



**Centre Africain d'Études  
Supérieures en Gestion**

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE**

**ELABORATION DE TABLEAU DE BORD  
PROSPECTIF AU COMMISSARIAT A LA  
SECURITE ALIMENTAIRE DU SENEGAL**

**16<sup>ème</sup> promotion**

Octobre 2005

*Mémoire de fin d'études*



**DESS AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

Directeur de mémoire :

**Dr. Boubacar BAIDARI**  
*Professeur au CESAG*

Présenté par :

**DIOP Massamba**

## SIGLES ET ABREVIATION

**BSC** : Balanced ScoreCard

**CCG** : Cellule Contrôle de Gestion

**CEDEAO** : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest

**CEI** : Cellule Etudes et Information

**CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CILSS** : Comité Inter Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel

**CSA** : Commissariat à la Sécurité Alimentaire

**DAA** : Division Aide Alimentaire

**DAF** : Division Administrative et Financière

**DCOM** : Division Commerciale

**DTL** : Division Technique et Logistique

**FAO** : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

**GMD** : Grands Moulins de Dakar

**IR** : Inspection Régionale

**ISC** : Institut Supérieur de Comptabilité

**OBSEA** : Observatoire sur la Sécurité Alimentaire

**OMD** : Objectifs de Développement du Millénaire

**PAM** : Programme Alimentaire Mondial

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**SIM** : Système d'Information des Marchés

**TBCI** : Tableau de Bord du Capital Intellectuel

**TBP** : Tableau de Bord Prospectif

**TQM** : Total Quality Management

**ZAR** : Zones Alimentaires à Risque

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableaux 1</b> : exemple 1 de présentation de tableau de bord.....	33
<b>Tableaux 2</b> : exemple 2 de présentation de tableau de bord.....	34
<b>Tableaux 3</b> : exemple 3 de présentation de tableau de bord.....	34
<b>Tableau 4</b> : échantillon de l'entretien.....	46
<b>Tableau 5</b> : répartition des ressources humaines.....	53
<b>Tableau 6</b> : synthèse des faiblesses – risques/incidences – recommandations.....	60
<b>Tableau 7</b> : cartographie des responsabilités.....	69
<b>Tableau 8</b> : indicateurs de résultats.....	71
<b>Tableau 9</b> : indicateurs de suivi des plans d'action.....	72
<b>Tableau 10</b> : critères de performance de la division administrative et financière.....	75
<b>Tableau 11</b> : critères de performance de la division technique et logistique.....	77
<b>Tableau 12</b> : critères de performance de la division aide alimentaire.....	79
<b>Tableau 13</b> : critères de performance de la division commerciale.....	81
<b>Tableau 14</b> : critères de performance de la cellule de contrôle de gestion.....	82
<b>Tableau 15</b> : critères de performance de la cellule études et information.....	83
<b>Tableau 16</b> : chronogramme de la mise en place du TBP .....	85
<b>Tableau 17</b> : synthèse des indicateurs du prototype de TBP de la direction du CSA.....	87

**LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1</b> : Illustration du tableau de bord prospectif.....	20
<b>Figure 2</b> : Le Navigateur de Skandia AFS.....	21
<b>Figure3</b> : La mise en œuvre du tableau de bord dans l'organisation.....	32
<b>Figure 4</b> : Le processus top down.....	37
<b>Figure 5</b> : Le processus avec pilote.....	38
<b>Figure 6</b> : Le processus émergent.....	38
<b>Figure 7</b> : Le modèle d'analyse.....	43

**LISTE DES FICHES**

<b>Fiche 1</b> : indicateurs pertinents pour le tableau de bord de la DAF.....	76
<b>Fiche 2</b> : indicateurs pertinents pour le tableau de bord de la DTL.....	78
<b>Fiche 3</b> : indicateurs pour le tableau de bord de la DAA.....	80
<b>Fiche 4</b> : indicateurs pour le tableau de bord de la DCOM.....	81
<b>Fiche 5</b> : indicateurs pour le tableau de bord de la CCG.....	82
<b>Fiche 6</b> : indicateurs pour le tableau de bord de la CEI.....	84

REMERCIEMENTS.....	i
SIGLES ET ABREVIATION.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES FICHES.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PROBLEMATIQUE .....	4
OBJET DE L'ETUDE.....	9
OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	10
INTERETS DE L'ETUDE.....	10
DEMARCHE DE L'ETUDE.....	11
PLAN DE L'ETUDE :.....	11
PREMIERE PARTIE : <i>REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE</i> .....	12
INTRODUCTION .....	13
CHAPITRE I : COMPOSANTES DU TABLEAU DE BORD.....	14
1.1- Enjeux des tableaux de bord.....	14
1.1-1 – Fonctions traditionnelles du tableau de bord.....	14
1.1-1-1 TB instrument de contrôle.....	15
1.1-1-2 TB instrument de communication.....	15
1.1-1-3 faiblesses du TB traditionnel.....	16
1.1-2 – Nouvelles tendances du tableau de bord.....	17
1.1-2-1 réaffirmation des fonctions traditionnelles du TB.....	17
1.1-2-2 TB instrument de pilotage.....	18
1.1-2-2-1 tableau de bord prospectif.....	18
1.1-2-2-2 Navigateur de Skandia.....	20
1.1-2-3 TB instrument d'innovation.....	22
1.1-2-3-1 TB et le management de la qualité totale.....	22
1.1-2-3-2 TB et le système intégré d'information.....	22
1.2- Typologie des tableaux de bord .....	23
1.2-1 TB des opérationnels.....	23
1.2-2 TB des centres de responsabilités.....	24
1.2-3 TB de la direction générale .....	24
CONCLUSION PARTIELLE.....	24

<b>CHAPITRE II : PROCESSUS DE CONCEPTION DU TBP .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1- Analyse du projet .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1-1 – Principes de conception du tableau de bord .....</b>	<b>27</b>
2.1-1-1 cohérence avec l'organigramme .....	27
2.1-1-2 contenu synoptique et agrégé .....	28
2.1-1-3 rapidité d'élaboration et de transmission .....	28
<b>2.1-2 – Missions et objectifs du TBP .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1-3 – Disponibilité des moyens .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1-4 – Maturité de l'entreprise et des acteurs .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2- Conception du Tableau de Bord prospectif .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2-1 – Définition des indicateurs .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2-2 – Identification des indicateurs .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2-3 – Modes de présentation .....</b>	<b>34</b>
2.2-3-1 présentations courantes .....	34
2.2-3-2 instruments spécifiques .....	36
<b>2.3- Phase de mise en place du TBP .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3-1 – Validation du prototype défini .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3-2 – Choix du processus .....</b>	<b>37</b>
2.3-2- 1 processus top-down .....	37
2.3-2- 2 processus avec pilote .....	38
2.3-2- 3 processus émergent .....	39
<b>2.3-3 – Responsabilité de la mise en place .....</b>	<b>40</b>
2.3-3- 1 équipe interne .....	40
2.3-3- 2 équipe externe .....	40
2.3-3- 3 équipe mixte .....	41
<b>2.3-4 – Chronogramme des actions de mise en place .....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSION PARTIELLE .....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE III : METHODOLOGIE .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1- Conception du modèle d'analyse .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1-1- Modèle d'analyse .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1-2- Méthodes de collecte des données .....</b>	<b>45</b>
3.1-2- 1 analyse documentaire .....	45
3.1-2- 2 entretiens .....	45
3.1-2- 3 technique de revue des procédures .....	45
3.1-2- 4 traitement des données .....	46
<b>3.2- Mise en œuvre des techniques .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2-1- Collecte documentaire .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2-2- Entretiens .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2-3- Revue des procédures .....</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSION PARTIELLE .....</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSION PARTIE I .....</b>	<b>48</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF AU CSA .....</b>	<b>50</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>51</b>

<b>CHAPITRE I : EVALUATION DISPOSITIF DE MANAGEMENT DU CSA.....</b>	<b>52</b>
<b>1.1- Prise de connaissance du CSA.....</b>	<b>52</b>
1.1-1 – Présentation générale .....	52
1.1-2 – Missions.....	52
1.1-3 – Organisation .....	53
1.1-4 – Sources de financement.....	55
1.1-4- 1 concours des bailleurs internationaux.....	55
1.1-4- 2 budgets de l'Etat.....	55
1.1-4- 3 ressources générées.....	55
<b>1.2- Analyse des procédures de management .....</b>	<b>56</b>
1.2-1 – Procédures administratives.....	56
1.2-1- 1 constats .....	56
1.2-1- 2 risques et incidences .....	56
1.2-2 - Procédures comptables et financières.....	57
1.2-2 - 1 constats .....	57
1.2-2- 2 risques et incidences .....	57
1.2-3 – Procédures de gestion technique et logistique.....	58
1.2-3- 1 constats .....	58
1.2-3- 2 risques et incidences .....	59
1.2-4 – Procédures de gestion des autres fournitures .....	59
1.2-4- 1 constats .....	59
1.2-4- 2 risques et incidences .....	60
1.2-5 – Procédures de suivi des activités .....	60
1.2-5- 1 constats .....	60
1.2-5- 2 risques et incidences .....	61
1.2-6 – Forces de la structure .....	62
1.3- recommandations .....	63
<b>CONCLUSION PARTIELLE .....</b>	<b>64</b>
<b>CHAPITRE II : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF .....</b>	<b>65</b>
<b>2.1- Analyse du cadre d'application .....</b>	<b>65</b>
2.1-1 – Missions et objectifs du TBP au CSA .....	65
2.1-2 – Moyens nécessaires .....	66
<b>2.2- Prototype du TBP du CSA .....</b>	<b>67</b>
2.2-1 – Définition des indicateurs .....	67
2.2-1-1 stratégies du CSA .....	67
2.2-1-2 facteurs clés de succès .....	68
2.2-1-3 responsabilités des acteurs .....	69
2.2-2 – Présentation des indicateurs de performance.....	71
2.2-3 – chronogramme des actions de mise en place.....	85
2.2-4 – prototype de TBP de la direction du CSA .....	87
2.2-5 – recommandations .....	90
<b>CONCLUSION PARTIELLE .....</b>	<b>91</b>
<b>CONCLUSION PARTIE II.....</b>	<b>91</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>92</b>



<b>PISTES DE RECHERCHE FUTURE .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>95</b>
<b>ANNEXE 1.....</b>	<b>96</b>
<b>ANNEXE 2.....</b>	<b>98</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **INTRODUCTION GENERALE**

L'échec de nombreuses organisations dont les potentialités étaient pourtant réelles, nous fait comprendre que le développement requiert un management de qualité. A l'origine, l'objectif des actions de développement est d'apporter le bien-être aux populations à divers niveaux. Tous les secteurs d'activités socio-économiques sont concernés, et les besoins en ressources importants. La mise en commun de toutes ces ressources limitées, impose qu'un dispositif pertinent de management soit mis en place afin de créer les conditions de la performance. Les choix stratégiques de gestion, de l'équipe de management, sont en effet déterminants pour la performance.

Notion assez complexe, la performance doit être perçue comme l'expression de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie. En d'autres termes, la performance d'une action se juge à travers l'atteinte des objectifs, la minimisation des dépenses dans la réalisation des objectifs et enfin, l'utilisation rationnelle des ressources disponibles.

Le dispositif de management mis en place doit alors intégrer des processus et outils formels de suivi, de l'évaluation et du pilotage de la performance. Ces outils et processus permettront aux managers ainsi qu'à tout observateur, d'apprécier la qualité du management et la performance de la dite organisation.

Malheureusement dans nos pays, surtout dans le secteur public, le management des organisations se fait bien souvent en dehors du processus normal de planification, organisation, direction et contrôle. La pratique du suivi de l'évaluation et du pilotage de la performance est de ce fait ignorée. Vue les nombreux échecs causés par une telle vision du management, il est plus que urgent pour les managers Africains d'intégrer de façon pratique, le pilotage de la performance dans le management courant des activités qui sont sous leur responsabilité.

Par ailleurs, l'apparition des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication symbolise l'entrée dans la société dite de "l'information". Ainsi, grâce à l'Internet et à l'Intranet, il est possible d'effectuer des échanges avec tous les acteurs de l'organisation.

Les progiciels de gestion intégrée qui permettent de piloter et de gérer les processus administratifs, se multiplient à un rythme impressionnant en s'améliorant sans cesse.

Tous ces phénomènes entraînent un accroissement des interactions aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Il y a une multitude d'informations et d'acteurs, et un plus grand nombre de paramètres clés à prendre en considération. Maîtriser les informations clés pour décider plus vite et de manière plus avisée devient capital pour les managers.

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

## PROBLEMATIQUE

L'agriculture reste et restera pour longtemps encore un secteur stratégique dans la plupart des États membres de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Sa contribution au produit intérieur brut (PIB) varie entre 30 et 60 % selon les pays ; elle participe pour 60 à 80 % à la valeur des recettes d'exportation et procure des emplois à près de 70 % de la population selon le rapport du Comité Inter Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel (CILSS 2004 : 2).

Mais, malgré son caractère stratégique dans les économies des États membres, l'agriculture de l'Afrique de l'Ouest reste, exception faite de certaines filières d'exportation (coton, café et cacao) caractérisée par de faibles performances , encore insuffisantes pour faire face aux défis auxquels la sous région est confrontée : la sécurité alimentaire des ménages et de la région, l'amélioration des revenus agricoles, la création de valeur ajoutée au sein des filières de produits agricoles, la gestion durable des ressources naturelles, l'accroissement des exportations et le renforcement du solde de la balance commerciale agroalimentaire.

Le PIB agricole régional s'est accru de seulement 0,3 % par an entre 1991 et 1996, tandis que la population a de son côté progressé de 3,0 % environ par an ; ce qui a creusé le déficit alimentaire et accru les importations de produits agricoles (FAO 2004 :2).

Les croissances de production enregistrées dans certains pays sont davantage dues à l'accroissement des superficies qu'à l'augmentation des rendements. La faible maîtrise des aléas climatiques, l'insécurité foncière, la faible disponibilité du crédit et des intrants sont autant d'éléments dans l'environnement des producteurs qui freinent l'investissement, la modernisation et l'intensification des systèmes de production.

En dépit d'une croissance économique relativement vigoureuse depuis le milieu des années 90, le développement des zones rurales au Sénégal accuse un retard croissant, freiné par des vulnérabilités structurelles, l'inégalité d'accès aux services publics de base et l'inefficacité des stratégies destinées à prévenir, atténuer et pallier les risques auxquels sont confrontés les ménages en milieu rural. L'accroissement du bien être et la réduction des vulnérabilités de la population rurale sont des défis clés de développement à court terme et cruciaux pour l'aptitude du Sénégal à répondre aux Objectifs de Développement du Millénaire (OMD). Ce

double défi nécessitera une approche plurisectorielle capable d'accroître la pertinence, la couverture et l'efficacité des mesures de protection sociale en milieu rural.

Aujourd'hui, environ 58 % de la population sénégalaise vit dans des zones rurales. De récentes estimations en matière de pauvreté ont révélé que près des 2/3 des populations en milieu rural vivent en dessous du seuil de pauvreté, par rapport à 40 % à Dakar et à la moitié dans les zones urbaines selon le document stratégique de réduction de la pauvreté (DRSP, 2004 : 5).

Le Sénégal rural est exposé à une variété de chocs qui empêchent les ménages d'accumuler les avoirs et le capital humain nécessaire, pour les aider à émerger de la pauvreté. La diversité de ces chocs comme les catastrophes naturelles (sécheresses, inondations, infestations d'insectes...) et les chocs des prix des denrées, en particulier pour les ménages ayant peu d'opportunités d'irrigation ou de diversification des cultures et de l'élevage amplifie la pauvreté.

Les maladies comme le paludisme et les autres maladies endémiques combinées à l'accès limité aux services de santé dans les zones rurales exposent les ménages à une perte fragilisante de revenu et d'épargne.

Les cycles vicieux entre ces risques développent la vulnérabilité. Le manque d'accès à l'épargne moderne et les mécanismes d'atténuation des risques tels que l'assurance rendent inefficaces les stratégies d'approche des risques en périodes de besoin qui, à leur tour, peuvent développer des vulnérabilités à long terme par l'épuisement des avoirs, la persistance de l'analphabétisme et le faible niveau nutritionnel.

La nature plurisectorielle des interactions entre la production, les revenus des ménages et l'accumulation du capital humain exige une perspective intégrée pour améliorer la gestion du risque social en milieux rural et péri urbain au Sénégal.

Ainsi, la volonté politique fortement affichée, est matérialisée par la création d'un département ministériel en charge de la solidarité nationale où est logé le Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA) mis en place par le gouvernement sur recommandation du CILSS.

Pour relever ces défis, le CSA doit jouer un rôle primordial dans le développement économique et social du pays.

Malheureusement, son système de management, essentiellement du pilotage à vue, ne donne pas souvent satisfaction à la hiérarchie et fait l'objet de toutes les attentions au plus haut niveau. En effet, la production et la remontée des informations, en temps réel, posent de grands problèmes à la direction et ne permettent pas de prendre les bonnes décisions.

A titre d'exemple, le bulletin mensuel dénommé Observatoire sur la Sécurité Alimentaire (OBSEA) a accusé un retard de deux mois. Aussi, l'absence de planification et de contrôle budgétaire ne permet pas à la direction d'avoir une meilleure visibilité sur le niveau de consommation des ressources. Il en résulte, comme en atteste les conclusions du rapport de la cour des comptes, une mauvaise optimisation et rationalisation des ressources limitées.

Ainsi, le CSA est aujourd'hui plus qu'hier soumis à de fortes pressions de bonne gouvernance et de transparence. La direction doit donc disposer d'outils nécessaires pour mesurer, évaluer, suivre et assurer une gestion maîtrisée de ces risques.

Dans son fonctionnement le CSA est appelé à gérer un système d'information qui traite un très grand nombre de données financières et non financières. Parmi ces dernières figurent en bonne place les données relatives aux zones alimentaires à risque (ZAR) et au système d'information sur les marchés (SIM). De toutes ces données, seules quelques-unes sont pertinentes pour les responsables aux différents niveaux de la structure hiérarchique.

Celles qui les informent sur l'évolution des activités qu'ils dirigent, qui contribuent à accroître leur connaissance sur l'organisation et son environnement, qui constituent une aide à la prise de décision, doivent ainsi être recherchées et mises à leur disposition.

La direction a alors décidé de mener à cet effet, la réflexion sur le type d'outils de suivi à mettre en place dans la perspective d'une meilleure évaluation de la performance et d'une bonne prise de décision.

La question principale est donc : Quels outils de suivi évaluation et de pilotage de la performance conviendrait-il de mettre en place, afin de renforcer le management des activités du CSA?

La réponse à cette interrogation nous amène à poser d'autres questions à savoir :  
Comment alors concevoir un tableau de bord prospectif à proposer aux dirigeants du CSA ?  
Quelles sont les composantes d'un tableau de bord prospectif ?

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

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

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

La seconde approche relative à un suivi permanent des activités, consiste à analyser en permanence ou à des périodes très courtes, les valeurs de la réalisation afin d'apprécier efficacement l'évolution des activités. Les commentaires et analyses sont faits en temps réels. L'inconvénient majeur de cette approche porte sur la nécessité de disposer de moyens matériels, humains et financiers importants pour assurer cette veille. Elle permet cependant une meilleure connaissance des processus de réalisation de l'activité et facilite donc l'anticipation des risques d'échec. Elle facilite par ailleurs l'élaboration des synthèses globales de fin de période, par la mise en commun des synthèses de courte période. Tous ces avantages permettent, dans le cas spécifique du CSA, de mieux cadrer les contraintes



d'objectif, de temps et de ressources à l'aide des indicateurs de suivi, d'évaluation et de pilotage de la performance.

Le contrôle de gestion principal instrument de pilotage et d'évaluation de la performance au sein des organisations, dispose entre autres outils, du tableau de bord pour assurer ce suivi permanent des activités. Il assure, selon Giraud & al (2002 : 145), une analyse plus riche, facilite la réaction et oriente mieux vers la prise de décision. Il permet la collecte, l'analyse et la présentation des informations de suivi, d'évaluation et de pilotage de la performance. Notre choix s'est spécialement porté sur le Tableau de Bord Prospectif (TBP). Bouquin in (Helfer, 1992 : 923) définit le tableau de bord comme : « Un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ».

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

Les motivations de ce choix sont guidées par les avantages du TBP par rapport aux TB de la conception traditionnelle et au TB du capital intellectuel (TBCI) en tenant compte des réalités du CSA.

Les limites de la conception traditionnelle des tableaux de bord concernent la grande propension à accorder la priorité aux indicateurs chiffrés et financiers, la non prise en compte d'indicateurs sur les variables clés de succès et un suivi évaluation à posteriori de la performance.

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

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

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

Ces trois raisons sont les principales motivations du choix de ce modèle pour la conception de cet outil de suivi permanent pour le CSA et justifient le thème proposé à savoir :

« Elaboration de tableau de bord prospectif au Commissariat à la Sécurité Alimentaire du Sénégal. »

## **OBJET DE L'ETUDE**

La présente étude porte sur "L'élaboration de tableau de bord prospectif au CSA". En effet, il s'agit de contribuer à l'amélioration du système d'appréciation de la performance globale au niveau de l'organisation en veillant à l'équilibre entre les ambitions à long terme et le caractère plus immédiat des activités au niveau opérationnel.

## **OBJECTIFS DE L'ETUDE**

### **Objectif général**

L'objectif général de l'étude est de concevoir pour le directeur du CSA un tableau de bord prospectif pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance.

### **Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques sont de :

- ❖ réaliser un diagnostic du dispositif actuel de pilotage afin de ressortir les faiblesses qui pourraient réduire l'impact de l'utilisation du tableau de bord ;
- ❖ concevoir un tableau de bord prospectif qui opérationnalise la mise en œuvre de la stratégie définie par les autorités et, assure le suivi, l'évaluation et le pilotage ;
- ❖ faire des recommandations sous la forme de propositions pratiques de mise en place effective de l'outil.

## **INTERETS DE L'ETUDE**

Aujourd'hui le besoin en matière d'aide à la décision devient de plus en plus crucial. Pour piloter en environnement perturbé, il faut concevoir un système de mesure conforme et adéquat, prenant en compte tous les facteurs clés de succès. Ainsi, le tableau de bord prospectif est devenu une préoccupation des acteurs du développement et présente plusieurs centres d'intérêts.

### **Pour l'organisation**

Le tableau de bord prospectif est un outil qui peut assurer aux dirigeants de l'organisation une meilleure prise en charge du management de tous les acteurs du système. Il permet de guider et d'évaluer la démarche que doit suivre l'organisation pour créer une valeur future en investissant dans les clients, les fournisseurs, les salariés, les processus, la technologie et l'innovation. Il permet aussi à la structure de disposer d'un outil pertinent de management. Les prises de décisions du pilotage, de la coordination et de la supervision des actions seraient ainsi facilitées.

## **Pour le CESAG**

Les résultats de l'étude pourront être intéressants pour le CESAG où la recherche occupe une place de choix. Ils pourront alors servir de cadre de référence à des recherches futures. Aussi, ils pourront servir d'études de cas pour des besoins pédagogiques et renforcer l'expertise du centre dans ce domaine.

## **Pour nous même**

Enfin elle constitue pour nous l'occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation au CESAG et par ricochet comprendre les réalités du terrain. En définitive, elle constitue pour nous une préparation pour le métier d'auditeur contrôleur de gestion.

## **DEMARCHE DE L'ETUDE**

La démarche utilisée pour la mise en oeuvre de cette présente étude est articulée autour des étapes suivantes :

- ▶ une recherche documentaire au niveau du CESAG, de l'Internet et des notes de cours;
- ▶ une planification d'un programme de travail en relation avec le directeur du CSA ;
- ▶ l'élaboration de guide d'entretien pour la collecte des informations ;
- ▶ des entretiens avec les chefs de divisions et de cellules ;
- ▶ des entretiens avec les fournisseurs et les populations cibles ;
- ▶ une analyse des données collectées ;
- ▶ une restitution des résultats de l'analyse au comité de direction.

## **PLAN DE L'ETUDE :**

Outre l'introduction générale et la conclusion, notre étude se présente en deux parties composées de cinq (5) chapitres :

- la première partie porte sur la revue de littérature et la méthodologie en trois chapitres;
- la seconde partie, en deux chapitres, fait état du cadre de l'étude et de la conception du tableau de bord prospectif.

**PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE ET  
METHODOLOGIE**

## Introduction

Selon Rouach & Naulleau (1998 : 45) « Contrairement à une opinion très répandue, le contrôle de gestion n'est pas une discipline normative, c'est à dire encadrée par une réglementation externe comme c'est le cas de la comptabilité ou du droit. La filiation du contrôle de gestion est à rechercher du côté de la mise au point des dispositifs de management des grandes entreprises ».

L'objet principal du contrôle de gestion est donc de contribuer au management des organisations. Il assure la mise en place des outils, constamment renouvelés, pour aider au pilotage, au contrôle et à l'évaluation des activités des organisations. Le tableau de bord, à l'instar d'autres outils du management se caractérise par des principes de conception et de fonctionnement. Il est utilisé pour assurer le suivi permanent des activités de toutes organisations, quelles que soient la taille et la nature des activités.

Dans cette première partie consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie, l'étude se fera en trois chapitres. Le premier porte sur les composantes du tableau de bord. Le second sur la démarche de conception et enfin, le troisième sur l'approche méthodologique de l'étude.

## **CHAPITRE I : COMPOSANTES DU TABLEAU DE BORD**

Le présent chapitre définit les enjeux et les différents types de tableaux de bord. Il donne aussi les fonctions des tableaux de bord dans le processus de management des organisations. Le chapitre est composé en deux parties. Premièrement, nous déterminons les enjeux des tableaux de bord. Deuxièmement, nous définissons les types de tableau de bord.

Selon Bouquin in Helfer (1992 : 923), le tableau de bord est défini comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ».

Il s'agit donc d'un outil qui peut être spécifié selon son utilisateur ou selon l'usage que l'utilisateur en fait.

### **1.1- Enjeux des tableaux de bord**

En phase à sa mission principale qui est d'assurer le suivi permanent des activités de l'entreprise, le tableau de bord constitue un enjeu majeur dans le processus de management des organisations. Notre analyse de l'enjeu du tableau de bord porte sur ses utilisations dans l'évolution des organisations. Dans un premier temps, nous abordons les fonctions traditionnelles des tableaux de bord avec les insuffisances identifiées. Dans un second temps, nous présentons les nouvelles orientations des tableaux de bord au sein des organisations actuelles.

#### **1.1-1 – Fonctions traditionnelles du tableau de bord**

Le tableau de bord, important outil de suivi, a été longtemps utilisé comme un simple système de reporting. Il a toujours servi à remonter les informations nécessaires à l'évaluation des performances des centres de décision. Ces informations ont été très souvent limitées aux seules données financières, selon la perception traditionnelle du tableau de bord. Gervais (2000 : 596) le présente d'ailleurs comme un simple outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées et, de circulation de l'information entre la hiérarchie et ceux qui reçoivent la délégation.

Il découle de cette forme d'utilisation, deux principaux objectifs à savoir : le contrôle et la communication.

### **1.1-1-1 TB instrument de contrôle**

Le contrôle se définit selon la surveillance, l'évaluation et la maîtrise. Ces composantes se retrouvent dans l'exploitation du tableau de bord. En effet, comme instrument de surveillance, il permet aux dirigeants de veiller sur les réalisations et l'évolution des indicateurs d'activité. Il est aussi un instrument d'évaluation du fait de la comparaison des données recueillies à partir des réalisations, avec des données de référence. Ces dernières correspondent soient à des prévisions d'activité préalablement élaborées, soient à des normes de référence du métier ou du secteur d'activité. Les points forts et les insuffisances sont identifiés à partir d'une analyse des écarts mis en évidence par la comparaison des données réelles avec les données de référence. Toutefois, les indicateurs doivent être de qualité pour que le contrôle soit effectué de façon efficace.

Le tableau de bord comme instrument de maîtrise résulte de la combinaison de la surveillance et de l'évaluation. Les causes des faiblesses identifiées sont recherchées et analysées. L'utilisateur peut ainsi prendre des décisions sur la base des recommandations qui sont faites. Le tableau de bord facilite de ce fait la prise de décision. Selon Gervais (2000 : 598) «le tableau de bord confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problèmes, il oriente les corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir ».

### **1.1-1-2 TB instrument de communication**

La communication consiste à transmettre des informations à quelqu'un. Le tableau bord se retrouve dans cette fonction en tant qu'outil de partage d'information entre les niveaux hiérarchiques d'une part et entre collaborateurs d'autre part. Il est en effet élaboré à partir d'indicateurs synthétiques sur des supports conviviaux et faciles à transmettre. Il permet la bonne circulation de l'information dans l'entreprise par l'organisation permanente de données synthétiques et pertinentes.

Ainsi, les indicateurs suivis par le tableau de bord des entités d'exécution rendent compte des plans d'actions, des objectifs et budgets spécifiques confiés à l'entité.

Ceux des structures de supervision font la somme des activités des différentes équipes d'exécution qui sont sous leur responsabilité. Ils font aussi la synthèse des résultats obtenus,



et les modalités d'exécution des tâches, en conformité avec la stratégie globale, pour le compte de la haute hiérarchie.

Cette communication contribue par ailleurs à la motivation du personnel et des autres parties prenantes. Elle se fait par le biais des références définies dans le tableau de bord et par la comparaison entre les résultats des différentes entités. Il s'agit, selon Barabel (2003 : 86) de communiquer sur la réalité des performances de l'entreprise dans les différents domaines qui relèvent du développement durable.

### **1.1-1-3 faiblesses du TB traditionnel**

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

Ces auteurs indiquent que la perception traditionnelle du tableau de bord présente de nombreuses faiblesses principalement liées aux priorités accordées aux données financières. Le pilotage à partir de données financières limite considérablement la capacité de vision des gestionnaires. En effet, le tableau de bord ne donne aucune indication sur la façon dont les résultats sont obtenus. Les informations relatives aux variables clés de succès qui sont décisives ne sont pas souvent prises en compte. De même les indicateurs servant à l'évaluation des stratégies, pour la mise en œuvre de l'activité à court, moyen et long terme ne sont pas intégrés.

Le système traditionnel de gestion de l'information par le tableau de bord tend à réduire les points de synergie au profit d'actions individuelles. Par ailleurs, les utilisateurs ont tendance à ne se concentrer que sur les chiffres significatifs pour leurs évaluations, se souciant peu de la façon dont ces résultats chiffrés sont trouvés. Ce type de tableau de bord ne reflète pas la réalité et ne permet pas une comparaison avec les entreprises aux pratiques modernes.

Aujourd'hui, le pilotage de l'organisation par le tableau de bord requiert une intégration des indicateurs de la stratégie et du plan d'actions. Thierry (2001 : 132) pense que le tableau de

bord prospectif permet de combler ces insuffisances par la prise en compte d'indicateurs qui aident à guider et évaluer le pilotage stratégique des entreprises. Il fonctionne sur une double logique des indicateurs internes/externes et des indicateurs permettant le suivi de la performance passée/future.

## **1.1-2 – Nouvelles tendances du tableau de bord**

Le développement des nouvelles tendances est motivé par un souci de combler les insuffisances des tableaux de bord traditionnels, insuffisances dues à la priorité accordée aux indicateurs financiers chiffrés. Dans cette orientation nouvelle, il s'agit d'intégrer des indicateurs qui mesurent les facteurs clés de succès futurs de l'organisation. Pour mieux appréhender cette question, nous allons nous référer aux interrogations de Kaplan & Norton (2001 : 4) « Mais quels étaient les bons indicateurs de la future performance ? Si les indicateurs financiers incitaient à faire les mauvaises choses, quels indicateurs inciteraient à faire les bonnes choses ? En fait, la réponse est venue d'elle-même : Ceux qui mesuraient la stratégie ! Ainsi tous les objectifs et les indicateurs sur le tableau de bord prospectif, qu'ils soient financiers ou non financiers, devraient découler de la vision et de la stratégie de l'organisation. ».

Il ressort de cette conception actuelle que les fonctions du tableau de bord sont désormais en rapport avec le pilotage, le management de la qualité totale pour la performance et le changement dans l'organisation.

### **1.1-2-1 réaffirmation des fonctions traditionnelles du TB**

La nouvelle vision du tableau de bord ne remet pas en cause les fonctions traditionnelles de cet outil, comme instrument de communication, de contrôle des pouvoirs et tâches délégués, d'aide à la décision et à la motivation au sein de l'organisation. Bien au contraire ces rôles sont réaffirmés et consolidés. Cette consolidation se traduit par l'intégration des indicateurs relatifs aux plans d'actions ou plans de pilotage de la structure. La communication, le contrôle des tâches et pouvoirs délégués, réalisés à l'aide du tableau de bord, porte désormais sur les résultats et sur la façon dont ces résultats ont été obtenus. Il s'agit d'un suivi plus exhaustif qui facilitera d'avantage la prise de décision et la motivation du personnel. Le suivi porte désormais sur toutes les variables clés susceptibles d'influencer le déroulement des activités et

le futur de l'organisation. Il n'est plus uniquement centré sur les résultats financiers chiffrés. C'est ainsi que Kaplan & Norton (1998 : 20) pense « qu'il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponse aux attentes des clients actuels et futures, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance».

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

### **1.1-2-2 TB instrument de pilotage**

Demeestere & al (1997) pense que le pilotage « vise à trouver les voies et les moyens d'un apprentissage collectif pour mieux déployer la stratégie à partir d'une meilleure maîtrise des activités ». Il s'agit pour une organisation, d'œuvrer à la conduite des activités vers des objectifs définis, en s'appuyant sur les facteurs clés de succès. Le tableau de bord, instrument de pilotage, servira comme outil de conduite de l'organisation vers sa destination. Il permettra à ses utilisateurs d'observer et d'agir en temps réel, sur les indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la stratégie, des plans d'action et des résultats. Le tableau de bord de pilotage devient alors un instrument d'opérationnalisation de la stratégie de l'organisation. En tant qu'instrument de pilotage, nous distinguons deux types de tableau de bord. Le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard (BSC) de Kaplan & Norton et, le tableau de bord du capital intellectuel (TBCI) ou navigateur de Skandia AFS.

#### **1.1-2-2-1 tableau de bord prospectif**

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

résultats présents que les variables d'action décisives en vue de résultats futurs. Il est un véritable outil de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Il favorise le management à court, moyen et long terme, grâce aux indicateurs d'anticipation. Pour Kaplan & Norton (1998 : 31) « Le tableau de bord prospectif constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus interne et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets».

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

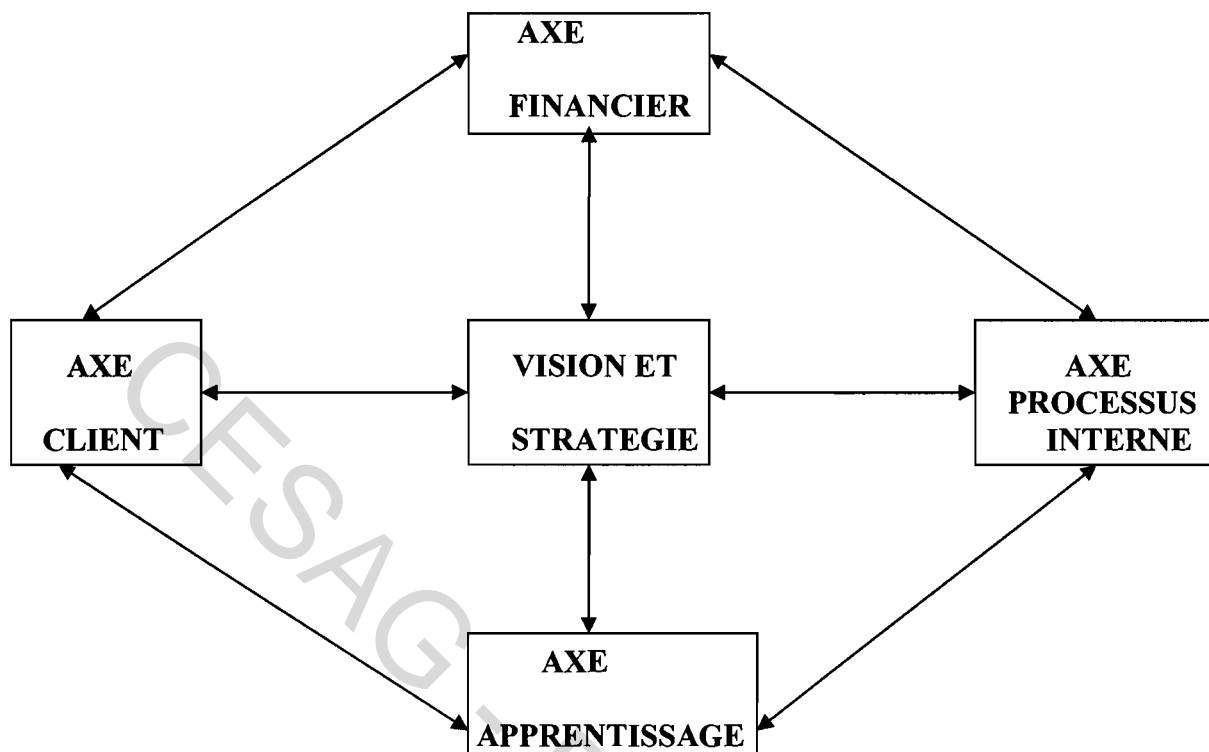
- ❖ clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle ;
- ❖ faire concorder les objectifs des unités et des individus avec la stratégie de l'entreprise ;
- ❖ relier les intentions stratégiques aux objectifs à long terme et aux budgets annuels ;
- ❖ identifier et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- ❖ procéder régulièrement et de façon systématique à des bilans stratégiques ;
- ❖ assurer un retour d'expérience sur la stratégie et l'affiner progressivement.

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

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

La figure 1 ci-dessous donne une illustration de la conception du tableau de bord prospectif.

Figure 1 : Illustration du tableau de bord prospectif



Source : Kaplan & Norton (1998 : 21)

### 1.1-2-2-2 Navigateur de Skandia

Le concept fondateur du tableau de bord du capital intellectuel est la notion de : « Capital immatériel de l'entreprise », défini par Gervais (2000 : 586). Il se caractérise par trois éléments fondamentaux qui sont :

- la compétence des employés : elle se traduit par le savoir faire dans la réalisation des tâches qui leurs sont confiées ;
- l'agilité intellectuelle : il s'agit de la volonté et du désir des employés à approfondir leurs connaissances, à les renforcer par la conquête de nouvelles connaissances et, l'aptitude à intégrer ces capacités nouvelles acquises, au fonctionnement de l'organisation ;
- enfin, l'attitude de motivation et les comportements et conduites favorables à la bonne exécution des tâches.

Cet élément fondateur qui est le capital immatériel, est associé aux variables clés de succès déjà mis en relief par Kaplan & Norton, dans le tableau de bord prospectif (TBP). Il faut

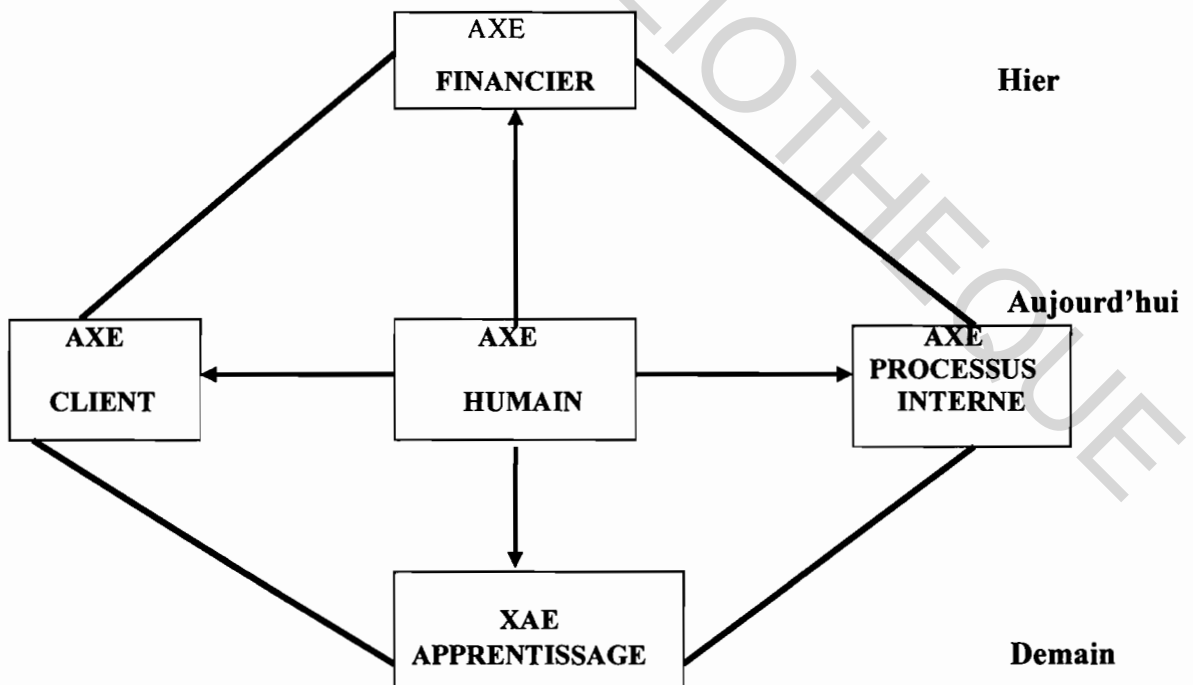
toutefois noter que la disposition et le rôle confié à chaque variable clé de succès sont différents de celui du tableau de bord du capital intellectuel. Dans le cas du TBCI, le facteur stratégique déterminant pour la performance de l'organisation est le capital humain dont il dispose. Les autres variables clés lui gravitent autour. En effet, le navigateur de Skandia est bâti comme une maison dont, le toit représente l'axe financier. Il est le résultat des réalisations du passé. Les axes client et processus, caractéristiques du présent de l'organisation, constituent les murs de la maison. Enfin, l'axe renouvellement et développement qui caractérisent le futur de l'organisation, constitue la fondation de la maison.

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

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

La figure 2 ci-après donne une illustration du tableau de bord du capital intellectuel.

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



Source : Vilain (2003 : 44)

### **1.1-2-3 TB instrument d'innovation**

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

#### **1.1-2-3-1 TB et le management de la qualité totale**

Contrairement au tableau de bord traditionnel, la nouvelle vision de tableau de bord ne se limite plus à traiter les informations chiffrées sur les résultats financiers de la société. Elle prend en compte la satisfaction de toutes les parties prenantes, des clients ou bénéficiaires, des salariés, des financiers ou bailleurs et enfin de la société dans son ensemble avec son environnement. Il s'agit d'un management de la performance globale.

Ainsi, Fernandez (2000 : 308) disait : « Chaque groupe décideur d'une unité du processus aura intérêt à intégrer sur son tableau de bord une information exprimant la performance globale du processus. Cette information pourra être un indicateur, ou intégrée comme facteur modérateur à un indicateur de performance locale, au choix du groupe décideur. Au-delà du rôle informatif, quel que soit l'objectif visé, l'intégration de la performance globale contribuera à faciliter le changement de comportement indispensable pour le décloisonnement de l'entreprise ».

#### **1.1-2-3-2 TB et le système intégré d'information**

Le tableau de bord se présente comme un instrument de partage et de communication de l'information. Il s'agit d'information synthétique et synoptique, ce qui suppose un traitement préalable d'un volume important d'informations. Le souci de la performance recommande le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Grâce à des logiciels adaptés, le système de traitement et de partage de l'information est intégré, ce qui rend l'information précise, pertinente et disponible en temps réel pour tous les niveaux de responsabilité. Les méthodes de travail et la perception des tâches et responsabilités changent. Le travail est de moins en moins manuel du fait de la mise en place de système informatique. L'information est partagée à une échelle plus importante dans l'organisation.

Pour Kaplan & Norton (2001 : 350) « il est possible de faire descendre en cascade les tableaux de bord vers les fonctions, les départements, les équipes et les individus sans l'aide de la technologie, mais un système informatisé permet de relier les tableaux de bord et les organisations de façon à ce que les synergies se produisent».

## **1.2- Typologie des tableaux de bord**

La définition du tableau de bord de Bouquin, met l'accent sur la nécessité que les indicateurs soient définis et suivis par une personne ou une équipe afin de faciliter le pilotage de l'organisation.

Aujourd'hui, la tendance du management moderne est à la délégation des tâches et responsabilités, pour plus d'efficacité dans l'action. Ainsi, on distingue trois types de tableau de bord selon les destinataires (Direction Générale, entités de supervision et les opérationnels). Combes & al (1997 :184) font également cette même distinction des tableaux de bord selon les utilisateurs de l'outil.

### **1.2-1 TB des opérationnels**

Il s'agit d'un tableau de bord de terrain utilisé par les équipes d'exécution. Il permet le contrôle des activités de la mission et diffère des autres par le type d'indicateurs qu'il suit.

Bescos & al (1997 : 343), ont proposé la définition suivante de ce tableau de bord de gestion : « le tableau de bord de gestion peut être défini comme un outil d'aide au pilotage des unités décentralisées. Sa première caractéristique est son centrage sur le suivi des points clés de la gestion qui sont exprimés dans le plan et le budget. Sa deuxième caractéristique est sa souplesse d'utilisation à l'image du tableau de bord d'une automobile. Enfin, il induit une analyse dynamique par le jeu des références permettant la mise en perspective des résultats obtenus ».

Les indicateurs suivis par ce tableau de bord portent sur les plans d'actions et les budgets spécifiques de l'entité. Rouach & Naulleau (1998 :277) abondent dans le même sens, tout en insistant sur la nécessité que les indicateurs se rapportent aux points clés de gestion qui sont sous le contrôle effectif de l'entité et, qui correspondent aux priorités stratégiques de l'organisation.

Ce tableau de bord se distingue donc de ceux utilisés par les cadres de niveaux supérieurs.



## **1.2-2 TB des centres de responsabilités**

Ce tableau de bord est destiné aux managers intermédiaires, situés entre la haute hiérarchie chargée de prendre les décisions stratégiques et les opérationnels destinés à l'exécution. Leurs tâches principales consiste à veiller à la bonne exécution des actions selon les niveaux, les conditions et les plans d'actions définis par le sommet stratégique.

Ainsi, ce type de tableau de bord constitue la synthèse de la somme des activités des différents opérationnels. Il prend en compte les résultats obtenus et les modalités d'exécution conformément à la stratégie globale de l'organisation.

## **1.2-3 TB de la direction générale**

Ce type de tableau de bord a pour objectif selon Rouach & Naulleau (1998 :290), de faire ressortir pour les responsables au plus haut niveau, les performances économiques des différents métiers ou domaines de l'établissement en relation avec les orientations stratégiques retenues. Les indicateurs suivis portent sur des données quantitatives et qualitatives, financières et non financières, synthétiques et agrégées des unités de supervision des activités. Il s'agit des indicateurs de résultats et de mise en œuvre de la stratégie globale de l'organisation.

Ainsi, Kaplan & Norton (1998 :31), considèrent que ce tableau de bord suit en priorité les indicateurs globaux sur l'axe financier, l'axe organisation, l'axe client et l'axe processus pour une mise en œuvre complète de la stratégie.

Nous pensons aussi avec Mendoza & al (2002) que ce type de tableau de bord permet de combler les insuffisances des systèmes de management des organisations.

## **Conclusion partielle**

Le présent chapitre a été consacré à des notions générales sur le tableau de bord. Il nous a permis d'analyser les principaux enjeux des tableaux de bord dans le processus de management des organisations. Ensuite de définir d'abord les différents types de tableau de bord selon les utilisateurs. Il s'agit donc d'une présentation générale de l'outil.

Le chapitre suivant nous permettra de développer l'aspect concernant la démarche et le contenu du tableau de bord.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE II : PROCESSUS DE CONCEPTION DU TBP

Le chapitre précédent nous a permis de présenter les enjeux et les différents types de tableau de bord. Nous développerons dans celui-ci les différentes phases du processus de conception jusqu'à la mise en place de l'outil. Ce processus est défini en cinq étapes qui peuvent être regroupés en trois phases d'après Voyer (2002 : 151) à savoir :

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

De la même manière, les travaux de Kaplan & Norton (2001) introduisant le balanced scorecard, ont montré que la performance doit être liée à la notion de pilotage stratégique. Les organisations qui ont adopté le TBP avec succès suivent toutes, dans un ordre différent, cinq principes dans leur stratégie :

- traduire la stratégie en termes opérationnels ;
- mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie ;
- faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous ;
- transformer la stratégie en un processus continu ;
- mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants.

Selon vilain (2003 : 32), la mise en place d'un TBP se résume en quatre étapes. Tout d'abord, il faut définir les missions et les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, on identifie les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs, puis on choisit des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés. Enfin, on établit pour chaque indicateur une base de référence afin de savoir dans quel état est l'indicateur : bon, à surveiller ou mauvais.

La comparaison de l'approche française et de l'approche américaine du TBP permet de constater que leur finalité est identique. Il s'agit de mettre au point un certain nombre d'indicateurs afin de piloter le déploiement des choix stratégiques et de s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'organisation. D'autre part, les deux approches se fondent sur l'idée que le pilotage d'une organisation ne repose plus sur les seuls indicateurs financiers, mais désormais le système de pilotage doit prendre en compte des indicateurs relevant des différents axes stratégiques (relation client, qualité, excellence opérationnelle...).

Cependant il existe des différences entre les deux approches bien qu'ayant la même finalité. L'approche française du TBP s'appuie sur une analyse des responsabilités. Elle organise le déploiement des objectifs stratégiques aux différents niveaux de la hiérarchie grâce aux grilles objectifs - variables d'action - responsabilités. Cette démarche permet de fournir un certain nombre de tableaux de bord qui sont reliés les uns aux autres et connectés aux objectifs globaux de l'organisation.

L'approche américaine du TBP ne permet pas de mettre en place aussi facilement des indicateurs selon la ligne hiérarchique. Néanmoins la démarche du balanced scorecard oblige le responsable qui l'utilise à passer en revue les quatre perspectives. Cette approche aide davantage à promouvoir la vision multidimensionnelle de la performance.

## **2.1- Analyse du projet**

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

### **2.1-1 – Principes de conception du tableau de bord**

L'importance du tableau de bord exige qu'il soit conçu sur la base de principes. Plusieurs analyses effectuées dans ce domaine dont celles de Dayan (1999 : 873) et Alazard & Separi (2001 : 591) font ressortir les trois principes fondamentaux ci-après :

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

#### **2.1-1-1 cohérence avec l'organigramme**

Ce principe stipule que les indicateurs d'activité retenus pour le tableau de bord, soient adaptés à l'organisation de l'entreprise. Le principal enjeu se trouve au niveau des données fournies. En effet, comme le montrent Dayan (1999 : 873) « ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer, le responsable sur la base d'indicateur qu'il ne maîtrise pas ».

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

Alazard & Separi (2001 : 591) ajoutent par ailleurs que le réseau des tableaux de bord est une mécanique par laquelle chaque responsable dispose d'un tableau de bord qui se recoupe avec celui du niveau hiérarchique supérieur.

### **2.1-1-2 contenu synoptique et agrégé**

Ce principe stipule que le tableau de bord soit bâti autour d'informations pertinentes. Celles-ci sont sélectionnées parmi les données fournies par le système d'information. L'accent doit être mis sur les indicateurs déterminants et pertinents par rapport au plan d'actions, aux objectifs définis par la direction et, à la nature de la délégation reçue par le destinataire du tableau de bord. La volonté de sélectionner des indicateurs pertinents et synthétiques ne doit pas cependant retarder la publication tardive des tableaux de bord. L'information devant être disponible en temps réel.

Pour Garmilis & al (1992 : 229) « une synthèse des tableaux de bord d'un niveau hiérarchique donné alimente le tableau de bord du niveau supérieur jusqu'à l'obtention de celui de la direction générale ».

### **2.1-1-3 rapidité d'élaboration et de transmission**

Ce principe stipule que les données collectées par le tableau de bord doivent être simples, conçues et mis à la disposition des décideurs en un temps très court. Elles doivent capter l'attention du décideur assez rapidement pour susciter l'analyse puis l'action.

Dayan (1999 : 873) développent dans ce sens la notion de seuil de tolérance nécessaire pour chaque rubrique, afin de déclencher les vérifications des responsables.

Cette volonté de se conformer au principe de disponibilité de l'information en permanence pour la prise de décision, sacrifie quelque peu le souci de précision, au profit de la rapidité. La priorité est donc accordée aux estimations des données contre celles réelles, précises mais tardives. Le résultat attendu est de pouvoir alerter à temps les responsables sur les

dysfonctionnements et / ou sur les risques. Des corrections rapides et efficaces seront alors engagées dans les meilleurs délais. Ainsi, pour Alazard & Separi (2001 : 594), les Anglo-saxons qualifient de « flash » les informations collectées dans les tableaux de bord.

## **2.1-2 – Missions et objectifs du TBP**

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

Il s'agit de préciser si le tableau de bord doit être utilisé pour faire du renforcement ou de la coercition, dans un climat de confiance et de partenariat qui facilite les échanges d'informations. Sera-t-il utilisé comme outil d'évaluation, de valorisation, d'exigence de résultats et de reconnaissance des performances réalisées ?

La réponse à ces différentes interrogations permettra de décliner les objectifs assignés au tableau de bord dans le processus de management des organisations conformément aux travaux de Kaplan & Norton (1998 : 298).

## **2.1-3 – Disponibilité des moyens**

Elle consiste à identifier et évaluer les ressources matérielles, techniques, humaines et financières qui seront nécessaires à la réalisation du projet. Les conditions de leur disponibilité doivent être créées et entretenues. L'engagement de ces ressources doit, selon Voyer (1999 : 168), être perçu dans une perspective d'investissement dans le management de l'information au sein de l'organisation et non comme des dépenses.

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

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

## **2.1-4 – Maturité de l'entreprise et des acteurs**

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

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

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

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

## **2.2- Conception du Tableau de Bord prospectif**

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

## 2.2-1 – Définition des indicateurs

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

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

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

Une typologie permet de différencier les indicateurs de progression, de pilotage, des indicateurs financiers ou indicateurs non financiers et enfin des indicateurs synthétiques ou indicateurs ciblés. Lorino & al (1997 : 71), dans une autre classification, définissent des indicateurs de suivi, d'évaluation, de diagnostic et de vigilance. Ces différentes typologies permettent de mieux cerner l'objectif poursuivi par chaque indicateur.

Aussi, Ravignon & al (2001 : 288) résume que « Les indicateurs sont identifiés dans le but de mesurer la réalisation des objectifs et de fournir des informations permettant la prise de décisions efficaces. La finalité est, bien évidemment, de permettre à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité ».

## 2.2-2 – Identification des indicateurs

La définition des indicateurs du tableau de bord se fait à partir d'une analyse combinée des objectifs, de la stratégie, des facteurs clés de succès et des plans d'actions de l'organisation. Différentes procédures d'analyse sont proposées par d'éminents spécialistes en gestion. Celle proposé par Voyer (1999 : 204) parle de tableau préoccupation- indicateur. Les indicateurs sont définis dans un tableau de correspondance entre les modules organisationnels de la



structure et les besoins en informations ou préoccupations de gestion des utilisateurs du tableau de bord.

L'autre procédure est celle de Dayan (1999 : 853). Elle fait une analyse plus globale de construction des tableaux de bord en deux étapes.

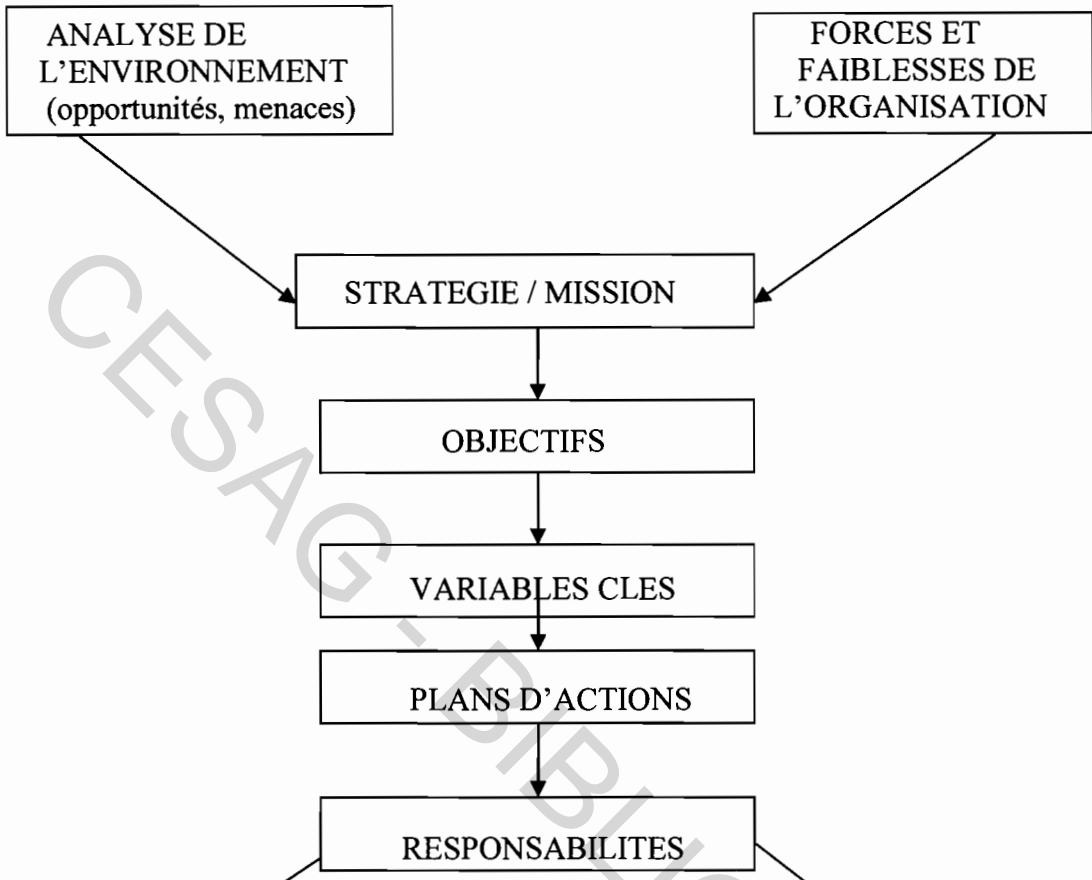
La première porte sur l'analyse des missions, des objectifs, de la stratégie de la structure et de la définition des responsabilités dans sa mise en œuvre.

La deuxième étape permet à chaque centre de responsabilité de définir les indicateurs et de construire le tableau de bord du centre. Cette deuxième procédure nous paraît mieux élaborée et adaptée à la conception d'un tableau de bord stratégique.

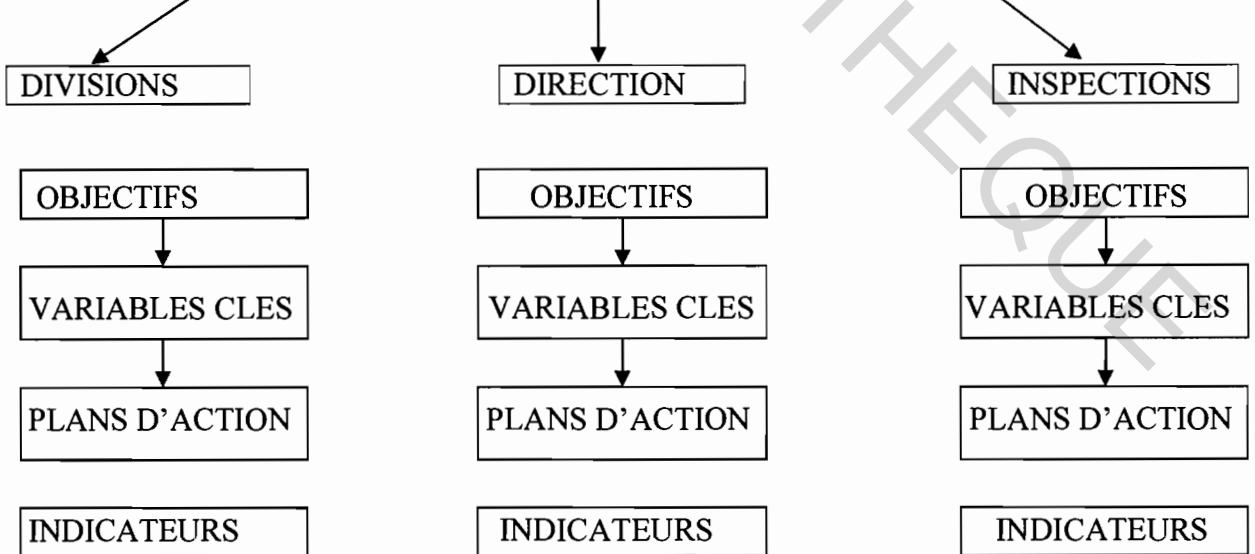
Elle est traduite par la figure 3 ci-après.

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

a) Formulation de la stratégie / cartographie des responsabilités



b) Construction du tableau de bord par Responsables



Source : Dayan (1999 : 853) adapté au CSA

## 2.2-3 – Modes de présentation

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

### 2.2-3-1 présentations courantes

D'une façon générale et comme l'indique le nom, le tableau de bord se présente sous la forme d'un tableau à plusieurs colonnes et lignes. Les différentes colonnes indiquent généralement : les valeurs réalisées sur la période de référence ; les valeurs cumulées et les données de comparaison sur les périodes passées ; la tendance des résultats ; les commentaires éventuels.

Les différentes lignes correspondent au libellé de chaque indicateur d'activité. La dernière ligne donne par sommation, la tendance générale. La colonne des tendances permet d'alerter les responsables ou utilisateurs du tableau de bord, au premier coup d'œil. Les utilisateurs se serviront de la colonne des commentaires pour indiquer en bref, les explications des écarts constatés.

Les propositions d'actions correctives, envisagées pour une amélioration de la situation, sont indiquées en commentaire général du tableau. L'inscription des données en valeurs absolues ou valeurs relatives, se fait selon la procédure d'utilisation du tableau de bord préalablement défini. Une note succincte d'explication et de légende peut être jointe au tableau de bord, pour une utilisation rapide et performante.

### Exemples de présentation de tableau de bord

**Tableau 1** : exemple 1 de présentation de tableau de bord

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

Source : Voyer (1999 : 271)

**Tableau 2 : exemple 2 de présentation de tableau de bord**

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

Source : VOYER (1999 : 272)

**Tableau 3 : exemple 3 de présentation de tableau de bord**

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

**Légende :**

Activité en hausse :



Activité stable :



Activité en baisse :



## **2.2-3-2 instruments spécifiques**

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

## **2.3- Phase de mise en place du TBP**

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

### **2.3-1 – Validation du prototype défini**

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

Voyer (2002 : 154) pense que cette étape servira à finaliser le prototype dont la conception a démarré depuis la phase d'analyse de la faisabilité. Une fois que le prototype est complètement défini, il faudra le tester c'est-à-dire valider les indicateurs et les modalités

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

## **2.3-2 – Choix du processus**

Selon Grapin & Josserand (2003 : 81), le processus de mise en place du tableau de bord prospectif peut être effectué selon trois modalités. Ce sont : le processus top down, le processus avec pilote et enfin, le processus émergent. Quelque soit le mode choisis, le succès de la mise en place nécessite l'implication effective des utilisateurs et de l'ensemble du personnel en général. Il faut également que les indicateurs soient de qualité et que le dispositif assure l'impact du tableau de bord prospectif sur le management de l'organisation.

### **2.3-2- 1 processus top-down**

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

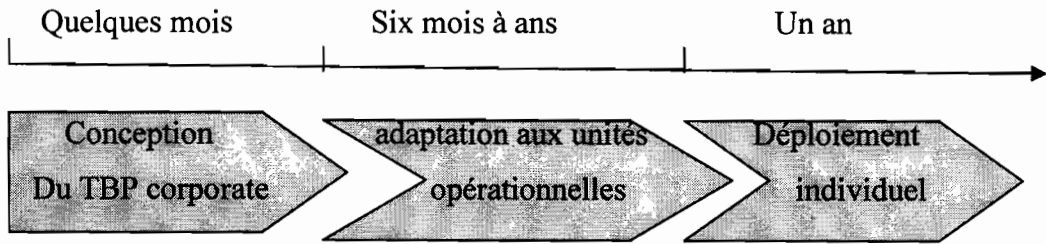
La première est la conception et la mise en place du tableau de bord au niveau central. Les objectifs stratégiques couplés des indicateurs correspondants sont définis. Les responsabilités sont ensuite assignées et enfin, un groupe de travail se réunira pour valider le prototype de tableau de bord dans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

La seconde phase consistera au déploiement du tableau de bord au niveau des divisions périphériques puis des unités opérationnelles. Pour Grapin & Josserand (2003 : 80), « cette phase est délicate car elle nécessite une appropriation par les divisions, des éléments élaborés au niveau du groupe. Plus on attache d'importance à l'appropriation, plus le processus peut prendre de temps».

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

La figure 4 ci-après illustre ce processus.

**Figure 4 : Le processus top down**



Source : Grapin & Josserand (2003 : 81)

### 2.3-2- 2 processus avec pilote

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

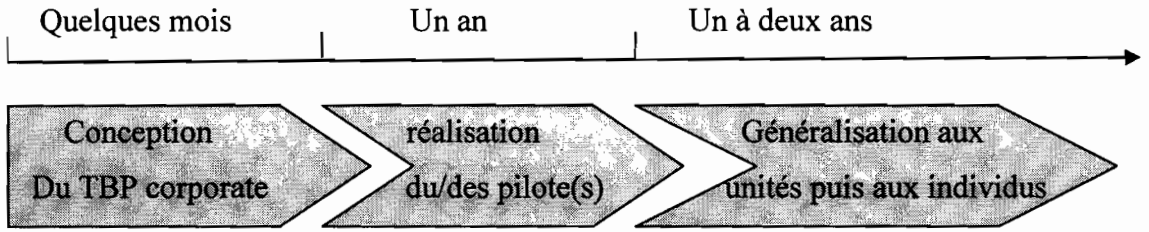
La première étape consiste en la mise en place d'un groupe de travail ayant pour objectif de valider la démarche et préparer le lancement du pilote. Ce groupe se réunira selon une périodicité qu'il se définit, de sorte à concevoir l'outil et la méthode de travail.

En second étape, l'outil élaboré par le groupe sera déployé sur l'unité pilote, au terme du délai d'observation. Il tient compte des spécificités de l'unité, des insuffisances constatées ainsi que les résultats du processus. Les actions d'amélioration seront apportées avant le démarrage de la dernière étape.

La troisième phase selon Grapin & Josserand (2003 : 82) « est celle du déploiement à l'ensemble du groupe. Il est facilité par la mise en place d'une équipe d'accompagnement et peut prendre entre un an, pour un processus limité aux unités opérationnelles, et deux ans pour un déploiement individuel. Une communication constante au sein du groupe dès le lancement de la démarche est un catalyseur essentiel».

Une illustration de ce processus est faite par la figure 5 ci-après.

**Figure 5 : Le processus avec pilote**



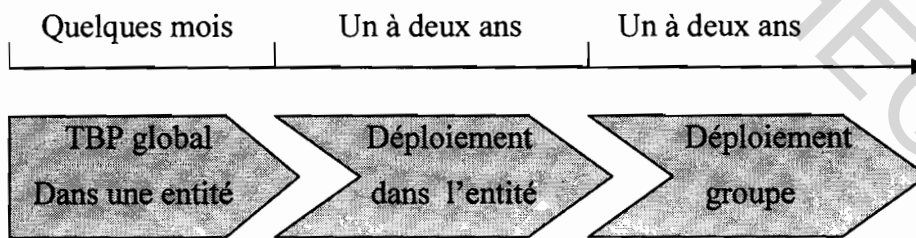
Source : Grapin & Josserand (2003 : 82)

### 2.3-2- 3 processus émergent

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

Une illustration de ce processus est faite par la figure 6 ci-dessous.

**Figure 6 : Le processus émergent**



Source : Grapin & Josserand (2003 : 83)



### **2.3-3 – Responsabilité de la mise en place**

Il s'agit de dire clairement, qui doit mettre en place le tableau de bord dans l'organisation. Doit-on faire appel à une équipe interne diversifiée ou harmonisée selon la compétence? Ou bien, une équipe externe de spécialistes des tableaux de bord? Ne serait-il pas plus avantageux de recourir à une équipe mixte de spécialistes externes et d'opérationnels de l'organisation ?

#### **2.3-3- 1 équipe interne**

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

Les coûts directs sont minimisés, puisque des frais de prestation ne seront pas payés aux membres de l'équipe. Cette méthode est indispensable selon Mendoza & al (2002 : 237) lorsque la nécessité de modifier la vision de l'activité est réelle ou lorsque les plans d'actions influencent les agents dans l'exercice de leur métier.

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

#### **2.3-3- 2 équipe externe**

Elle est essentiellement composée de consultants extérieurs, spécialistes de la conception et de la mise en place de tableau de bord dans les organisations. Du fait de leur grande expérience, les solutions généralistes sont préconçues. Elles seront adaptées à la spécificité de l'organisation en fonction des informations collectées et des besoins identifiés durant leur séjour de consultance et de diagnostic. Cette option présente l'avantage de favoriser une

conception et une mise en place rapide du tableau de bord. Elle apporte un regard extérieur plus critique, bénéfique et indispensable au projet.

Son inconvénient majeur réside dans le coût de l'opération. La société devra en effet supporter les honoraires des consultants.

### **2.3-3- 3 équipe mixte**

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

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

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

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

### **2.3-4 – Chronogramme des actions de mise en place**

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

Ces actions comprennent :

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

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

## **Conclusion partielle**

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

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

## **CHAPITRE III : METHODOLOGIE**

Après la présentation théorique du tableau de bord et de son processus de conception, nous allons définir notre modèle théorique d'analyse, les méthodes de collecte et de traitement des données. Ce chapitre résume notre méthode de travail pour réaliser cette étude. Il est composé de deux parties à savoir :

- la conception du modèle théorique d'analyse ;
- la mise en œuvre pratique des techniques et la démarche d'analyse des données.

### **3.1- Conception du modèle d'analyse**

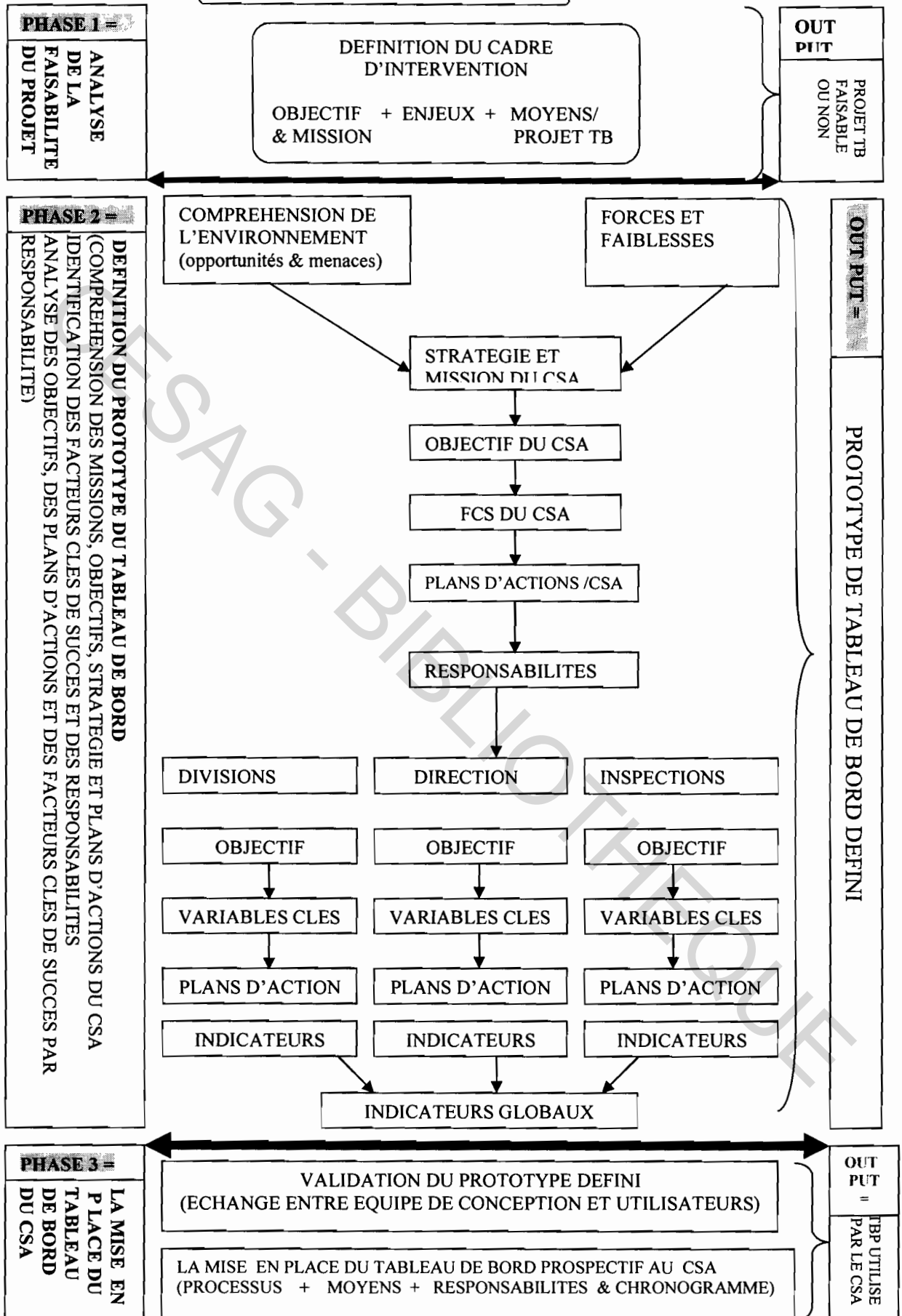
#### **3.1-1- Modèle d'analyse**

A la suite de notre revue de littérature sur les notions générales et sur le processus de conception du tableau de bord, nous avons pu élaborer un modèle théorique d'analyse. Il servira de référentiel pour la réalisation pratique de notre étude au Commissariat à la Sécurité Alimentaire.

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

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

**FIGURE 7 : LE MODELE D'ANALYSE**



### **3.1-2- Méthodes de collecte des données**

La collecte des données sur les activités du Commissariat à la Sécurité Alimentaire va se faire selon deux procédures. Les données secondaires seront collectées à partir des documents et, les données primaires à partir des entretiens avec les responsables de la structure à tous les niveaux.

#### **3.1-2- 1 analyse documentaire**

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

#### **3.1-2- 2 entretiens**

La recherche des informations primaires va nous amener à réaliser des entretiens avec différentes catégories de personnes dans la structure. Ces entretiens seront directs et conduits sur la base d'un guide d'entretien. Nous allons nous entretenir ainsi avec le directeur, les chefs de cellule (02) les chefs de divisions (04), les inspecteurs de région (10) et éventuellement leurs collaborateurs.

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

#### **3.1-2- 3 technique de revue des procédures**

Cette technique fait une combinaison de l'analyse documentaire et de la collecte primaire avec des entretiens directs. Il s'agit de répertorier les procédures qui sont formalisées, de

reconstituer à partir des entretiens celles qui ne sont pas formalisées. Elles seront ensuite analysées pour une identification des risques et incidences.

### **3.1-2- 4 traitement des données**

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

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

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

### **3.2- Mise en œuvre des techniques**

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

#### **3.2-1- Collecte documentaire**

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

ainsi pu consulter les documents comptables, ceux des ressources financières, des accords avec les partenaires, le manuel de procédures provisoire, plusieurs notes de services .... Nous avons également lu des extraits des états d'exécution du budget, des comptes rendu de réunion.

### 3.2-2- Entretiens

Dès notre prise de service, nous avons fait signer au directeur une note de service dont l'objet est la prise de connaissance et l'état des lieux au niveau des services, par le chef de la cellule de contrôle de gestion. Cette note nous a permis de réaliser les entretiens sur la base d'un guide d'entretien dont un exemplaire est en **annexe 1** p.96.

L'échantillon a été constitué de la façon suivante : le directeur et ses deux conseillers ont été interrogés. Nous avons également interrogé tous les chefs de cellule et de division du CSA. Concernant les dix Inspecteurs de région, nous en avons interrogés huit. Le choix des autres agents s'est fait de façon aléatoire en tenant compte de l'importance de l'effectif en nombre mais qui ne figure pas dans les échantillons précédents.

Le tableau ci-dessous résume l'échantillon utilisé pour la collecte des informations primaires. Nous avons par ailleurs initié une réunion de validation du rapport d'évaluation du dispositif de management des activités du CSA. Il y a également eu une séance de présentation du projet tableau de bord à mi parcours. Toutes ces rencontres nous ont permis de collecter des données utiles.

**Tableau 4** : échantillon de l'entretien

DESIGNATION		EFFECTIF TOTAL	EFFECTIF ENTRETENU	PROPORTION
DIRECTION	Directeur	1	1	3,8
	Chefs de cellules	2	2	7,7
	Conseillers	4	2	7,7
DIVISIONS	Chefs de divisions	4	4	15,4
	Chefs de bureaux	16	9	34,6
INSPECTIONS	Inspecteurs	10	8	30,8
<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>



Les entretiens avec les fournisseurs et les populations cibles n'ont pas été réalisés comme prévus dans la démarche de l'étude. En effet, le CSA ne dispose pas d'un fichier de fournisseurs agréés. Aussi, des contraintes de temps et de budget sont à signaler en ce qui concerne la population cible constituée par l'essentiel de la population sénégalaise.

### **3.2-3- Revue des procédures**

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

Des tests de vérification ont ensuite été réalisés selon la technique de la piste d'audit. Notre choix s'est porté sur les procédures relatives aux activités les plus courantes et importantes en terme de ressources financières engagées. Le choix des opérations a été fait à partir des numéros de pièces comptable et selon un procédé aléatoire. Ces tests nous ont permis de vérifier l'application ou la non application des procédures décrites.

Le résultat de cette évaluation est consigné dans le chapitre 1 de la deuxième partie. Il est intitulé évaluation du dispositif de management des activités du CSA.

### **Conclusion partielle**

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

## **CONCLUSION PARTIE I**

La première partie de cette étude réservée à la revue théorique nous a permis de présenter les différents aspects du tableau de bord prospectif. Nous avons ainsi pu présenter une synthèse

des développements théoriques sur les principes et procédures de conception et de mise en place, les enjeux et intérêts des tableaux de bord dans le processus de management des organisations. Sur la base de ces différents développements, un modèle d'analyse a été défini. Il servira de référence pour la mise en œuvre de notre cas pratique.

Cette deuxième partie de notre étude va consister à la conception d'un tableau de bord stratégique ou tableau de bord prospectif pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance au Commissariat à la Sécurité Alimentaire du Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD  
PROSPECTIF AU CSA

## Introduction

Le CSA est une organisation publique, aujourd'hui plus qu'hier soumise à de fortes pressions de bonne gouvernance et de transparence. Dans son fonctionnement le CSA gère un système d'information qui traite un très grand nombre de données financières et non financières. Parmi ces dernières figurent en bonne place les données relatives aux zones alimentaires à risque et celles liées au système d'information sur les marchés. De toutes ces données, seules quelques-unes sont pertinentes pour les responsables aux différents niveaux de la structure hiérarchique.

Ainsi, celles qui les informent sur l'évolution des activités qu'ils dirigent, qui contribuent à accroître leur connaissance sur l'organisation et son environnement, qui constituent une aide à la prise de décision, doivent être recherchées et mises à leur disposition.

La direction doit donc disposer d'outils nécessaires pour mesurer, évaluer, suivre et assurer une gestion maîtrisée de ces risques. Elle a alors décidé de mener à cet effet, la réflexion sur le type d'outils de suivi, d'évaluation et de mesure de la performance à mettre en place.

C'est dans ce cadre que le tableau de bord prospectif lui a été proposé comme outil de management devant répondre à ses préoccupations dans la perspective d'une meilleure évaluation de la performance et d'une bonne prise de décision.

Cette seconde partie, consacrée à la conception du tableau de bord prospectif, est composée de deux chapitres. Le premier évalue le dispositif de management du CSA. Le second chapitre porte sur la conception du TBP.

## **CHAPITRE I : EVALUATION DISPOSITIF DE MANAGEMENT DU CSA**

L'objet du présent chapitre est de faire une évaluation du dispositif de management des activités du CSA. L'évaluation permet l'identification des faiblesses et la mise en œuvre d'actions de progrès qui sont des préalables à la mise en place du tableau de bord. Ce processus d'évaluation se fera en deux parties. Une première partie sur la prise de connaissance afin de mieux comprendre le fonctionnement de la structure. En deuxième partie, nous procéderons à une évaluation des procédures de gestion des activités.

### **1.1- Prise de connaissance du CSA**

Elle nous a permis de mieux connaître et comprendre le fonctionnement de la structure par la présentation de son organisation, ses missions, et ses sources de financement.

#### **1.1-1 – Présentation générale**

Le commissariat à la sécurité alimentaire a été créé par le décret 84 – 1408 du 26 novembre 1984. Le décret 94 – 1210, a défini l'organisation et le fonctionnement du CSA. La structure est placée sous la tutelle du ministère de la Solidarité Nationale et dirigée par un directeur militaire (Intendant Colonel) nommé par décret.

#### **1.1-2 – Missions**

Le commissariat à la sécurité alimentaire est investi de cinq missions formulées comme suit.

- 1 Etudier le marché céréalier en liaison avec les autres partenaires publics et privés, dans le cadre de la régulation du marché des céréales locales. Il s'agit particulièrement de :
  - l'observation de l'évolution de la demande et de la commercialisation des céréales ;
  - la participation à l'établissement du bilan céréalier annuel ;
  - le suivi et l'interprétation des prix pratiqués sur les marchés ;
  - l'identification et le suivi des zones à risques alimentaires en milieu urbain et rural ;
  - le suivi des structures commerciales opérant dans le marché céréalier ;

- l'évaluation de l'aide alimentaire nécessaire ainsi que les conditions de sa rétrocession.
- 2 Coordonner la recherche et assurer la gestion des aides alimentaires provenant des organisations internationales gouvernementales ou non gouvernementales, des organismes publics ou privés, nationaux ou étrangers ainsi que des particuliers sur les plans de la programmation, de la réception, de la commercialisation et de la distribution. Les activités dans ce domaine doivent être harmonisées avec celles des autres services concernés.
  - 3 Entreprendre ou participer à toute activité de promotion des céréales locales tant au niveau de l'action sur le marché qu'au niveau de la transformation.
  - 4 Assurer la gestion d'un fonds et / ou d'un stock de sécurité dont le volume, la composition et les modalités de gestion sont à définir en relation avec les autres organismes impliqués.
  - 5 Entreprendre ou participer à l'élaboration de toute politique de sécurité alimentaire.

### **1.1-3 – Organisation**

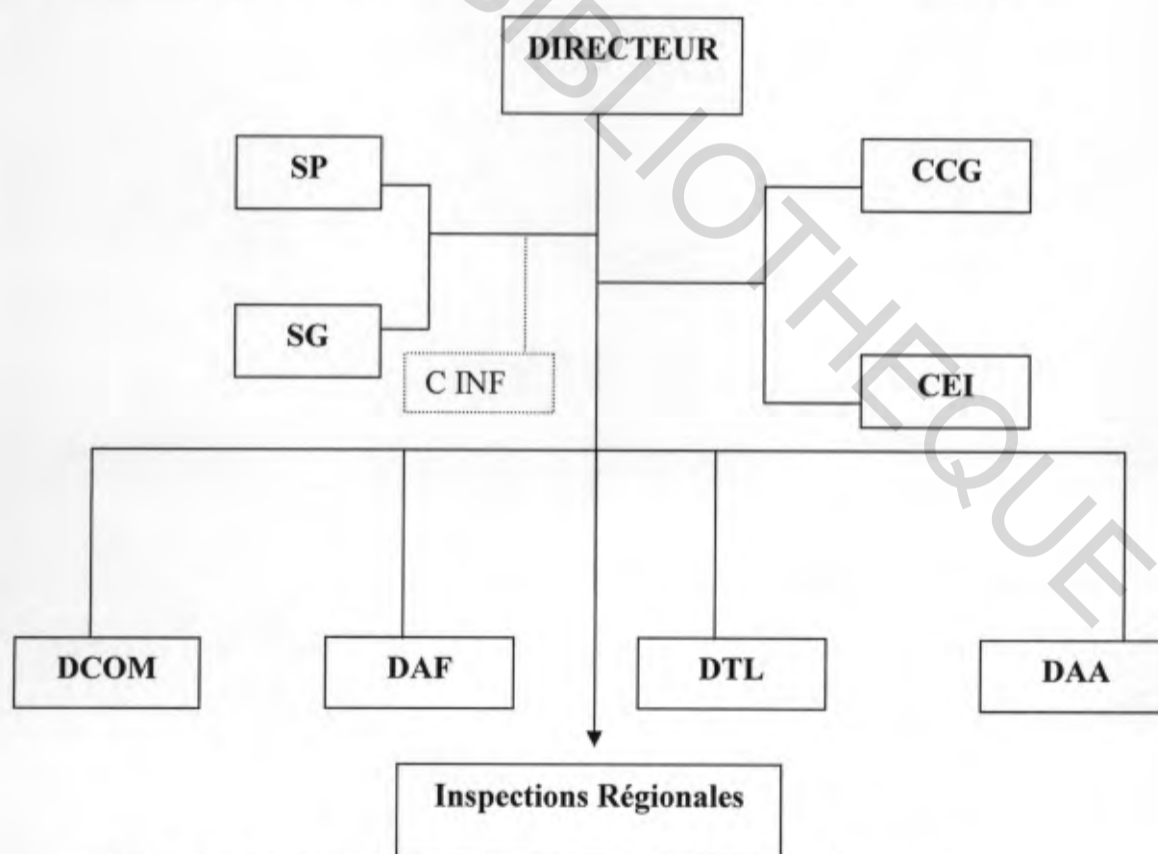
Le CSA est organisé en une direction et dix inspections régionales. La direction est divisée en quatre divisions et deux cellules composées chacune de différents bureaux. En plus, il existe un comité consultatif qui a pour rôle de faciliter le contact entre les donateurs et la direction en vue d'une bonne exécution de sa mission.

Le CSA dispose de deux catégories de ressources humaines. Les fonctionnaires de l'Etat qui y sont affectés et, le personnel contractuel recruté directement par la tutelle et lié à la structure par un contrat de travail. Le personnel est aussi composé de militaires et de civils et fait du CSA un modèle d'intégration entre civil et militaire. Le tableau ci-dessous fait état de la répartition des ressources humaines.

**Tableau 5 : répartition des ressources humaines**

STATUTS	EFFECTIF	PROPORTION EN (%)
CADRES SUPERIEURS	8	3
CADRES MOYENS	41	18
TECHNICIENS	31	13
SECRETAIRES	18	8
CHAUFFEURS	33	14
MAGASINIERS	20	9
GARDIENS	43	19
JOURNALIERS	38	16
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>	<b>100</b>
<b>CIVIL</b>	<b>209</b>	<b>90</b>
<b>MILITAIRE</b>	<b>23</b>	<b>10</b>
<b>HOMME</b>	<b>209</b>	<b>90</b>
<b>FEMME</b>	<b>23</b>	<b>10</b>

L'organigramme détaillé avec les différents bureaux est présenté en **annexe 2** p.98.



**SP** : Secrétariat Particulier **SG** : Secrétariat Général **C INF** : Centre Informatique  
**CCG** : Cellule Contrôle de Gestion **CEI** : Cellule Etudes et Informations  
**DAF** : Division Administrative et Financière **DTL** : Division Technique et Logistique  
**DCOM** : Division Commerciale **DAA** : Division Aide Alimentaire

## **1.1-4 – Sources de financement**

Le CSA bénéficie de trois sources de financement qui sont : les concours des bailleurs de fonds internationaux (1/3 fonctionnement), le budget de l'Etat et les ressources générées par les prestations servies au programme alimentaire mondial (PAM) ou les recettes provenant de la location de magasins. Nous décrivons ainsi la procédure de mobilisation des ressources de financement.

### **1.1-4- 1 concours des bailleurs internationaux**

Les bailleurs accordent des dons au gouvernement du Sénégal pour le financement du programme de sécurité alimentaire. Ils sont libellés en numéraire et quelques fois en nature notamment en vivres. Actuellement, le Japon est le principal et unique donateur du CSA. Son concours représente 55 % du budget annuel global. Les ressources sont destinées à payer les salaires des agents contractuels et à contribuer au financement des activités de la structure.

### **1.1-4- 2 budgets de l'Etat**

Destinée à financer les charges de fonctionnement du CSA, la contribution de l'Etat représente 41 % du budget 2005. Elle se résume à des allocations budgétaires en fournitures de bureau, en carburant, en entretien de véhicules et en achats d'autres biens et services.

### **1.1-4- 3 ressources générées**

Elles proviennent essentiellement des prestations servies au PAM relatives au transport et au stockage de vivres à raison de 6 400 FCFA la tonne. Il faut ajouter à cela, les ressources générées par la location de magasins à d'autres tiers dont principalement les Grands Moulins de Dakar (GMD). Ces ressources représentent la part de l'autofinancement des activités du CSA.



## **1.2- Analyse des procédures de management**

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

### **1.2-1 – Procédures administratives**

L'analyse concerne les procédures générales d'administration notamment les procédures de décision et les procédures de gestion des ressources humaines.

#### **1.2-1- 1 constats**

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

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

#### **1.2-1- 2 risques et incidences**

Les risques et incidences attachés aux faiblesses constatées sont :

- le risque d'incohérence et d'inefficacité de la gestion des ressources humaines ;
- le risque de démotivation, de conflit de compétence et d'autorité ;
- le risque que les rémunérations ne soient pas adaptées et motivantes pour favoriser la performance ;

- le manque de repère pour le recrutement, le contrôle et l'évaluation du travail de chaque salarié et des équipes de travail ;
- des formations continues inadaptées pour le personnel ;
- un suivi inefficace de la mise en œuvre des décisions sans un rapport ou compte rendu écrit.

## **1.2-2 - Procédures comptables et financières**

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

### **1.2-2 - 1 constats**

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

- absence d'un état propre pour la comptabilisation et le suivi budgétaires ;
- absence de comptabilisation des opérations courantes ;
- inexistence de manuel de procédure comptable et financière formalisé ;
- non production d'états financiers annuels qui retraceraient la situation patrimoniale du CSA et l'utilisation des ressources qui sont générées depuis de nombreuses années jusqu'au 31 décembre 2005 ;
- procédure d'encaissement et de décaissement de fonds non formalisée ;
- procédure de gestion et de suivi évaluation des stocks non formalisée ;
- comptabilité de management (analyse et évaluation des coûts) inexistante ;
- dotations aux amortissements et aux provisions non pratiquées ;
- suivi comptable et financier des unités d'exécution, des inspections régionales et suivi du recouvrement des créances et des prêts non formalisés par des documents et procédures comptables élaborés ;
- logiciel de comptabilité SAARI L100 disponible mais non utilisé.

### **1.2-2- 2 risques et incidences**

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

- L'absence de procédure comptable écrite traduit une absence de normes dans l'appréciation de la qualité de la gestion, des difficultés à assurer le contrôle et une évaluation de la performance.
- Le cumul des tâches de comptable et de caissier engendre la lenteur et l'inefficacité dans le travail ainsi que le risque de collusion.
- L'absence de document pour formaliser et matérialiser le suivi administratif et comptable du recouvrement des créances et des prêts peut engendrer le risque de collusion entre débiteurs et gestionnaire des recouvrements.
- L'absence de document pour formaliser et matérialiser le suivi administratif et comptable des inspections régionales peut engendrer le risque de collusion.
- Les risques de mauvaise utilisation des ressources recouvrées ou mises à disposition, de mauvaise organisation, d'inefficacité, de conflits d'intérêts et de compétence, de démobilitation et de démotivation du personnel.
- Le manque de fiabilité, de sincérité et de crédibilité des états financiers.
- Le risque de pilotage non adéquat et de contre performance.

### **1.2-3 – Procédures de gestion technique et logistique**

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

#### **1.2-3- 1 constats**

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

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

## 1.2-3- 2 risques et incidences

Des risques et incidences importants sont attachés aux faiblesses identifiées.

- Difficultés dans le suivi des interventions effectuées sur chaque véhicule.
- Risque d'interventions non indispensables.
- Prestation de mauvaise qualité.
- Manque de rigueur dans le choix des prestataires de service.
- Collusion entre prestataire et responsable de la gestion des dépenses d'entretien.
- Contrôle des dépenses d'entretien, réparation et de carburant pouvant s'avérer inefficace sans le contrôle des entrées et sorties.
- Utilisation inégalitaire des véhicules (sur utilisation de certains par rapport à d'autres).
- Risque de disparition d'un véhicule ou de perte des documents.
- Effectivité de l'existence du véhicule en l'absence de ses documents administratifs.
- Utilisation des véhicules du pool à des fins non appropriées.
- Difficultés à assurer le contrôle et l'exécution des tâches.
- Conflit entre utilisateurs de véhicules.
- Difficultés pour assurer le renouvellement du matériel.

## 1.2-4 – Procédures de gestion des autres fournitures

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

### 1.2-4- 1 constats

Les faiblesses constatées sont :

- absence de procédures écrites pour la gestion des fournitures ;
- expression des besoins des services non archivés ;
- mauvais archivage des factures pro forma et bons de commande ;
- absence de registre de réception des fournitures ;
- absence de procès verbal de sélection et d'agrément des fournisseurs ;
- bons de commande non pré numérotés ;

## 1.2-4- 2 risques et incidences

Les risques et incidences sont :

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

## 1.2-5 – Procédures de suivi des activités

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

### 1.2-5- 1 constats

Les faiblesses constatées portent sur les points suivants :

- Le service de contrôle de gestion chargé de cette mission de suivi évaluation n'est pas doté en personnel, cet aspect n'étant pas donc intégré dans son plan d'actions ;
- absence de planification des missions ;
- absence de procédures écrites pour la gestion des missions ;
- absence de procédures formalisées pour le suivi et l'évaluation de la performance ;
- absence de programme annuel de coordination des activités ;
- absence de rapport annuel d'activité ;
- absence de rapport d'évaluation de la performance des équipes et des activités ;
- faiblesses dans l'exécution du suivi budgétaire.

## 1.2-5- 2 risques et incidences

Les risques et incidences sont :

- difficultés à assurer le contrôle et l'exécution des tâches ;
- impossibilité de mesurer l'impact des missions sur la conduite des activités ;
- difficultés pour contrôler l'effectivité des missions ;
- impossibilité de produire les dits rapports après un temps trop long ;
- recommandations faites à la suite de ces missions pouvant être anachroniques ;
- risques de chevauchement de deux ou plusieurs missions sur une même période ;
- personnes habilitées à effectuer ces missions pouvant ne pas être disponible ;
- incohérence, inefficacité et mauvaise coordination des activités ;
- pilotage non adéquat, perte de confiance des bailleurs, conflit d'autorité et d'intérêt ;
- évaluation arbitraire sans référentiel de travail et d'orientations stratégiques ;
- absence de repères et d'outils d'appréciation des objectifs ;
- démobilitation et laxisme au niveau du personnel.

Le tableau 6 ci-dessous, récapitule les faiblesses de la structure.

**Tableau 6 : synthèse des faiblesses – risques/incidences – recommandations**

FAIBLESSES	RISQUES/INCIDENCES	RECOMMANDATIONS
Absence de procédures formalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le risque d'incohérence, de lenteur et d'inefficacité.</li> <li>- Le risque d'une mauvaise utilisation des ressources.</li> <li>- Absence de normes formalisées pour l'appréciation de la qualité de gestion.</li> <li>- Des difficultés pour réaliser l'exécution et le contrôle des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La rédaction d'un manuel de procédures qui prend en compte l'ensemble des activités du CSA</li> <li>* Une large diffusion de ce manuel pour faciliter l'application des procédures</li> </ul>
Des faiblesses dans le dispositif comptable, budgétaire et financier actuel du CSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le risque de non détection des utilisations non adéquates des ressources du CSA.</li> <li>- Le risque de collusion, de lenteur et d'inefficacité.</li> <li>- Des difficultés à assurer un suivi évaluation et pilotage performant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La réorganisation du système comptable, budgétaire et financier par une définition des procédures et des outils de collecte et de traitement comptable des activités.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque de fiabilité, de sincérité et de crédibilité des documents présentés.</li> <li>- Le risque de prise de décisions de pilotage non adéquates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Le renforcement du service comptable pour favoriser la séparation des tâches</li> </ul>
<p>Une absence d'un dispositif formalisé de suivi évaluation et pilotage de la performance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le risque d'incohérence, de pilotage à vue et d'une mauvaise coordination des activités.</li> <li>- Le risque de lenteur, d'inefficacité, d'inertie et de démotivation du personnel.</li> <li>- Le risque d'évaluation arbitraire sans référentiel de gestion de la performance.</li> <li>- Le risque de mauvaise utilisation des ressources en l'absence d'un contrôle adéquat.</li> <li>- L'absence de norme pour l'appréciation des résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Renforcement CCG en personnel de qualité compétent.</li> <li>* Elaboration des procédures et méthodes de suivi évaluation et pilotage de la performance.</li> <li>* Définition des outils de suivi de l'évaluation et du pilotage de la performance.</li> </ul>

### 1.2-6 – Forces de la structure

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

- les financements des bailleurs à l'image du Japon, sont adaptés aux spécificités des activités du CSA, avec des financements libellés en nature ;
- une réelle volonté des responsables de la structure d'instaurer une culture du résultat et de la performance ;
- l'existence d'un bon réseau d'Internet et d'intranet ;
- un niveau de connaissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication assez bon ;
- un soutien ferme de l'autorité qui se traduit par une volonté affirmée à travers la nouvelle vision de la solidarité nationale inspirée du modèle tunisien.
- un fort potentiel de mobilisation des ressources humaines compétentes auprès de l'administration publique.

### **1.3- recommandations**

Au vu des constats ci-dessus, nous proposons que la direction élabore dans les brefs délai, un manuel de procédure pour la gestion administrative des activités. Elle doit également élaborer et formaliser la politique salariale, la politique de recrutement et la politique de formation continue du personnel. Elle doit veiller à ce que les comptes rendu et rapports, lors des réunions de direction ou de pilotage, soient faits par écrit afin que les appréciations des participants soient plus pertinentes et fondées. Toutes ces procédures formalisées doivent être diffusées pour application.

Il nous parait aussi urgent pour la structure de réorganiser et renforcer le service comptable et financier pour assurer la comptabilisation de toutes les opérations et éviter les cumuls de fonctions. Le suivi, l'évaluation des opérations et la production des informations comptables et financières deviendraient plus performants.

La direction du CSA doit élaborer et formaliser une procédure de gestion du matériel et des équipements. Cette procédure doit prendre en compte l'agrément des fournisseurs, l'acquisition, l'identification, l'utilisation et la cession éventuelle du matériel ainsi que la politique d'amortissement. Elle doit être diffusée et bien maîtrisée pour application.

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

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

La direction du CSA doit enfin veiller à ce qu'un plan d'actions annuel soit formalisé et diffusé. Il servira de référence pour l'évaluation de la performance. Les rapports d'activité et d'exécution du budget doivent être élaborés et diffusés pour que toutes les parties prenantes soient au même niveau d'information. Elle doit par ailleurs mettre en place un outil



performant de suivi permanent des activités. Le pilotage de la performance serait ainsi favorisé.

## **Conclusion partielle**

Le diagnostic du CSA s'est articulé autour de la prise de connaissance et de l'évaluation du dispositif de suivi évaluation et de pilotage de la structure. Une synthèse des constats, incidences et recommandations est présentée dans le tableau 3 ci-dessus. Vu les constats, les risques et incidences identifiés, trois principales recommandations ont été faites.

- ❖ La première porte sur la formalisation des procédures et la diffusion du manuel à l'ensemble du personnel, afin qu'elles soient effectivement appliquées.
- ❖ La seconde concerne la réorganisation et le renforcement des systèmes comptables et budgétaires.
- ❖ Enfin, le renforcement en personnel de qualité pouvant assurer le suivi et le pilotage des activités de la structure.

L'application des deux premières recommandations permettra d'améliorer les faiblesses qui pourraient réduire l'impact de la mise en place du TBP.

La mise en œuvre de la dernière est l'objet de notre étude. Elle prend en compte la conception d'un outil pertinent de suivi évaluation et pilotage de la performance. Le chapitre suivant traite de cette question.

## **CHAPITRE II : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF**

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

### **2.1- Analyse du cadre d'application**

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

#### **2.1-1 – Missions et objectifs du TBP au CSA**

L'évaluation du dispositif de management du CSA a révélé plusieurs faiblesses du système. Les recommandations qui ont été faites à la suite de l'analyse de ces faiblesses ont mis en évidence la nécessité de mettre en place un suivi pertinent des activités du CSA. Il permettrait à la structure d'avoir en permanence une vue sur ses variables clés d'action et par conséquent, d'être plus performante. Le tableau de bord apparaît dans ces conditions comme l'outil de suivi le plus approprié pour assurer cette veille permanente. Il est par ailleurs recommandé par **90%** des personnes que nous avons interrogées dans les entretiens.

Le tableau de bord prospectif aura en effet pour mission principale d'assurer le diagnostic permanent et instantané des activités de la structure. La question est de savoir s'il va servir à faire de la coercition c'est-à-dire un contrôle surveillance contraignant pour savoir ce que font les collaborateurs à qui des pouvoirs ont été délégués ? Une telle approche nous paraît peu motivante pour les collaborateurs. De même, toutes les personnes interviewées pensent qu'il doit plutôt faciliter les échanges d'information.

Doit-on au contraire utiliser l'outil pour faire du renforcement, l'échange d'information dans la convivialité, la confiance et le partenariat, permettant ainsi à tous les collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques de disposer d'informations pertinentes ? Une telle option semble

plus motivante et encourage le partage de la responsabilité. Le CSA aurait plus d'intérêt à s'engager dans cette direction pour la mise en place de son TBP. Plus de 90% des personnes qui le recommandent pensent qu'il facilitera les échanges d'informations.

## 2.1-2 – Moyens nécessaires

La conception de l'outil nécessite des ressources sous diverses formes. Il s'agit notamment de ressources matérielles, financières et humaines. Au niveau des ressources humaines, le renforcement de la cellule de contrôle de gestion en personnel de qualité est nécessaire pour appuyer le travail préparatoire d'analyse et d'évaluation du dispositif de management. C'est ce travail que nous avons réalisé dans le cadre de cette étude, bien évidemment avec l'apport des responsables et de tous les opérationnels. L'équipe de projet est composée des deux chefs de cellule, de deux conseillers, des quatre chefs de division, d'un collaborateur pour chacun d'eux et d'un Inspecteur Régional.

Concernant la disponibilité des personnes, qui sont associées au projet tableau de bord, elle s'est traduite au cours des entretiens, de la réunion de validation du rapport de diagnostic et à la réunion de validation du projet TBP du CSA. Ces deux séances ont permis d'apprécier la disponibilité et la motivation du personnel et des responsables pour le projet TB.

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

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

## **2.2- Prototype du TBP du CSA**

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

### **2.2-1 – Définition des indicateurs**

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

#### **2.2-1-1 stratégies du CSA**

Le CSA ne dispose pas de plan stratégique. Le pilotage à vue a été de rigueur. La distribution des aides, principalement du riz, aux sinistrés ou victimes de catastrophes, constitue la principale activité.

Cependant, les nouvelles autorités comptent élaborer un plan stratégique pour une meilleure gestion de la sécurité alimentaire. Les entretiens avec le directeur nous ont permis de prendre connaissance de la stratégie.

Les ruptures opérées imposent, compte tenu de la nouvelle vision globale de la plus haute autorité de l'Etat au plan de la politique sociale, un changement dans les mentalités en matières de gestion et le renforcement des capacités en matière de sécurité alimentaire.

Ainsi, la réalisation de la mission du CSA se fera selon le choix stratégique suivant :

- Constitution d'un stock de sécurité alimentaire de 25 000 tonnes de céréales ;

Il se compose de 10 000 tonnes de riz importés, 5 000 tonnes de riz local, 10 000 tonnes de mil et 5 000 tonnes de maïs. Cette réserve permanente est renouvelable annuellement par tiers et vendable en vue d'une stabilisation des prix.

- Constitution d'un stock d'urgence de 12 000 tonnes de céréales ;

Il se compose de 5 000 tonnes de riz importés, 3 000 tonnes de riz local, 2 500 tonnes de mil et 1 500 tonnes de maïs. Cette réserve est non vendable et constitue un dispositif alimentaire sécuritaire en cas de calamités ou de catastrophes (inondations, incendies, pluies hors saison, péril acridien, disette ...).

- Constitution d'un stock d'assistance en vivres de 5 000 tonnes de céréales ;

Habituellement destiné aux cérémonies religieuses, il a été élargi aux daaras, aux orphelinats, aux séminaires et aux personnes nécessiteuses. Il est composé de 5 000 tonnes de riz importés, 3 000 tonnes de riz local, 2 500 tonnes de mil et 1 500 tonnes de maïs.

- Constitution d'un stock de 1 000 tonnes d'aliment pour le bétail ;

Il sera mis en place un dispositif de prévention pour sécuriser le bétail en vue de juguler la rareté des pâturages qui pourraient survenir en cas de retard des pluies dans certaines régions de Sénégal.

- Mise en place d'un processus de gestion performante des ressources disponibles.

Ensuite, il s'agit de traduire en des termes quantifiés les objectifs à atteindre par le CSA avec la stratégie adoptée par tous les responsables. Aussi, pour un déroulement efficace des activités le renouvellement du parc automobile reste une priorité absolue.

## **2.2-1-2 facteurs clés de succès**

Ils sont les leviers d'action pour la réussite de la mise en œuvre des activités du CSA. Ces facteurs sont imposés par les conditions de l'environnement global et découlent des choix stratégiques opérés par le top management.

Au vu des forces et faiblesses ainsi que des menaces et opportunités identifiées, quatre principaux facteurs clés de succès ont été définis. Chaque facteur clé se compose de variables d'actions spécifiques. La cartographie des responsabilités présentée au chapitre suivant donne une analyse des facteurs clés, des variables d'action et situe les responsabilités dans leur mise en œuvre.

Les quatre principaux facteurs clés de succès et les variables d'action sont :

❖ **Une Organisation cohérente, adaptée et performante.**

- organisation administrative cohérente et adaptée aux évolutions de l'environnement ;
- mise en place d'un processus de gestion performante des ressources humaines ;
- pilotage financier performant du CSA.

❖ **Le renouvellement du parc automobile**

- renforcement et réhabilitation du parc lourd ;
- réhabilitation du parc léger.

❖ **La régulation des prix du marché des produits agricoles**

- relance de la commercialisation ;
- organisation du marché des produits céréaliers ;

❖ **La professionnalisation des transformateurs de produits agricoles**

- promotion des associations transformatrices ;
- organisation des artisans gestionnaires d'unités de transformation.

### **2.2-1-3 responsabilités des acteurs**

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

Les colonnes indiquent les libellés des variables d'action, et le nom de chaque acteur.

Chaque ligne indique une variable globale puis les variables d'actions détaillées qui la composent. Une croix dans la colonne marque l'implication de l'acteur dans la mise en œuvre de la variable globale ou de la variable détaillée. Cette implication matérialise sa responsabilité dans la mise en place et au-delà, le fonctionnement du tableau de bord prospectif.

Le tableau 7 ci-après récapitule cette analyse.

Tableau 7 : cartographie des responsabilités

Variables d'actions globales	Variables d'actions détaillées	DIRECTION	CCG	CEI	DAF	DTL	DAA	DCOM	IR
<b>Organisation cohérente, adaptée et performante</b>	1- organisation administrative cohérente et adaptée aux évolutions de l'environnement. - définir les procédures de travail ; - suivi de la mise en œuvre des procédures ; - capitalisation des expériences.	+	+						
	2- mise en place d'un processus de gestion performante des ressources humaines. - motivation des ressources humaines. 3- pilotage financier performant du CSA. - prévisions budgétaires ; - réorganisation système comptable ; - évaluation et analyse des écarts.	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Renouvellement du parc automobile</b>	1- renforcement et réhabilitation du parc lourd ;	+				+	+		
	2 - réhabilitation du parc léger.	+			+	+	+		
<b>Régulation des prix du marché des produits agricoles</b>	1- relance de la commercialisation ;				+			+	
	2- organisation du marché des produits céréaliers.			+				+	+
<b>Professionnalisation des transformateurs de produits agricoles</b>	1- promotion des associations transformatrices ;			+					+
	2- organisation des artisans gestionnaires d'unités de transformation.			+					+

## 2.2-2 – Présentation des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance définis sont le résultat de l'analyse des objectifs, des variables d'action stratégique et des plans d'actions du CSA. Les tableaux 8 et 9 ci-dessous résume les indicateurs choisis par variables d'action, et plans d'actions. Les valeurs références de chaque indicateur seront indiquées dans une colonne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Tableau 8** : indicateurs de résultats

<b>Les axes d'actions décisives</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Objectifs</b>
<b>Stock de sécurité alimentaire de céréales</b> <b>Stock d'urgence de céréales</b> <b>Stock d'assistance en vivres</b>	<b>1</b> – Production locale de céréales  <b>2</b> – Importation de céréales  <b>3</b> – Indicateur de progression de la production locale par rapport aux importations de céréales (Total production/Total Importation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantité (Q/n) à définir par année</li> <li>- Quantité (Q/n) à définir par année</li> <li>- Indicateur (I) supérieur ou égal à 1</li> </ul>
<b>Administration et gestion performante des activités du CSA.</b>	<b>4</b> – Indicateur (I) de pilotage financier performant. (I = Taux de réalisation des activités/T de consommation budgétaire)	(I) supérieur ou égal à 95 %

**Tableau 9** : indicateurs de suivi du plan d'actions

<b>Variables d'actions</b>	<b>Plan d'actions</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Objectifs</b>
<b>Régulation des prix de céréales</b>	Organisation du marché des céréales.	1 – volume des productions de céréales  2 – part de la production de riz local sur les ventes globales (ventes de riz local/ventes totales de riz).	* volume prévisionnel définit par année  * niveau de pourcentage à définir par année.  * niveau prévisionnel de l'indicateur définit par année.
<b>Professionalisation des transformateurs de produits agricoles</b>	Promotion des associations de producteurs  Organisation des gestionnaires d'unités de transformation	3 – nombre d'association de producteur en activité  4 – volume d'heures de formation consacré  5 – nombre d'association d'artisans actifs  6 – volume d'heures de formation consacré aux artisans.	* nombre N à soutenir par année.  * volume horaire prévisionnel par année.  * objectif de (N) à fixer par année. * nombre N d'artisans à soutenir par année.  * volume horaire prévisionnel par année.

<p><b>Organisation administrative et performante.</b></p>	<p>Organisation administrative cohérente et adaptée</p> <p>Mise en place d'un processus de gestion performante des ressources humaines.</p>	<p>7 – niveau de réalisation des activités / niveau prévisionnel.</p> <p>8 – niveau des dépenses de formation du personnel.</p> <p>9 – taux de turnover du personnel.</p> <p>10 – nombre de contractuel utilisé / effectif total.</p> <p>11 – nombre de journalier utilisé / effectif total.</p> <p>12 – taux de croissance de la masse salariale</p>	<p>* Avancement prévisionnel par période</p> <p>* montant prévisionnel budgété.</p> <p>* taux budgété.</p> <p>* nombre référence à fixer.</p> <p>* Un nombre (n) prévisionnel à définir.</p> <p>* taux Prévisionnel à définir.</p>
<p><b>Pilotage financier performant du CSA</b></p>	<p>Mise en place d'un pilotage financier performant du CSA.</p>	<p>13 - taux de réalisation des activités / taux de consommation budgétaire.</p> <p>14 – nombre de prestataires intervenus sans agrément</p> <p>15 – nombre de prestataire consulté pour tous les marchés.</p> <p>16 – Financements mis à disposition dans les délais / financements prévus sur la période.</p>	<p>* Supérieur ou égal à 1</p> <p>* nombre prévisionnel à définir par année.</p> <p>* nombre prévisionnel à définir par année.</p> <p>* Indice compris entre 90 et 100%</p>

		<p>17 – revenus générés / budget global.</p> <p>18 – Indice d'efficacité des financements. (charges fonctionnement / dépenses totales).</p>	<p>* Minimum de 5%</p> <p>* Inférieur à 30%</p>
--	--	---	---

Les tableaux et fiches ci-dessous résument les indicateurs choisis par niveau de responsabilité.

**Tableau 10 : critères de performance de la division administrative et financière**

<b>COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE</b>	<b>DIVISION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE</b>	
<b>Dimensions de la performance</b>	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Mesures de performance</b>
	Niveau d'exécution plan de formation	Nombre agents cadres formés
Personnel		Nombre agents non cadres formés
	Développement du personnel	% de formation par jour de travail
		Nombre personnel en arrêt maladie
	Mobilisation du personnel	Nombre de mutation
		Taux de rotation
		Nombre de demandes de mutation
	Expérience	Nombre d'années dans l'entreprise
		Nombre d'années au poste
	compétence	Degré d'atteinte des objectifs
	Climat de travail	Taux d'absentéisme
		Nombre de conflits
		Nombre d'employés licenciés
	Rémunération	Masse salariale
		Nombre d'heures supplémentaires exécutées
Budget	Évolution du budget	Taux de variation
	Niveau de consommation	Taux d'engagement
		Taux de décaissement
		Nombre de virement
Trésorerie		Volume des recettes
		Volume des dépenses
Fournitures		Nombre de bons de commande
		Montant des commandes
Carburant	Niveau de consommation	Volume des achats
		Volume des consommations

Fiche 1 : indicateurs pertinents pour le tableau de bord de la DAF

<b>COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE</b>	<b>DIVISION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE</b>
---	--

Taux d'absentéisme	Mensuel			tendance	Objectif final	Max. permis	Dépassement
	Résultat	Objectif	Ecart				
4,2	4,7	-0,5	↘	4,5	5,8	non	

Nombre de bons de commande	Mensuel			tendance	Objectif final	Max. permis	Dépassement
	Résultat	Objectif	Ecart				
13	10	+3	↗				

Taux d'engagement budget Etat	Mensuel		Cumulé		Annuel	
	N	N-1	N	N-1	N	N-1
Années						
Prévu budgétisé						
Réalisé						
Ecart(s)						
Ratio Réalisé/Prévu						

Taux de décaissement 1/3 fonctionnement	Mensuel		Cumulé		Annuel	
	N	N-1	N	N-1	N	N-1
Années						
Prévu budgétisé						
Réalisé						
Ecart(s)						
Ratio Réalisé/Prévu						

**Tableau 11 : critères de performance de la division technique et logistique**

<b>COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE</b>	<b>DIVISION TECHNIQUE ET LOGISTIQUE</b>	
<b>Dimensions de la performance</b>	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Mesures de performance</b>
Magasins		Nombre de magasins fonctionnels
		Nombre de magasins loués et /ou prêtés
		Nombre magasins non utilisés
	Exécution des OMD	Nombre OMD reçus exécutés
		Nombre OMD exécutés
		Nombre de demande de carburant
Véhicules	Programmation des véhicules	Nombre de véhicules mobilisés
		Volume de carburant consommé
		Distance parcourue
	Entretiens et réparations	Coût des entretiens et réparations
		Nombre de réparations
		Nombre de garagistes agréés
Protection des stocks		Nombre de traitements effectués
		Quantité de produits utilisés
		Nombre de magasins infestés

Fiche 2 : indicateurs pertinents pour le tableau de bord de la DTL

<b>COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE</b>	<b>DIVISION TECHNIQUE ET LOGISTIQUE</b>
---	---

Nombre de véhicules mobilisés	Mensuel			tendance	Objectif final	Max. permis	Dépas sement
	Résultat	Objectif	Ecart				
13	10	+3	↗				

Nombre de réparations	Mensuel			tendance	Objectif final	Max. permis	Dépas sement
	Résultat	Objectif	Ecart				
13	10	+3	↗				

Volume de carburant consommé	Mensuel		Cumulé		Annuel	
	N	N-1	N	N-1	N	N-1
Années						
Prévu budgétisé						
Réalisé						
Ecart(s)						
Ratio Réalisé/Prévu						

Quantité de produits utilisés	Mensuel		Cumulé		Annuel	
	N	N-1	N	N-1	N	N-1
Années						
Prévu budgétisé						
Réalisé						
Ecart(s)						
Ratio Réalisé/Prévu						



**Tableau 12 : critères de performance de la division aide alimentaire**

<b>COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE</b>	<b>DIVISION AIDE ALIMENTAIRE</b>	
<b>Dimensions de la performance</b>	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Mesures de performance</b>
	Aides programmées	Nombre accords signés
Aides		Quantité d'aide reçue
		Quantité stockée
	Aides reçues	
		Quantité distribuée
		Nombre de réunions de préparation
		Nombre de courriers échangés
		Durée du transport des produits

**Fiche 3 : indicateurs pour le tableau de bord de la DAA**

<b>COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE</b>	<b>DIVISION AIDE ALIMENTAIRE</b>
---	----------------------------------

Quantité d'aides reçues	Mensuel		Cumulé		Annuel	
	N	N-1	N	N-1	N	N-1
Années						
Prévu budgétisé						
Réalisé						
Ecart(s)						
Ratio Réalisé/Prévu						

Nombre accords signés	Mensuel		Cumulé		Annuel	
	N	N-1	N	N-1	N	N-1
Années						
Prévu budgétisé						
Réalisé						
Ecart(s)						
Ratio Réalisé/Prévu						

**Tableau 13 : critères de performance de la division commerciale**

COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE	DIVISION COMMERCIALE	
Dimensions de la performance	Indicateurs de performance	Mesures de performance
Stocks	Niveau des stocks	Quantité de stocks disponible
		Quantité de produits achetés
Distribution	Niveau de distribution	Quantité de produits distribués
		Nombre de bons matières reçus
Vente	Niveau des ventes	Quantité de produits vendus
		Chiffre d'affaire réalisé
		Coût des frais de manutention
		Nombre de factures PAM établies
		Montant factures PAM

**Fiche 4 : indicateurs pour le tableau de bord de la DCOM**

COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE	DIVISION COMMERCIALE					
Libellés des indicateurs	Réalisations de la période	Valeurs cibles	Cumule de réalisation	Ecarts	Tendances	Commentaires et observations
<b>Rubrique1</b>						
Produits stockés	-----	-----	-----	-----	↑	
Produits achetés	-----	-----	-----	-----		
.	-----	-----	-----	-----		
<b>Rubrique2</b>						
Produits donnés					↓	
Produits vendus	-----	-----	-----	-----		
.	-----	-----	-----	-----		
<b>SITUATION GENERALE</b>	-----	-----	-----	-----	→	

**Tableau 14 : critères de performance de la cellule de contrôle de gestion**

COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE	CELLULE DE CONTRÔLE DE GESTION	
Dimensions de la performance	Indicateurs de performance	Mesures de performance
Contrôle	Missions effectuées	Nombre de missions externes
		Nombre de missions internes
	Missions programmées	Nombre de missions non effectuées
		Nombre de contrôle inopiné
Budget		Taux de couverture budgétaire
		Nombre de dossiers d'appel d'offre
		Nombre de procès verbal de réception

**Fiche 5 : indicateurs pour le tableau de bord de la CCG**

COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE	CELLULE DE CONTRÔLE DE GESTION					
Libellés des indicateurs	Réalisations de la période	Valeurs cibles	Cumule de réalisation	Ecart	Tendances	Commentaires et observations
<b>Rubrique1</b>						
Missions	----	----	----	----	↑	
Contrôle inopiné	----	----	----	----		
	----	----	----	----	↓	
<b>Rubrique2</b>						
P V de réception	-----	-----	-----	-----		
Budget	-----	-----	-----	-----		
<b>SITUATION GENERALE</b>	-----	-----	-----	-----	→	

**Tableau 15 : critères de performance de la cellule études et information**

<b>COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE</b>	<b>CELLULE ETUDES ET INFORMATION</b>	
<b>Dimensions de la performance</b>	<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Mesures de performance</b>
	Pluviométrie	Hauteur d'eau enregistrée
Climatologie	température	Nombre de jours de pluie
	Humidité	
Pédologie	Sol	Taux de matières organiques
		Superficie totale emblavée
		Superficie cultures vivrières
Production	Niveau de la production	Nombre de spéculations cultivées
	Qualité de la production	Nombre de points d'eau
		Quantité produite par culture
	Niveau transferts de devises	Montant des mandats reçus
		Nombre de feux de brousse
Marché	Évolution des prix	Prix au consommateur
		Prix au producteur des céréales
		Prix au producteur du bétail
		Prix au consommateur de la viande
Santé	État sanitaire et nutritionnel	Nombre de consultation
		Incidence des maladies
		Nombre femme enceinte en consultation
		Taux de malnutrition aigue

**Fiche 6 : indicateurs pour le tableau de bord de la CEI**

COMMISSARIAT A LA SECURITE ALIMENTAIRE		CELLULE ETUDES ET INFORMATION				
Libellés des indicateurs	Réalisations de la période	Valeurs cibles	Cumule de réalisation	Ecart	Tendances	Commentaires et observations
<b>Rubrique1</b>						
Prix producteur	-----	-----	-----	-----	↑	
Prix consommateur	-----	-----	-----	-----		
<b>Rubrique2</b>						
Superficie	-----	-----	-----	-----	↓	
Production	-----	-----	-----	-----		
<b>SITUATION GENERALE</b>	-----	-----	-----	-----	→	

### 2.2-3 – chronogramme des actions de mise en place

La mise en place de l’outil pourra tenir sur une durée de six mois environ et devrait démarrer, par souci d’efficacité en début d’exercice, c’est-à-dire en Janvier 2006. Un tel choix permet d’assurer une réelle cohérence entre les indicateurs de suivi, les plans et programmes annuels d’activité.

Le chronogramme de la mise en place peut être résumé dans le tableau 16 suivant :

**Tableau 16** : chronogramme de la mise en place du TBP

<b>Calendrier</b>	<b>Nature opérations</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Documents/destinataire</b>
Mois 0 (toute la durée du dernier trimestre avant le début de l'exercice suivant)	* Séance de validation du prototype de TBP  * démarrage des actions préalables	* Equipe de conception du prototype de TBP (CCG/CEI/DCOM/DAA/DAF/DTL)	Rapport de synthèse de la séance adressé à la direction
MOIS 1	* Evaluation de la mise en œuvre des actions préalables (début mois 1) * Définition des modalités et procédures d'administration du TBP * Information et sensibilisation des utilisateurs du TBP	* (CCG/CEI/DCOM/DAA/DAF/DTL)	* Rapports d'étape destinés à la direction
MOIS 2	* information et sensibilisation * Evaluation des actions précédentes (fin du mois 2)	* CCG	* Rapport d'étape destiné à la direction. * Synthèses de recommandations destinées aux chefs de divisions
MOIS 3	* Evaluation de la mise en place. * Séance de mise en commun et d'échange. (fin du mois 3)	* CCG + personne ressources des services opérationnels	* Rapports d'étape destiné à la direction et à toutes les divisions, cellules et inspections. * Rapport de cette activité destiné à la direction et à tous les services.
MOIS 4	* Séances de formation	* CCG + personne ressource extérieure, forme le personnel	* Rapport de la session adressé à la direction
MOIS 5	* Séances de formation par service.	* CCG réalise la formation des utilisateurs par service	* Un rapport par session adressé à la direction, et au service concerné.
MOIS 6	* Evaluation synthèse de la formation (début mois 6) * Evaluation de la mise en place. (fin du mois 6)	* CCG & les services opérationnels.  * Personnes ressources extérieures.  * CCG	* Rapport de synthèse et d'évaluation destiné à la direction. * Rapport d'évaluation destiné à la direction * Rapport d'évaluation destiné à la direction et aux services.
du MOIS 6 à la fin de l'année	Administration courante du tableau de bord du CSA	* Direction du CSA * CCG * Services opérationnels	* Les rapports d'activité pour tous les utilisateurs.

## 2.2-4 – prototype de TBP de la direction du CSA

Les indicateurs du tableau de bord prospectif de la direction résultent de la synthèse des indicateurs des centres de responsabilité (divisions, cellules et Inspections régionales). Pour chaque indicateur, sont définis, la valeur prévisionnelle, la valeur réalisée, l'écart, le ratio de la réalisation sur le prévisionnel et la tendance selon les besoins. Les valeurs seront définies par période journalière, hebdomadaire, mensuelle et/ou annuelle, selon la spécificité de l'indicateur. Les cumuls seront également mentionnés pour permettre les comparaisons.

Les données réelles facilitent le suivi de la progression des résultats de la production et des importations de céréales, de l'évolution des prix du marché, du niveau de professionnalisation des transformateurs de produits agricoles et du niveau de pilotage financier. Après comparaison avec les données prévisionnelles, les écarts seront analysés pour retrouver les causes. La direction pourra alors prendre des décisions motivées pour améliorer les faiblesses constatées. La mise en œuvre de ces décisions permettra à la direction d'assurer le pilotage de la performance. Le tableau de bord prospectif jouera ainsi un rôle important de suivi, d'évaluation et de pilotage de la performance globale du CSA.

Le tableau 17 suivant fait la synthèse des indicateurs du prototype de TBP de la direction du CSA.



**Tableau 17** : synthèse des indicateurs du prototype de TBP de la direction du CSA

Indicateurs	Mesure	Source	Périodicité	Format	Cible
Indicateur de production céréalière par spéculation	Quantité produite	Statistiques Direction Agriculture	Mensuelle	Tableau Histogramme	Prévisions
Indicateur des aides	Quantité reçue	DAA	Trimestrielle	Tableau Barre	Objectif des accords
Indicateur de niveau des importations de riz	Quantité importée % par rapport à la production locale	Statistiques Douane, Commerce extérieur	Hebdomadaire	Tableau Barre Courbe	Prévisions
Indicateur des stocks	Quantité distribuée Quantité en stock	DCOM	Journalière	Tableau	Objectif Antérieur
Indicateur d'évolution des prix des céréales	Prix du marché	CEI	Hebdomadaire	Histogramme Courbe	Antérieur
Indicateur de pilotage financier	Taux de réalisation des activités / taux de consommation du budget	DAF DTL CCG	Hebdomadaire	Tableau Tarte	Objectif Antérieur
Indicateur de formation du personnel	% dépenses de formation par rapport aux charges de fonctionnement	DAF	Mensuelle	Tableau Courbe	Objectif Antérieur

Indicateur de consommation de carburant	Volume consommé	DTL	Hebdomadaire	Histogramme	Antérieur
Indicateur coût réparation des véhicules	% dépenses de réparation par rapport aux charges de fonctionnement	DTL CCG	Mensuelle	Tableau Histogramme	Antérieur

## 2.2-5 – recommandations

Les recommandations que nous formulons ici s'adressent aux destinataires de notre modèle, c'est-à-dire au chef de cellules, au chef de divisions et surtout au directeur du CSA. Elles sont relatives à toutes les mesures qui permettront au tableau de bord prospectif de jouer véritablement son rôle d'outil de suivi, d'évaluation et de pilotage de la performance.

### ▪ A court terme

Il convient de se doter d'un tableau de bord prospectif, même lorsqu'on ne dispose pas de tous les éléments nécessaires. En effet, c'est au fur et à mesure de l'utilisation qu'on en fera que l'expérience acquise permettra d'y apporter des améliorations.

La mise en place du modèle proposé devra se faire avec l'appui de la cellule de contrôle de gestion et du centre informatique.

En l'absence de tout spécialiste extérieur, le contrôleur de gestion est celui qui est habilité, dans l'organisation, à aider les responsables opérationnels à mettre en place leurs tableaux de bord. Son intervention se situera particulièrement au niveau de la mise en forme du tableau qui répond à un certain nombre de principes (cohérence, clarté ...);

L'intervention du centre informatique permettra de rendre plus agréable l'utilisation du tableau de bord. On pourra ainsi utiliser des procédés visuels (formes, couleurs, pictogrammes...) ou des alarmes sonores qui auront pour effet de mieux attirer l'attention des utilisateurs et d'accélérer l'analyse.

La mise en place du tableau de bord prospectif doit être l'occasion d'instaurer un projet et une culture d'entreprise au niveau du CSA. Pour cela, tous les responsables de la hiérarchie devront œuvrer à mobiliser leurs collaborateurs, ce qui revient à :

- entretenir un climat de confiance ;
- motiver plutôt que de surveiller ;
- pratiquer une écoute active.

### ▪ A moyen et long terme

La mise en place d'un système de gestion par objectifs au CSA permettra d'apporter une plus grande rigueur dans sa gestion quotidienne. On considère généralement qu'un objectif clair et précis doit comporter un verbe d'action mesurable (augmenter, diminuer, maintenir...), une mesure chiffrée de l'action envisagée (dans quelle proportion ?), ainsi que la durée de l'action ou la date à laquelle les résultats sont escomptés.

Les objectifs devront être fixés en cohérence avec la stratégie globale de l'organisation. Dans la fixation des objectifs, tous les responsables du CSA devront veiller à associer tous leurs collaborateurs (style de gestion participatif) cela permettra à la fois de fixer des objectifs réalistes et de s'assurer de l'adhésion de ces derniers.

Aussi, une bonne politique de formation, associée à une bonne politique de communication, permettra de faciliter l'appropriation rapide et efficace du tableau de bord prospectif par tous les utilisateurs.

## Conclusion partielle

Ce chapitre-ci a été consacré à la définition des actions, des responsabilités, des délais, des périodes et des modalités pratiques du processus de mise en place du tableau de bord prospectif au CSA. Ce processus se fera en deux phases.

D'abord, l'outil sera mis en place au niveau d'une division pilote. Ensuite, il sera déployer au niveau des autres secteurs de la structure, du siège jusqu'aux inspections régionales.

Toutefois, la seconde phase dépendra du succès de la réalisation de la première.

## CONCLUSION PARTIE II

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

## CONCLUSION GENERALE

L'objectif général poursuivi, dans le cadre de cette étude, était la conception d'un tableau de bord prospectif pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance au Commissariat à la Sécurité Alimentaire.

Les objectifs spécifiques étaient de :

- ❖ réaliser un diagnostic du dispositif actuel de suivi évaluation et de pilotage du CSA afin de ressortir les forces et les faiblesses ;
- ❖ concevoir un tableau de bord prospectif qui opérationnalise la mise en œuvre de la stratégie définie par les autorités et, assure le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance du CSA ;
- ❖ faire des propositions pratiques de mise en place effective de l'outil.

Au terme de l'étude, nous avons le sentiment d'avoir contribué dans un premier temps, à la réalisation du diagnostic du dispositif actuel de management du CSA. Dans un second temps, nous avons aussi proposé un prototype de tableaux de bord prospectif au CSA. Enfin, nous avons également indiqué les modalités de mise en place du tableau de bord.

En définitive, nous pouvons en déduire que l'objectif de l'étude a été atteint. Nous espérons ainsi avoir contribué par ces travaux, à la relance du CSA vers un nouveau style de management devant assurer une meilleure sécurité alimentaire.

## PISTES DE RECHERCHE FUTURE

Le diagnostic du dispositif de management du Commissariat à la Sécurité Alimentaire nous a révélé d'autres pistes de réflexion liées à l'élaboration d'un manuel de procédure pour le CSA et à la réorganisation et au renforcement du système comptable et budgétaire du CSA.

Dans le cadre d'un renforcement de cette étude, nous allons, très prochainement, demander à la hiérarchie, d'y réfléchir.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1-ALAZARD C & SEPARI S, (2001), *Contrôle de gestion, manuel & applications*, Paris, Dunod p.710.
- 2-BARABEL M, (2003), *Une communication financière en voie de transformation*, L'Expansion Management Review, N°108 - 111, Paris, Groupe Express-Expansion PP. 85 à 87.
- 3-BARETTE. J & BERARD J, (2000), *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations*, Gestion, volume 24, numéro 4, Canada.
- 4-BESCOS P L, COMBES J E, DOBLER P, MENDOZA C, (1997), *Contrôle de gestion et Management*, Paris, Montchrstien E. J. A p. 553.
- 5-CILSS, (2004), *Stratégie nationale et programmes prioritaires de sécurité alimentaire* p.137.
- 6-COMBES J E, LABROUSSE M C, ARNAUD P, (1997), *Audit financier et contrôle de gestion : Fondements et cas pratiques*, Paris, Publi Union p. 273.
- 7-DAYAN A, (1999), *Manuel de gestion, volume 1*, Paris, Ellipses/AUF p. 1055.
- 8-DEMEESTERE R, LORINO P, MOTTIS N, (1997), *Tableau de bord instrument de pilotage. Contrôle de gestion et pilotage*, Paris, Edition Nathan p. 251.
- 9-FAO, (2004), *Rapport annuel. Département Agriculture*.
- 10-FERNANDEZ. A, (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Paris, Edition d'Organisation.
- 11-GARMILIS A, ARNAUD H, VIGNON V, (1992), *Le contrôle de gestion en action*, Paris, Editions LIAISONS p. 257.
- 12-GERVAIS M, (2000), *Contrôle de gestion*, Paris, Economica p. 719.
- 13-GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Paris, Gualino éditeur p. 269.
- 14-GRAPIN M & JOSSERAND E, (Mars 2003), *Réussir son Tableau de Bord Prospectif*, L'Expansion Management Review, N° 108 - 111, Paris, Groupe Express-Expansion.
- 15-HELPER J P, (1992), *Encyclopédie du Management tome2*, Paris, Vuibert.
- 16-KAPLAN R & NORTON D, (1998), *Le tableau de bord prospectif pilotage stratégique : Les 4 axes du succès*, Editions d'organisation, Paris, p.311.
- 17-KAPLAN R & NORTON D, (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris, p. 423.

- 18-LORINO P, DEMEESTERE R, MOTTIS N, (1997), Contrôle de gestion et pilotage, Paris, Nathan p. 251.
- 19-MENDOZA C, DELMOND M H, GIRAUD F, (2002), Tableau de bord et balanced scorecard, Paris, Groupe Revue Fiduciaire p. 248.
- 20-MORIN E. M, (1996.), *Mesurer la performance de l'entreprise*, Gestion, Volume 21, n°3.
- 21-RAVIGNON L, BESCOS P L, JOALLAND M, (2001), La méthode ABC/ABM : piloter efficacement une PME, Paris, Editions d'Organisation p. 323.
- 22-ROUACH M & NAULLEAU G, (1998), Le contrôle de gestion bancaire et financier, Paris, Revue Banque 3<sup>ème</sup> Edition p. 435.
- 23-THIERY N, (2001), *Management hospitalier : du contrôle externe au pilotage, apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif*, Revue comptabilité Contrôle Audit, Tome 7 volume 2, paris, Vuibert.
- 24-VOYER P, (1999), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Québec, Presse de l'Université du Québec (Canada) p 446.
- 25-VOYER P, (2002), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Québec, Presse de l'Université du Québec (Canada).
- 26-VILAIN L, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation du tableau de bord prospectif, Thèse, [www.hec.ensmp.fr/privé/thèse2003/vilain](http://www.hec.ensmp.fr/privé/thèse2003/vilain) p.73, consulté le 17 mars 2005