

CESAG

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEUR EN GESTION

ISGEO

INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES

EN ADMINISTRATION ET GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

DESAG 1^{ERE} PROMOTION (2002 - 2003)



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

CONTRIBUTION A LA CONCEPTION DE TABLEAUX DE BORD A LA SICAP SA

Présenté et soutenu par :

Serigne MBAYE

Directeur de Mémoire :

Boubacar BAÏDARI

Professeur au CESAG

Conseiller du Directeur Général

Dakar, Décembre 2004

DEDICACES

- * Au Seigneur Dieu, le Tout-puissant par la grâce de qui nous avons pu réaliser ce mémoire !

- * A mes parents, en souvenir, pour toutes les vertus qu'ils m'ont inculquées

- * A ma famille pour le soutien moral qu'elle m'a toujours apporté !

- * A mes amis qui sont toujours restés à mes cotés !

- * A la première promotion du DESAG, à l'ensemble des stagiaires du CESAG ainsi qu'au corps professoral !

- * A toutes les personnes qui me sont chères !

REMERCIEMENTS

Ce mémoire parachève une formation de DESS en Administration et Gestion des Entreprises au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar au Sénégal.

Que toutes les personnes qui ont participé à sa réalisation ou qui m'ont soutenu trouvent ici toute ma reconnaissance.

Nous profitons de cette occasion pour adresser nos sincères remerciements à :

* Monsieur Oumar SARR, Directeur Général de la SICAP SA qui nous a permis de suivre la formation et qui a autorisé la prise en charge des frais de scolarité par la Société.

* Monsieur Patrice KOUAME, Directeur Général du CESAG et tout le corps professoral pour la qualité de l'enseignement dispensé.

* Monsieur Boubacar BAÏDARI, qui malgré sa lourde charge, a accepté de nous encadrer.

* Toute l'équipe de la Cellule de Contrôle de Gestion de la SICAP SA pour sa contribution aux travaux.

* Tout le personnel de la SICAP SA pour sa disponibilité.

* Toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
1 - PROBLEMATIQUE	2
2 - OBJECTIFS DE L'ETUDE	4
3 - INTERETS DE L'ETUDE	4
4 - METHODOLOGIE	5
5 - PLAN DU TRAVAIL	6
PREMIERE PARTIE : CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE	7
INTRODUCTION	8
CHAPITRE I / DEFINITIONS ET METHODOLOGIE DE CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD	8
SECTION I - DEFINITIONS ET ROLES DU TABLEAU DE BORD	8
SECTION II - CONCEPTION DU TABEAU DE BORD	13
SECTION III - ANALYSE DES DIFFERENTES METHODOLOGIES.....	20
CHAPITRE II / PRESENTATION DE LA SICAP SA	24
SECTION I - STRUCTURE JURIDIQUE	24
SECTION II - OBJET	32
SECTION III - REALISATIONS	33
SECTION IV - MODE D'INTERVENTION	34
SECTION V - SYSTEME D'INFORMATION	39

DEUXIEME PARTIE : COLLECTE ET EXPLOITATION DES DOCUMENTS -	
CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD	41
INTRODUCTION	42
CHAPITRE I / COLLECTE ET EXPLOITATION DES DOCUMENTS COLLECTES	42
SECTION I - COLLECTE DES DOCUMENTS	42
SECTION II - EXPLOITATION DES DOCUMENTS COLLECTES	48
CHAPITRE II / DEMARCHE DE CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD	
.....	50
SECTION I - LES DIFFERENTES ETAPES	50
SECTION II - PRESENTATION DES TABLEAUX DE BORD	55
SECTION III RECOMMANDATIONS	65
CONCLUSION GENERALE	67
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES	70

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

D. G.	: Direction Générale
D. T.	: Direction Technique
D. C.	: Direction Commerciale
D.F.C.	: Direction Financière et Comptable
D.A.J.	: Direction Administrative et Juridique
D.INFO.	: Direction Informatique
V.R.D.	: Voirie et Réseaux Divers
C.C.C.E.	: Caisse Centrale de Coopération Economique
C.F.D.	: Caisse Française de Développement
F.A.H.U.	: Fonds pour l'Amélioration de l'Habitat et de l'Urbanisme
B.H.S.	: Banque de l'Habitat du Sénégal
C.F.A.	: Communauté Française d'Afrique
S.E.L.A.	: Service d'Entretien des Logements Administratif
S.E.LOT.	: Service d'Entretien des Lotissements
C.C.I.G.	: Cellule de Contrôle Interne et de Gestion
A.S.P.L.S.	: Association Syndicale des Propriétaires et Locataires de la SICAP

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des effectifs	25
Tableau 2 : Tableau de bord de suivi des créances contentieuses	45
Tableau 3 : Tableau de bord de suivi des recouvrements	46
Tableau 4 : Tableau de bord suivi des impayés	47
Tableau 5 : Tableau de bord gestion des recouvrements (lotissement A)	60
Tableau 6 : Tableau de bord gestion des recouvrements (lotissement B)	61
Tableau 7 : Tableau de bord gestion des recouvrements (lotissement C)	62
Tableau 8 : Tableau de bord gestion des recouvrements (synthèse Directeur de Service)	63
Tableau 9 : Tableau de bord gestion des recouvrements (synthèse Directeur Général)	64

FIGURES

Figure 1 : Organigramme général	29
Figure 2 : Organigramme C.C.I.G	29
Figure 3 : Organigramme D.T.	30
Figure 3 : Organigramme D.C.	31

INTRODUCTION GENERALE

La présente étude porte sur l'analyse et l'utilisation d'un outil de gestion, qui permet de suivre l'évolution des réalisations par rapport aux prévisions.

Cet outil permet, de manière périodique, d'avoir des informations sur la situation des activités, de mesurer les niveaux d'exécution, de faire au besoin les réajustements nécessaires et de prendre les décisions appropriées. Ce sont les tableaux de bord.

Dans le cadre de la mondialisation et du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le monde est en perpétuelle mutation avec une concurrence de plus en plus ardue.

Les organisations influencent et subissent l'influence de l'environnement dans lequel elles se trouvent, aussi bien à l'échelle continentale que nationale. Devant la multitude et la diversité des informations, l'organisation doit disposer en son sein d'éléments pertinents permettant de procéder à une analyse rapide de la situation en vue d'une réaction immédiate pour s'adapter et améliorer sa compétitivité.

Une organisation a besoin de mettre en place un système de mesure de ses performances. Selon Patrick IRIBARNE, le besoin de mesures est connu et reconnu de manière unanime ; des adages bien rodés illustrent le propos: << ce qui ne peut pas se mesurer ne peut pas se gérer >>¹ ; ou bien << ce qui ne peut pas se mesurer ne peut pas s'améliorer >>².

Cette sensibilité à la mesure est renforcée par l'actualité économique, dominée par l'incertitude sur le lendemain des entreprises. Selon Henri Bouquin³, il y'a des entreprises qui disparaissent tout de suite parce qu'elles n'ont pas trouvé les réponses adaptées et celles qui disparaissent ensuite parce qu'elles les ont trouvés mais les croient éternelles.

1.2. Patrick IRIBARNE, Les tableaux de bord de la performance, DUNOD, Paris 2003, p1.

3. Henri BOUQUIN, Expansion Management Review, Septembre 2000.

Dans tous les cas, il est vital pour une entreprise de développer sa capacité à identifier les changements, même les plus lents et les plus difficiles à repérer.

Une organisation est un système composé de moyens humains, matériels et financiers qui sont utilisés pour atteindre des objectifs. Il est donc nécessaire de mettre en place des dispositifs qui permettent une utilisation harmonieuse de ces moyens.

Ces dispositifs, qui ne peuvent pas être dissociés si l'on veut optimiser les résultats attendus, seront une bonne information ou une communication efficace, un contrôle efficace et une décision appropriée.

Un contrôle efficace nécessite la mise en place d'outils accessibles dans l'organisation et la définition, de façon précise, des utilisateurs.

Les tableaux de bord, bien que présents dans presque toutes les organisations, posent des problèmes de compréhension, de conception et d'utilisation.

Nous avons cherché, dans le cadre de ce travail, à apporter notre contribution à l'élaboration de tableaux de bord à la SICAP SA.

1 - PROBLEMATIQUE

Dans des périodes économiquement troublées et dans des secteurs à rude concurrence, les organisations ont davantage besoin de maîtriser leur gestion. La mise en place d'un ensemble d'outils de gestion, parmi lesquels le tableau de bord, devrait contribuer à accroître les éléments d'information, de contrôle et de management en général dont dispose les dirigeants.

La SICAP SA ne devrait pas échapper au fait de compter, parmi ses outils de gestion, de tableaux de bord.

C'est pourquoi, dans le cadre d'une réflexion, nous avons abordé la question relative à l'existence de tableaux de bord dans la société. Dans notre système de fonctionnement, nous n'avons pas utilisé de tels documents et nous n'avons, à aucun

moment, été associé à leur exploitation. Dès lors, cette situation nous orientait vers une absence de tableaux de bord.

Le problème était par conséquent de permettre au Directeur Général, de disposer de tableaux de bord de gestion.

Les investigations qui devront être menées, permettront au terme du processus, de combler cette absence.

La direction générale ne reçoit pas, de manière régulière et synthétique, les informations essentielles sur le fonctionnement de la société, dans les secteurs pertinents. Cela aurait l'avantage de lui permettre, à partir d'une vue globale, de prendre les meilleures décisions et de faire les orientations les plus appropriées.

Les informations pertinentes ne se transmettent pas de manière verticale, et même transversale, à partir des services opérationnels, jusqu'au manager en passant par les directions et les centres de contrôle pour la synthèse.

En retour, la Direction Générale, du fait de l'absence de ces éléments de synthèse et d'évaluation, manque de suffisamment d'outils pour donner des indications sur les orientations qui lui permettent d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Ainsi elle pourrait, à l'aide de notes de service prendre certaines mesures, ou à l'occasion de réunions, revenir sur les performances réalisées et à consolider et sur les insuffisances à combler.

D'ailleurs les résultats de l'exploitation de tels documents n'ont jamais été abordés en réunion de comité de coordination.

Le constat est véritablement une absence de tableau de bord.

Les causes peuvent être situées à plusieurs niveaux :

- les directeurs généraux qui se sont succédés n'ont pas senti le besoin de disposer de tableaux de bord ;

- à une période ou à une autre, les tableaux de bord ont existé mais aucun suivi n'a été assuré ;

- les dernières versions des tableaux de bord n'étaient plus compatibles avec le développement de la société.

Les conséquences de l'absence de tableaux de bord sont le manque d'outils d'évaluation de la performance dans les secteurs d'activités et de mesure du niveau de réalisation des prévisions.

Dans tous les cas, le Directeur Général ne dispose pas de cet outil d'information et d'aide à la décision. D'ailleurs, devant ce vide, il nous a demandé de poursuivre la réflexion pour arriver à la conception de tableaux de bord fonctionnels pour la SICAP SA.

2 - OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif général est de chercher à faire connaître, comprendre et accepter davantage les tableaux de bord à la SICAP SA.

De manière spécifique, l'étude devra permettre, avec l'implication de tous les responsables opérationnels dans l'approche et dans l'identification des secteurs pour lesquels le suivi est nécessaire, de :

- montrer l'utilité des tableaux de bord à la SICAP SA ;
- concevoir des tableaux de bord sectoriels et le tableau de bord de la Direction Générale ;
- identifier les exploitants ;
- définir la périodicité de leur production en vue d'une utilisation rationnelle.

3 - INTERETS DE L'ETUDE

Les intérêts que présente cette étude sont nombreux. L'étude permet entre autres de :

- disposer à la SICAP SA de tableaux de bord ayant reçu l'aval de tous les responsables opérationnels, qui seront associés à tous les stades de la conception, et prêts à être mis en application ;
- doter la direction générale d'un outil d'aide à la décision à partir des documents de synthèse qui lui seront présentés à la fréquence fixée ;

- d'échanger au cours des réunions de comité de direction sur les points saillants pour lesquels la Direction Générale a besoin d'éclairage ou de l'expertise des autres ;
- mieux faire circuler les informations dans toutes les directions ;
- s'auto évaluer au niveau de chaque responsable et de chaque direction pour être édifié sur ses faiblesses et ses performances ;
- solliciter à tout moment le service de contrôle pour qu'il veille sur la régularité et le suivi de la production des documents afin d'éviter toute déperdition et coordonne, dans le temps, toutes les mises à jour éventuelles.

4 - METHODOLOGIE

Pour mener notre étude, la démarche suivante a été adoptée.

- La revue de la littérature sur les tableaux de bord est faite. Elle a commencé par la recherche d'une documentation, principalement au niveau de la bibliothèque du CESAG, et par l'acquisition de certains manuels disponibles dans les librairies de la place. De la manière la plus large possible, nous avons consulté les documents ayant trait aux tableaux de bord afin de pouvoir, sous des angles comparatives et complémentaires, relever les différentes approches.

- Au sein de la SICAP SA, nous nous sommes appuyé sur la Cellule de Contrôle Interne et de Gestion, dépositaire de tous les documents existants sur le sujet, pour pouvoir faire une collecte exhaustive.

- Nous avons procédé par la suite au diagnostic de la situation, à une analyse des documents collectés et à une restitution dans les différentes directions. Cette étape nous a permis non seulement de saisir leur compréhension des tableaux de bord mais aussi de recueillir leur feed-back sur l'analyse présentée.

- Les éventuelles faiblesses décelées nous ont permis d'élaborer de nouveaux tableaux de bord et d'améliorer ou d'adapter certains existants à la situation actuelle. L'ensemble des responsables opérationnels ont été associés à la conception et ont reçu toutes les indications leur permettant d'avoir une parfaite compréhension des documents afin de se sentir partie prenante dans le processus.

5 - PLAN DU TRAVAIL

Le travail est structuré en deux parties.

Une première partie relative à la théorie sur les tableaux de bord et à une présentation de la SICAP SA.

Une deuxième partie relative à une collecte de documents, à une exploitation de ces documents collectés et à une élaboration de tableaux de bord.

Elle comportera également nos recommandations qui seront suivies d'une conclusion.

PREMIERE PARTIE

CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE

INTRODUCTION

L'élaboration d'un réseau de tableaux de bord pour une organisation, appelle au préalable du concepteur, une compréhension et une connaissance du rôle de l'outil.

CHAPITRE I / DEFINITIONS ET METHODOLOGIE DE CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD

Le système d'information de gestion de l'entreprise regroupe plusieurs données aussi significatives les unes que les autres. Le tableau de bord repose sur le besoin de mise sous contrôle des activités, en plaçant des indicateurs significatifs à la disposition des décideurs des différents niveaux.

SECTION I - DEFINITIONS ET ROLES DU TABLEAU DE BORD

A - DEFINITIONS DU TABLEAU DE BORD

Dans les premiers temps de l'automobile, le conducteur était assuré du bon fonctionnement de sa machine par l'examen de signes extérieurs émis ou perçus. Il lui fallait alors disposer de renseignements représentatifs du fonctionnement de son automobile ; la notion de tableau de bord naissait ainsi du monde de transport¹. Elle désigne l'ensemble des instruments permettant de s'assurer du bon fonctionnement des équipements du moyen de transport et de la précision du trajet emprunté.

Le tableau de bord est défini, selon Jean Pierre TAÏEB², comme étant un outil de gestion qui permet par extrapolation, de réaliser des prévisions à court terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement.

1. Jean Yves SAULOU, Le tableau de bord du décideur, Editions d'Organisation, Paris 1984, P18.

2. Jean Pierre TAÏEB, Les tableaux de bord de la gestion sociale, DUNOD, 2004, p1

Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action.

Selon Jean Yves SAULOU¹, le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal. C'est-à-dire un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système.

C'est donc un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude.

Pour Caroline SELMER², le tableau de bord est un outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision. C'est un outil de mesure permettant à un responsable d'apprécier et de décider des actions correctrices à mener pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé.

On pourra retenir que le tableau de bord est un document de synthèse regroupant l'ensemble des informations permettant à un responsable de maîtriser l'évolution de son organisation. C'est un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service en vue d'atteindre les objectifs issus de la stratégie. En un mot c'est un outil destiné à mesurer les réalisations par rapport aux objectifs afin d'identifier les écarts et de mettre en place des actions correctives.

Il disposera ainsi des leviers significatifs sur lesquels il pourra agir pour orienter, adapter et corriger les actions afin d'atteindre, dans les meilleures conditions possibles, les objectifs fixés.

1. Jean Yves SAULOU, Le tableau de bord du décideur, Editions d'Organisation, Paris 1984, P40.

2. Caroline SELMER, Concevoir le tableau de bord, DUNOD, Paris 2003, P couverture.

Les tableaux de bord sont plutôt pour les responsables, des outils de contrôle, de maîtrise de l'activité et d'aide à la décision.

B - LES INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD

Le système de contrôle porte bien sûr sur un suivi des résultats attendus à travers les indicateurs de performance.

Il porte également sur le suivi des plans d'actions associés permettant d'atteindre les résultats à travers des indicateurs de pilotage.

En effet, le seul suivi des plans d'action amènera le responsable à comprendre rapidement et précisément pourquoi les résultats n'ont pas été atteints, et dans quelles autres directions diriger les actions correctrices.

Les indicateurs devront être simples, compréhensibles, parlants et constitués pour les opérationnels un outil de communication capable d'orienter les nouveaux comportements.

Plus encore que pour les indicateurs de performance, ceux de pilotage sont très largement spécifiques à chaque entreprise ; les tableaux de bord devront donc être construits sur mesure et être aptes à évoluer avec les changements.

Pour cela il faut également déterminer une norme pour chaque indicateur. Ainsi, lorsque les valeurs de ces indicateurs dépassent celles référencées comme normales, elles agissent comme des clignotants d'alerte. Alors le décideur pourra mener préventivement les actions correctrices nécessaires à la réalisation de l'objectif.

On aboutira ainsi à un système d'autocontrôle effectué directement par le responsable opérationnel appelé contrôle proactif. Il lui permet ainsi, au besoin,

d'intervenir tôt et de manière efficace avant la comparaison finale entre l'objectif à atteindre et le résultat constaté

Par opposition à cette action, la réaction est une action menée à posteriori après le constat d'un objectif non atteint qui arrive en retard.

C - ROLE DU TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord est un outil, et un outil n'a de valeur que par l'utilisation qui en est faite. Il doit non seulement être lu et analysé mais également entraîner une décision.

Il remplit plusieurs fonctions dans l'entreprise : un outil d'aide à la décision, un outil de communication, un outil de sensibilisation, un outil de contrôle, un outil de motivation.

1 - Un outil d'aide à la décision

Le tableau de bord n'est pas un outil de décision mais il met en évidence l'état de fonctionnement du système afin que le responsable puisse prendre une décision.

La finalité du tableau de bord n'est pas de permettre une contemplation des chiffres mais d'alerter d'abord le responsable opérationnel sur la gestion de l'entreprise et l'amener au besoin à analyser les écarts significatifs constatés et à concevoir les actions correctrices¹. Il y a écarts lorsqu'il peut être mis en évidence la différence entre une situation réalisée et une situation prévue.

Le responsable opérationnel doit être le premier à réagir, et si nécessaire, il se référera à sa hiérarchie et mettra en œuvre les décisions prises pour recadrer les objectifs.

1. Caroline SELMER, Concevoir le tableau de bord, DUNOD, Paris 2003, P 172.

2 - Un outil de communication

Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique des informations qui doit pouvoir être lu d'un seul coup d'œil. Cela ne signifie pas analyser toutes les causes d'écart, cette étude se fera à posteriori, mais pouvoir juger du fonctionnement du système.

Il est primordial de faire du tableau de bord un outil de communication et d'information transversale sur l'activité des départements voire de l'ensemble de l'entreprise¹.

Le tableau de bord doit faire l'objet de discussions, pour permettre de développer la cohérence et l'adhésion d'un groupe autour d'objectifs communs. Les réunions devront permettre d'analyser les résultats et d'orienter essentiellement les débats sur l'explication des dérives et les actions envisagées ainsi que le suivi de l'avancement des plans d'action en cours.

3 - Un outil de sensibilisation

Le tableau de bord est aussi un outil de sensibilisation à la réduction des coûts². Il permet après son exploitation, de sensibiliser le personnel sur certains constats relatifs aux dépenses de fonctionnement. Le contrôleur de gestion peut décider de diffuser tous les mois les documents sur l'évolution de ces dépenses par service en rappelant constamment l'objectif d'une réduction significative des coûts.

4 - Un outil de contrôle

Le tableau de bord, un outil de contrôle³, permet à tout moment de vérifier l'évolution des réalisations par rapport aux prévisions et d'effectuer un suivi régulier afin d'apporter les correctifs nécessaires pour coller aux objectifs.

Il ne doit pas seulement se limiter à apporter une information exploitable mais il doit également surveiller les flux générés par les centres de responsabilités.

1-2-3. Caroline SELMER, Concevoir le tableau de bord, DUNOD, Paris 2003, P 174 - 175 - couverture.

5 - Un outil de motivation

Le tableau de bord est un document de synthèse qui reflète les performances réalisées par chaque centre de responsabilité. Les résultats présentés révèlent souvent les compétences des collaborateurs du manager¹. Le sentiment de réalisation de soi qui anime chaque individu pousse les responsables à s'auto évaluer et à chercher à toujours mieux faire.

SECTION II - CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD

La conception d'un tableau de bord nécessite la mise en place d'une méthodologie qui permet d'appliquer un cheminement pour obtenir un résultat.

A - Méthodologie de Jean Yves SAULOU

Selon Jean Yves SAULOU², dans son ouvrage intitulé " le tableau de bord du décideur ", elle est constituée de sept phases et d'un préalable. Le préalable consiste à faire le choix de la périodicité de production du tableau de bord.

Le choix au préalable de la périodicité de production du tableau de bord s'explique par le fait que l'évolution des activités n'est pas linéaire ; d'ailleurs la périodicité retenue peut ne pas obligatoirement être continue dans l'année. La périodicité du tableau de bord doit permettre au décideur de constater, généralement sur le tableau de bord suivant, les conséquences de ces décisions. Par conséquent, pour chaque activité, il doit se donner un temps pour que des données suffisamment représentatives puissent être recueillies.

Les sept phases de la conception du tableau de bord sont décrites ci-après.

1. Caroline SELMER, Concevoir le tableau de bord, DUNOD, Paris 2003, P 176.

2. Jean Yves SAULOU, Le tableau de bord du décideur, Editions d'Organisation, Paris1984, P51-146.

1. La recherche du comportement du système

La recherche du comportement du système à contrôler est faite pour isoler les activités principales.

La finalité d'un système passe par la définition des activités qui permettent de la réaliser. Dans chaque activité les objectifs à atteindre doivent être clairement définis ; un objectif doit être quantifiable, mesurable, programmable et admettre une certaine plage de variation. Jean Yves SAULOU préconise non pas de suivre tous les objectifs mais de les décomposer en missions et de sélectionner les plus représentatives de l'objectif.

L'exécution des missions doit permettre d'atteindre les objectifs qu'on s'est fixés, les objectifs doivent permettre aux activités correspondantes de remplir leurs fonctions et les activités d'aboutir à la finalité du système.

2. La détermination des indicateurs

La détermination des indicateurs représentatifs des activités donc de l'objectif du système et leur sélection se feront pour chaque mission, sans se préoccuper du nombre.

3. La validation des indicateurs

La validation des indicateurs nécessaires et suffisants à retenir se fera en fonction de la périodicité de production du tableau de bord préétablie. Il n'est pas envisageable de retenir un indicateur, même si à priori il semble bon, sans se préoccuper de immédiatement de sa concrétisation et de sa réalisation du point de vue de sa périodicité.

4. La sélection du nombre d'indicateurs

Un nombre important d'indicateurs dans un tableau de bord comporte le risque de mettre à la disposition du décideur d'une surabondance d'informations dont l'essentiel ne pourra plus être distingué. Selon l'auteur le nombre optimal est de sept, un homme aux capacités cognitives normales peut cerner le comportement de sept choses à la fois. Il recommande de ne pas dépasser le nombre de dix.

5. L'étude de la forme de présentation

Le tableau de bord à concevoir ici étant destiné au décideur il doit permettre de voir l'état de fonctionnement du système, mais plus particulièrement de constater si le système fonctionne normalement. La forme de représentation choisie doit permettre de visualiser également la situation qui doit être considérée comme normale. Deux formes sont préconisées : le graphique et le clignotant.

6. Le choix des bases de référence des indicateurs

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

7. La mise en forme du tableau de bord

La forme du tableau de bord c'est le contenant, c'est ce qui le rendra efficace parce que plus facile à exploiter et agréable à lire.

Il faut donc déterminer le support ; c'est le moyen par lequel les informations seront communiquées. L'auteur présente deux principales formes de présentation : le support transportable et le panneau murale et préconise la première.

Pour la présentation de l'information elle-même, il faut que le lecteur de l'outil ait d'abord l'attention captée par les indicateurs les plus importants.

La méthode proposée est itérative ; ainsi les indicateurs retenus peuvent ne pas être produits à la périodicité souhaitée, il faudra alors revenir à la phase 2 et retenir d'autres indicateurs dont la périodicité de production sera compatible. Il en est de même à la phase 6 si les bases de référence ne peuvent pas être déterminées, il faudra alors prendre en compte des indicateurs qui avaient été initialement écartés.

Lors du suivi de cette méthodologie, on s'efforcera de respecter scrupuleusement l'ordre des phases, de ne pas traiter deux phases simultanément et surtout de ne pas anticiper une phase ultérieure en traitant une phase précédente.

B - Méthodologie des professeurs Robert S. KAPLAN et David P. NORTON

Les professeurs Robert S. KAPLAN et David P. NORTON¹ présentent leur système de gestion stratégique intégré, le Tableau de Bord Stratégique ou « Balanced Scorecard ».

La construction du premier tableau de bord prospectif d'une entreprise est un processus systématique qui génère progressivement un consensus autour de ses orientations stratégiques et de ses unités opérationnelles et les traduit en objectifs et en mesures.

Cet instrument met en évidence les facteurs clés de succès d'une organisation regroupés au sein de quatre perspectives : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

1 - Axe « financier »

Les objectifs financiers représentent l'objectif à long terme de l'entreprise : il s'agira d'assurer des rendements élevés fondés sur le capital investi.

2 - Axe « clients »

Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures clés de la performance concernant un segment de clientèle visé. Il s'agira de suivre la clientèle en mesurant par exemple leur niveau de satisfaction, leur fidélité, ou le taux de réclamation, le niveau d'acquisition de nouveaux clients

3 - Axe « processus internes »

Il englobe des indicateurs qui vont mesurer l'impact des décisions de gestion que le manager prend pour répondre de manière efficace aux attentes des actionnaires et des clients.

1. Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, Paris 2001, P32 - 42.

4 - Axe « apprentissage organisationnel »

Il englobe quant à lui des indicateurs qui vont mesurer les moyens et les facteurs qui permettent d'atteindre les objectifs des trois axes précédents. Les trois composantes de l'apprentissage organisationnel sont le potentiel des salariés, les capacités des systèmes d'information et la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

La réalisation des objectifs des axes « financier », « clients » et « processus internes » du tableau de bord prospectif est subordonnée à la performance de l'entreprise dans le domaine de l'apprentissage organisationnel.

C - Méthodologie de Caroline SELMER

Selon Caroline SELMER¹, la construction d'un système de contrôle est basée sur la formalisation des objectifs pour les différents responsables de l'entreprise. Les objectifs permettront de mobiliser l'attention des responsables et de leurs équipes sur les priorités et de les motiver pour améliorer les résultats de leur service. Ils doivent être définis avec précision, leur formulation est d'une extrême importance car elle en conditionne en grande partie le succès.

Un objectif peut se définir comme étant un but à atteindre, il va décrire un ensemble de résultats que le responsable se doit d'obtenir pour voir sa compétence reconnue et qu'il s'engage à fournir à son client à une date donnée. Il se définit par :

- un résultat à atteindre,
- les conditions dans lesquelles devra s'effectuer le résultat,
- le niveau de performance jugé acceptable.

Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux ; il ne mesure qu'une seule chose à la fois.

1. Caroline SELMER, Concevoir le tableau de bord, DUNOD, Paris 2003, P 175 -178 - 180

Selon elle, la conception d'un réseau de tableau de bord, par la méthode dite JANUS passe par plusieurs étapes.

1 - Définir les objectifs

La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie dont l'engagement est indispensable. La Direction générale sait ce qu'elle veut, ce qu'elle peut et ce qu'elle doit attendre d'un système de tableau de bord pour qu'il aboutisse à outil de dialogue et de décision. C'est à elle d'établir le plan d'actions et de déterminer les objectifs de la société qui seront consignés dans les tableaux de bord. Il est recommandé que le responsable de la conception du tableau de bord travaille dès le début en collaboration avec l'informaticien et dans le même temps les futurs utilisateurs seront informés de l'élaboration de ce nouveau système et de ces objectifs.

2 - Formaliser les missions des responsables

Pour qu'un réseau de tableau de bord ait une chance d'être opérationnel, il sera indispensable d'effectuer, pour l'entreprise toute entière, un retour aux sources en se penchant sur les données critiques qui contribuent à la réussite de son activité et à son développement stratégique. Il faut redéfinir les missions pour chaque poste de travail pour mieux comprendre à quoi sert ledit poste au sein de l'organisation et surtout quelle est sa raison d'être. Le manager doit donc décrire précisément les missions qui lui sont imparties, en tant que responsable d'une fonction ou d'un processus.

3 - Analyser les besoins des utilisateurs

Cette étape consistera à informer les utilisateurs, à recenser leurs besoins et faire l'inventaire des informations existantes. Ainsi, des entretiens libres seront effectués avec les utilisateurs des tableaux de bord qui auront ultérieurement à les alimenter en données. Au cours de cette phase, des besoins importants, mais aussi d'autres inadéquats, risquent de s'exprimer. Le responsable de la conception du tableau de bord devra alors recentrer les demandes des utilisateurs sur les clignotants vitaux tout en vérifiant leur cohérence avec les objectifs de la direction.

4 - Architecturer le réseau de tableaux de bord

Le réseau de tableaux de bord doit être architecturé pour assurer une cohérence des informations et définir les règles de remontée des informations. Dès lors il est nécessaire pour chaque niveau de responsabilité de retenir ses propres indicateurs et de concevoir son propre tableau de bord. Il s'agira de préciser les points clés de la mission ou du processus, de trouver des paramètres de mesure et de formuler des indicateurs. Pour trouver des paramètres de mesure il faut simplement être créatif parce qu'un même indicateur peut être mesuré de plusieurs manières.

5 - Normaliser les mesures de la performance

Les indicateurs de performance peuvent montrer le niveau d'atteinte des objectifs fixés. Toutefois ils ne permettent pas comprendre comment la performance a été réalisée, ni sur quel levier le responsable doit agir pour rectifier la trajectoire ; ceci fait appel à l'indicateur de pilotage. Il est nécessaire par conséquent de normer les liens entre la performance et le pilotage en identifiant les déterminants de la performance et en leur trouvant des indicateurs pertinents.

6 - Unifier les modes de présentation des indicateurs

L'unification des modes de représentation des indicateurs dans une entreprise facilitera l'exploitation du tableau de bord.

7 - Utiliser un système informatique adapté

L'informatique est aussi un outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord. Un système informatisé facilite la lisibilité, permet une gestion automatisée et réduit les temps de réponse.

8 - Structurer le tableau de bord

La dernière étape consistera à structurer le tableau de bord et à définir ses conditions de production et d'exploitation.

Il doit être situé au cœur du pilotage de la performance globale de l'entreprise.

SECTION III - ANALYSE DES DIFFERENTES METHODOLOGIES

L'analyse des différentes démarches présentées montre beaucoup de similitudes dans l'identification des étapes de la conception des tableaux de bord. Toutefois, il faut remarquer des différences dans les niveaux de détails et dans l'agencement.

A - POINTS DE CONVERGEANCE

La majorité des auteurs s'accordent, aussi bien au niveau de l'identification des étapes que dans leur succession.

1 - Cohérence avec l'organigramme

Cette étape, relative à la cohérence des tableaux de bord avec l'organigramme de la société nous paraît essentielle. L'organigramme reflétant la structuration de la société avec les différentes positions hiérarchiques, doit être le support sinon la base de tout réseau de tableau de bord. L'organigramme identifie les centres de responsabilité et indique la position de chaque agent à laquelle est rattachée une fiche de tâches. C'est à partir de ces fiches de tâches que les secteurs à contrôler qui permettent de concevoir le tableau de bord sont tirés.

2 - Recherche des secteurs de la gestion à contrôler

Cette étape permet, en faisant le diagnostic de chaque composante de la société, de mettre en évidence les variables dont l'évolution ou le changement conditionne la réalisation des objectifs de ce centre et même de l'organisation.

3 - Choix des indicateurs

C'est dans cette étape qu'on choisit les indicateurs qui permettent de suivre les secteurs identifiés comme ayant un impact dans la gestion de l'organisation.

4 - Information

Les agents seront informés sur l'importance et l'utilité de l'outil à mettre en place et collecter l'ensemble des informations utiles à l'élaboration du tableau de bord. Cette étape est relative à la nécessité d'impliquer les agents dès le début du processus et de les faire adhérer à la mise en place de l'outil. De l'adhésion des agents dépendra la réussite du travail à faire et les résultats escomptés.

5 - Conception

La dernière étape consistera à concevoir le tableau de bord qui doit être un document synoptique contenant les informations essentielles avec des paramètres de mesure de la performance réalisée dans chaque secteur contrôlé pour aider le manager dans la prise des décisions adéquates.

B - POINTS DE DIVERGENCE

Les méthodologies décrites par les auteurs présentent certains points de divergence.

Au niveau de l'identification et de l'énumération des différentes étapes, certains auteurs sont plus exhaustifs que d'autres. Par ailleurs, l'ordonnement des étapes diffère compte tenu de l'ordre de priorité qu'ils leur accordent.

Les divergences relevées dans l'identification et l'agencement des étapes peuvent être regroupées en sept points.

1 - L'engagement préalable

L'engagement au préalable du manager avant tout début du processus nous paraît fondamental. Il est indispensable que son implication soit nette et matérialisée par des notes de services indiquant qu'il est à l'initiative du travail à faire, rappelant l'importance d'un tel outil dans le système de management moderne et appelant ainsi l'ensemble du personnel à accompagner le processus et à y adhérer.

2 - L'information

L'information à porter au niveau des agents par le responsable de la conception du tableau de bord doit être un préalable au diagnostic permettant d'identifier les variables à contrôler. Le diagnostic qui permet de cerner l'essentiel de la gestion de l'entreprise est une opération à mener en étroite collaboration avec les futurs utilisateurs.

Il nous paraît essentiel de les entretenir sur le travail à faire avant toute série de questions pour la collecte des informations, après l'engagement du manager.

3 - Choix de la forme de présentation

La forme de présentation des indicateurs après leur identification devra être choisie avant de mettre en forme le tableau de bord. Il n'existe pas de tableau de bord type ; le contenu du tableau de bord ne se limite pas seulement au choix des indicateurs. Avant de les produire et de les diffuser il est nécessaire de travailler sur la mise en forme des indicateurs.

4 - Système informatique

L'utilisation d'un système informatique adapté avant la mise en forme du tableau de bord est également une étape essentielle. Ainsi la saisie et l'extraction des données se feront plus facilement que l'outil informatique utilisé se révélera performant.

5 - Mises à jour

La dernière étape consistant à la définition des règles de mise à jour est également importante. Le tableau de bord suit et doit s'adapter à l'évolution de l'organisation, il est par conséquent nécessaire de prévoir les mises à jour éventuelles et de désigner un responsable chargé de l'exploitation.

6 - Définition de la périodicité

La définition au préalable de la périodicité de production du tableau de bord comme première étape nous paraît incohérent parce qu'on ne sait pas d'abord ce qu'il

faut contrôler. La fréquence de production des tableaux de bord peut varier d'un secteur à un autre dépendamment des indicateurs choisis.

7 - Formalisation des objectifs

La formalisation au préalable des objectifs est une évidence. L'absence de tableaux de bord dans une organisation n'empêche pas le manager d'agir en fonction de la lettre de mission qui lui est remise. Ainsi il se fixe un objectif global à atteindre et les sous objectifs pour chaque département et trace les grandes lignes d'orientation stratégique.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II / PRESENTATION DE LA SICAP SA

Notre pays, à l'aube des indépendances, a su évaluer avec une vision prospective, le rôle prépondérant d'une structure en charge de l'habitat social. Le développement d'un pays passe aussi par la présentation de solutions concrètes aux préoccupations des populations en matière de logements.

C'est dans cet esprit d'initiative qu'est née la Société Immobilière du Cap-Vert.

SECTION I - STRUCTURE JURIDIQUE

En 1950, l'autorité coloniale française crée une société de promotion immobilière pour rendre le logement plus accessible aux populations dans la région du Cap-Vert qui prend ainsi la dénomination de Société Immobilière du Cap-Vert (SICAP).

C'est une Société Anonyme à Participation Publique Majoritaire dont le Siège Social est à la Place de l'Unité Africaine à DAKAR au Sénégal.

Son Capital Social est de 2.742.640.000 F CFA dont 89,57 % est détenu par l'Etat du Sénégal.

Elle est administrée par un Conseil d'Administration composé de douze membres au plus qui se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins trois fois dans l'année sur convocation de son président.

La direction de la société est conduite par un Directeur Général qui assure la gestion des affaires courantes et veille sur l'exécution des directives prises par les organes délibérants et les autorités de tutelle.

La SICAP SA compte, au mois d'Octobre 2004, un effectif de 63 agents toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

Le chiffre d'affaires pour l'année 2002 de 4,029 milliards est passé en 2003 à 5,787 milliards.

Le tableau ci-après indique la répartition des effectifs par catégorie, par Direction et par sexe.

Tableau 1 : REPARTITION DES EFFECTIFS

DIRECTIONS	CATEGORIES							
	Cadres	Maîtrises	Employés	Ouvriers	Total	%	Hommes	Femmes
D. G.	3	2	6	0	11	17.5	8	3
D. T.	4	6	1	0	11	17.5	10	1
D. C.	3	4	1	0	8	12.7	3	5
D.F.C.	4	9	1	0	14	22.2	8	6
D.A.J.	6	5	3	0	14	22.2	8	6
D.INFO.	4	1	0	0	5	7.9	4	1
TOTAL	24	27	12	0	63	100	41	22
%	38.10	42.86	19.04	0	100	-	65.08	34.92
Hommes	17	16	8	0	41	-	-	-
Femmes	7	11	4	0	22	-	-	-

- D.G : Direction Générale

- D.F.C : Direction Financière et Comptable

- D.T : Direction Technique

- D.A.J : Direction Administrative et Juridique

- D.C : Direction Commerciale

- D.INFO : Direction Informatique

L'organigramme ci-après indique l'agencement hiérarchique des Directions et des Services et donne une idée sur la répartition des tâches.

La SICAP SA comprend une Direction Générale, qui compte en son sein un Secrétariat Général et une Cellule de Contrôle Interne et de Gestion, cinq Directions et douze Services.

Nous avons, de manière spécifique, présenté l'organigramme de la Cellule de Contrôle Interne et de Gestion, de la Direction Technique et de la Direction Commerciale.

La C.C.I.G, qui compte trois agents, sera chargé du suivi et de l'exploitation des tableaux de bord. Il sera, sur la question, le maître d'œuvre au cours des réunions d'évaluation du comité de coordination.

Nous y constatons un déficit de personnel par rapport à ce que nous en attendons pour un suivi et une bonne exploitation des tableaux de bord.

Les tableaux de bord sont élaborés pour l'ensemble des cinq Directions de la Société et la Direction Générale. La D.T. et la D.C. sont les deux Directions cibles que nous avons retenues pour présenter les tableaux de bord, parce qu'étant la cheville ouvrière de la Société en ce qui concerne son métier ; la promotion immobilière.

La Direction Technique est composée de trois Services et comprend un effectif de onze agents. Elle est chargée de la conception des plans, de la supervision et du contrôle des travaux confiés aux entreprises, de l'étude des dossiers de demande de terrains et de transformation des logements. Elle assure la représentation de la SICAP SA au niveau des ministères techniques et des sociétés concessionnaires.

- Le Service Bureau d'Etudes a en charge la production des plans et des pièces écrites (devis descriptifs et estimatifs). Il étudie également les dossiers de demande de terrain et de transformation des logements.

- Le Service Travaux est chargé de la supervision et de la coordination des interventions des entreprises dans les chantiers de construction. Il contrôle l'exécution des ouvrages pour s'assurer de la conformité avec les plans préétablis. Il sert de relais entre la Direction Technique et les entreprises, vérifie les situations de travaux présentées, établie les décomptes et réceptionne les travaux.

- Le Service Technique et de l'Entretien complète les plans produits par le Bureau d'études par l'établissement des plans de structures et de viabilisation, programme et supervise les travaux d'entretien du patrimoine.

La Direction Commerciale est composée de deux Services et compte huit agents. Elle est chargée de faire connaître et de mettre les produits de la SICAP SA à la disposition des populations, de gérer les clients et les locataires et le parc locatif.

- Le Service Marketing et Communication gère les relations entre la SICAP SA et la clientèle de même que les dossiers des demandeurs de logements.

- Le Service Locataires, comme son nom l'indique, suit l'évolution du logement depuis l'attribution jusqu'au terme de sa gestion.

Figure 1 : ORGANIGRAMME GENERAL

S I C A P S A
Novembre 2004

Total Effectif en place au
18/11/04 = 63
24 Cadres
27 Agents de Maîtrise
12 Employés

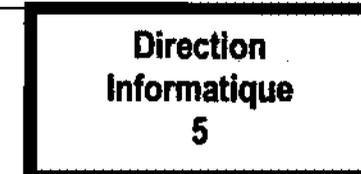
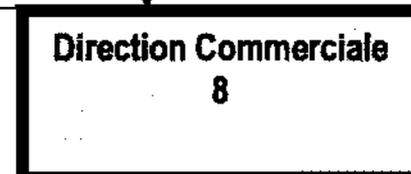
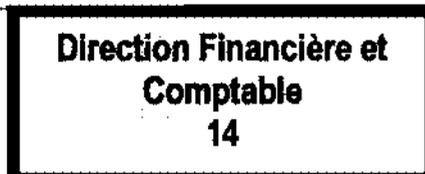
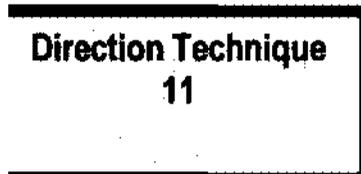
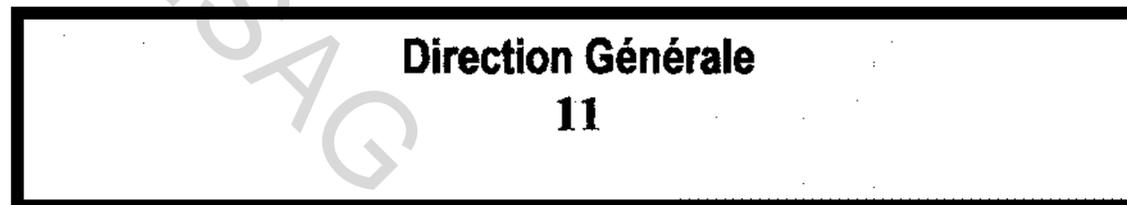
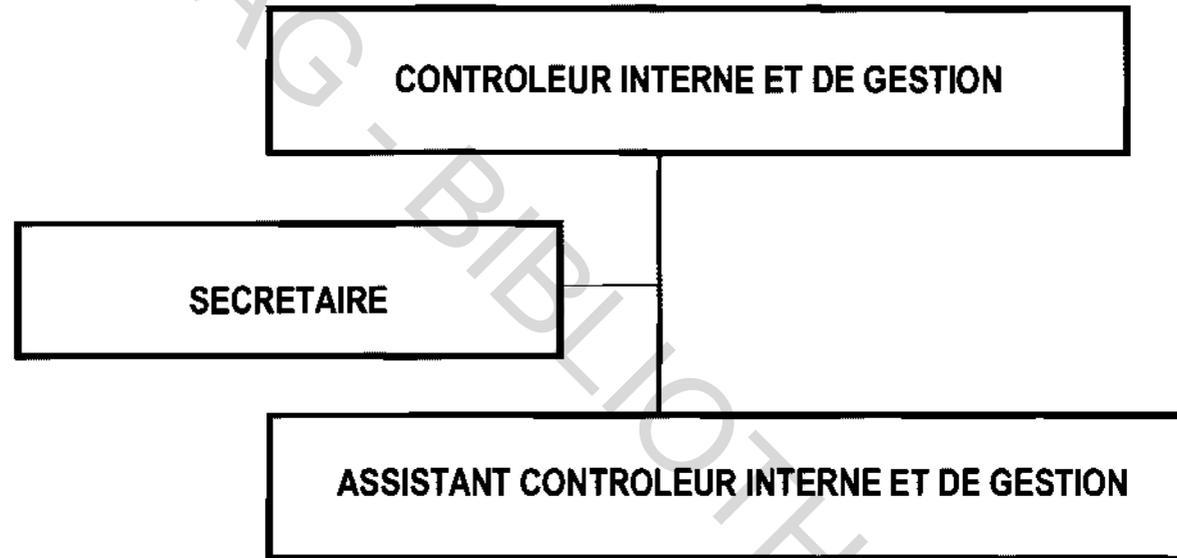


Figure 2 : ORGANIGRAMME C.C.I.G.

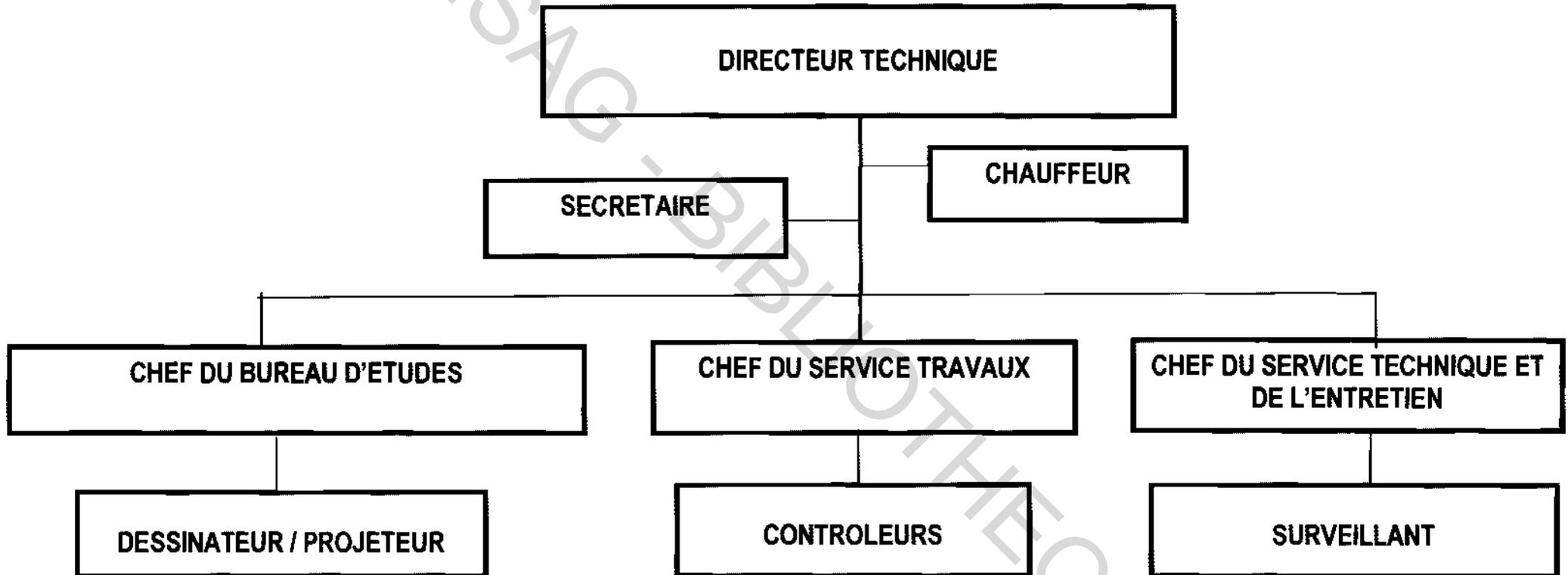
Novembre 2004

**Total Effectif : 3
2 Cadres
1 Agent de Maîtrise**

C.C.I.G : Cellule de Contrôle Interne et de Gestion

Figure 3 : ORGANIGRAMME D.T.

Novembre 2004



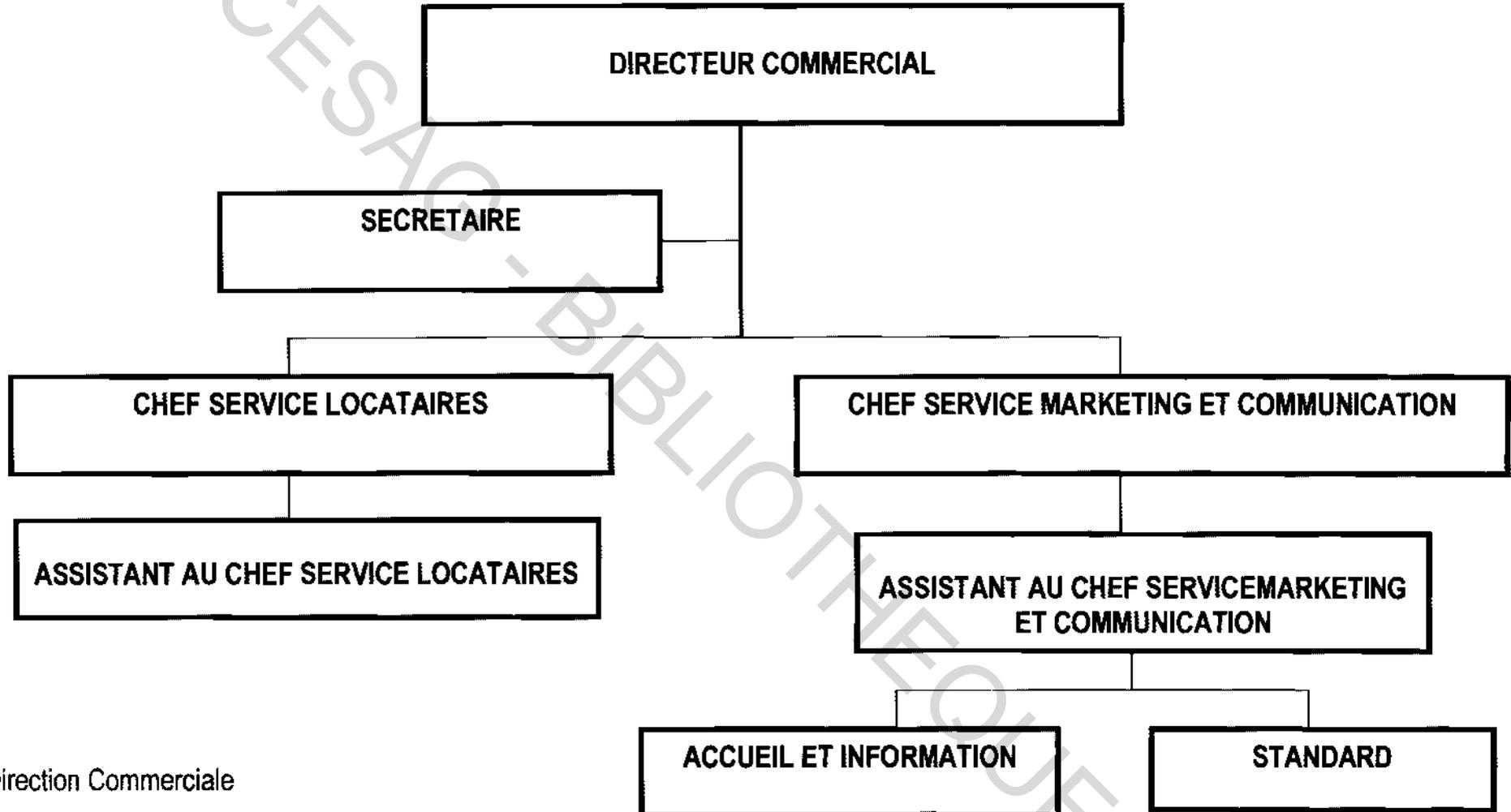
Total Effectif : 11
4 Cadres
6 Agents de Maîtrise
1 Employé

D.T : Direction Technique

Figure 4 : ORGANIGRAMME D.C.

Total Effectif : 9
3 Cadres
4 Agents de Maîtrise
1 Employé

Novembre 2004



D.C : Direction Commerciale

Le programme d'intervention de la société était limité, au moment de sa création, dans la région du Cap-Vert, ancienne dénomination de la région de Dakar. Toutefois elle a constitué des réserves foncières dans les autres régions et a même connu un début de réalisations de programmes immobiliers.

C'est ainsi que, pour se conformer à la situation réelle, la Direction Générale a soumis au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires un projet de changement de dénomination : SICAP SA.

La nouvelle dénomination, SICAP SA est ainsi approuvée à l'Assemblée Générale du 24 Juin 2004.

SECTION II - OBJET

La SICAP SA a pour objet toutes opérations tendant à supprimer la crise du logement, à améliorer les conditions de l'habitat au Sénégal et à participer à ces fins à l'exécution des plans d'extension ou d'aménagement des villes, notamment de ceux résultant de l'application des plans directeurs des régions.

Elle pourra en conséquence faire notamment :

- l'acquisition, la mise en valeur, l'administration, la location, la prise en location, la vente ou l'échange en totalité ou en partie de tous terrains et immeubles ;
- le lotissement, la construction, la gérance pour elle-même ou pour le compte de tiers de terrains et bâtiments ;
- la construction, l'aménagement de tous immeubles de rapport ou hôtel, leur gérance, leur location, vente ou échange ;
- l'acquisition de tous les meubles et objets mobiliers pouvant garnir les immeubles ci-dessus, leur aliénation ou échange.

La Société pourra accomplir toutes opérations nécessaires à la réalisation de son objet social par voie de création de sociétés nouvelles, de participation à leur constitution ou à l'augmentation du capital des sociétés existantes, soit encore d'apport ou de vente de tout ou partie de son actif à toute société existante par fusion ou autrement, le tout sans que l'énumération qui précède puisse être considérée comme limitative.

La société pourra en outre procéder à des opérations de crédit immobilier.

SECTION III - REALISATIONS

De 1951, début de ses réalisations à nos jours, la SICAP SA a produit 13.260 logements comprenant 5.825 logements en location simple et 7.435 logements en location vente, pour un Investissement Global de 55.497 Milliards de F CFA se décomposant comme suit :

- 5,939 Milliards de F CFA de terrain ;
- 9,194 Milliards de F CFA de voiries et réseaux divers ;
- 40,364 Milliards de F CFA de construction.

Ces logements se répartissent dans 61 programmes qui sont presque d'un seul tenant et couvrent une superficie d'environ 451 hectares, formant ainsi une ville d'environ 133.000 habitants.

Les lotissements de la SICAP SA en général comprennent différents types de logements, où cohabitent harmonieusement toutes les catégories socioprofessionnelles (type très économique, économique, moyen standing et grand standing), qui sont mis à la disposition de la clientèle sous forme de location simple ou de location vente. Cette dernière forme permet l'accession à la propriété. Le bénéficiaire doit verser au préalable un apport et s'acquitter d'un loyer déterminé sur une période maximale de 15 ans.

D'importants aménagements sociaux ont été réalisés dans les lotissements. Il s'agit des centaines de commerces et de garages, un stade de 20.000 places avec un

stadium, des terrains de sports, des établissements d'enseignement, un centre social, une bibliothèque, des dispensaires, des jardins et parcs d'enfants équipés de portiques et de jeux, des espaces verts plantés d'arbres, de gazon et fleurs.

Les commerces et garages sont essentiellement mis en location simple.

SECTION IV - MODE D'INTERVENTION

A - SUR LE PLAN TECHNIQUE

La SICAP SA confie les études de la voirie et des réseaux divers (VRD) à des bureaux privés spécialisés.

Les études architecturales et la confection des dossiers d'appel d'offres sont réalisées par la Direction Technique de la SICAP SA, ou sont confiées à des Cabinets d'architectes.

Les travaux par corps d'état séparés sont confiés à des entreprises spécialisées, suite à un appel d'offres et, de plus en plus, par suite de consultations restreintes.

La maîtrise d'ouvrage est assurée par le Service Technique, qui dans le cadre de la conduite des chantiers, organise des réunions hebdomadaires pour la coordination de l'ensemble des intervenants.

En prévision d'une souscription à une garantie décennale des ouvrages, la SICAP SA s'adjudge les services de bureaux spécialisés pour assurer le contrôle technique des travaux.

Elle régleme les modifications des logements dans son patrimoine par l'étude des dossiers que lui soumettent les locataires et la délivrance d'autorisation de transformer.

Elle assure également l'entretien des logements en gestion, comme stipulé dans les conditions générales de ses contrats, en confiant les travaux à des entreprises spécialisées par corps d'état.

B - SUR LE PLAN FINANCIER

Les programmes de la SICAP SA ont longtemps été financés grâce aux concours de la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE) actuelle Caisse Française de Développement (CFD) dans des conditions très favorables :

- pour la location simple : taux d'intérêt de 2,5 % à 3,5 % sur 20 ans avec 5 ans de différé ;

- pour la location vente : taux d'intérêt de 5 % sur 10 ans avec 2 ans de différé.

En outre les VRD étaient financés au moyen de subvention de l'Etat par le biais du Fonds pour l'Amélioration de l'Habitat et de l'Urbanisme (FAHU).

Le concours de la CCCE a pris fin en 1973.

A défaut d'une autre source de financement extérieur, la Société a réalisé ses programmes au moyen de son autofinancement et de crédits à moyen terme consentis par les banques locales à des conditions beaucoup moins avantageuses. C'est ainsi que, seule la location vente a été pratiquée avec des taux d'intérêt de 10,25 à 15,5 voire 17 % sur 10 ans et un différé d'un an.

Il y a par la suite la Banque de l'Habitat du Sénégal (BHS), à qui ont été transférés les concours du FAHU et qui finance la promotion immobilière à des taux d'intérêt de 7 à 11 %.

Cependant, les deux opérations réalisées avec la BHS n'ont pas donné les résultats escomptés.

Devant la persistance des problèmes de financement du logement, la SICAP SA a alors initié dans les années 80 des montages financiers, qui consistent à recueillir

auprès d'une clientèle identifiée une partie des fonds nécessaires à la réalisation des programmes, le reste étant constitué par les fonds propres de la société.

Cette contribution réduit considérablement le besoin de financement, par conséquent son coût et donc le prix de revient des logements.

Ce système vient d'être optimisé avec le programme spécial qui, par une certaine combinaison des options par projet, permet à la SICAP SA de couvrir l'essentiel des besoins de financement avec l'apport de candidats identifiés.

C - SUR LE PLAN DU PARTENARIAT

La SICAP SA reste ouverte à toute forme de partenariat qui lui apporte des technologies nouvelles, une meilleure logistique et des financements qui peuvent accélérer son processus de production de logements, réduire les coûts de construction et améliorer la qualité de l'ensemble.

Dans ce cadre, le mode d'intervention consiste à réaliser avec le partenaire des prototypes qui permettent d'apprécier les conditions et coûts de réalisation et les besoins de la clientèle avant d'envisager de grands ensembles.

Par ailleurs, de nouvelles voies viennent d'être ouvertes avec :

- l'utilisation des matériaux locaux dans les programmes (géobéton ou béton de terre) ;
- l'importation directe des matériaux par la SICAP SA;
- la recherche de partenaires pour la réalisation de petites unités industrielles de fabrication de matériels (étanchéité, électricité, plomberie sanitaire, quincaillerie).

D - MODES D'ACCES AUX LOGEMENTS

Il existe deux grands modes d'accès : le programme spécial et le programme classique.

Le Programme Spécial pour lequel l'attribution est ferme après dépôt du dossier et libération de l'apport avec 3 options :

- option 1 : Achat au comptant ;
- option 2 : Apport d'environ 75 % du prix comptant, loyer mensuel sur 1 à 15 ans ;
- option 3 : Apport d'environ 50 % du prix comptant, loyer mensuel sur 1 à 15 ans.

Le Programme Classique pour lequel l'attribution est faite après sélection du dossier, l'apport minimum exigé étant plus modeste et est fixé en fonction des types de logements.

La SICAP propose aussi sur commande un logement d'un grand standing R+1 en bordure de route sur un terrain de 500 m².

E - DIFFICULTES ACTUELLES ET AVENIR

1 - UNE DEMANDE DEBORDANTE - UN FAIBLE NIVEAU DE PRODUCTION

Plus de 4.000 demandeurs, une production annuelle de l'ordre de 400 logements, soit environ 10 % de demande satisfaite.

Pour une satisfaction plus significative de la clientèle, la production devrait être portée au moins à 1.000 logements par an soit 25 % de la demande interne.

Pour cela, il y a surtout des contraintes majeures qui sont déterminantes pour l'avenir de la société, à savoir les réserves foncières et le financement.

2 - UN EPUISEMENT DES RESERVES FONCIERES

Des options ont été faites :

- dans la banlieue
- et dans les autres régions.

Devant cet épuisement des réserves foncières la SICAP SA est confrontée à deux problèmes pour lesquels la recherche des solutions se poursuit.

Comment constituer des réserves dans les zones d'extension ?

Comment s'adapter à des interventions excentrées ?

3 - DES FINANCEMENTS ADEQUATS

Il est impératif de trouver des financements à long terme pour assurer un développement harmonieux et équilibré des activités de la société.

Au moment de la recherche des financements, la société rencontre deux types de problèmes liés au fait que les banques acceptent de moins en moins de faire des prêts à long terme et qu'il est difficile d'obtenir leur garantie sur des emprunts en devises pour lesquels les recettes de remboursement sont en Francs CFA. Pour les bailleurs de fonds, cette garantie est une des conditions pour accorder les crédits.

La SICAP SA est, par conséquent, en train de prospector certaines pistes gravitant autour de :

- Comment gérer et obtenir une meilleure rémunération des fonds disponibles ?
- Comment mettre en œuvre un système d'emprunt obligataire ?
- Comment obtenir une meilleure adaptation du mode de financement de la BHS et de nos programmes, notamment pour le financement direct de la SICAP et le financement de la location simple ?

4 - UNE PRISE EN CHARGES DES RESEAUX

Les réseaux sont actuellement réalisés par les promoteurs et entièrement pris en charge par les clients, mais rentrent dans le patrimoine des sociétés concessionnaires qui les exploitent.

Il est indiqué de régler :

- l'harmonisation des programmes d'investissement des sociétés Concessionnaires avec ceux des sociétés immobilières ;
- la participation des sociétés concessionnaires à la prise en charge des réseaux.

Cela permettrait de réduire les coûts et prix des logements ainsi que le volume des financements.

SECTION V - SYSTEME D'INFORMATION

Le système d'information de la SICAP SA repose sur la production des principaux documents de gestion ; un manuel des procédures, un budget annuel, un programme annuel d'actions et des états financiers complets.

A - LE MANUEL DES PROCEDURES

L'exécution des différentes tâches, dans le cadre du fonctionnement de la société, obéit à des procédures préétablies regroupées dans un document.

La mise en place des procédures a l'avantage de faciliter la compréhension du traitement des dossiers et de pouvoir identifier les goulots d'étranglement. Elle permet entre autres de suivre le cheminement des dossiers et de faciliter ainsi sa recherche.

Le manuel des procédures est un document soumis et approuvé par le Conseil d'Administration.

B - LE BUDGET ANNUEL

Sur le plan budgétaire, la SICAP SA est décomposée en centres de suivi selon les différents secteurs d'activités, les centres de profits principaux, les centres de profits secondaires et les centres de frais.

Les centres de profits principaux concernent les lotissements dont les loyers des logements sont les produits.

Les centres de profits secondaires génèrent des produits accessoires de moindre importance.

Les centres de frais concernent les autres services centraux qui ne génèrent pas de produits et dont l'objectif est un maximum d'efficacité pour un minimum de coût.

Le budget est décomposé en trois parties, le budget de fonctionnement (des lotissements et des services centraux), le budget d'investissement et d'équipement et le budget de trésorerie.

C - LE PROGRAMME ANNUEL D'ACTIONS

Ce document, qui accompagne le budget annuel, permet d'identifier, de faire une description et de fixer les échéances des activités à mener au cours de l'exercice.

Il servira de base, au terme de chaque trimestre, pour faire le rapport d'activités de la période. Ainsi en fonction des prévisions faites, les niveaux de réalisations seront indiqués et les écarts éventuels présentés et analysés.

Le budget et le programme annuel d'actions sont adoptés par le Conseil d'Administration avant le début de l'exercice.

D - LES ETATS FINANCIERS

Au terme de chaque exercice, les états financiers complets sont préparés et présentés au Conseil d'Administration. Il s'agit du bilan, du compte de résultats, du tableau financier des ressources et des emplois (TAFIRE) et de l'état annexé.

DEUXIEME PARTIE

COLLECTE ET EXPLOITATION DES DOCUMENTS
CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD

INTRODUCTION

Une démarche cohérente pour l'élaboration de tableaux de bord nécessite de disposer, d'abord, des informations sur l'état des lieux.

CHAPITRE I / COLLECTE ET EXPLOITATION DES DOCUMENTS

Nos recherches nous ont permis, à trois périodes différentes, de découvrir les documents qui étaient conçus, les uns en interne et les autres par des cabinets extérieurs ou de la place dans le domaine des tableaux de bord.

SECTION I - COLLECTE DES DOCUMENTS

A - PREMIERE PERIODE

Pour l'exercice 1978 / 1979 la SICAP avait lancé un appel d'offres pour la conduite d'une mission d'audit sur les outils de gestion.

Le Rapport sur le Système de Contrôle de Gestion et de l'Organisation des Procédures Comptables dressé par les Cabinets SOCIETE D'EXPERTISE COMPTABLE FIDUCIAIRE FRANCE AFRIQUE - SENEGAL (SECFFA - SEN) et La SOCIETE D'EXPERTISE COMPTABLE "HELIOS FRANCE SA" et déposé le 16 Novembre 1979 concernait dans sa première partie une étude sur l'établissement de tableaux de bord à la SICAP.

La démarche utilisée par les cabinets pour concevoir des tableaux de bord comportait trois étapes.

En liaison avec les Services et la Direction de la SICAP, ils avaient détecté quelles étaient les informations de gestion utiles et nécessaires pour renseigner périodiquement les responsables sur le fonctionnement de la société.

Ensuite et compte tenu des contraintes de la société, ils avaient sélectionné un certain nombre d'informations dont la mise en forme et l'exploitation pouvait être raisonnablement effectués par les services.

Enfin, ils avaient élaboré les supports de ces informations en définissant pour chacun les méthodes de recueil, les responsables et les délais.

Le dossier qui était ainsi établi, après avoir défini la notion de tableau de bord et la démarche pour le modèle proposé présentait pour chaque état une fiche technique d'emploi à l'usage de l'utilisateur et des personnes chargées de son élaboration.

Le tableau de bord ainsi établi permettait de :

- alerter le responsable d'une anomalie de fonctionnement par la comparaison d'une information avec une prévision ;
- localiser le ou les responsables des activités pour lesquels les informations anormales ont été saisies par le tableau de bord ;
- provoquer une première réaction palliative en attendant une analyse plus fine pour porter un remède à la cause de l'anomalie considérée.

Du fait de son aspect synthétique, la mise en place préalable d'outils de contrôle de gestion (comptabilité générale fiable, comptabilité analytique, budget) est nécessaire. La SICAP SA ne disposant pas en son temps de moyens élaborés de contrôle de gestion, les sources d'informations étaient limitées. C'est pourquoi les tableaux de bord élaborés devaient au fur et à mesure de l'évolution du système de gestion intégrer les informations nouvelles.

A titre illustratif, nous présentons le tableau de bord du Service du Contentieux relatif au suivi des créances contentieuses.

Description

Cet état indique pour chaque résidence, le nombre et le montant des créances mises en contentieux dans le mois et le montant total des créances récupérées dans le mois (il peut s'agir de créances qui avaient été assignées les mois précédents).

On entend par créances mises au contentieux, les créances assignées dans le mois.

Responsable

Le service contentieux est responsable de l'établissement de ce document.

Méthode d'établissement

Les documents nécessaires à l'établissement de cet état existent au contentieux.

Périodicité

Ce document est établi mensuellement.

Transmission

Il doit être remis au responsable du tableau de bord au plus tard le 14 au soir ou le jour ouvrable qui le précède.

Tableau 2 : Tableau de bord de suivi des créances contentieuses

SICAP		PERIODE :	CREANCES CONTENTIEUSES		
LOCATION :					
N°	NOM	MISES AU CONTENTIEUX		MONTANT CREANCES CONTENTIEUSES RECUPEREES DANS LE MOIS	
		NOMBRE	MONTANT		
101	Rue Dix				
103	Fann Hock				
104	Karack				
.....					
.....					
.....					
TOTAL					
Ce document est établi par :					
- le service :					
- le 19					
Signature du responsable					

B - DEUXIEME PERIODE

En 1985/1986 la Cellule de Contrôle de Gestion de la SICAP, avait produit dans le cadre de l'établissement des tableaux de bord des documents de synthèse pour chaque Direction.

Les tableaux avec comme titre " Points clés de décisions et indicateurs de mesure de performance " indiquaient sur cinq colonnes les secteurs à contrôler et les points clés identifiés, les responsables, les indicateurs, les périodes et les sources d'informations.

Nous reproduisons de la même manière, à titre d'information le tableau du Service du Contentieux de l'époque pour le suivi des recouvrements.

TABLEAU 3 : Tableau de bord de suivi des recouvrements

SECTEURS A CONTROLER POINTS CLES	RESPONSABLES	INDICATEURS	PERIODE	SOURCE D'INFORMATIONS
Recouvrement créances contentieuses	Service Contentieux	Taux de recouvrement - nombre et montant des créances mises au contentieux. - nombre et montant total créances récupérées	Mois	- Bordereau impayés. - Registre Service Contentieux. - Bordereau recouvrement créances contentieuses

C - TROISIEME PERIODE

Dans le cadre d'une modernisation de son fonctionnement la SICAP SA avait commandé, en 2002 auprès du Cabinet MASARS, une étude pour la mise en place de procédures et de tableaux de bord.

Plusieurs moutures ont été déposées dans le temps et la dernière, en cours de validation date de Février 2004.

A titre illustratif, et de la même manière que pour les deux périodes précédentes, nous présentons le tableau de bord du Service du Contentieux pour le suivi des impayés.

Description :

Le tableau de bord << suivi des impayés >> indique mensuellement l'évolution du montant des impayés, du montant des recouvrements et du taux de recouvrement ; ceci permet d'apprécier l'activité.

Objectif :

L'objectif de ce tableau de bord est d'apprécier l'efficacité du recouvrement.

Origine :

Ce tableau de bord est établi par le service du contentieux et transmis au Contrôleur Interne et de Gestion au plus tard le 14 du mois.

TABLEAU 4 : Tableau de bord suivi des impayés

Catégorie de clientèle		Catégorie socioprofessionnelle			Selon la taille des débiteurs		Ex-locat. débiteurs
		Etat	Particulier	Autres	Gros débiteurs	Petits et moyen débiteurs	
Impayés	Mois M de N -1						
	Mois M de N						
	Mois M -1 de N						
	Ecart % à N -1						
	Ecart % à M -1						
	Total impayés						
Recouvrements	Mois M de N -1						
	Mois M de N						
	Mois M -1 de N						
	Ecart % à N -1						
	Ecart % à M -1						
	CUMUL M						
Taux de recouvrement	Mois M de N -1						
	Mois M de N						
	Mois M -1 de N						
	Ecart % à N -1						
	Ecart % à M -1						
Recouv.M/Quittan. M							
Cumul M/Total impay.							

SECTION II - EXPLOITATION DES DOCUMENTS COLLECTES

La production des nouveaux tableaux de bord devra trouver son soubassement sur ceux déjà élaborés.

Les documents ainsi collectés sont par conséquent étudiés et analysés afin de déceler les insuffisances qui devront être comblées pour disposer de tableaux de bord actualisés et adaptés.

A - LES ANCIENS TABLEAUX DE BORD

Les anciens tableaux de bord, qui ne sont d'ailleurs plus utilisés, apparaissent comme étant des états de synthèse qui rendaient compte des activités menées dans le mois, par secteur à contrôler. Ils sont plus des documents destinés au contrôle des niveaux d'exécution des tâches confiées aux différents responsables.

La réorganisation de la société par la suppression de plusieurs services tels que le Service d'Entretien des Logements Administratifs (SELA), le Service d'Entretien des Lotissements (SELOT) et le Service du Nettoyement et la création de nouveaux tels que le Service Marketing nécessite une refonte de ces tableaux de bord.

Il faut noter également l'absence d'un tableau de bord de synthèse destiné à la Direction Générale qui doit permettre au manager, qui n'a pas besoin de tous les détails, d'avoir une vue globale et suffisamment d'informations et de critères d'appréciation pour prendre les décisions appropriées

B - LES NOUVEAUX TABLEAUX DE BORD

Dans la situation actuelle, les tableaux de bord ne sont pas utilisés et pour plusieurs raisons.

Les principaux utilisateurs n'ont pas été impliqués au processus de conception par le Cabinet. D'ailleurs un Directeur était surpris qu'on évoque des tableaux de bord

élaborés pour son département alors qu'il n'a jamais abordé ce thème avec le Cabinet. Ces tableaux de bord constituaient une mouture en phase de validation, soumise à l'appréciation des différentes directions. Mais l'absence de leur réaction et d'un agent au niveau de la Cellule de Contrôle Interne et de Gestion nommément responsabilisé pour assurer le suivi, a empêché son évolution. Le manque de responsable, nommément désigné, peut également être lié à l'effectif peu approprié de la Cellule.

Le problème n'est pas seulement de sensibiliser les responsables pour qu'ils utilisent ces tableaux de bord, bien qu'ils soient mieux élaborés que les précédents, mais d'abord de reprendre le processus de conception, de les améliorer et de les simplifier pour qu'ils soient plus facilement accessibles.

L'implication des tous les utilisateurs nous paraît une nécessité incontournable pour avoir les résultats escomptés, c'est-à-dire, leur compréhension et leur acceptation. Cela aurait également l'avantage d'éviter que les agents jugent les tableaux de bord comme étant une charge supplémentaire sur leur travail.

Le tableau de bord du Service du Contentieux présenté au tableau 4 ne permet pas d'avoir, comme le souhaite le responsable, des informations par lotissement, par type de location et par produit. La hiérarchisation des débiteurs n'est pas définie de même que les autres dans la répartition socioprofessionnelle. La comparaison des situations d'un mois donné de l'année avec celles du même mois de l'année précédente n'est pas significative compte tenu de l'évolution du patrimoine. La fixation d'une norme permettrait une meilleure appréciation pour préciser les actions à mener. La conception n'est pas faite sur un tableur, ce qui aurait l'avantage de faciliter le travail des utilisateurs.

L'analyse des différents documents montre d'une part le besoin de les adapter à la situation actuelle de la société et d'autre part l'utilité de mettre à contribution l'outil informatique.

De manière générale les tableaux de bord présentés ne disposent pas de critères d'appréciation de la performance, donc ne peuvent pas être un outil permettant au manager de prendre des décisions objectives.

Nous avons par conséquent, après avoir tiré les enseignements de cette situation, retenu de reprendre le processus d'élaboration, en prenant comme support les tableaux de bord existants.

CHAPITRE II / DEMARCHE DE CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD

La production de l'information doit mettre en avant les caractéristiques des différents indicateurs, les axes d'analyses, les critères à renseigner, la fréquence de sortie, le mode de production de même que l'utilisation qui en sera faite.

SECTION I - LES DIFFERENTES ETAPES

Pour la conception de cet outil nous avons suivi la démarche décrite ci-après, répartie en 13 étapes.

1 - COHERENCE AVEC L'ORGANIGRAMME

La conception de tableaux de bord fait d'abord appel à l'existence d'un organigramme de gestion et de manuels de procédures dans la société ; cet outil doit s'adapter parfaitement à ces structures.

Nous nous sommes assurés, en relation avec la Cellule de Contrôle Interne et de Gestion (C.C.I.G.), de la disponibilité de ces documents. Il en est de même, pour

chaque exercice, de l'élaboration un budget et d'un programme annuel d'actions, utiles pour l'alimentation des tableaux de bord.

2 - INFORMATIONS

Avec l'accord du Directeur Général, et en collaboration avec la Cellule de Contrôle Interne et de Gestion, nous avons informés les différentes directions sur la méthodologie mise en place pour l'élaboration des tableaux de bord.

3 - DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT

Un état des lieux permettant de collecter tous les documents existants et disponibles sur les tableaux de bord est fait et leur analyse a permis d'avoir une base pour la suite du travail à produire.

Au niveau de chaque centre de responsabilité, en fonction de l'organigramme de gestion, nous avons recensé l'ensemble des tâches qui lui sont confiées et pour chacune d'elles relever l'objectif qui est fixé.

4 - DEFINITION DES MISSIONS

Une vérification sur la définition des missions au niveau de chaque centre de responsabilité est faite. A ce sujet, les fiches de postes et de tâches existent à la SICAP SA et sont parfaitement maîtrisées à la Direction Administrative et Juridique.

5 - FACTEURS CLES

La détermination des facteurs clés dits de succès est importante dans l'établissement d'un tableau de bord.

Nous avons analysé chaque centre de responsabilité, en relation avec le responsable, compte tenu de son expérience dans sa gestion, pour en dégager les éléments essentiels dont la variation influe sur la réalisation des objectifs. Dès lors, nous retiendrons que la recherche des facteurs clés est une réflexion très poussée sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise et sur les interrelations entre les plans d'actions et les autres centres d'activités de l'organisation.

6 - CHOIX DES INDICATEURS

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée dans un contexte selon une préoccupation de mesure résultant de la collecte de données sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. Il doit correspondre à une préoccupation ou à un objectif.

Selon le secteur d'activité du responsable, en fonction de ses missions et des objectifs qui lui sont fixés, nous avons mis en place un système qui permet de mesurer son efficacité. Pour chaque indicateur choisi, nous avons déterminé d'abord ce que nous cherchons à mesurer.

7 - FORMAT

Les tableaux de bord sont présentés sous forme de feuilles mobiles accompagnées de commentaires avec l'utilisation du logiciel de calcul Excel.

8 - FREQUENCE DE PRODUCTION

Après analyse des secteurs à contrôler, compte tenu des exigences de résultats et du niveau d'informatisation de la société, nous avons retenu une production mensuelle des tableaux de bord pour toutes les Directions et Services.

Cela aura l'avantage de permettre un suivi plus régulier de l'activité.

9 - PRODUCTION

Elle n'est pas de l'exclusivité du Contrôleur de Gestion mais trouve son origine au niveau des acteurs opérationnels.

Les responsables des centres d'activité, qui disposent des informations pour alimenter les tableaux de bord, auront la charge de produire les documents.

10 - UTILISATEURS

C'est bien sûr les Directeurs, les Chefs de Service et les Chefs de section, à qui on a fixé des objectifs précis, et qui doivent en rendre compte à leur hiérarchie. Mais, c'est également celui qui a mis en œuvre les moyens permettant d'atteindre les objectifs qu'il a fixés, le Directeur Général. Enfin est utilisatrice toute personne qui s'en sert pour un éclairage, pour une synthèse ou pour effectuer un contrôle ; le Contrôleur Interne et de Gestion.

11 - RESPONSABLE

Le responsable du tableau de bord, chargé du suivi et de l'exploitation est le Contrôleur Interne et de Gestion (ou son représentant). L'ensemble des tableaux de bord lui sera transmis aux dates fixées pour lui permettre de faire la synthèse et la note de présentation au Directeur Général.

12 - MISES A JOUR

Les tableaux de bord auront tout intérêt à évoluer en fonction des priorités du moment et des remarques des utilisateurs. En effet, les missions d'un responsable

évoluent soit du fait d'un changement au sein de l'organisation, soit du fait de l'influence de l'environnement remettant en cause les acquis de la performance de l'entreprise.

Le Contrôleur Interne et de Gestion aura la responsabilité d'initier une mise à jour sur un tableau de bord.

13 - ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD

A partir de ces considérations, les tableaux de bord ont été élaborés pour le suivi des tâches les plus significatives et qui ont un impact sur la gestion de l'organisation.

Pour certaines activités, nous avons fixé un critère de performance ou une norme qui permettra de porter une appréciation sur le travail fourni.

La définition de la norme est faite en relation avec le Directeur de Service, en prenant en compte l'objectif fixé par le Directeur Général. La norme peut également être tirée du programme annuel d'actions, du budget et des documents contractuels

Pour d'autres activités, nous avons présenté l'évolution de la situation sans fixer une norme compte tenu de la spécificité. L'information portée au niveau du Directeur Général lui permettra, en fonction de son appréciation personnelle ou avec l'avis de ses collaborateurs, d'orienter la stratégie à mettre en œuvre.

Ce processus nous a permis de concevoir les tableaux de bord, qui ont été présentés aux différents responsables opérationnels et validés par ces derniers.

Il a commencé par des rencontres informelles pour la collecte des documents existants surtout au niveau de la Cellule de Contrôle Interne et de Gestion. Nous avons par la suite, en fonction des résultats obtenus par l'exploitation desdits documents, proposé et présenté à l'assistant du Contrôleur Interne et de Gestion, Direction après Direction, les axes à contrôler et les modèles de projet de tableau de bord.

Au fur et à mesure que les projets de tableau de bord parvenaient à l'assistant du Contrôleur Interne et de Gestion, ses réactions allant dans le sens d'une meilleure

compréhension ou d'une amélioration nous permettaient, en fonction de la pertinence ou non, de faire des réglages.

C'est après cette étape que nous avons, ensemble, présenté les documents aux principaux intéressés.

Les réactions des responsables étaient diverses ; certains étaient enthousiastes à l'idée de disposer d'un tel outil synthétique pour regrouper les informations essentielles sur leur gestion, d'autres nous suggéraient des simplifications et des améliorations.

Dans l'étape suivante, nous avons repris les tableaux de bord en intégrant, au besoin, les préoccupations, pour obtenir une nouvelle version.

C'est à partir de ce moment que de manière officielle, nous avons fait programmer par la C.C.I.G. les séances de validation avec les différentes Directions. Ainsi, une note adressée aux directeurs de service a été produite à ce sujet.

Ces séances nous ont permis de finaliser les tableaux de bord qui sont prêts à être testés au début de l'exercice prochain.

SECTION II - PRESENTATION DES TABLEAUX DE BORD

L'outil conçu comprend deux parties, une fiche de présentation et un tableau permettant de recueillir les informations. De manière spécifique, nous avons élaboré des tableaux pour chaque direction, afin de permettre un suivi des activités les plus représentatives et une synthèse pour le Directeur Général.

Il offre plusieurs avantages liés à l'implication des utilisateurs au processus de conception, à la présence d'une description détaillée accompagnée d'un commentaire, à la simplicité de la présentation et à l'utilisation de l'outil informatique.

Chaque tableau de bord est accompagné d'une fiche descriptive, qui indique les objectifs recherchés, les sources de provenance des informations permettant de

l'alimenter, le responsable et la fréquence de production. Un commentaire facilite son exploitation et son interprétation.

Les tableaux de bord sont conçus sur Excel avec des cellules interactives et des formules de calcul préétablies.

Les tableaux de bord sont présentés sur un support transportable, une feuille de papier, et comprennent différentes rubriques.

En entête de la page, le secteur à contrôler est précisé par l'identification de la Direction et du Service. Egalement, au sein du secteur, l'activité à suivre est identifiée.

La présentation en colonnes a permis, pour chaque activité, de lister les différentes tâches pour lesquelles l'évolution sera suivie et les périodes concernées. La conception sur une feuille Excel permet de disposer de cellules interactives avec des formules de calcul préétablies pour dégager les écarts qui devront être analysés.

Au niveau des Sections, des Services et des Directions, les informations seront assez détaillées pour leur permettre d'avoir une meilleure visibilité.

Au niveau de la Direction Générale, les documents de synthèse présentés seront tirés des tableaux établis par les Directions. Le transfert des informations synthétiques des tableaux des Directions vers ceux de la Direction Générale se feront de façon automatique par un système de cellules rattachées.

Nous reproduisons de la même manière, à titre d'illustration le tableau du Service du Contentieux pour la gestion des recouvrements.

Tableau de bord du Service du Contentieux

DESCRIPTION

Cette situation mensuelle indique l'état d'évolution des impayés et des recouvrements réalisés dans les lotissements.

Sur les trois premières colonnes on retrouve les données initiales relatives à l'identification des lotissements, des formes de location et des produits.

Les autres colonnes indiquent l'évolution des impayés par catégorie de locataires. Une distinction est faite entre l'Etat pour le suivi des produits conventionnés et les clients particuliers. La conception sur une feuille de calcul Excel permet d'obtenir directement le montants recouverts par type de location et par lotissement, les cumuls, les taux de recouvrement et les écarts par rapport à la norme prévue sur le budget.

A chaque lotissement correspond un tableau de bord au niveau du Service. La synthèse des informations contenues dans ces documents renseigne automatiquement le tableau de bord du Directeur de Service qui ne récupère que les totaux par lotissement. Le tableau de bord du Directeur Général quant à lui contient, sur six lignes, les situations cumulées, le montant recouvert, le taux de recouvrement réalisé, le rappel de la norme et l'écart constaté sur l'ensemble du patrimoine en gestion.

OBJECTIF

L'objectif recherché est de permettre à la Direction Administrative et Juridique de suivre régulièrement l'évolution des arriérés et des montants recouverts et de gérer ainsi le budget. Elle pourra en interne et à tout moment faire un contrôle et agir éventuellement sur les cas saillants avant la production de l'état mensuel.

SOURCES

Les documents permettant de compléter le tableau sont le quittement, le budget de l'exercice et l'état des règlements contentieux

RESPONSABLE

Le responsable du tableau de bord est le chef du Service Contentieux qui en relation avec l'ensemble de ses collaborateurs, recueillira toutes les informations utiles et fiables avant la fin du mois.

FREQUENCE

La fréquence est mensuelle pour permettre un suivi plus rapproché.

TRANSMISSION

Il est remis au plus tard le 03 du mois qui, suit celui échu au Contrôleur Interne et de Gestion.

INDICATEUR

Respect de la prévision budgétaire

NORME

Taux de recouvrement prévu au budget

COMMENTAIRE

La norme pour chaque lotissement est définie dans le budget de l'exercice en fonction des objectifs qu'on s'est fixés.

La norme permet à chaque édition de voir les niveaux de réalisation des recouvrements par lotissement et éventuellement d'aller jusqu'aux détails pour identifier et analyser les cas les plus significatifs. Un écart éventuel constaté guidera le manager dans le choix de la décision à prendre pour un ajustement.

Le tableau est conçu sur EXCEL avec des cellules interactives et des formules de calcul préétablies.

L'écart est calculé en faisant la différence entre le taux de recouvrement réalisé et la norme établie.

- Un écart négatif indique que la norme est supérieure au taux de recouvrement réalisé ce qui signifie que l'objectif n'a pas été atteint et qu'il faut aller aux détails pour voir les comptes sur lesquels agir plus vigoureusement.

- Un écart nul équivaut à un recouvrement qu'on peut juger normal.

- Un écart positif équivaut à un surplus de recouvrement et qu'il faut analyser pour en tirer les raisons. Dans ce cas les actions menées doivent être maintenues et consolidés.

La faiblesse de ce tableau de bord, est l'absence de normes spécifiques par catégorie de locataires et par lotissement. Le taux de recouvrement n'étant apprécié que de manière globale, il peut dépasser la norme et ne pas ainsi alerter le décideur, alors que certains locataires sont hors des limites de tolérance.

Ce tableau de bord pourrait être utilisé pour l'exercice 2005, mais il faudra l'améliorer en corrigeant cette faiblesse, lors des mises à jour, en relation avec le chef du Service du Contentieux, en l'adaptant au budget de l'exercice.

CSA - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU 5 : Tableau de bord de la gestion des recouvrements

DIRECTION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE
SERVICE DU CONTENTIEUX
MOIS : M

DESIGNATION		EVOLUTION DES IMPAYES						
		ETAT	PARTICULIERS			TOTAL		
			CAS USUELS	CAS SPECIAUX	CAS SOCIAUX			
LOTISSEMENT : A	LOCATIONS SIMPLES (L.S.)	LOGEMENTS	CUMUL A MOIS M-1				0	
			CUMUL A MOIS M				0	
			RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
		GARAGES	CUMUL A MOIS M-1					
			CUMUL A MOIS M					
			RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
		COMMERCES	CUMUL A MOIS M-1					
			CUMUL A MOIS M					
			RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
	CITES COLLECTIVES	CUMUL A MOIS M-1						
		CUMUL A MOIS M						
		RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
	AUTRES	CUMUL A MOIS M-1						
		CUMUL A MOIS M						
		RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
	TOTAL L.S.	CUMUL A MOIS M-1	0	0	0	0		
		CUMUL A MOIS M	0	0	0	0		
		RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
	TAUX DE RECouvreMENT L.S.		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
	LOCATIONS VENTES (L.V.)	LOGEMENTS	CUMUL A MOIS M-1					
			CUMUL A MOIS M					
			RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
			GARAGES	CUMUL A MOIS M-1				
				CUMUL A MOIS M				
RECouvreMENT DU MOIS M				0	0	0	0	
COMMERCES			CUMUL A MOIS M-1					
			CUMUL A MOIS M					
			RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
CITES COLLECTIVES		CUMUL A MOIS M-1						
		CUMUL A MOIS M						
		RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
AUTRES		CUMUL A MOIS M-1						
		CUMUL A MOIS M						
		RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
TOTAL L.V.		CUMUL A MOIS M-1	0	0	0	0		
		CUMUL A MOIS M	0	0	0	0		
		RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
TAUX DE RECouvreMENT L.V.		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
TOTAL LS + LV		CUMUL A MOIS M-1	0					
		CUMUL A MOIS M	0					
		RECouvreMENT DU MOIS M	0	0	0	0	0	
TAUX DE RECouvreMENT L.S + L.V.		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		

TABLEAU 6 : Tableau de bord de la gestion des recouvrements

DIRECTION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE
SERVICE DU CONTENTIEUX
MOIS : M

DESIGNATION		EVOLUTION DES IMPAYES						
		ETAT	PARTICULIERS			TOTAL		
			CAS USUELS	CAS SPECIAUX	CAS SOCIAUX			
LOTISSEMENT : B	LOCATIONS SIMPLES (L.S.)	LOGEMENTS	CUMUL A MOIS M-1				0	
			CUMUL A MOIS M				0	
			RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
		GARAGES	CUMUL A MOIS M-1					
			CUMUL A MOIS M					
			RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
		COMMERCES	CUMUL A MOIS M-1					
			CUMUL A MOIS M					
			RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
	CITES COLLECTIVES	CUMUL A MOIS M-1						
		CUMUL A MOIS M						
		RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
	AUTRES	CUMUL A MOIS M-1						
		CUMUL A MOIS M						
		RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
	TOTAL L.S.	CUMUL A MOIS M-1	0	0	0	0		
		CUMUL A MOIS M	0	0	0	0		
		RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
	TAUX DE RECOURVEMENT L.S.		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
	LOCATIONS VENTES (L.V.)	LOGEMENTS	CUMUL A MOIS M-1					
			CUMUL A MOIS M					
			RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
			GARAGES	CUMUL A MOIS M-1				
				CUMUL A MOIS M				
RECOURVEMENT DU MOIS M				0	0	0	0	
COMMERCES			CUMUL A MOIS M-1					
			CUMUL A MOIS M					
			RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
CITES COLLECTIVES		CUMUL A MOIS M-1						
		CUMUL A MOIS M						
		RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
AUTRES		CUMUL A MOIS M-1						
		CUMUL A MOIS M						
		RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
TOTAL L.V.		CUMUL A MOIS M-1	0	0	0	0		
		CUMUL A MOIS M	0	0	0	0		
		RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
TAUX DE RECOURVEMENT L.V.		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		
TOTAL LS + LV		CUMUL A MOIS M-1	0					
		CUMUL A MOIS M	0					
		RECOURVEMENT DU MOIS M	0	0	0	0	0	
TAUX DE RECOURVEMENT L.S + L.V.		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		

TABLEAU 7 : Tableau de bord de la gestion des recouvrements

DIRECTION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE
SERVICE DU CONTENTIEUX
MOIS : M

DESIGNATION		EVOLUTION DES IMPAYES					
		ETAT	PARTICULIERS			TOTAL	
			CAS USUELS	CAS SPECIAUX	CAS SOCIAUX		
LOTISSEMENT : C	LOCATIONS SIMPLES (L.S.)	LOGEMENTS	CUMUL A MOIS M-1				0
			CUMUL A MOIS M				0
			RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0
		GARAGES	CUMUL A MOIS M-1				
			CUMUL A MOIS M				
			RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0
		COMMERCES	CUMUL A MOIS M-1				
			CUMUL A MOIS M				
			RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0
	CITES COLLECTIVES	CUMUL A MOIS M-1					
		CUMUL A MOIS M					
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
	AUTRES	CUMUL A MOIS M-1					
		CUMUL A MOIS M					
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
	TOTAL L.S.	CUMUL A MOIS M-1	0	0	0	0	
		CUMUL A MOIS M	0	0	0	0	
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
	TAUX DE RECOUVREMENT L.S.		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	LOCATIONS VENTES (L.V.)	LOGEMENTS	CUMUL A MOIS M-1				
			CUMUL A MOIS M				
			RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0
		GARAGES	CUMUL A MOIS M-1				
			CUMUL A MOIS M				
RECOUVREMENT DU MOIS M			0	0	0	0	
COMMERCES		CUMUL A MOIS M-1					
		CUMUL A MOIS M					
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
CITES COLLECTIVES		CUMUL A MOIS M-1					
		CUMUL A MOIS M					
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
AUTRES		CUMUL A MOIS M-1					
		CUMUL A MOIS M					
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
TOTAL L.V.		CUMUL A MOIS M-1	0	0	0	0	
		CUMUL A MOIS M	0	0	0	0	
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
TAUX DE RECOUVREMENT L.V.		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
TOTAL LS + LV		CUMUL A MOIS M-1	0				
		CUMUL A MOIS M	0				
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	0
TAUX DE RECOUVREMENT L.S + L.V.		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

TABLEAU 8 : Tableau de bord de la gestion des recouvrements (SYNTHÈSE)**DIRECTION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE****SERVICE DU CONTENTIEUX**

MOIS : M

DESIGNATION			EVOLUTION DES IMPAYES				
			LOTISSE- MENTS : A	LOTISSE- MENTS : B	LOTISSE- MENTS : C	TOTAUX	
LOTISSEMENTS	LOCATIONS SIMPLES (L.S.)	LOGEMENTS	CUMUL A MOIS M-1	0	0	0	0
			CUMUL A MOIS M				0
			RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0
		GARAGES	CUMUL A MOIS M-1				0
			CUMUL A MOIS M				0
			RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0
		COMMERCES	CUMUL A MOIS M-1				0
			CUMUL A MOIS M				0
			RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0
		CITES COLLECTIVES	CUMUL A MOIS M-1				0
			CUMUL A MOIS M				0
			RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0
	AUTRES	CUMUL A MOIS M-1				0	
		CUMUL A MOIS M				0	
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
	TOTAL L.S.	CUMUL A MOIS M-1	0	0	0	0	
		CUMUL A MOIS M	0	0	0	0	
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
	TAUX DE RECOUVREMENT L.S.			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	LOCATIONS VENTES (L.V.)	LOGEMENTS	CUMUL A MOIS M-1				0
			CUMUL A MOIS M				0
			RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0
		GARAGES	CUMUL A MOIS M-1				0
			CUMUL A MOIS M				0
RECOUVREMENT DU MOIS M			0	0	0	0	
COMMERCES		CUMUL A MOIS M-1				0	
		CUMUL A MOIS M				0	
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
CITES COLLECTIVES		CUMUL A MOIS M-1				0	
		CUMUL A MOIS M				0	
		RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0	
AUTRES	CUMUL A MOIS M-1				0		
	CUMUL A MOIS M				0		
	RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
TOTAL L.V.	CUMUL A MOIS M-1	0	0	0	0		
	CUMUL A MOIS M	0	0	0	0		
	RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
TAUX DE RECOUVREMENT L.V.			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
TOTAL LS + LV	CUMUL A MOIS M-1	0			0		
	CUMUL A MOIS M	0			0		
	RECOUVREMENT DU MOIS M	0	0	0	0		
TAUX DE RECOUVREMENT L.S + L.V.			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
NORME							
ECART PAR RAPPORT A LA NORME							
						#DIV/0!	

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE

SERVICE DU CONTENTIEUX

MOIS DE : M

SUIVI BUDGETAIRE

NORME : DOTATION BUDGETAIRE

DESIGNATION	BUDGET	DOTATION MENSUEL	CUMUL MOIS M-1	EXECUTION MOIS M	CUMUL AU MOIS M	CUMUL MOIS M ANNEE A-1	% D'EXECUTION	ECART % NORME	ECART % MOIS M ANNEE A-1
FRAIS D'ACTES ET DE CONTENTIEUX					-		#DIV/0!	-	-
HONORAIRES					-		#DIV/0!	-	-
TOTAUX	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-

SECTION III - RECOMMANDATIONS

La prise en compte de cette contribution au système d'information de la SICAP SA passe nécessairement par sa prise en charge par la Direction Générale de la société. Pour accompagner et parachever le processus, elle devrait désigner officiellement la Cellule de Contrôle Interne et de Gestion comme responsable des tableaux de bord.

Le Contrôleur Interne et de Gestion devrait ainsi s'approprier les documents produits afin de s'assurer de la gestion et du suivi.

Les tableaux de bord du mois devraient être centralisés au niveau du Contrôleur Interne et de Gestion pour lui permettre de faire la synthèse. Il devrait, dans les deux jours qui suivent, compléter le tableau de bord général et l'accompagner d'un commentaire pour le Directeur Général.

Il proposerait une note de service précisant les conditions de fonctionnement et d'utilisations des tableaux de bord et programmer ainsi les séances d'exploitation.

Cette cellule, avec seulement deux agents opérationnels, devrait être étoffée par le recrutement d'une personne, qui en plus des autres tâches qui lui seraient confiées, serait le responsable des tableaux de bord.

La Direction Informatique devrait être mise à contribution pour rendre la conception plus conviviale. L'utilisation de certaines formes ou couleurs plus attrayantes inciterait les utilisateurs à davantage travailler sur les tableaux.

Elle pourrait ainsi, dans le même cadre, créer, pour certains tableaux de bord, des liens hypertextes permettant de visualiser à l'aide de photos ou de graphiques, l'évolution des activités.

A titre d'exemple, l'état d'évolution d'un chantier pourrait être illustrée par des photos et des plannings.

Les tableaux de bord devraient ainsi être installés dans le réseau informatique avec des codes d'accès et des autorisations de modifications, à qui de droit, pour faciliter l'exploitation et la compilation.

Les fiches de définition des tâches devraient être complétées pour prendre en compte le renseignement et l'exploitation des tableaux de bord. La création d'une prime rattachée à la bonne tenue et au suivi des tableaux de bord pourrait être envisagée pour motiver les utilisateurs.

L'utilisation des tableaux de bord pourrait démarrer au mois de janvier 2005, au début de l'exercice et permettre ainsi d'effectuer des tests sur des cas pratiques. Après une période d'apprentissage d'un trimestre pour permettre aux utilisateurs de se familiariser avec les documents, une évaluation globale serait faite afin de mesurer le niveau d'adéquation des tableaux de bord ainsi que celui de compréhension et d'application des agents. Au besoin, les mises à jour en vue d'une amélioration seraient réalisées par le responsable des tableaux de bord avec l'implication du concepteur.

A chaque fois que de besoin, la Direction Générale pourrait en fonction des informations contenues dans les tableaux de bord, provoquer des réunions d'exploitation pour améliorer le fonctionnement.

CONCLUSION GENERALE

L'élaboration des tableaux de bord nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement de la société. Le réseau de tableaux de bord a été proposé, sur la base de l'existant, en fonction des priorités du moment, de la contribution des utilisateurs et des informations disponibles et fiables.

Il convient de noter toutefois qu'en fonction de l'évolution de la société et de la disponibilité d'autres informations, le suivi et les mises à jour devront être assurés.

La mise en place des tableaux de bord ne doit en aucun cas être un prétexte pour sanctionner, mais elle doit plutôt se faire dans un climat de confiance avec la participation de tous pour faciliter le dialogue et le partage de la réflexion.

Le tableau de bord permet d'avoir une vision globale sur le fonctionnement de la société et offre au Directeur Général des éléments d'appréciation pour prendre les décisions appropriées ; c'est un outil d'information au service de l'action.

Il faut toutefois signaler que les tableaux de bord touchent leurs limites dans la mesure quantitative des indicateurs qu'ils contiennent. Toute l'activité ne peut être réduite à des indicateurs mesurés, tant il est difficile pour certains domaines de définir une norme. Certains tableaux de bord permettent simplement, à partir d'une analyse de l'évolution des indicateurs, d'orienter la stratégie.

Le tableau de bord doit être véritablement utilisé pour apporter une dynamique dans la gestion de la société.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

* Patrick IRIBARNE, (2003), Le tableau de bord de la performance, DUNOD, Paris, 229 p.

* Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, (1998), Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, Paris, 311 p.

* Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, Paris, 413 p.

* Jean Yves SAULOU, (1984), Le tableau de bord du décideur, Editions d'Organisation, Paris, 244 P.

* Caroline SELMER, (2003) Concevoir le tableau de bord, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 244 P.

* Jean Pierre TAÏEB, (2004), Les tableaux de bord de la gestion sociale, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 244 p.

MEMOIRES

* Kouadio Vivien KOFFI, (2003),« Contribution à l'élaboration d'un tableau de bord pour suivi de l'absentéisme à la BCEAO agence principale d'Abidjan », Cycle DESAG, CESAG.

* Modou MAR, (2003), « L'élaboration et la conception des tableaux de bord dans le système de gestion de la sous direction de la scolarité du CESAG », Cycle MPGEO, CESAG.

* Henri SOUKOU, (2003),« Conception et mise en place d'un système de tableau de bord », Cycle MSG, IAE de Poitiers.

DOCUMENTS INTERNES SICAP SA

- * Statuts de la SICAP SA.
- * Rapport d'activités 2002.
- * Rapport d'activités 2003.
- * Rapport d'activités au terme du 1^{er} semestre 2004.
- * Rapport des Cabinets SECFFA - SEN et HELIOS FRANCE SA de Septembre 1979.
- * Tableaux de bord de la Cellule de Contrôle de Gestion de 1986.
- * Tableaux de bord du Cabinet MAZARS de Février 2004.

ANNEXES - LES TABLEAUX DE BORD

CESAG BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DIRECTION TECHNIQUE

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION TECHNIQUE

GESTION DES DELAIS DES ETUDES ARCHITECTURALES DES PROJETS

DESCRIPTION

Cette situation mensuelle indique l'état d'avancement des études architecturales des projets immobiliers et permet d'avoir une vue synthétique sur leur évolution.

Sur les deux premières colonnes on retrouve les données initiales que sont l'identification du projet et la durée globale d'exécution des études prévue.

Les autres colonnes donnent des informations sur la norme, l'évolution des études et le calcul des écarts par rapport à la norme établie.

OBJECTIF

L'objectif recherché est de permettre à la Direction Technique de suivre régulièrement l'évolution des études de gérer ainsi les délais d'exécution. Elle pourra en interne et à tout moment faire un contrôle et apporter éventuellement des correctifs avant la production de l'état mensuel suivant.

SOURCES

Les documents permettant de compléter le tableau sont le planning initial établi et l'état d'avancement constaté à date matérialisé par la production d'un compte rendu.

RESPONSABLE

Le responsable du tableau de bord est le Chef du Service Bureau d'Etudes qui en relation avec l'ensemble de ses collaborateurs, recueillira toutes les informations utiles et fiables au plus tard à la fin du mois.

FREQUENCE

La fréquence est mensuelle pour permettre un suivi régulier.

TRANSMISSION

Il est remis au plus tard le 03 du mois qui suit le mois échu au Contrôleur Interne et de Gestion.

INDICATEUR

L'indicateur choisi est le délai d'exécution

NORME

C'est un taux d'avancement par rapport au délai tiré du planning d'exécution prévisionnel.

COMMENTAIRE

La norme établie est tirée du planning initial d'exécution des études pour une gestion sans dérapage du délai.

Le tableau permet d'apprécier le niveau d'avancement par rapport au délai prévisionnel d'exécution, un écart éventuel constaté guidera le manager dans le choix de la décision à prendre pour un ajustement.

Le tableau est conçu sur EXCEL avec des cellules interactives et des formules de calcul préétablies.

L'écart est calculé en faisant la différence entre le pourcentage réel d'avancement et la norme établie.

- Un écart négatif indique que la norme est supérieure à la situation réelle ce qui signifie qu'il y a un retard sur les études et qu'il faut rattraper.

- Un écart nul équivaut à un avancement qu'on peut juger normal.

- Un écart positif équivaut à une avance sur le délai d'exécution qu'il faudra gérer pour livrer le programme avant le terme.

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION TECHNIQUE

GESTION DES DELAIS DES ETUDES TECHNIQUES DES PROJETS

DESCRIPTION

Cette situation mensuelle indique l'état d'avancement des études techniques des projets, par type et permet d'avoir une vue synthétique sur leur évolution.

Sur les deux premières colonnes on retrouve, pour chaque programme, les données initiales que sont l'identification de l'étude et la durée globale d'exécution prévue.

Les autres colonnes donnent des informations sur la norme, l'évolution des études et le calcul des écarts par rapport à la norme établie.

OBJECTIF

L'objectif recherché est de permettre à la Direction Technique de suivre régulièrement l'évolution des études de gérer ainsi les délais d'exécution. Elle pourra en interne et à tout moment faire un contrôle et apporter éventuellement des correctifs avant la production de l'état mensuel.

SOURCES

Les documents permettant de compléter le tableau sont le planning initial établi et l'état d'avancement constaté à date matérialisé par la production d'un compte rendu.

RESPONSABLE

Le responsable du tableau de bord est le Chef du Service Technique et de l'Entretien qui en relation avec l'ensemble de ses collaborateurs, recueillera toutes les informations utiles et fiables au plus tard à la fin du mois.

FREQUENCE

La fréquence est mensuelle pour permettre un suivi régulier.

TRANSMISSION

Il est remis au plus tard le 03 du mois qui suit le mois échu au Contrôleur Interne et de Gestion.

INDICATEUR

L'indicateur choisi est le délai d'exécution

NORME

C'est un taux d'avancement par rapport au délai tiré du planning d'exécution.

COMMENTAIRE

La norme établie est tirée du planning initial d'exécution des études pour une gestion sans dérapage du délai.

Le tableau permet d'apprécier le niveau d'avancement par rapport au délai prévisionnel d'exécution, un écart éventuel constaté guidera le manager dans le choix de la décision à prendre pour un ajustement.

Le tableau est conçu sur EXCEL avec des cellules interactives et des formules de calcul préétablies.

L'écart est calculé en faisant la différence entre le pourcentage réel d'avancement et la norme établie.

- Un écart négatif indique que la norme est supérieure à la situation réelle ce qui signifie qu'il y a un retard sur les études et qu'il faut rattraper.

- Un écart nul équivaut à un avancement qu'on peut juger normal.

- Un écart positif équivaut à une avance sur le délai d'exécution qu'il faudra gérer pour livrer le programme avant le terme.

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION TECHNIQUE

GESTION DES DELAIS DES CHANTIERS

DESCRIPTION

Cette situation mensuelle indique l'état d'avancement des travaux, par entreprises et par chantier et permet d'avoir une vue synthétique sur l'évolution des programmes.

Sur les trois premières colonnes on retrouve, pour chaque programme, les données initiales que sont l'identification des entreprises, le nombre de logement de leur lot et la durée global d'exécution des travaux.

Les autres colonnes donnent des informations sur l'évolution des travaux et le calcul des écarts par rapport à la norme établie.

OBJECTIF

L'objectif recherché est de permettre à la Direction Technique de suivre régulièrement l'évolution des programmes et de gérer ainsi les délais d'exécution. Elle pourra en interne et à tout moment faire un contrôle et apporter éventuellement des correctifs avant la production de l'état mensuel suivant.

SOURCES

Les documents permettant de compléter le tableau sont les pièces contractuelles, les états portés sur les procès verbaux de réunion de chantier.

RESPONSABLE

Le responsable du tableau de bord est le Chef du Service Travaux qui en collaboration avec l'ensemble de ses responsables de chantiers, recueillira toutes les informations utiles et fiables avant la fin du mois.

FREQUENCE

La fréquence est mensuelle pour permettre un suivi plus régulier.

TRANSMISSION

Il est transmis au plus tard le 03 mois qui suit le mois échu au Contrôleur Interne et de Gestion.

INDICATEUR

L'indicateur choisi est le délai d'exécution.

NORME

C'est le taux d'avancement par rapport au délai tiré du planning d'exécution prévisionnel des travaux.

COMMENTAIRE

La norme établie est tirée du planning initial d'exécution des travaux pour une gestion sans dérapage du délai.

Le tableau permet d'apprécier le niveau d'avancement par rapport au délai prévisionnel d'exécution, un écart éventuel constaté guidera le manager dans le choix de la décision à prendre pour un ajustement.

Le tableau est conçu sur EXCEL avec des cellules interactives et des formules de calcul préétablies et est rattaché au tableau sur la gestion de l'investissement dans les chantiers.

L'écart est calculé en faisant la différence entre le pourcentage réel d'avancement et la norme établie.

- Un écart négatif indique que la norme est supérieure à la situation réelle ce qui signifie qu'il y a un retard sur l'exécution qu'il faut rattraper.

- Un écart nul équivaut à un avancement qu'on peut juger normal.

- Un écart positif équivaut à une avance sur le délai d'exécution qu'il faudra gérer pour livrer le programme avant le terme.

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION TECHNIQUE

SERVICE TRAVAUX

MOIS DE :

CHANTIER 1 :

GESTION DES DELAIS DANS LES CHANTIERS

NORME :

ENTREPRISES		DELAI D'EXECUTION PREVU	SITUATIONS D'AVANCEMENT TRAVAUX (%)				ECART % NORME	OBSERVATIONS
IDENTIFICATION	NBRE		ANTERIEURE	DE LA PERIODE	CUMULEES	DUREE ECOULEE		
0	0				0%		0%	
0	0				0%		0%	
0	0				0%		0%	
0	0				0%		0%	
0	0				0%		0%	
0	0				0%		0%	
0	0				0%		0%	
0	0				0%		0%	
0	0				0%		0%	
TOTAUX	0				#DIV/0!		#DIV/0!	

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION TECHNIQUE

GESTION DE L'INVESTISSEMENT DANS LES CHANTIERS

DESCRIPTION

Cette situation mensuelle indique l'état d'évolution de la valorisation des travaux effectués par entreprises et par chantier et permet d'avoir une vue synthétique sur les montants investis.

Les cinq premières colonnes renseignent, pour chaque programme, sur l'identification des entreprises, le nombre de logements de leur lot et le montant de son marché.

Les autres colonnes donnent des informations sur la dotation mensuelle, la réalisation et le calcul des écarts par rapport à la norme établie, de même que la situation cumulée.

OBJECTIF

L'objectif recherché est de permettre à la Direction Technique de suivre régulièrement l'évolution des montants investis et de respecter ainsi la dotation budgétaire. Elle pourra en interne et à tout moment faire un contrôle et exploiter les éléments pour mettre en oeuvre des actions correctrices avant la production de l'état mensuel suivant.

SOURCES

Les documents permettant de compléter le tableau sont les budget de l'exercice, les pièces contractuelles, les états portés sur les procès verbaux de réunion de chantier.

RESPONSABLE

Le responsable du tableau de bord est le Chef du Service Travaux qui en collaboration avec l'ensemble de ses responsables de chantiers, recueillira toutes les informations utiles et fiables au plus tard à la fin du mois.

FREQUENCE

La fréquence est mensuelle pour permettre un suivi plus régulier.

TRANSMISSION

Il est remis au plus tard le 03 du mois échu au Contrôleur Interne et de Gestion.

INDICATEUR

C'est le respect de l'enveloppe budgétaire allouée.

NORME

C'est la dotation budgétaire.

COMMENTAIRE

La norme établie est tirée du tableau de décaissement mensuel du budget d'investissement.

Le tableau permet, à chaque édition de voir le niveau des investissements réalisés et de l'apprécier par rapport à la norme c'est-à-dire à la dotation budgétaire. En outre il peut, à titre indicatif, être apprécié par rapport au pourcentage d'avancement des travaux. Un écart éventuel constaté guidera le manager dans le choix de la décision à prendre pour un ajustement.

Le tableau est conçu sur EXCEL avec des cellules interactives et des formules de calcul préétablies et est rattaché au tableau sur la gestion des délais.

L'écart est calculé en faisant la différence entre la réalisation et la norme établie.

- Un écart négatif indique que la norme est supérieure au montant réel dépensé ce qui signifie qu'on n'a pas encore atteint la dotation budgétaire, auquel cas, il faut faire un diagnostic pour indiquer les raisons (est-ce qu'il n'y a pas des retards dans les travaux ou des prestations supprimées).

- Un écart nul équivaut à un engagement qu'on peut juger normal.

- Un écart positif équivaut à un dépassement du budget et qui doit s'expliquer :

. Soit parce qu'il y'a une erreur d'appréciation, auquel cas il faut la corriger

. Soit il y a des engagements supplémentaires qu'il faudra indiquer avec les éléments justificatifs.

. Soit le rythme d'avancement des travaux est supérieur à celui prévu, auquel cas il faudra l'expliquer et le consolider.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION TECHNIQUE

SERVICE TRAVAUX

MOIS DE :

CHANTIER 1 :

GESTION DE L'INVESTISSEMENT DANS LES CHANTIERS

NORME : DOTATION BUDGETAIRE

ENTREPRISES		BUDGET OU MONTANT MARCHE			SITUATION DU MOIS				SITUATION CUMULEE			
					BUDGET (norme)	REALISATION	ECART		MOIS PRECEDENT	REALISATION	ECART	
IDENTIFICATION	NBRE	INITIAL	AVENANT (+ OU -)	TOTAL			ABSOLU	RELATIF			ABSOLU	RELATIF
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-			-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
TOTAUX	0	0	0	0	0	-	-	#DIV/0!	0,00	-	-	#DIV/0!

OBSERVATIONS :

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION TECHNIQUE

GESTION DES DEPENSES D'ENTRETIEN DANS LES LOTISSEMENTS

DESCRIPTION

Cette situation mensuelle indique l'état d'évolution des dépenses réalisées dans les lotissements pour l'entretien du parc en gestion.

Sur les deux premières colonnes on retrouve les données initiales que sont l'identification du lotissement et le montant du budget qui lui est réservé.

Les autres colonnes donnent des informations sur la dotation mensuelle, la réalisation et le calcul des écarts par rapport à la norme établie de même que la situation cumulée.

OBJECTIF

L'objectif recherché est de permettre à la Direction Technique de suivre régulièrement l'évolution des montants dépensés et de respecter ainsi les dotations budgétaires. Elle pourra en interne et à tout moment faire un contrôle et exploiter les éléments pour mettre en œuvre les actions correctrices nécessaires avant la production de l'état mensuel suivant.

SOURCES

Les documents permettant de compléter le tableau sont le budget de l'exercice, les bordereaux des prix unitaires retenus, les états récapitulatifs des travaux exécutés et les procès verbaux de réception.

RESPONSABLE

Le responsable du tableau de bord est le Chef du Service Technique et de l'Entretien qui en collaboration avec l'ensemble de ses responsables de chantiers, recueillira toutes les informations utiles et fiables au plus tard à la fin du mois.

FREQUENCE

La fréquence est mensuelle pour permettre un suivi plus rapproché.

TRANSMISSION

Il est remis au plus tard le 03 du mois échu au Contrôleur Interne et de Gestion.

INDICATEUR

C'est le respect de l'enveloppe budgétaire allouée.

NORME

C'est la dotation budgétaire.

COMMENTAIRE

La norme établie est définie en fonction du budget mensuel de chaque lotissement tiré de son budget annuel.

La norme permet à chaque édition de voir les niveaux d'intervention sur les lotissements et éventuellement d'aller jusqu'aux détails pour identifier et analyser les cas les plus significatifs. Un écart éventuel constaté guidera le manager dans le choix de la décision à prendre pour un ajustement.

Le tableau est conçu sur EXCEL avec des cellules interactives et des formules de calcul préétablies.

L'écart est calculé en faisant la différence entre la réalisation et la norme établie.

- Un écart négatif indique que la norme est supérieure au montant réel dépensé ce qui signifie qu'on n'a pas encore atteint la dotation budgétaire.

- Un écart nul équivaut à un engagement qu'on peut juger normal.

- Un écart positif équivaut à un dépassement du budget qu'il faut analyser pour en tirer les raisons et les correctifs à apporter. Dans certaines situations et en interne, des réajustements peuvent être faits d'un lotissement à un autre.

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION TECHNIQUE

GESTION DES DEPENSES D'ENTRETIEN DANS LE SIEGE DE LA SICAP SA

DESCRIPTION

Cette situation mensuelle indique l'état d'évolution des dépenses réalisées dans le siège pour l'entretien et le remplacement des pièces défectueuses.

Sur les deux premières colonnes on retrouve les données initiales que sont l'identification de la prestation et le montant du budget qui lui est réservé.

Les autres colonnes donnent des informations sur la dotation mensuelle, la réalisation et le calcul des écarts par rapport à la norme établie de même que la situation cumulée.

OBJECTIF

L'objectif recherché est de permettre à la Direction Technique de suivre régulièrement l'évolution des montants dépensés et de respecter ainsi les dotations budgétaires. Elle pourra en interne et à tout moment faire un contrôle et exploiter les éléments pour mettre en œuvre les actions correctrices nécessaires avant la production de l'état mensuel suivant.

SOURCES

Les documents permettant de renseigner le tableau sont le budget de l'exercice, les bordereaux des prix unitaires retenus, les états récapitulatifs des travaux exécutés et les procès verbaux de réception.

RESPONSABLE

Le responsable du tableau de bord est le Chef du Service Technique et de l'Entretien qui en relation avec l'ensemble de ses collaborateurs, recueillira toutes les informations utiles et fiables au plus tard à la fin du mois.

FREQUENCE

La fréquence est mensuelle pour permettre un suivi plus rapproché.

TRANSMISSION

Il est remis au plus tard le 03 du mois échu au Contrôleur Interne et de Gestion.

INDICATEUR

C'est le respect de l'enveloppe budgétaire allouée.

NORME

C'est la dotation budgétaire.

COMMENTAIRE

La norme établie est définie en fonction du budget mensuel de chaque corps d'état tiré de son budget annuel.

La norme permet à chaque édition de voir les niveaux d'intervention sur chaque corps d'état et éventuellement d'aller jusqu'aux détails pour identifier et analyser les cas les plus significatifs. Un écart éventuel constaté guidera le manager dans le choix de la décision à prendre pour un ajustement.

Le tableau est conçu sur EXCEL avec des cellules interactives et des formules de calcul préétablies.

L'écart est calculé en faisant la différence entre la réalisation et la norme établie.

- Un écart négatif indique que la norme est supérieure au montant réel dépensé ce qui signifie qu'on n'a pas encore atteint la dotation budgétaire.

- Un écart nul équivaut à un engagement qu'on peut juger normal.

- Un écart positif équivaut à un dépassement du budget qu'il faut analyser pour en tirer les raisons et les correctifs à apporter. Dans certaines situations et en interne, des réajustements peuvent être faits d'un corps d'état à un autre.

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION TECHNIQUE

SERVICE TECHNIQUE ET ENTRETIEN

MOIS DE :

GESTION DES DEPENSES D'ENTRETIEN DANS LE SIEGE DE LA SICAP SA.

NORME : DOTATION BUDGETAIRE

IDENTIFICATION	BUDGET ANNUEL	SITUATION DU MOIS				SITUATION CUMULEE			
		BUDGET	REALISATION	ECART		MOIS PRECEDENT	REALISATION CUMULEE	ECART	
				ABSOLU	RELATIF			ABSOLU	RELATIF
				-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
				-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!
TOTAUX				-	#DIV/0!		-	-	#DIV/0!

OBSERVATIONS :

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION GENERALE

DIRECTION TECHNIQUE

MOIS : M

GESTION DES DEPENSES D'ENTRETIEN DANS LES LOTISSEMENTS

IDENTIFICATION DU LOTISSEMENT	BUDGET ANNUEL	SITUATION DU MOIS				SITUATION CUMULEE			
		BUDGET (norme)	REALISATION	ECART		MOIS PRECEDENT	REALISATION	ECART	
				ABSOLU	RELATIF			ABSOLU	RELATIF
TOTAUX	0	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!

GESTION DES DEPENSES D'ENTRETIEN DANS LE SIEGE DE LA SICAP SA.

IDENTIFICATION	BUDGET ANNUEL	SITUATION DU MOIS				SITUATION CUMULEE			
		BUDGET	REALISATION	ECART		MOIS PRECEDENT	REALISATION CUMULEE	ECART	
				ABSOLU	RELATIF			ABSOLU	RELATIF
TOTAUX	0	0	0	0	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!

DIRECTION COMMERCIALE

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE

SUIVI DE L'EVOLUTION DES DEMANDEURS

DESCRIPTION

Cette situation mensuelle indique l'évolution des demandeurs, par programme et par type de logements souhaités ainsi que les montants des dépôts.

Sur la première colonne sont indiqués les mois de l'année et les totaux par trimestre alors que les autres renseignent sur les nombres de candidats par programme et par type ainsi que les dépôts enregistrés.

OBJECTIF

L'objectif recherché est de :

- suivre l'évolution de la demande ;
- apprécier l'adéquation de l'offre et de la demande ;
- permettre à la Direction Commerciale de prendre en compte les préoccupations et les possibilités des demandeurs.

Ainsi la D.C pourrait orienter la Direction Technique dans la conception des programmes.

SOURCES

Les documents permettant de compléter les tableaux sont les dossiers ouverts par les demandeurs, leurs reçus de versement ainsi que les comptes.

RESPONSABLE

Le responsable du tableau de bord est le Chef du Service Marketing qui en relation avec l'ensemble de ses collaborateurs, recueillera toutes les informations utiles et fiables au plus tard à la fin du mois.

FREQUENCE

La fréquence est mensuelle pour permettre un suivi optimal.

TRANSMISSION

Il est remis au plus tard le 03 du mois qui, suit celui échu au Contrôleur Interne et de Gestion.

INDICATEUR

Les indicateurs choisis sont le nombre de candidats demandeurs de logements et le nombre de candidats éligibles.

NORME

Il n'est pas prévu une norme pour ces tableaux.

COMMENTAIRE

Ce tableau renseigne sur l'évolution et l'importance de la demande et permet surtout d'identifier les demandeurs éligibles.

Il est conçu sur Excel avec des cellules interactives pour faciliter les calculs.

Il permet d'aider à la conception des programmes pour prendre en compte les préoccupations des candidats et de pousser le manager à lancer le démarrage des travaux.

**TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE MARKETING**

MOIS : M

SUIVI DE L'EVOLUTION DES DEMANDEURS

DESIGNATION	NOMBRE DE DEMANDEURS									
	PROGRAMME N° : 1									
	TYPE :		TYPE :		TYPE :		TYPE :		TOTAL	
	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT
TOTAL INITIAL									0	-
JANVIER									0	-
FEVRIER									0	-
MARS									0	-
TOTAL TRIM 1	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM1	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
AVRIL									0	-
MAI									0	-
JUIN									0	-
TOTAL TRIM 2	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM2	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
JUILLET									0	-
AOUT									0	-
SEPT									0	-
TOTAL TRIM 3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
OCTOBRE									0	-
NOVEMBRE									0	-
DECEMBRE									0	-
TOTAL TRIM 4	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
TOTAL ANNUEL	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN ANNEE	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-

**TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE MARKETING**

MOIS : M

SUIVI DE L'EVOLUTION DES DEMANDEURS

DESIGNATION	NOMBRE DE DEMANDEURS									
	PROGRAMME NON IDENTIFIE									
	TYPE :		TYPE :		TYPE :		TYPE :		TOTAL	
	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT
TOTAL INITIAL									0	-
JANVIER									0	-
FEVRIER									0	-
MARS									0	-
TOTAL TRIM 1	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM1	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
AVRIL									0	-
MAI									0	-
JUIN									0	-
TOTAL TRIM 2	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM2	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
JUILLET									0	-
AOUT									0	-
SEPT									0	-
TOTAL TRIM 3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
OCTOBRE									0	-
NOVEMBRE									0	-
DECEMBRE									0	-
TOTAL TRIM 4	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
TOTAL ANNUEL	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN ANNEE	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-

**TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE MARKETING**

MOIS : M

SUIVI DE L'EVOLUTION DES DEMANDEURS

DESIGNATION	NOMBRE DE DEMANDEURS									
	PROGRAMME N° : 2									
	TYPE :		TYPE :		TYPE :		TYPE :		TOTAL	
	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT
TOTAL INITIAL									0	-
JANVIER									0	-
FEVRIER									0	-
MARS									0	-
TOTAL TRIM 1	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM1	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
AVRIL									0	-
MAI									0	-
JUIN									0	-
TOTAL TRIM 2	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM2	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
JUILLET									0	-
AOUT									0	-
SEPT									0	-
TOTAL TRIM 3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM3	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
OCTOBRE									0	-
NOVEMBRE									0	-
DECEMBRE									0	-
TOTAL TRIM 4	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
TOTAL ANNUEL	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN ANNEE	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-

**TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE MARKETING**

MOIS : M

SUIVI DE L'EVOLUTION DES DEMANDEURS / SYNTHESE GLOBALE

DESIGNATION	NOMBRE DE DEMANDEURS							
	PROGRAMME N° : 1		PROGRAMME N° : 2		PROGRAMME NON IDENTIFIE		TOTAL	
	TYPE :		TYPE :		TYPE :		NOMBRE	MONTANT DEPOT
	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT	NOMBRE	MONTANT DEPOT		
TOTAL INITIAL	0	-	0	-	0	-	0	-
JANVIER							0	-
FEVRIER							0	-
MARS							0	-
TOTAL TRIM 1	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM1	0	-	0	-	0	-	0	-
AVRIL							0	-
MAI							0	-
JUIN							0	-
TOTAL TRIM 2	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM2	0	-	0	-	0	-	0	-
JUILLET							0	-
AOUT							0	-
SEPT							0	-
TOTAL TRIM 3	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN TRIM3	0	-	0	-	0	-	0	-
OCTOBRE							0	-
NOVEMBRE							0	-
DECEMBRE							0	-
TOTAL TRIM 4	0	-	0	-	0	-	0	-
TOTAL ANNUEL	0	-	0	-	0	-	0	-
CUMUL FIN ANNEE	0	-	0	-	0	-	0	-

**TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE MARKETING**

MOIS : M

SUIVI DE L'EVOLUTION DES DEMANDEURS

DESIGNATION	NOMBRE DE DEMANDEURS ELIGIBLES										
	PROGRAMME N° : 1										
	TYPE :			TYPE :			TYPE :			TOTAL	
	NOMBRE	MONTANT APPORT	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	MONTANT APPORT	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	MONTANT APPORT	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	NOMBRE ELIGIBLE
TOTAL INITIAL										0	0
JANVIER										0	0
FEVRIER										0	0
MARS										0	0
TOTAL TRIM 1	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN TRIM1	0	-		0	-		0	-		0	0
AVRIL										0	0
MAI										0	0
JUIN										0	0
TOTAL TRIM 2	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN TRIM2	0	-		0	-		0	-		0	0
JUILLET										0	0
AOUT										0	0
SEPT										0	0
TOTAL TRIM 3	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN TRIM3	0	-		0	-		0	-		0	0
OCTOBRE										0	0
NOVEMBRE										0	0
DECEMBRE										0	0
TOTAL TRIM 4	0	-		0	-		0	-		0	0
TOTAL ANNUEL	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN ANNEE	0	-		0	-		0	-		0	0

**TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE MARKETING**

MOIS : M

SUIVI DE L'EVOLUTION DES DEMANDEURS

DESIGNATION	NOMBRE DE DEMANDEURS ELIGIBLES										
	PROGRAMME N° : 2										
	TYPE :			TYPE :			TYPE :			TOTAL	
	NOMBRE	MONTANT APPORT	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	MONTANT APPORT	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	MONTANT APPORT	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	NOMBRE ELIGIBLE
TOTAL INITIAL										0	0
JANVIER										0	0
FEVRIER										0	0
MARS										0	0
TOTAL TRIM 1	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN TRIM1	0	-		0	-		0	-		0	0
AVRIL										0	0
MAI										0	0
JUIN										0	0
TOTAL TRIM 2	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN TRIM2	0	-		0	-		0	-		0	0
JUILLET										0	0
AOUT										0	0
SEPT										0	0
TOTAL TRIM 3	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN TRIM3	0	-		0	-		0	-		0	0
OCTOBRE										0	0
NOVEMBRE										0	0
DECEMBRE										0	0
TOTAL TRIM 4	0	-		0	-		0	-		0	0
TOTAL ANNUEL	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN ANNEE	0	-		0	-		0	-		0	0

**TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE MARKETING**

MOIS : M

SUIVI DE L'EVOLUTION DES DEMANDEURS

DESIGNATION	NOMBRE DE DEMANDEURS ELIGIBLES										
	PROGRAMME N° : 3										
	TYPE :			TYPE :			TYPE :			TOTAL	
	NOMBRE	MONTANT APPORT	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	MONTANT APPORT	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	MONTANT APPORT	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	NOMBRE ELIGIBLE
TOTAL INITIAL										0	0
JANVIER										0	0
FEVRIER										0	0
MARS										0	0
TOTAL TRIM 1	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN TRIM1	0	-		0	-		0	-		0	0
AVRIL										0	0
MAI										0	0
JUIN										0	0
TOTAL TRIM 2	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN TRIM2	0	-		0	-		0	-		0	0
JUILLET										0	0
AOUT										0	0
SEPT										0	0
TOTAL TRIM 3	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN TRIM3	0	-		0	-		0	-		0	0
OCTOBRE										0	0
NOVEMBRE										0	0
DECEMBRE										0	0
TOTAL TRIM 4	0	-		0	-		0	-		0	0
TOTAL ANNUEL	0	-		0	-		0	-		0	0
CUMUL FIN ANNEE	0	-		0	-		0	-		0	0

**TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE MARKETING**

MOIS : M

SUIVI DE L'EVOLUTION DES DEMANDEURS ELIGIBLES / SYNTHESE GLOBALE

DESIGNATION	NOMBRE DE DEMANDEURS ELIGIBLES							
	PROGRAMME N° : 1		PROGRAMME N° : 2		PROGRAMME N° : 3		TOTAL	
	TYPE :		TYPE :		TYPE :		NOMBRE	NOMBRE ELIGIBLE
	NOMBRE	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	NOMBRE ELIGIBLE	NOMBRE	NOMBRE ELIGIBLE		
TOTAL INITIAL	0	-	0	-	0	-	0	0
JANVIER							0	0
FEVRIER							0	0
MARS							0	0
TOTAL TRIM 1	0	-	0	-	0	-	0	0
CUMUL FIN TRIM1	0	-	0	-	0	-	0	0
AVRIL							0	0
MAI							0	0
JUIN							0	0
TOTAL TRIM 2	0	-	0	-	0	-	0	0
CUMUL FIN TRIM2	0	-	0	-	0	-	0	0
JUILLET							0	0
AOUT							0	0
SEPT							0	0
TOTAL TRIM 3	0	-	0	-	0	-	0	0
CUMUL FIN TRIM3	0	-	0	-	0	-	0	0
OCTOBRE							0	0
NOVEMBRE							0	0
DECEMBRE							0	0
TOTAL TRIM 4	0	-	0	-	0	-	0	0
TOTAL ANNUEL	0	-	0	-	0	-	0	0
CUMUL FIN ANNEE	0	-	0	-	0	-	0	0

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE

SUIVI DES MOUVEMENTS SUR LES LOCATIONS

DESCRIPTION

Cette situation mensuelle indique mouvements intervenus sur les locations.

Sur la première colonne sont indiqués les mois de l'année et les totaux par trimestre alors que les autres renseignent, en nombre et en valeurs, sur les loyers perdus, les augmentations de loyers, les contrats résiliés et les nouveaux attributaires.

OBJECTIF

L'objectif recherché est de permettre à la Direction Commerciale d'avoir une vision globale sur son portefeuille clients.

SOURCES

Les documents permettant de compléter le tableau sont le quittancement, les demandes de remboursements, les dossiers de demande de mutation, les assignations d'expulsion.

RESPONSABLE

Le responsable du tableau de bord est le Chef du Service Locataires qui en relation avec l'ensemble de ses collaborateurs, recueillira toutes les informations utiles et fiables avant la fin du mois.

FREQUENCE

La fréquence est mensuelle pour permettre un suivi optimal.

TRANSMISSION

Il est remis au plus tard le 03 du mois qui, suit celui échu au Contrôleur Interne et de Gestion.

INDICATEUR

L'indicateur choisi est le nombre de location

NORME

Il n'est pas prévu une norme pour ce tableau.

COMMENTAIRE

Ce tableau renseigne sur l'évolution des locataires.

Il permet de :

- avoir une situation des logements non quittancés, de déceler les causes et d'y apporter des remèdes.

- suivre les tendances sur les expulsions et les cessions et de chercher les causes éventuellement en relation avec l'ASPLS pour trouver des solutions.

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE LOCATAIRES
SUIVI DES MOUVEMENTS SUR LES LOCATIONS

DESIGNATION	PRODUITS NON QUITTANCES				AUGMENTATIONS DE LOYERS		MOUVEMENTS DES LOCATAIRES							SOLDE FINANCIER
	NBRE	LOYERS PERDUS			NBRE	INCID. FINAN.	DEPARTS				NOUVEAUX			
		MOIS M - 1	DU MOIS	CUMULES			ARRIVES ECHEANCE	EXPULSIONS	SUSPENSIONS	INCID. FINAN.	NOUV. ATTRIBUTION	REPRISE QUITTANCEMENT	INCID. FINAN.	
JANVIER														-
FEVRIER														-
MARS														-
TOTAL TRIM 1	0	-	-	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-
AVRIL														-
MAI														-
JUIN														-
TOTAL TRIM 2	0	-	-	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-
TOTAL FIN TRIM2	0	-	-	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-
JUILLET														-
AOUT														-
SEPT														-
TOTAL TRIM 3	0	-	-	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-
TOTAL FIN TRIM3	0	-	-	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-
OCTOBRE														-
NOVEMBRE														-
DECEMBRE														-
TOTAL TRIM 4	0	-	-	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-
TOTAL ANNUEL	0	-	-	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE

SUIVI DE L'ACTIVITE COMMERCIALE

DESCRIPTION

Cette situation mensuelle indique l'évolution de l'activité commerciale en ce qui concerne l'offre de logements et le chiffre d'affaires.

Elle présente dans les trois premières colonnes les identifications relatives aux types de locations et de produits.

Les autres colonnes renseignent, en nombres et en valeurs, sur les prévisions, les réalisations, les cumuls et les taux de réalisation.

OBJECTIF

L'objectif recherché est de permettre à la Direction Commerciale de comparer le chiffre d'affaires prévu et celui réalisé. Si la prévision n'est pas atteinte elle devra en identifier les causes et proposer les solutions idoines.

SOURCES

Les documents permettant de compléter le tableau sont les dossiers des locataires, les tableaux de réalisation des programmes de la Direction Technique et le quittancement.

RESPONSABLE

Les responsables du tableau de bord sont le Chef du Service Marketing et le Chef du Service Locataires qui en relation avec l'ensemble de leurs collaborateurs, recueilleront toutes les informations utiles et fiables au plus tard à la fin du mois.

FREQUENCE

La fréquence est mensuelle pour permettre un suivi optimal.

TRANSMISSION

Il est remis au plus tard le 03 du mois qui suit celui échu au Contrôleur Interne et de Gestion.

INDICATEUR

L'indicateur choisi est le chiffre d'affaires

NORME

C'est la prévision budgétaire.

COMMENTAIRE

Le tableau permet d'apprécier le niveau de réalisation de l'offre de logements et du chiffre d'affaires, un écart éventuel constaté guidera le manager dans le choix de la décision à prendre pour un ajustement.

Le tableau est conçu sur EXCEL avec des cellules interactives et des formules de calcul préétablies.

Le taux de réalisation est calculé en faisant le rapport entre la réalisation effective et la prévision budgétaire qui est la norme établie.

- Un pourcentage inférieur à 100 indique que la norme est supérieure à la réalisation, ce qui signifie que l'objectif n'est pas atteint et qu'il faut analyser la situation pour y apporter des correctifs.

- Un pourcentage égal à 100 équivaut à une situation qu'on peut juger normal.

- Un pourcentage supérieur à 100 équivaut à une réalisation qui dépasse la prévision. A partir de ce constat, il faudra redéfinir les prévisions et les adapter à la situation du moment.

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE MARKETING
SUIVI DE L'ACTIVITE COMMERCIALE

DESIGNATION		PREVISION BUDGETAIRE		REALISATION MOIS M - 1		PREVISION MOIS M		REALISATION MOIS M		CUMUL AU MOIS M		TAUX DE REALISATION		
		NBRE	VALEUR	NBRE	VALEUR	NBRE	VALEUR	NBRE	VALEUR	NBRE	VALEUR	NBRE	VALEUR	
DEMANDE DE LOGEMENTS										0	-	#DIV/0!	#DIV/0!	
PREVU										0	-	#DIV/0!	#DIV/0!	
OFFRE DE LOGEMENTS	DISPONIBLES	LOCATION SIMPLE	VILLAS							0	-	#DIV/0!	#DIV/0!	
			APPARTEMENTS									-	#DIV/0!	#DIV/0!
			GARAGES								0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
			COMMERCES								0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
			CITES COLLECTIVES								0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
			AUTRES								0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
			TOTAL L.S.	0	0	0	0	0	0	0	0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	LOCATION VENTE	VILLAS									0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
		APPARTEMENTS										-	#DIV/0!	#DIV/0!
		GARAGES									0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
		COMMERCES									0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
		AUTRES									0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
		TOTAL L.V.	0	0	0	0	0	0	0	0	-	#DIV/0!	#DIV/0!	
	VENTE COMPTANT	VILLAS										-	#DIV/0!	#DIV/0!
		APPARTEMENTS										-	#DIV/0!	#DIV/0!
		GARAGES										-	#DIV/0!	#DIV/0!
		COMMERCES										-	#DIV/0!	#DIV/0!
		AUTRES										-	#DIV/0!	#DIV/0!
	TOTAL V.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	-	#DIV/0!	#DIV/0!		
	TOTAL GENERAL DISPONIBLE		0	0	0	0	0	0	0	0	-	#DIV/0!	#DIV/0!	
	LOCATION SIMPLIF	VILLAS									0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
APPARTEMENTS											-	#DIV/0!	#DIV/0!	
GARAGES										0	-	#DIV/0!	#DIV/0!	
COMMERCES										0	-	#DIV/0!	#DIV/0!	

ATTRIBUES	CATEGORIES	CANTON										TOTAL	%	#DIV/0!	#DIV/0!
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	CITES COLLECTIVES											0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	AUTRES											0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	TOTAL L.S.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
LOCATION VENTE	VILLAS											0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	APPARTEMENTS												-	#DIV/0!	#DIV/0!
	GARAGES											0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	COMMERCES											0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	AUTRES											0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	TOTAL L.V.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
VENTE COMPTANT	VILLAS												-	#DIV/0!	#DIV/0!
	APPARTEMENTS												-	#DIV/0!	#DIV/0!
	GARAGES												-	#DIV/0!	#DIV/0!
	COMMERCES												-	#DIV/0!	#DIV/0!
	AUTRES												-	#DIV/0!	#DIV/0!
	TOTAL V.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL GENERAL ATTRIBUE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	#DIV/0!	#DIV/0!

BIBLIOTHEQUE

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION COMMERCIALE
SERVICE LOCATAIRES
SUIVI DE L'ACTIVITE COMMERCIALE

DESIGNATION		PREVISION BUDGETAIRE		REALISATION MOIS M - 1		PREVISION MOIS M		REALISATION MOIS M		CUMUL AU MOIS M		TAUX DE REALISATION		
		NBRE	VALEUR	NBRE	VALEUR	NBRE	VALEUR	NBRE	VALEUR	NBRE	VALEUR	NBRE	VALEUR	
PREVU												#DIV/0!	#DIV/0!	
CHIFFRE D'AFFAIRES	QUITTANCEMENT	LOCATION SIMPLE	VILLAS									#DIV/0!	#DIV/0!	
			APPARTEMENTS									#DIV/0!	#DIV/0!	
			GARAGES										#DIV/0!	#DIV/0!
			COMMERCES										#DIV/0!	#DIV/0!
			CITES COLLECTIVES										#DIV/0!	#DIV/0!
			AUTRES										#DIV/0!	#DIV/0!
			TOTAL L.S.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
	LOCATION VENTE	VILLAS											#DIV/0!	#DIV/0!
		APPARTEMENTS											#DIV/0!	#DIV/0!
		GARAGES											#DIV/0!	#DIV/0!
		COMMERCES											#DIV/0!	#DIV/0!
		AUTRES											#DIV/0!	#DIV/0!
		TOTAL L.V.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
	TOTAL GENERAL QUITTANCEMENT		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
VENTE COMPTANT	VILLAS											#DIV/0!	#DIV/0!	
	APPARTEMENTS											#DIV/0!	#DIV/0!	
	GARAGES											#DIV/0!	#DIV/0!	
	COMMERCES											#DIV/0!	#DIV/0!	
	AUTRES											#DIV/0!	#DIV/0!	
	TOTAL V.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	
ATTESTATION DE NON PROPRIETE												#DIV/0!	#DIV/0!	

AUTRES PRODUITS	ATTESTATION DE PROPRIETE LOC												#DIV/0!	#DIV/0!
	ATTESTATION PRÊT ADMIN.												#DIV/0!	#DIV/0!
	ATTESTATION SOUS LOCATION												#DIV/0!	#DIV/0!
	FRAIS D'OUVERTURE DE DOSSIER												#DIV/0!	#DIV/0!
	CESSION DE BAIL L.V.												#DIV/0!	#DIV/0!
	TOTAL AUTRES PRODUITS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	

CSAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION GENERALE

DIRECTION COMMERCIALE

MOIS : M

DESIGNATION	MOUVEMENTS SUR LES LOCATIONS	EVOLUTIONS DES DEMANDEURS		
	SOLDES FINANCIERS	NOMBRE TOTAL	MONTANT TOTAL	NOMBRE TOTAL ELIGIBLE
TOTAL INITIAL	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXX	0	-	0
JANVIER	-	0	-	0
FEVRIER	-	0	-	0
MARS	-	0	-	0
TOTAL TRIM 1	-	0	-	0
CUMUL FIN TRIM1	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	-	0
AVRIL	-	0	-	0
MAI	-	0	-	0
JUIN	-	0	-	0
TOTAL TRIM 2	-	0	-	0
CUMUL FIN TRIM2	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	-	0
JUILLET	-	0	-	0
AOUT	-	0	-	0
SEPT	-	0	-	0
TOTAL TRIM 3	-	0	-	0
CUMUL FIN TRIM3	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	-	0
OCTOBRE	-	0	-	0
NOVEMBRE	-	0	-	0
DECEMBRE	-	0	-	0
TOTAL TRIM 4	-	0	-	0
TOTAL ANNUEL	-	0	-	0
CUMUL FIN ANNEE	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	0	-	0

