

ELABORER LES TABLEAUX DE BORD

Les tableaux de bord sont des outils utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage. Ils doivent former un ensemble adapté aux besoins de chacun et cohérent dans son orientation générale et dans son contenu, fournissant un langage commun de gestion aux différents acteurs de la collectivité.

? Définition

Le tableau de bord est un ensemble **d'indicateurs peu nombreux** conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'**état** et de l'**évolution** des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les **tendances** qui les influenceront sur un **horizon cohérent** avec la nature de leurs fonctions (Henri Bouquin « Le contrôle de gestion » 2003).

C'est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives.



Caractéristiques

◆ Il existe deux types de tableaux de bord :

- Destiné au reporting, servant à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre niveaux hiérarchiques (et souvent aussi entre fonctions). Il contient l'ensemble des indicateurs stratégiques ainsi que les indicateurs opérationnels les plus pertinents pour apprécier de l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique. C'est une vision verticale des résultats.
- Destiné au pilotage du service, permettant de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci (contribution aux résultats de l'entité). Ces derniers ont vocation à rester en diffusion interne à la collectivité. La vision donnée est multidimensionnelle.

◆ Un tableau de bord utile contient généralement 4 éléments essentiels :

- un tableau rassemblant les indicateurs pertinents ;
- un graphique pour présenter l'information la plus représentative des données du tableau ;
- un commentaire clair, précis et concis donnant des indications sur les actions achevées, en cours, et à venir ;
- un encart de références avec les coordonnées de l'émetteur et les sources utilisées ;

◆ Une bonne conception implique :

- une qualité des données ;
- une limitation à l'essentiel ;
- une présentation lisible et interprétable, accessible à ses destinataires qui ne sont pas forcément des techniciens des chiffres ;
- une mise à jour périodique régulière adaptée aux besoins ;
- qu'il soit évolutif c'est-à-dire qu'il prévoit des modalités d'actualisation ;
- un raisonnement en termes prévisionnels en pensant toujours à l'adaptation aux évolutions futures et en ne se contentant pas d'accumuler des informations sur le passé ;
- une restitution à faibles coûts et dans des délais corrects permettant la fonction d'alerte ;
- un climat de confiance et une adhésion à l'outil sont essentiels.

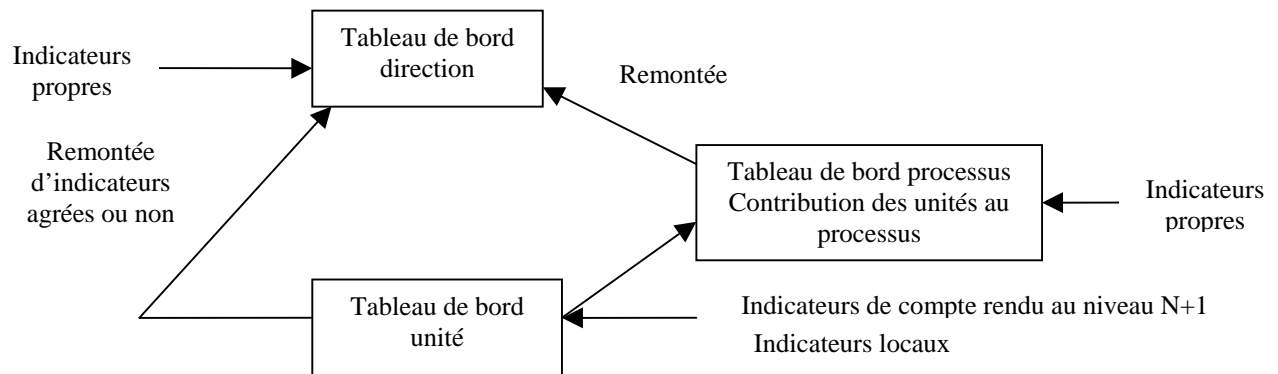


Conditions de mise en œuvre

La construction des tableaux de bord peut se faire selon différentes méthodes, plus ou moins centralisées ou décentralisées :

1. **Démarche de bas en haut** ; construction de tableaux de bord opérationnels, service par service, projet par projet :
 - Que produit le service tant en quantité qu'en qualité : définition des mesures de volume d'activité, de qualité de service rendu et d'efficacité au niveau des différentes activités du service ;
 - Combien coûte-t-il et combien coûtent ses différentes activités et ses différentes ressources : définition des mesures de coût permettant de s'assurer d'une bonne gestion des ressources ;
 - Quels sont les objectifs poursuivis : définition des mesures d'efficacité permettant d'assurer un pilotage des impacts, des résultats de l'action menée.
2. **Démarche de haut en bas** ; on part d'objectifs stratégiques définis au niveau central pour déployer ces objectifs dans les différents services :
 - Expliciter les objectifs stratégiques du service ;
 - Associer des indicateurs de résultat à ces objectifs ;
 - Identifier les principaux processus et projets en œuvre dans le fonctionnement du service et présentant des enjeux significatifs ;
 - Déployer les objectifs stratégiques sur chaque processus et projet et donc définir des objectifs par processus et projet ;
 - Construire avec les acteurs concernés des plans d'action par processus et projet ;
 - Associer à ces plans d'action des indicateurs de résultat et de suivi de leur avancement ;
 - Construire à partir de ces éléments le tableau de bord du service et celui de chacun de ses processus et projets ;
 - Compléter la démarche en construisant les tableaux de bord des unités du service, en reprenant ceux des indicateurs précédents concernant l'unité et en y ajoutant les indicateurs utiles au pilotage de l'unité.

Exemple de réseau de tableaux de bord



Avantages

Communs :

- ✓ Donne une vision multidimensionnelle de la performance ;
- ✓ Donne une dimension prévisionnelle ;
- ✓ Dote l'organisation d'un « système d'information » ;
- ✓ Permet d'apprécier la délégation du pouvoir ;
- ✓ Permet à chaque responsable d'une unité de gestion de disposer d'indicateurs synthétiques et de prendre des mesures correctives ;
- ✓ Prend tout son sens dans le cadre d'une démarche d'animation de gestion qui le fait vivre, le rend opérationnel en faisant le cadre d'un dialogue de gestion riche et régulier entre niveaux hiérarchiques et autres entités concernées.

Propres à la démarche de bas en haut :

- ✓ Démarche concrète qui permet d'aboutir à des résultats assez rapidement, ce qui renforce sa crédibilité ;
- ✓ Implication forte, dès le départ, des responsables de terrain ;
- ✓ Démarche souple qui peut se déployer progressivement sur une base peu contraignante ;
- ✓ Réduction des dysfonctionnements identifiés lors de la collecte des informations et reconnus comme tels par les responsables locaux ;
- ✓ Elle ne nécessite pas vraiment d'expression préalable d'objectifs généraux ou de priorité à donner à tel secteur aux dépens de tel autre.

Propres à la démarche de haut en bas :

- ✓ La démarche a le mérite de mettre l'accent sur le pilotage des impacts, des résultats de l'action menée, donc sur l'efficacité de l'action publique.



Précautions

Communes :

- Attention à ne pas se perdre dans trop de détails ;
- La manipulation des indicateurs ;
- Utilisé en tant que simple outil, l'intérêt du tableau de bord demeure limité ; il n'est qu'un moyen mais un moyen indispensable d'une démarche de pilotage ;
- Il convient de veiller à ne pas mener la démarche tableaux de bord de façon trop cloisonnée, trop interne à chaque service.

Propres à la démarche de bas en haut :

- La démarche ne permet pas de piloter des politiques d'ensemble nécessitant l'action conjointe de plusieurs services, puisqu'elle raisonne service par service ;
- Elle peut même encourager le cloisonnement ;
- Elle privilégie la maîtrise de l'efficacité de l'action, parce que c'est le plus facilement mesurable ; si celle-ci est à l'évidence une préoccupation importante, il n'en reste pas moins que, dans certains cas, il sera plus prioritaire de réorienter les finalités de l'action.

Propres à la démarche de haut en bas :

- Elle nécessite une expression initiale des priorités ;
- Elle peut être perçue comme technocratique et avoir des difficultés si l'on ne prend pas les précautions nécessaires, à trouver son ancrage dans la réalité des opérations ;
- Elle bouscule quelque peu les modes de fonctionnement hiérarchiques car elle travaille de façon transverse par processus et par projet.

Exemples

La ville de Meaux

Elle utilise des tableaux de bord avec des codes couleurs : exemple de la Direction des Espaces Verts (EV)

Suivi du budget 2006 EV : Septembre

N° nature	N° enveloppe	Intitulé enveloppe	Service gestionnaire	Réalisé exercice N-1	BP demandé	BP obtenu	BS + DM	Virements	Prévu (BP + BS + DM +/- virements)	Dépenses réalisées	Dépenses réalisées en %	Montant disponible
60696	9943	VETEMENT DE TRAVAIL ESPACES VERTS	Achats	-	-	20 823	-	-	20 823	1 398	6%	27 425
60320	7482	FETES ET CEREMONIES	CAB	-	-	-	-	-	-	-	0%	-
60628	792	MATERIAUX DE BATIMENT	CTM	-	-	-	-	-	7 000	3 067	44%	3 933
60632	9942	FOURNITURES VEHICULES ESPACES VERTS	CTM	-	-	-	-	-	7 430	6 351	86%	1 070
61551	9945	ENTRETIEN VEHICULES ESPACES VERTS	CTM	-	-	-	-	-	8 200	864	11%	6 586
60832	8125	ACHAT PETIT OUTILLAGE A MAIN	SAE	-	-	-	-	-	-	-	0%	-
61522	794	ENTRETIEN ET REPARATION BATIMENT	BBE	11 316	4 000	4 000	-	6 652	16 020	15 407	96%	614
60611	400	EAU ET ASSAINISSEMENT SECTEURS	EV	50 678	27 000	27 000	-	-	27 000	13 243	49%	13 757
60611	616	EAU ET ASSAINISSEMENT SERRES	EV	4 659	5 000	5 000	-	-	5 000	3 656	73%	1 044
60511	9646	EAU STAGES	EV	-	46 000	46 000	-	-	46 000	17 420	38%	26 580
60512	398	ELECTRICITE LOCAUX	EV	6 913	6 500	6 500	-	-	-	3 668	56%	2 502
60812	810	ELECTRICITE SERRES	EV	6 681	6 500	6 500	-	-	-	4 770	73%	1 730
60613	401	GAZ CHAUFFAGE DES SERRES	EV	43 768	40 000	46 000	15	-	-	50 230	82%	10 770
60613	639	GAZ CHAUFFAGE DES SERRES	EV	650	1 000	1 000	-	-	-	656	66%	41
60621	779	COMBUSTIBLES	EV	10 442	10 000	10 000	-	-	-	9 634	93%	366
60623	349	ALIMENTATION ANIMALE	EV	6 787	6 900	6 900	-	-	-	5 768	85%	7
62060	7948	CATALOGUES ET IMPRIMERIES	EV	39	70	70	-	-	170	89	41%	101
62620	412	FRAS DE TELECOMMUNICAT DNS	EV	6 800	3 800	3 800	-	-	3 800	3 671	52%	319
62680	7291	NETTOYAGE TORCHONS	EV	239	300	150	-	-	150	128	84%	24
62680	7326	AUTRES	EV	-	-	-	-	-	200	288	59%	2
60612	612	ELECTRICITE FONTAINS DE BEAUVAIL	Finan	-	-	-	-	-	-	-	0%	-
64111	1298	REMUNERATION PRINCIPALE PERSONNEL TIT.	RH	4 774	-	-	-	-	51 309	1 397 415	80%	353 864
64112	1450	SUPPLEMENT FAMILIAL PERSONNEL TITULAIRE	RH	23	-	-	-	-	32 643	17 816	55%	14 824
64131	1401	SUPPLEMENT FAMILIAL PERSONNEL NON TIT.	RH	1	-	-	-	-	1 800	638	35%	1 182
64131	1425	REMUNERATION PRINCIPALE PERIS NON TIT.	RH	61 872	61 000	61 000	-	-	61 000	58 646	96%	2 354
64511	1380	COTISATIONS A L'URSSAF	RH	295 023	329 800	329 800	-	-	329 800	231 095	70%	98 505
64630	1791	COTISATIONS AUX CAISSES DE RETRAITES	RH	459 359	463 500	463 500	-	-	463 500	387 242	77%	106 258
61660	3712	MAINTENANCE LOGICIEL	Informatique	964	1 000	1 000	-	-	1 000	675	68%	25
				3 142 063	3 203 286	3 220 886	25 780	10 267	3 282 694	2 512 641	77%	778 153

Commentaires



La Communauté d'Agglomération du Grand Toulouse

Exemple d'un tableau de bord récapitulant plusieurs données et permettant une vision très rapide de la tendance par les pictogrammes colorés.

Direction de	Politique publique de
Date	
Objectif	
Indicateur retenu	
Définition de l'indicateur	
Méthodologie utilisée (source, calcul)	
Résultat de l'indicateur présenté par tableau et/ou graphique	
Analyse / interprétation de l'indicateur	
Pictogramme de la tendance constatée (vert, noir ou rouge)	