.1. L'approche par les flux

Les flux d'informations peuvent être externes à l'entreprise. L'entreprise ne constitue qu'une cellule d'un des nombreux sous-systèmes du système économique, local, régional, national puis global. Ce système global influe donc sur le fonctionnement et l'activité de l'entreprise. Les clients, les concurrents et les pouvoirs publics constituent les principaux acteurs de l'environnement de l'entreprise. La remontée et l'extraction d'information dans cet environnement externe sont un véritable enjeu pour l'entreprise.

Les flux d'informations peuvent être internes. Il s'agit dans ce cas des informations qui sont utiles à la collaboration entre les différents sous-systèmes constituants de l'entreprise.

L'entreprise doit composer en permanence en mélangeant savamment ses compétences, savoir-faire internes et les éléments qu'elle puise dans son environnement. C'est à partir des informations qu'elle tire de son environnement et de son propre fonctionnement qu'elle va réorganiser ses forces, ses capacités et sa structure en se donnant de nouveaux objectifs ou du moins de nouvelles méthodes pour les atteindre.

Ce modèle d'analyse se base sur la source et la destination de l'information.

2.2. L'approche par la nature et le traitement de l'information.

Selon sa nature, l'information peut être qualifiée :

- d'opérationnelle lorsqu'elle concoure à la réalisation des activités confiées à une personne ou un groupe de personnes;
- de fonctionnelle quand elle contribue indirectement à la réalisation des activités. Son absence peut nuire gravement à la qualité et à la rapidité du travail réalisé.

Au delà de cette analyse, l'information peut être quantitative ou qualitative et de niveau différent (opérationnelle, décisionnelle ou stratégique). 

Le traitement de l'information se fait en plusieurs étapes :

- l'acquisition de l'information (saisie);
- le traitement de l'information;
- la circulation de l'information;
- la réception de l'information;
- la compréhension de l'information;
- la transformation de l'information;
- la prise de décision
- et l'action.

# 3. Dysfonctionnements liés aux systèmes d'information

Les anomalies liées à l'information sont courantes dans les entreprises indépendamment de la taille, du statut juridique, des activités, du secteur ou même du rattachement public ou privé. Ces dysfonctionnements ont souvent pour origine un manque de compréhension du SI et presque toujours comme conséquence une perte d'énergie, de temps, de qualité, voire de marché.

Les pratiques en matière d'information sont souvent homogènes à l'intérieur d'une même entreprise. Elles sont disparates, voire contraires en fonction des secteurs, des départements et même à l'intérieur d'une unité. De plus elles varient en fonction des individus. L'isolement de certains services, la mauvaise démultiplication des informations jusqu'au personnel de base, le manque de concertation et de coordination entre les services sont autant de difficultés qui proviennent d'une mauvaise synchronisation.

### 3.1. La fiabilité et les défauts de qualité des informations

La qualité insuffisante de l'information se traduit par des anomalies, parmi lesquelles :

- un manque de précisions des informations ;
- des données fausses, peu ou pas fiables, donc inexploitables;
- des informations non pertinentes ;
- un système d'information inadapté car certains indicateurs manquent, d'autres sont inutiles;
- une confidentialité des informations non respectée.

Ce manque de fiabilité se manifeste par le manque de pertinence de l'information produite par rapport aux objectifs et par une transmission tardive de l'information aux responsables opérationnels.

### 3.2. L'inadéquation du volume d'information

Les cadres reçoivent trop d'information, ce qui entraîne un manque d'analyse et des pertes de temps, phénomènes encore plus marqués lorsque les personnes reçoivent des informations redondantes, voire dissonantes. Les lecteurs survolent l'information, n'approfondissent pas le sujet, ce qui aboutit à des lacunes d'informations, voire à une désinformation.

Contrairement à ce phénomène, on peut assister à une pénurie d'information. Ceci peut être dû à :

- la non-information de certaines personnes dans l'entreprise ;
- l'insuffisance ou le manque d'informations directement opérationnelles ;
- des demandes d'information non prises en comptes ;
- un manque d'informations écrites et un manque de formalisation des relations ou des missions;
- un manque d'information sur le fonctionnement et la vie de l'entreprise.

Le manque d'information sur les objectifs ou les enjeux peut être à l'origine d'un travail de qualité mais inadapté au problème, générant des pertes de temps et d'énergie, c'est-à-dire des coûts et de l'insatisfaction.

De nombreux dysfonctionnements peuvent être liés entre eux selon deux phénomènes :

- l'effet d'accumulation : plusieurs dysfonctionnements indépendants des unes des autres,
   peuvent se produire en même temps et provoquer une amplification des coûts ;
- l'effet d'enchaînement ou de cascade : liaison de cause à effet entre plusieurs dysfonctionnements. Par exemple la réception d'informations périmées entraîne une non-exploitation des supports d'informations existants avec une prise de décision qui se traduit par une faible propension de l'encadrement à piloter correctement.

A moyen terme, les conséquences des dysfonctionnements peuvent se traduire par des préjudices essentiellement commerciaux (mauvais comportement face au marché) et des coûts indirects ou cachés anormalement importants, générant une perte globale de l'entreprise.

# Conclusion de la première partie

L'état des connaissances sur les tableaux de bord montre qu'il s'agit d'un formidable outil de gestion qui devrait connaître encore d'autres développements. L'une des forces des TB réside dans leur progressivité. Ce sont des outils progressifs, qui laissent et permettent à l'utilisateur la liberté dans sa gestion tout en lui indiquant non pas les solutions aux problèmes éventuels mais si le chemin emprunté est le bon.

La théorie nous apprend qu'il n'existe nulle part de solution miracle en termes de sciences (?) de gestion. C'est en cela que le TB est intéressant. Il indique au décideur si l'allure est bonne ou si elle ne l'est pas. Il appartient à ce dernier et à lui seul de décider des actions correctrices. Toutefois une limite aux tableaux de bord réside dans le fait que leur mise en place pour le suivi de certains objectifs n'a d'intérêt que dans la mesure où les centres de responsabilités associés à ces objectifs disposent d'une possibilité d'action pour les atteindre.

Il est donc nécessaire que la Direction ait une totale confiance aux responsables des TB. Cet aspect contraste énormément avec nos habitudes de centraliser la décision.

La mise en place de tableaux de bord implique une certaine technicité dans la gestion de l'information. Au delà du cadre informel de communication, l'entreprise doit disposer d'un cadre formel capable de fournir et de transmettre l'information à ceux qui en ont besoin.

# Deuxième partie :

Méthodologie de conception d'un Tableau de bord pour la

SNHLM

# Introduction

Après avoir fait une synthèse sur l'état des connaissances sur les tableaux de bord, il convient de vous présenter la Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré.

Dans un des chapitres, le deuxième, nous décrirons le système d'information de la SN HLM puis à la lumière de ce qui ressortira, nous choisirons un type de tableau de bord parmi ceux présentés dans la première partie du présent mémoire. Nous proposerons par la suite, une méthodologie type de conception de tableaux de bord pour la SN HLM eu égard aux caractéristiques de son système d'information actuel. Ceci constituera le troisième chapitre.

Mais avant le chapitre un constituera le lieu où sera présenté la société dans ses aspects juridique et organisationnel. Nous insisterons sur l'administration de la Société avant d'aborder l'opérationnel.

# Chap. 1 : Structure juridique et organisationnel

### 1. Le juridique

C'est la loi n°87-45 du 28 décembre 1987 qui met fin à l'existence de l'Office des Habitations à Loyer Modéré ou du moins elle consacre le changement de nom. En effet, l'établissement public à caractère commercial et industriel (EPIC), OHLM, crée par l'ordonnance n° 59.025 du 18 mars 1959 a pris la dénomination de Société Nationale des Habitations à Loyer Modéré (SNHLM) en vertu de la loi citée plus haut.

#### 1.1. Forme

La SN HLM est une société nationale<sup>19</sup>, comme sa dénomination l'indique, au capital de six milliards de Fcfa (6 000 000 000 Fcfa) répartis en 600 000 actions de valeur nominale de 10 000 F CFA chacune entièrement libérés et appartenant à l'Etat du Sénégal<sup>20</sup>.

Le siège social de la société est établi à la rue 34 Colobane, Dakar.

#### 1.2. Administration

La société est administrée par un Conseil d'Administration présidé par une personnalité nommée par décret.

Se réunissant au moins trois fois par an et aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, le conseil d'administration comprend outre le Président :

- Un représentant de la présidence de la république ;
- Un représentant du ministère de l'Urbanisme et de l'habitat ;
- Un représentant du ministère du plan et de la coopération ;

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Chercher différence entre SN et société publique.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Pendant toute la liberté de l'entreprise, l'Etat sénégalais doit détenir au moins 51% du capital avec un droit préférentiel de souscription en cas d'augmentation de capital.

- Un représentant du conseil économique et social ;
- Un député désigné par l'Assemblée Nationale ;
- Un représentant du personnel de la société désigné par l'organisation syndicale la plus représentative;
- Un représentant des travailleurs désigné par l'organisation syndicale la plus représentative;
- Un représentant des employeurs désigné par l'organisation patronale la plus représentative.

La durée du mandat des administrateurs est de deux ans renouvelable sans limitation toutefois, le mandat cesse de plein droit lorsque l'administrateur perd la qualité en raison de laquelle il a été désigné ou, lorsqu'il s'est abstenu de se rendre à trois séances consécutives du CA, sauf cas de force majeure.

Le Directeur Général et le Contrôleur financier assistent aux séances du Conseil avec voix consultative.

Le Conseil délibère sur toutes les mesures concernant la gestion de la société notamment :

- Les états financiers ;
- Les programmes annuels d'actions et d'investissement ;
- Le règlement intérieur, l'organigramme et l'accord d'établissement de la société ;
- Les prises de participation financière, l'octroi d'aval ou de garantie;
- Les contrats plans liant la Société à l'Etat.

C'est le CA qui fixe le montant des loyers applicables aux attributaires de logements ou de parcelles et de toutes constructions rentrant dans le cadre des objectifs de la Société ainsi que les indemnités de déplacements des agents de la Société tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire sénégalais.

Le Conseil délibère chaque année sur le rapport de gestion et le rapport social de la Société présentés par le Directeur Général.

Le CA est informé des directives présidentielles issues des rapports des corps de contrôles sur la gestion de la société et délibère chaque année sur le rapport du DG faisant le point sur l'application de ces directives.

Enfin le Conseil d'Administration veille à l'application de ses délibérations par le Directeur Général.

Certaines interdictions sont faites aux membres du Conseil d'Administration. Il est notamment interdit :

- Aux administrateurs représentant l'Etat de prendre ou de conserver un intérêt quelconque, direct ou indirect, dans une opération effectuée par la Société pour son compte ou par un organisme dans lequel celle-ci aurait une participation financière. Toutefois, à titre exceptionnel, une décision expresse du Président de la République peut déroger aux dispositions ci-dessus.
- Au président du Conseil d'Administration, aux administrateurs et au Directeur Général, sous quelque forme que ce soit, de se faire consentir par la Société un découvert en comte courant ou autrement, ainsi que de se faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers.

Toute convention intervenant directement ou indirectement entre la Société et l'un de ses administrateurs ou son Directeur Général est soumise aux dispositions prévues par les articles 1263 à 1288 du Code des obligations civiles et commerciales. Les dites conventions ne peuvent en aucun cas porter sur la cession de bien appartenant à la Société, les prêts d'argent, avals, garanties accordées a titres exceptionnel et tous autres actes de dispositions.

Le Conseil d'Administration peut être l'objet de sanctions. En effet conformément aux dispositions de l'article 11 de la loi n° 87 19 du 3 août 1987, le Conseil peut être suspendu ou dissous par le décret motivé en cas d'irrégularités ou de carences caractérisées.

Le décret de suspension ou de dissolution désigne un Comité d'Administration provisoire pour une durée maximale de six mois au terme duquel un nouveau Conseil d'Administration est constitué.

En cas d'irrégularité ou de carence imputable à un administrateur représentant l'Etat, il est procédé, par décision motivée, à sa révocation sans préjudice des poursuites disciplinaires, civiles ou pénales éventuelles.

#### 1.3. Le Comité de Direction

Dans l'intervalle de ses réunions, le Conseil délègue une partie de ses pouvoirs à un Comité présidé par le Président du Conseil d'Administration. L'administrateur représentant le ministère chargé des finances, le représentant du ministre chargé de l'habitat et le DG en sont membres. Deux autres membres peuvent être désignés par le Conseil d'Administration.

Le Comité se réunit au moins trois fois par an ou sur convocation du président. Il rend compte de ses décisions au conseil d'administration.

### 1.4. La Direction Générale

La Direction Générale de la SN HLM est assurée par un Directeur Général nommé pour trois ans renouvelables par décret, sur proposition du Ministre chargé de l'Habitat. Le Directeur Général assure la gestion générale de la Société et veille à l'exécution des décisions prises par les organes délibérantes et les autorités de tutelle.

En particulier les pouvoirs suivants lui sont expressément dévolus :

- il embauche, nomme et révoque tous agents et employés de la Société, fixe leur rémunération ainsi que les autres conditions de leur admission ou de leur retraite. Il définit la politique générale de la Société en matière de ressources humaines conformément au Code de Travail et des Conventions Collectives.
- il ordonne l'établissement de dépôts, bureaux, ateliers, agences ou succursales, les déplace ou les supprime. Il contracte, cède ou résilie tous baux et accepte tout transfert de bail avec ou sans promesse de vente.
- il prépare les dossiers d'études, d'appels d'offres et de marchés concernant la construction de logements et la viabilisation des parcelles et toute autre activité se rapportant à son objet social. Il effectue toutes démarches et prépare les dossiers concernant toutes opérations financières se rapportant aux mêmes activités. Il prépare le budget d'investissement et en assure l'exécution après son adoption par le Conseil d'Administration.

- il effectue toutes opérations, industrielles ou financières entrant dans l'objet de la Société ou exigées par son fonctionnement entre autres, acheter toutes marchandises, matières premières, matériels, passer toutes commandes et tous marchés, ceci dans les limites fixés par le Conseils d'Administration. Il effectue toutes ventes, se charge de toutes commissions et fournitures, fournit, souscrit, endosse, vise, signe et accepte toutes traites, lettres de change, billets à ordre, mandats, chèques sur tous particuliers, négociants, caisses publiques, accorde tout crédit ou avances, signe tous récépissés, quittances, décharges, régimes et bordereaux et faits tous virements.
- il exécute les dépenses générales d'administration et d'exploitation adoptées par le Conseil d'Administration et d'une manière générale toutes décisions prises par le Conseil.
- il représente la Société vis-à-vis des tiers, particuliers, administrations publiques ou privées, civiles ou militaires dans la République du Sénégal ainsi qu'à l'étranger.

En cas de faute grave ou de mauvaise gestion, le Directeur Général peut être révoqué à tout moment sans préjudice de poursuites pénales ou disciplinaires qu'il peut encourir par ailleurs. Le Directeur Général procède sous sa responsabilité à toutes subdélégations rendues nécessaires par le bon fonctionnement de la Société. Il en rend compte au Conseil.

Le directeur Général est assisté dans ses fonctions par une Cellule des Conseillers, de l'Auditeur Interne et du service de Contrôle de Gestion.

L'Audit Interne, fonction récemment créée est constituée d'une seule personne : l'Auditeur interne qui a rang de directeur.

La Cellule des Conseillers assiste le DG dans ses décisions et est constituée d'anciens de la société.

Le Contrôle de Gestion comprend le Contrôleur de Gestion, qui a rang de directeur, une assistante de direction et l'assistant du contrôleur de gestion.

# 2. L'organisationnel<sup>21</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Voir annexe 1 : Organigramme de la SN HLM.

Le type organisationnel de la SN HLM se présente sous la forme d'une structure fonctionnelle ou selon Mintzberg de bureaucratie mécaniste. Ce type des structures correspond aux sociétés à mono-activité (ou avec des activités proches) et relativement proche comme la SNHLM. Ce contexte favorise la mise en place de méthodes et de procédures standardisées qui capitalisent en quelque sorte l'expérience acquise.

La société comporte quatre directions en plus de la Direction Générale et de Secrétariat Général.

### 2.1. Le Secrétariat Général (SG)

# Il comprend:

- Le secrétaire général ;
- Les agences régionales ;
- La division des achats et approvisionnements ;
- Le service médical ;
- Le parc automobile ;
- Le service d'archive et documentation.

# 2.2. La Direction des Parcelles Assainies et des Constructions (DPAC)

Elle comprend deux (2) divisions:

# La division des travaux

# Elle comprend:

- La section aménagement ;
- La section bâtiments ;

PCK

La section entretien ;

Elle est chargée:

Des études et de l'élaboration des projets, de la préparation des dossiers d'appels d'offres pour les programmes des logements et des parcelles assainies, de l'élaboration des contrats et marchés, du contrôle et du suivi des travaux, de l'entretien du patrimoine à l'exception des véhicules et du matériel et mobilier de bureau, de la mise en œuvre du programme national des parcelles assainies et de la restructuration des quartiers existants.

La division étude et conception

Elle comprend:

- La section études techniques ;
- La section études architecturelles.

Elle est chargée:

- De la conception architecturelle et urbanistiques ;
- Du contrôle de conformité ;
- De la participation à l'élaboration des schémas de VRD (voirie et réseaux divers);
- De la participation à l'élaboration des cahiers de prescriptions techniques et des descriptifs;
- De la préparation de la partie technique des demandes de financement ;
- De l'instruction des dossiers de demande de construction et de transformations.
  - 2.3. La Direction Commerciale (DC)

Elle comprend trois divisions:

- La division marketing
- La division vente et gestion
- La division recouvrement

### La division marketing

Elle comprend deux sections:

- La section accueil et information
- La section activités communautaires

Elle est chargée:

- De la gestion de la demande
- De l'accueil et de l'information du public
- De la promotion de logements et parcelles
- De la préparation des documents destinés aux commissions d'attribution de logements ou de parcelles
- De l'encadrement des associations de demandeurs de parcelles assainies

# 2.4. La Direction Financière et Comptable (DFC)<sup>22</sup>

Le Directeur Financier et comptable se donne comme objectif principale de remplir les objectifs assignés par la Direction Générale. C'est-à-dire :

- la production des états financiers ;
- la bonne gestion financière ;
- le suivi fiscal ;

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> D'après entretien réalisé le 04septembre 2006 avec le Directeur Financier et comptable Monsieur Mamadou Der

l'animation et la motivation de l'équipe.

Pour ce faire le travail est reparti entre deux (2) divisions

# La division financière<sup>23</sup>

Elle ne possède qu'une seule section : la section trésorerie, qui a à sa charge la caisse HLM et la caisse Parcelles Assainies, gère les opérations de trésorerie (collecte des recettes, des encaissements en espèces, par cheque ou par mandat).

L'objectif principal du Chef de Division Finance est de réduire les frais financiers tout en augmentant les produits financiers, c'est-à-dire en minimisant le ratio frais financier/produits financiers. Atteindre cet objectif passe par :

- une bonne négociation des contrats d'emprunt (coopération institution financière);
- de bon montage financier;
- l'élaboration des budgets de trésorerie ;
- une bonne analyse financière;
- et aussi des méthodes de rapprochement bancaire efficace.

# La division comptable<sup>24</sup>

Elle comprend quatre (4) sections:

- la section comptable auxiliaire clients logements
- la section comptable auxiliaire clients parcelle assainies
- la section comptable auxiliaire fournisseurs
- la section comptabilité générale

Cette division a pour mission principale de fournir en fin d'exercice les états financiers dans les délais impartis. Ceci passe par les sous-objectifs suivants :

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> D'après entretien réalisé le 01 septembre 2006 avec le Chef de Division Finance Monsieur Samba DATHE

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> D'après entretien réalisé le 28 août 2006 avec le Chef de Division Comptable Mme Alimata DIOP

l'exhaustivité des écritures ;

une bonne comptabilisation;

une comptabilisation en temps réel.

Elle élabore aussi le budget de la DFC qui se présente comme un budget d'investissement et de fonctionnement.

Le travail du Chef de Division consiste à superviser, planifier et coordonner les activités de la Division. Il se fixe lui même des objectifs et ne possède pas d'outils de pilotage. Le Chef de Division "sait ce qu'il fait" et ou il en "est". Il se dit très intéressé par un outil de pilotage.

2.5. La direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

Elle comprend deux (2) divisions:

- La division des ressources humaines :
- La division des affaires juridique et domaniales.

### La division des ressources humaines

Elle comprend la section gestion du personnel et paie et la section des affaires sociales.

La section gestion du personnel se charge comme sont nom l'indique de gérer tous les aspects de la paie notamment le traitement des salaires, le calcul des retenues et des avantages sociaux et l'absentéisme.

La section des affaires sociales s'occupe quant à elle des aspects sociaux de l'entreprise. Les colonies de vacances des agents, les pèlerinages religieux...

La division des affaires juridiques et domaniales<sup>25</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Selon entretient réalisé le 11-09-06 avec le Chef de Division Affaires juridiques et Domaniales.

Le travail de cette division consiste à défendre les intérêts de la société face aux tiers et d'utiliser tous les moyens légaux afin que les locataires règlent les arriérés et agissent conformément au contrat de location (sous location, modification non autorisée...). Elle se saisie des dossiers d'arriérés transmis par la Direction Commerciale.

### Elle comprend deux sections:

- les affaires contentieuses ; qui gère les contentieux entre la SNHLM et les tiers. Les tiers sont classés en deux catégories : les tiers locataires et les autres. L'essentiel du contentieux est constitué de problèmes liés au non paiement de loyer ou de modifications non autorisées.
- les affaires domaniales; qui se consacre à tous problèmes liés aux questions de terrains. De ce fait, en recherche, prospecte au nom et pour la SN HLM. Elle se charge de régulariser la situation des terrains avec les services du cadastre. La section remet aussi les quitus et les attestations pour les dossiers de logements soldés. Elle se charge de transmettre les dossiers de titre foncier individuel au niveau de la conservation foncière. De ce fait on dit qu'elle se trouve en aval et en amont de toute l'activité de la Société. Comme on le voit une grande partie de son travail se fait avec les services de l'Etat ce qui ne la rend pas toujours performante.

# Chap. 2: Le système d'information de la SNHLM

Un système d'information est un ensemble de techniques ; de procédures, de règles destinés à réaliser des taches d'acquisition, de stockage, de traitement et de diffusion d'informations pour aider à la prise de décisions de gestion.

Dans ce sens, au delà des notes de services et autres circulaires dont nous ferrons l'économies de tous commentaires, il existe d'autres outils informationnels au sein de la Société Nationale d'habitations à Loyer Modéré :

## 1. Le rapport budgétaire trimestriel

Il s'agit du plus important outil d'information de gestion utilisé au sein de l'entreprise. En effet il est conçu et présenté chaque trimestre par le contrôleur de gestion et fait le point sur l'exécution du budget en cours.

## 2. Le système d'information comptable

Le système d'information comptable est géré par les logiciels VINCI et ESTIA de la société de droit français SNEDA.

En réalité il s'agit d'un couplage de ces deux logiciels. L'ensemble est capable de gérer tous les aspects clients et comptables liés à une activité immobilière dans le secteur de l'habitation social.

Ce progiciel gère notamment :

#### Les demandes de logement ;

- ✓ Le suivi des demandeurs : informations générales, informations demandeurs, informations conjoint(s), informations personnes à charges ou vivant dans le foyer, logement recherché, ressources, domiciles actuels, cautionnement et des informations libres.
- ✓ Le suivi des logements : informations générales, situation et caractéristique du logement, condition de location, charges liées au logement du dernier exercice, réservataires du logement, équipements et éléments de confort du logement.

- La gestion locative : le progiciel permet de suivre tous les aspects de cette gestion depuis la prise en location jusqu'à la fin de la location.
- En ce qui concerne la comptabilité, VINCI est utilisé pour les comptabilités auxiliaires (fournisseurs, clients...) et pour la comptabilité générale. Il permet d'avoir une comptabilité avec des comptes sur 14 caractères et des libellés sur 40 caractères. Il génère les différents livres-journaux, le grand livre, la balance et les états financiers de fin d'exercice. Il est capable de produire la situation de n'importe quel compte à n'importe quel moment. Notons toutefois que la Division comptable n'utilise pas VINCI pour les rapprochements bancaires.

Précisons également que la SN HLM n'utilise ce progiciel que pour la comptabilité et qu celui-ci date de 1995.

### 3. Le système d'information ressources humaines

Le système d'information ressources humaines est nourrit par le progiciel de gestion des ressources humaines ORACLE.

Il génère les fiches de salaire, calcul les différentes retenues et avantages, les heures supplémentaires, les salaires et tous les autres aspects liés au salaire.

La Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques est la seule à posséder un outil de suivi de ses activités. Il s'agit d'un état, assez proche d'un tableau de bord, qui permet au directeur de suivre les délais de réalisation des différentes tâches qu'il assigne à ses collaborateurs.

### 4. Le SI de la SN HLM: approche par la nature et le traitement de l'information

l'acquisition de l'information (saisie);

En fonction des services, le système de saisie des informations change. Quand à la Direction Comptable et Financière la saisi se fait en rotation selon un calendrier établi par le Chef de division comptable, à la Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques, c'est le chargé de la paie qui nourri le système d'information.

La gestion des renseignements sur les clients n'est pas informatisée. Le traitement est manuel. Les agents d'accueil et de renseignements font leur travail manuellement.

le traitement de l'information ;

Comme nous l'avons mentionné précédemment, seul le service comptable et le service des ressources humaines disposent de progiciel de traitement des informations.

Les autres services n'en n'ont pas.

la circulation de l'information ;

L'information circule sur support papier dans la quasi-totalité des cas. Toutefois la Responsable du Service Informatique nous a informé de la mise sur pied, récemment, d'une messagerie qui devrait rendre les échanges d'informations plus rapide et plus sûr. Mais pour le moment, l'information circule sur support papier entre les mains des commis.

la réception de l'information ;

Il existe au sein de la SN HLM des cahiers de transmission. La personne qui reçoit une information de façon formelle doit consigner dans le cahier de transmission.

la compréhension de l'information ;

Les notes de services et autres informations transmises par le biais d'une voie formelle sont claires dans la forme comme dans le fonds. De plus les relations qui existent au sein de la société favorisent une communication informelle plus dense et plus claire entre le personnel.

Ainsi une information non comprise par un collaborateur sera le sujet d'un appel téléphonique à celui qui en est l'origine.

la transformation de l'information ;

L'information une fois reçu par le destinataire est soit transmise à qui de droit (ligne hiérarchique inférieure ou supérieure).

la prise de décision

La prise de décision se fait par le responsable de centre de responsabilité quand les délégations à lui accordées le permettent. Sinon c'est le supérieur hiérarchique qui prendra la décision.

et l'action.

Les décisions sont exécutées par les opérationnels sous la surveillance du personnel d'encadrement.

Dans l'entretien réalisé avec Madame Da Costa, la responsable du Service Informatique, cette dernière a fait état des changements qui s'opèrent au niveau du système d'information. Il existe désormais une messagerie. Bien que peu ou pas utilisée par les agents, Elle (Madame Da Costa) assure qu'il en sera autrement bientôt et qu'il faut laisser le temps aux agents de se familiariser avec le nouvel outil de communication. De même Elle affirme que dans un délai de un an, la Société sera doté de nouveaux progiciels qui permettront d'informatiser totalement le SI. Elle se veut optimiste quant à l'utilisation effective de ces progiciels.

Pour conclure cette partie, nous dirons que le système d'information actuel de la SN HLM est capable de nourrir en information les futurs tableaux de bord de la Société. Il sera sûrement plus facile pour la Direction Financière et Comptable et la Direction des Ressources

Humaines et des Affaires Juridiques où il existe déjà des progiciels de gestion des informations. Par contre en ce qui concerne les autres Directions le traitement actuel de l'information nous laisse croire que la tâche sera bien plus difficile mais nullement impossible.

# Chap. 3: La Méthodologie proposée

La méthodologie proposée et exposée si dessus tient compte du mode de fonctionnement de la SNHLM. Nous avons conçu une méthode type en fonction des spécificités de la Société, notamment de son système d'informations, des jeux de pouvoirs et des relations formelles et informelles qui existent entre le personnel. Toutefois nous nous sommes profondément appuyés sur nos recherches théoriques sur les tableaux de bord. Il est utile de préciser que nous avons maintenu le nom Tableau de bord car pour nous quelque soit le nom l'essentiel c'est que ce dernier reflète les besoins de gestion de son utilisateur.

Précisons que les tableaux de bord dont l'élaboration vous est présentée si bas sont destinés aux Responsables des centres de responsabilités.

Les étapes de cette démarche sont (voir figure 5) :

### 1. Elaborer un plan stratégique.

La stratégie d'entreprise peut être définie comme une allocation de ressources qui engage l'entreprise à long terme<sup>26</sup>. Les décisions stratégiques imposent une permanence dans l'action. En des termes plus simples il s'agit pour les dirigeants de dire où l'entreprise va, comment y va-t-elle et surtout avec quels moyens elle arrivera au but.

En effet, il est important de savoir là ou l'on va afin de pouvoir juger si le chemin emprunté est le bon. La définition de la stratégie d'entreprise est importante et même primordiale en ce qui concerne les TB. On ne peut sérieusement mettre sur pied des tableaux de bord sans connaître les orientations stratégiques de l'entreprise.

### 2. Objectifs stratégiques.

Le plan stratégique, une fois élaboré, doit être transcrit en termes d'objectifs pour la Société et pour les différents centres de responsabilités ensuite. L'objectif est ici le domaine de résultat où il est vital d'obtenir de bons résultats. Il doit être négocié dans le cadre de la direction participative par objectif et est lié dans l'entreprise aux missions du centre de responsabilité.

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Manuel de Gestion, Volume 1, Armand Dayan, ellipses/AUF

Pour exemple la stratégie d'une entreprise étant de devenir leader de son marché dans cinq ans, les objectifs stratégiques pourront être entre autres : d'augmenter le chiffre d'affaires de 13 % l'an, de réduire les frais généraux de 5 000 000 F. Cfa.

Le TB ne doit pas seulement être construit à partir de la stratégie ; il faut aussi qu'il permette de la reconstituer. Un observateur doit être capable de discerner au premier coup d'œil la stratégie qui a guidé la définition des objectifs et des mesures du TB.

Le TB doit traduire les intentions stratégiques en objectifs concrets. Comme Kaplan et Norton, il est primordial de ne pas être obnubilé par la seule rentabilité financière mais d'élargir les perspectives de l'entreprise sous d'autres angles et ne pas rester dans le carcan financier.

# 3. Objectifs pour les centres de responsabilités

Une fois les objectifs généraux de l'entreprise définis, il convient de les répartir dans les centres de responsabilités déjà existantes au sein de la société. Cela ne signifie en aucun cas de revenir à une vision cloisonnée des responsabilités. En effet le Contrôleur de Gestion doit veiller à ce que les TB de l'entreprise consacrent la transversabilité des responsabilités. C'est le lieu de réaffirmer le travail en équipe et la communication au sein de la Société. En effet dans l'énoncé des objectifs pour les centres de responsabilités, il doit apparaître la nécessité pour les responsables de travailler ensemble, d'échanger des informations.

A ce niveau il est nécessaire d'élaborer un organigramme de gestion où sera défini le rôle et la responsabilité de chacun. Cela nécessite qu'il existe au moins des fiches de postes.

# 4. Identification des variables d'actions et mise en place des plans d'action.

Par variables d'actions, entendons ici les variables clés ou facteurs clés de succès sur lesquels le responsable peut agir. Ce sont les éléments essentiels et significatifs de la gestion dont l'évolution conditionne le succès ou l'échec de la stratégie choisie.

Il convient de détecter les éléments important, les décisions qui influent le plus le résultat, les éléments susceptibles de varier à court terme et qui risquent de provoquer une détérioration du résultat attendu. Cette analyse doit se faire en relation étroite avec le responsable qui est le mieux placé pour apprécier les éléments les plus importants de son activité.

Les plans d'actions répondent aux questions suivantes : qui ? quand ? comment ?

#### 5. Choix des indicateurs.

Selon l'AFNOR<sup>27</sup>, « un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

Le choix est directement lié à l'analyse précédente. Il consiste à associer un ou plusieurs indicateurs à chaque variable clé. L'indicateur peut se présenter de différentes manières : soit en valeur absolue, ou en valeur relative sous forme d'un ratio, soit sous la forme d'un écart entre deux grandeurs. Le choix reste provisoire tant que la manière dont l'information relative à ces indicateurs sera rassemblée n'a pas été définie.

Pour être efficace, un tableau de bord doit contenir un nombre limité d'indicateur.

Nous avons choisi de retenir deux types d'indicateurs :

- des indicateurs guides : ils permettent d'anticiper, de réagir au travers de mesures correctrices avant que le résultat ne soit consommé (on parle aussi d'indicateurs de performance);
- des indicateurs témoins : ils permettent d'établir un résultat a priori et participent au contrôle des objectifs.

Les autres types d'indicateurs recensés dans les ouvrages traitant du tableau de bord appartiennent à l'une ou à l'autre des catégories que nous avons sélectionnées.

# 6. Mise en place d'un système de référence

Le mot 'référentiel' est dérivé du verbe 'référer'. Lequel signifie recourir, se rapporter à, comme à une autorité<sup>28</sup>. L'objectif du référentiel est d'aider le tableau de bord à remplir sa mission d'évaluation.

Il permet de faciliter les analyses du tableau de bord évite les conflits entre les différents acteurs au moment de l'évaluation de la performance.

Plusieurs éléments peuvent servir de référentiel. On peut opter pour une valeur cible fixée, les normes du secteur s'il en existe, les performances passées. On peut aussi procéder à une

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Danièle MORVAN; Françoise GERARDIN; Carl ADERHOLD (1995); Dictionnaires LE ROBERT, Page

combinaison de plusieurs de ces éléments. Un benchmarking peut également être réalisé pour recenser les bonnes pratiques en la matière. Cette solution requiert une bonne collaboration avec les autres ports.

### 7. Choix d'un mode de présentation visuelle

Une grande diversité peut exister dans le mode de présentation du tableau de bord. Toutefois, un impératif doit être respecté : le tableau de bord doit être consulté par son destinataire avec aisance. La forme retenue doit contribuer à faire du tableau de bord un instrument de dialogue dans l'entreprise. Il peut entre autre être presenté sous la forme d'un tableau avec en ligne les intitulés des indicateurs et en colonne les références, les écarts, les faits explicatifs et les mesures correctrices.

### 8. Identifier les sources d'informations

Il s'agit de déterminer où trouver les informations que nécessite le tableau de bord. Il faut également, le cas échéant développer des procédures pour confirmer l'exactitude des données. Avant de retenir un indicateur, on doit s'assurer que les informations nécessaires vont être obtenues rapidement et facilement. De ce fait il est possible de renoncer à un indicateur important si l'obtention des informations le concernant se révèle tardive et/ou difficile à obtenir.

Il est important dans cette partie de connaître parfaitement le système d'information de la SNHLM. Système qui fournira les informations nécessaires pour les indicateurs.

#### 9. Validation des TB

Il s'agit d'une sorte de révision. Le concepteur des Tableaux de bord doit mettre en rapport les indicateurs retenus avec les objectifs de la Société et s'assurer de leur conformité avec les objectifs stratégiques de la SHHLM.

#### 10. Tests de fonctionnement

Dans un premier temps le concepteur instaurera un tableau de bord expérimental afin de vérifier que l'utilisation est bonne, que le TB tel que présenté réponds aux besoins et aspirations de l'utilisateur. On vérifiera que la disponibilité des informations est assurée, et que les utilisateurs comprennent le fonctionnement et que le mécanisme roule parfaitement.

# 11. Implantation générale des Tableaux de bord.

Une fois assurer du bon fonctionnement, les tableaux de bord seront implantés dans l'entreprise.

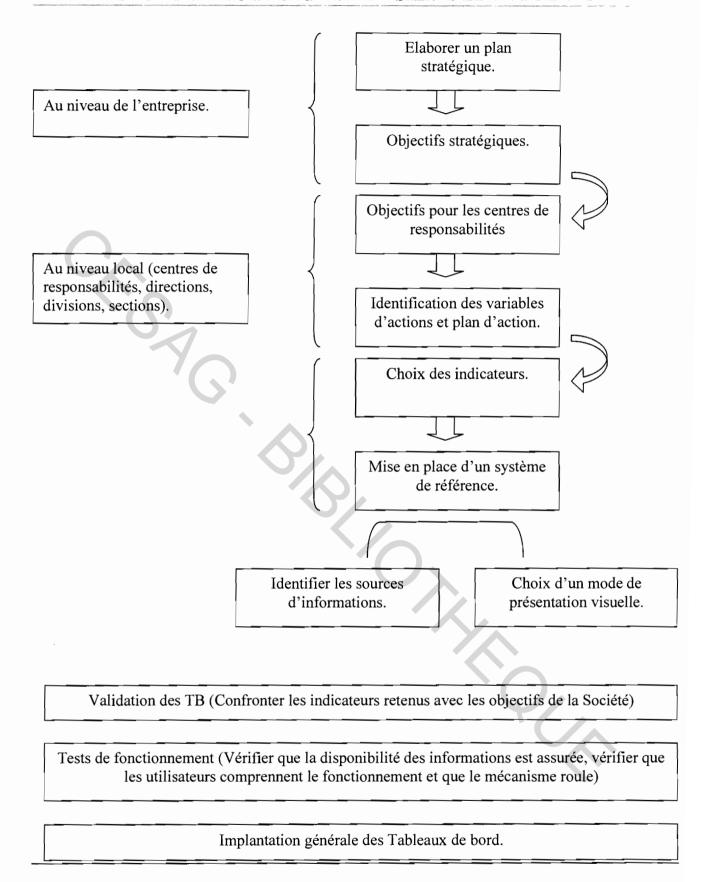


Figure 5 : Schématisation de la démarche proposée

Source: Nous même.

# Conclusion Générale

Le tableau de bord est un puissant outil d'aide à la décision qui devrait être implanté dans toute société qui se veut dynamique et pro active. Son implantation doit être menée de manière professionnelle et suivre une démarche cohérente et participative. La démarche adoptée doit tenir compte des particularités de la SN HLM. Bien entendu les acteurs doivent jouer le jeu et utiliser pleinement le tableau de bord. Faute de quoi il demeurera dans les tiroirs comme bien d'autres projets. La Direction Générale doit être très impliquée dans le suivi.

Le tableau de bord ne saurait être et ne dois pas être vu comme le remède miracle. Il ne diminuera en rien le travail à faire, mais il permettra de savoir, et cela est essentiel ce qu'on est entrain de faire et de pouvoir modifier le travail si besoin est.

Notre étude nous a permis d'élargir nos connaissances en matière de tableau de bord et de forger notre compétence technique en matière organisationnelle et managériale. En effet cette étude a été l'occasion de réaliser notre mémoire sanctionnant la fin de notre formation et par la même occasion elle permettra à la Société Nationale des Habitations à loyers Modérés de disposer, si notre travail est utilisé, d'une méthodologie adaptée à son fonctionnement et surtout évolutive. Toute fois la SN HLM gagnerait à utiliser pleinement son système informatique afin de faciliter la communication entre le personnel.

La prise en compte et le respect des prescriptions que nous avons faites dans cette étude permettra à la société d'entrer franchement dans le monde de l'information et se constituera ainsi un avantage concurrentiel inestimable.

# **Bibliographie**

#### **Ouvrages**

- 1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine, (2001), le contrôle de gestion DECF 2001, éditions Dunod; Paris, 200 pages.
- 2. ANTHONY Atkinson (1998), Strategic performance measurement and incentive compensation, European management journal. Volume 16.
- 3. BLOCH-LAINE, François (1968) L'entreprise et l'économie du XX ème siècle. T. 2 : la formation des décisions et l'entreprise, Presses Universitaires de France, Paris, p. 679
- 4. BOLLECKER Marc, (2003), Les contrôleurs de gestion : l'histoire et les conditions d'exercices de la profession, L'Harmattan, Paris, p. 183.
- 5. BOYER André & Al, (2005), Les fondamentaux de l'entreprise. 3ème édition, Editions d'Organisation, Paris, p. 283.
- 6. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion*. Vol. 1. 2ème éd Ellipses Editions Marketing, Paris, p. 1088.
- 7. FEISTHAMMEL Daniel, MASSOT Pierre, (2005), Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité, Association Française de Normalisation Paris, p. 203.
- 8. FERNANDEZ Alain, (2000), les nouveaux tableaux de bord des décideurs : le projet décisionnel dans sa totalité : comprendre la stratégie, gérer le projet et mette en œuvre les progiciels de la business intelligence, édition d'organisation; Paris 451 pages.
- 9. GARMILIS Ali & Al, (2001) le contrôle de gestion... en action, 2ème Edition, EDITIONS LIAISONS, Paris, p.270.
- GIRAUD Françoise & Al, (2002), contrôle de gestion et pilotage de la performance,
   Paris, Gualino Editeur, p 269.
- IRIBARNE Patrick, (2004), les tableaux de bord de la performance, Edition Dunod,
   Paris, p. 239.
- 12. KAPLAN Robert S. & NORTON David P, (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie, Editions d'organisation Paris, p. 423.

- 13. KAPLAN Robert S. & NORTON David P., (1996), *The balanced scorecard:* translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston, p. 322.
- 14. KAPLAN Robert S. & NORTON David P., (1998), Harvard business review on measuring corporate performance, Harvard Business School Press, Boston, p. 229.
- 15. KAPLAN Robert S. & NORTON David P., (2001), The Strategy-focused organization: how balanced Scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business School Press, Boston, p. 400.
- 16. KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., (2003), Le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, Paris, p. 311.
- 17. LE DUFF Robert, (1999), Encyclopédie de la Gestion et du Management, DALLOZ, Paris.
- 18. LEROY Michel, LOCHARD Jean, (1998), le tableau de bord au service de l'entreprise, éditions d'Organisation, Paris, p. 144.
- 19. MENDOZA Carla & Al (2002), *tableau de bord et balanced scorecards*, groupe revue fiduciaire et comptable ; Paris 248 pages.
- 20. MORVAN Danièle; Françoise GERARDIN; Carl ADERHOLD (1995); Dictionnaires LE ROBERT, Page 598.
- 21. PORTER M., PRAHALAD C., (1997), les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, Maxima, Paris, p. 391.
- 22. SAULOU Jean Yves, (1984), Le tableau de bord du décideur, Editions d'Organisation, Paris p. 248
- 23. SELMER Caroline, (2001), Concevoir le tableau de bord : Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, Dunod, Paris, p. 289.
- 24. VOYER Pierre, (2004), tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, Presse de l'université du Québec, 2ème édition, Québec, p. 446.

#### Mémoires

25. ASSOGBA Simon (2004), Quel outil pour un pilotage efficace de la performance multidimensionnelle : choix du Tableau de Bord Prospectif (TBP) CESAG, Dakar, p. 87.

- 26. DANA Marc, (1999), Elaboration de tableaux de bord de gestion dans les OPCA de branche, Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable session mai, paris, p. 124.
- 27. DUPOND Mélina, (2003), les implications de la mise en place d'un système de suivi des activités : le cas du département de documentation scientifique du laboratoire pharmaceutique Servier, INTD, Paris, p. 80.
- 28. ELLUIN Maxime, (2005), Mise en place d'un tableau de bord d'indicateurs de santé et d'exposition en lient avec les facteurs de risques environnementaux : Etude de faisabilité, ENSP, Bretagne, p.58.
- 29. MBAYE Serigne, (2004), Contribution à la conception de tableaux de bord à la SICAP SA, CESAG, Dakar, p. 70.
- 30. OUEDRAOGO, Wenceslas Sidkiéta, 2006, La conception d'un tableau de bord prospectif à la Direction financière de la Société Africaine de Raffinage, CESAG, Dakar, p. 61.

<u>Sites Internet</u> (tous visités\_pour la dernière fois avant impression le samedi 21 Octobre 2006 à 12 h 42 mn GMT.)

- 31. http://www.piloter.org/tableau de bord/choisir un indicateur pertinent.htm:
- 32. http://www.3ct.com/ridf/reguler/Suivre/Tabbord/Tabbord.htm
- 33. http://www.3ct.com/ridf/reguler/reguler.htm
- 34. http://www.snhlm.sn

# **ANNEXE**



