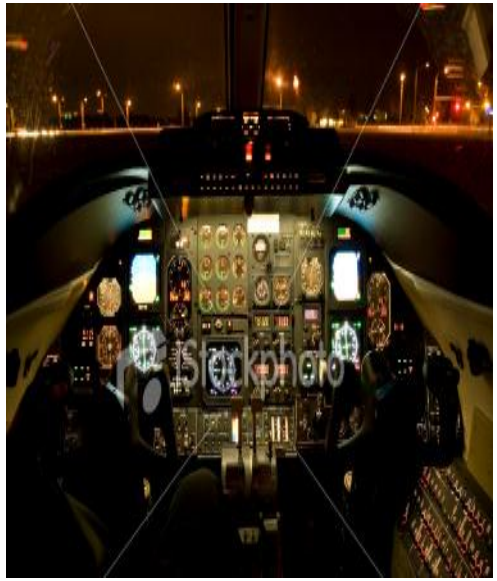
MISE EN PLACE DES INDICATEURS DE CONTRÔLE

MANUFACTURE FABRICATION & TRANSFORMATION S.A.

MFT S.A.



This publication was produced for review by the United States Agency for International Development.
It was prepared by **Daniel D. Charles**
Under
WINNER contract no. STTA-151-WIF

NOTE LIMINAIRE

Ce travail est exécuté sur demande du projet USAID/WINNER, géré par CHEMONICS FOUNDATION HAITI, selon le contrat #STTA-151-WIF. Il est le 5ième livrable. Il concerne la mise en place d'indicateurs de contrôle pour l'entreprise MFT S.A.

TABLE DES MATIERES

I - INTRODUCTION

II - CONTROLE

A-Définition du Contrôle

B- Contrôle de gestion

II - INDICATEURS

A – Définition d'Indicateurs

B – Objectifs

C - Caractéristiques des bons indicateurs

III - INDICATEURS DE CONTROLE ET LA MFT SA

IV - RELATIONS INDICATEURS & TABLEAU DE BORD

A – Définition et rôle du tableau de bord

B - Limites du tableau de bord

V- CRÉATION D'UN TABLEAU DE BORD SUR MESURE

A-Objectifs

B - Utilisation

C - Recherche d'Indicateurs

a) Mise en place des indicateurs de gestion

b) - Indicateurs généraux

D -Sélection d'indicateurs de gestion

a) – Indicateurs de Trésorerie
b) – Indicateurs de Qualité
c) Indicateurs d'Activité
d) Indicateurs de Résultats

E - Conception d'indicateurs
F - Présentation graphique d'indicateurs

VI - CONCLUSION

VII - ANNEXE

Cadre Logique
Tableau de suivi de l'avancement du projet les Palmes
Diagramme de Gantt adapté au contrat du projet les Palmes (financement Oxfam Québec)
Pondeuses commerciales—Systèmes intensifs Sommaire des performances
Exemples de Tableaux de Bord

I-INTRODUCTION

La MFT S.A. n'a pas eu à utiliser les outils que le Contrôle de gestion met à la disposition des décideurs. Ce qui fut réalisé le fut de manière très informelle, ne répondant nullement à ce que serait la mise en place d'un système de contrôle à proprement parlé. Mettre en place des indicateurs de contrôle constitue des actions de grande importance dans le cadre du contrôle de la gestion d'une entreprise. Ce sont des outils nécessaires pour le pilotage et la gestion de l'organisation. Pour bien apprécier l'utilité de ces outils de contrôle, il suffit de penser à un navire ou un avion devant entreprendre un long parcours et complètement privé de boussole, radar, sonde, altimètre et autre matériel de repérage, composant son tableau de bord. Parvenir à voyager dans de pareilles conditions est extrêmement risqué et la probabilité de ne pas y parvenir est très élevée. Les études antérieures ont souligné le mauvais départ de la MFT S.A. La non utilisation des outils de gestion les plus courants a contribué à provoquer la situation que l'on connait. La compagnie doit, à son redémarrage prendre le contrôle des évènements et non pas les subir pour ensuite constater les dégâts. Pour éviter un tel scénario, elle doit mettre en application ce que recommande la bonne gestion : se donner les moyens non pas pour faire le suivi, mesurer, évaluer en un mot seulement contrôler, mais elle devra aussi pouvoir en assurer le pilotage. Pour mener à bien la MFT S.A. qui compte diverses branches, il faut disposer d'indicateurs appropriés qui permettront aux contrôleurs de prendre les mesures de corrections qui s'imposent et aux décideurs de fixer des objectifs judicieusement fixés. Comment s'y prendre pour mettre en place un système de contrôle ? Quoi faire pour qu'il soit efficace et à peu de frais ?

II- CONTROLE

A - Définition du Contrôle

Le mot contrôle est très employé et son sens varie selon le contexte, dépendant du mot qui l'accompagne : contrôle de la foule, perdre son contrôle, garder son contrôle, contrôle technique, contrôle des marchés financiers, contrôle judiciaire, contrôle de gestion... Le sens auquel il se prête dans le cadre de la gestion est plutôt ''élargi'' dans sa définition et va au-delà d'une observation soutenue d'un fait, d'un comportement.

Le **contrôle** est défini en : un Ensemble d'activités visant à :

- surveiller ce qui est fait,
- mesurer les temps, les coûts, les délais, la qualité …
- identifier tout écart sur les variables clés ainsi que sur tout élément du plan (incluant les plans connexes / de support),
- déterminer la nature, l'ampleur et la gravité de tout écart,
- identifier les mesures correctives appropriées pour qu'un écart éventuel ait le minimum d'impact sur le projet,
- voir à ce que le processus de planification ajuste le plan à la lumière des écarts et des mesures proposées
- faire rapport à qui de droit.

Il a évolué pour déborder le cadre de la surveillance et passer au pilotage.

B - Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion ne se limite pas à « contrôler » dans le sens de surveiller, vérifier. Il va bien plus loin, ce serait comme une contribution active au pilotage global de la compagnie dans une perspective d'amélioration de sa performance. Il joue un rôle de premier plan dans le pilotage d'organisations de plus en plus complexes. Il est en charge de la modélisation de la gestion de l'information économique. Le contrôle de gestion est de toute évidence l'organe pivot de l'assistance à la mise en œuvre de la stratégie et du suivi de son efficacité.

Il n'y a pas un modèle fixe propre à toute organisation en difficulté ou qui fait ses premiers pas dans le contrôle de gestion. Il convient de tirer de la panoplie d'outils disponibles le plus approprié au cas que l'on traite, de l'adapter pour sortir un produit taillé sur mesure. Avant de procéder à la mise en place des indicateurs, il faut bien comprendre ce que c'est et son rôle.

II – INDICATEURS

A - Définition d'Indicateurs

a) Définition générale : Un **indicateur** est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. (Alain Fernandes)
b) Un **indicateur de performance** est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation (référence: « Les Nouveaux Tableaux de Bord des Managers » page 282, 4ème édition de Alain Fernandes)

La définition d'un indicateur répond à un objectif qui n'est pas de décrire de façon précise la réalité, mais de mettre en place une information reproductible dans des conditions comparables et traduisant la réalité de façon satisfaisante pour l'observation des évolutions. Un indicateur ne se substitue pas à la réflexion : il la suscite ; il sert à poser les bonnes questions tout aussi à y répondre.

B - Objectifs

La mise en place d'indicateurs vise trois objectifs :

1) Traiter au plus tôt tout dérapage ;
2) Tirer les leçons du passé pour bien gérer le futur et
3) Maintenir l'activité sous contrôle

C - Caractéristiques des bons indicateurs

Les bons indicateurs présentent les caractéristiques suivantes :

Ils mesurent ce qui est important dans un objectif

Ils doivent être vraisemblables

Ils doivent avoir des visées et être définies en termes de quantité, de qualité et de délai.

Trois critères sont couramment utilisés pour bien définir un indicateur :

- **la pertinence** de l'indicateur, c'est à dire son aptitude à mettre en évidence certains phénomènes.

- **la faisabilité** de l'indicateur, c'est à dire la question de la disponibilité des données qui constituent l'indicateur et de leur disponibilité dans le temps pour que l'indicateur soit actualisable

- **la fiabilité** de l'indicateur, c'est à dire la valeur de l'indicateur en terme de représentativité des données.

III – INDICATEURS DE CONTROLE ET LA MFT SA

De ce qui précède, force est de constater que la gestion de la MFT n'a pas accordé une grande importance à la mise en place d'indicateurs de contrôle. Il y a beaucoup à faire car très peu de références sont disponibles à la MFT pour évaluer rapidement des anomalies qui requièrent une rectification rapide de la situation. Une personne non avisée travaillant dans le circuit MFT ne dispose pas d'indicateurs de façon formelle lui permettant d'être alerté ou pour jauger de l'ampleur d'un problème qui commence. Le gros bon sens aide mais le formel est nécessaire. Il a fonctionné en début d'année et de plus l'indicateur est connu de tous. Techniquement il est établi que le taux de mortalité au niveau des poulets est de l'ordre de 3%. Il avait atteint en moins d'une semaine les 15 % de mortalité en réaction à cette situation donnée les corrections furent vite apportées. Les responsables alarmés, ont réagi très rapidement et ont pris, exigé les mesures suivantes :

- Renforcement du contrôle sanitaire à l'entrée de la ferme ;
- Suspension des achats de poulets ;
- Nettoyage de tous les bâtiments à l'eau de javel ;
- Examen physique de tous les sujets ayant un comportement suspicieux ;
- Vérification du système d'approvisionnement en eau.

La compagnie gagnerait à mettre en place des indicateurs facilement vérifiables de manière à maximiser la réactivité des responsables. Il est possible de les intégrer dans un Cadre logique comme montré en annexe, ou de les inclure dans des Tableaux de Bord de divers sizes, de format de tout type. Ce sont des outils couramment utilisés ailleurs et qui contribuent à une meilleure performance de l'entreprise.

IV -RELATIONS INDICATEURS & TABLEAU DE BORD

On ne saurait parler de tableau de bord sans évoquer l'apport des indicateurs. Ces deux définitions l'illustrent bien :

> « Un **indicateur** est une **donnée objective** qui décrit une situation du strict point de vue **quantitatif**. »
>
> « Le **tableau de bord** est un outil de synthèse et de **visualisation** des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs » (d'après O. CERUTTI B. GATTINO)

A – Définition et rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports dont le but est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés. C'est en théorie un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système. Dans un véhicule, le tableau de bord vous indique la vitesse de marche, le niveau de carburant, le niveau d'huile dans le moteur, l'allumage des feux de route et des feux de direction… chaque fois que l'un de ces éléments présente un défaut, le chauffeur est aussitôt renseigné. C'est exactement la même fonction que remplit le tableau de bord de gestion. Il renseigne à tout moment le gestionnaire sur l'état de fiabilité, d'efficience et d'efficacité de l'ensemble de son système.

Le tableau de bord n'est pas un outil de contrôle ou un instrument de motivation du personnel. C'est un instrument de comparaison et d'amélioration. Il est un déclencheur d'enquête. Lorsqu'un dysfonctionnement est mis en évidence par rapport aux objectifs fixés, le tableau de bord aide le gestionnaire à identifier les actions correctives adéquates.

Le tableau de bord se caractérise par :

Sa **simplicité et sa clarté** : il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs (4 à 5) ;

Sa **pertinence** : il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur ;

Sa **facilité** : les sources de données doivent être existantes et fiables, avec des délais de traitement courts.

B - Limites du tableau de bord

Le tableau de bord compare l'état actuel aux objectifs fixés au départ. C'est un outil d'analyse à posteriori qui met en évidence les disfonctionnements lorsque ces derniers sont effectivement présents. Il aide juste à éviter leur aggravation. En aucune manière il ne permet de les prévoir.

Certains éléments du tableau de bord peuvent être considérés comme standards : les ratios qu'on trouve dans n'importe quel tableau de bord, en exemple :

- Le tableau de bord du **directeur technique** dans lequel on aura les informations suivantes :

  Quantités produites :

  Quantité de TM de maïs produite/Quantité prévue. (18/ 22 TM)/JOUR

  Quantité produite par atelier/ Quantité prévue (2 CAD SYSTEMS/4CAD SYSTEM)

  Stock de matière première en nombre de jours de production (3,000.00/7)

  Stock de produits finis en nombre de jours de production Qualité de la production :

Nombre de pièces en rebus/nombre de pièces fabriquées

Utilisation des moyens :

Énergie consommée/ énergie disponible

- Le tableau de bord du **directeur commercial** peut contenir les informations suivantes :

Montant des ventes :

Quantités vendues/ Ventes prévues

Qualité de l'action commerciale :

Délais moyens promis/Délais moyens réels

Nombre de commandes annulées/ nombre de commandes reçues

Qualité de prospection :

Frais de ventes/chiffre d'affaires

Nombre de clients effectif/ Nombre de clients potentiel

Chiffre d'affaires par représentant

Pourcentage d'impayés par rapport au chiffre d'affaires

V-CRÉATION D'UN TABLEAU DE BORD SUR MESURE

A - Objectifs

- La MFT S.A. veut se positionner comme l'un des leaders dans la vente de nourriture pour les poules en se créant un marché de pondeuses et poulets de chair sur lequel il aura un contrôle certain pour l'avoir créé et dont les propriétaires seront des alliés proches ou des partenaires.

- S'approvisionner de façon efficiente en maïs en grain dans des délais prédéterminés en vue de produire le maïs moulu, les sous-produits qui, ajoutés à des intrants fourniront une alimentation de qualité pour la volaille.

- Fabriquer des cages qui répondent aux standards du CAD SYSTÈME dans les délais imposés par la clientèle.

- Approvisionner sa clientèle en poulets de chair et pondeuses à différents âges et en bonne condition sanitaire.

Il s'agit pour la MFT S.A. d'opérer une pénétration du marché de manière permanente et de s'y maintenir. Jusqu'à présent cela se fait de manière épisodique. Le tableau de bord permettra de suivre le nombre de nouveaux clients au cours du dernier trimestre. On ne manquera pas d'inclure des indicateurs clé tels que : les mesures de satisfaction de la clientèle, les statistiques de vente, les chiffres de la compétition. Des indicateurs permettront d'établir des mesures de contrôle de : la Qualité, la trésorerie, l'administration des ventes, la Production, les Achats, Le Commercial, les Livraisons, les Études.

B-Utilisateurs des tableaux de bord

Ils peuvent être utilisés par diverses personnes de différents niveaux : des employés qui sont affectés à une ferme de poulets, des superviseurs, aux membres du Conseil d'Administration. Le format sera différent selon l'utilisateur et c'est dans cet ordre d'idée que les tableaux de bord ont été regroupés en 3 grandes familles :

Tableau de Bord Stratégique

Il s'adresse aux décideurs de la compagnie tels le Directeur Général, les membres du Conseil d'administration. La fréquence est annuelle, semi annuelle ou trimestrielle. On focalise sur les sujets d'importance stratégique qui ont un impact sur l'orientation et la bonne marche de la compagnie.

Tableau de Bord de Pilotage

Il permet le suivi des Plans d'action, la fréquence des rapports est trimestrielle et s'adresse à des cadres de l'entreprise.

Tableau de Bord Opérationnel

Il s'adresse aux différents niveaux de la hiérarchie, il traite des opérations de production telles que le traitement du maïs, la fabrication de nourriture, l'élevage des pondeuses et poulets de chair, la fabrication de cages. La fréquence trimestrielle de la mise à jour du tableau de bord peut être réduite.

C - Recherche d'Indicateurs

Pour choisir les indicateurs, on peut procéder de différentes façons : faire un Brainstorming, consulter les normes existantes, des documents traitant de la question. Il est possible de les regrouper en famille et sous famille desquelles nous en retiendront deux ou trois des plus pertinents, mesurables, quantifiables.
Dans le cas de la MFT, il serait possible de se servir des CA du budget de trésorerie, des marges nettes, du Fonds de roulement

a) Mise en place des indicateurs de gestion?

- D'abord on identifie les points à suivre en y apportant sur la base de la réflexion stratégique de l'entreprise (les facteurs clés de succès, les points forts / points faibles), les réponses qui se feront à partir de l'analyse stratégique de l'entreprise (points forts, faiblesses, les opportunités, les éléments clé de succès): Quels sont les objectifs ? Quels paramètres surveiller pour bien gérer l'entreprise ? À quelles causes d'échec (points faibles) il faut prendre garde? Les paramètres à prendre en compte pour la bonne gestion de l'entreprise sont: la gestion de la trésorerie, le contrôle sévère du stock.

- Rechercher les indicateurs pertinents en répondant aux questions suivantes : Comment suivre mon activité ? Comment mesurer mes résultats, mes performances ? Comment mesurer les moyens mis en œuvre ? Le suivi des activités peut se faire de diverses manières. Il ne s'agit pas d'un projet spécifique dont il faudrait faire le suivi. Ici, il est question d'une entreprise qui vise des activités multiples. Toutefois le fonds demeure. Le document de planification ayant eu l'approbation du Conseil d'administration est celui de la planification initiale. Il sera utilisé pour mesurer l'évolution, l'avancement de l'activité. Le contrôle de l'avancement.

- On peut utiliser, comme pour un projet, un diagramme de Gantt surtout pour les contrats importants qui s'étalent dans la durée. Pour exemple, le diagramme de Gantt appliqué au contrat du projet ''Les Palmes '' financé par OXFAM QUÉBEC. Il y a deux diagrammes superposes celui de la planification initiale et celui des tâches telles qu'elles ont été réalisées. La juxtaposition fait bien ressortir les modifications par rapport à la planification initiale.
- Définir comment suivre ces indicateurs, et, pour cela, évaluer les outils dont on dispose et ceux qu'il faudra mettre en place (statistiques, comptabilité analytique, …), identifier les sources d'informations (logiciels, statistiques), évaluer les délais de disponibilité de ces informations et prendre en compte le coût d'obtention d'une information par rapport à son utilité.

b) - Indicateurs généraux

CA et marge nette taux de frais indirects taux de rotation des personnels absentéisme frais de formation enquêtes de satisfaction clients réponse téléphonique...	***Commercial*** taux de nouveaux clients taux de départs de clients délais d'envoi des devis et propositions taux de réussite des devis réclamations erreurs des fichiers clients / prospects pannes des appareils de démonstration
Administration des ventes, Traitement des commandes délais d'envoi des AR de commandes nombre d'avoirs et causes taux de litiges % de retards de livraison par rapport aux délais clients % de retards de livraison par rapport aux délais prévus	***Etudes*** taux de défauts sur les nouveaux produits taux de défauts sous garantie problèmes de fiabilité respect des objectifs des études : coûts / délais retards et problèmes en cours de développement taux de modifications

% d'erreurs de facture délais de paiement % d'impayés	
Production taux de rebuts / retouches / déclassés... taux de déchets taux de panne des machines ruptures de stocks pièces et matières volume des stocks intermédiaires d'atelier taille des séries / série économique taux d'urgence	***Achats*** cotation fournisseurs : coûts / délais / qualité ruptures de stocks volume des stocks inutiles erreurs de commandes
Service qualité évolution des taux de défauts et des coûts associés coûts de la mesure et de la prévention délais de traitement des problèmes	***Livraisons*** délais de livraison erreurs d'adresse problèmes de déchargement casse à la livraison pannes véhicules

Ci-dessus sont regroupés des indicateurs généralement utilisés qui répondent aux critères du bon indicateur.

D - Sélection d'indicateurs de gestion

Compte tenu de la taille de l'entreprise, de ses objectifs à atteindre dans chacune de ses grandes divisions, la sélection portera sur les principaux indicateurs de gestion suivants :

-Les indicateurs de Trésorerie

-Les indicateurs de Qualité

-Les indicateurs de Résultats

a) - Indicateurs de Trésorerie

Le suivi de la Trésorerie n'est pas négociable. Il est quotidien, hebdomadaire, bi mensuel, mensuel. L'information du solde du compte doit être disponible à tout moment. Un plan prévisionnel des recettes et des sorties de fonds doit être fait et révisé régulièrement. Un premier budget de trésorerie a été élaboré. Une fois les accords de financement conclus il sera repris en tenant compte des nouvelles orientations.

D'autres indicateurs sont également importants, ce sont :

Le Fonds de Roulement (indicateur de fonds de roulement à long terme,) les capitaux permanents financent les immobilisations qui sont des actifs à long terme de l'entreprise.

Le Besoin de Fonds de Roulement ou BFR

Les capitaux Permanents ce sont : les capitaux propres (le capital social +Réserves)

Ils figurent au passif du bilan sur le côté droit avec les dettes à long terme (Emprunts à L. Terme). Ce sont les « ressources ». Sur la gauche du bilan sont classés les « emplois » ou les actifs immobilisés.

Il y a les immobilisations matérielles (bâtiments, terrains…) qui ont pu être acquises grâce aux ressources.

Les immobilisations immatérielles (franchises, licences, brevets…) sont également couvertes par les ressources.

Fonds de roulement (FR) = capitaux permanents – immobilisations.

Il n'est point nécessaire de s'étendre sur ce sujet qui fait l'objet de larges considérations dans le livrable 6.

b)- Indicateurs de Qualité

Les Indicateurs de Qualité sont les :

Les mesures de la Conformité par rapport à des spécificités (défauts, rejets, retours,) dus à la mauvaise fabrication ou production d'un produit.

Les mesures de la satisfaction du client

Les mesures de la fréquence du non-respect des délais de livraison.

c)- Indicateurs d'Activité

Les mesures des activités s'établissent à partir du chiffre d'affaires qui est généré quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement et annuellement. On anticipe en amont en utilisant des mesures tirées du plan commercial. Par exemple :

- le nombre de clients visités versus le nombre planifié
- la quantité de rendez-vous pris versus ceux qui ont été tenus
- le taux de visites fructueuses qui se sont terminées par un contrat signé ou une vente
- Devis effectués versus devis exécutés
- Ratio de Transformation maïs sous-produit
- Production journalière de moulinage 25 TM /huit heures de travail

Il s'agit de choisir des indicateurs :

- simples (informations disponibles et rapides à appréhender),

- significatifs (contrôle des points clés de ce à quoi il faut être attentif),

- comparables (avec l'an passé, le budget, un objectif, ou le secteur d'activité),

- fiables (données contrôlées et validées),

- clairs (facilement lisibles : tableau, graphique, …),

- en nombre limité (pour un maximum de lisibilité de rapidité, donc d'efficacité),

- faciles à établir (ne pas oublier que l'obtention d'une information a un coût).

d) - Les indicateurs de résultat :

Le résultat net comptable est rarement disponible dès la fin du mois. C'est pourquoi il faut, chaque mois, en amont suivre:

- sa marge brute et ses marges sur coûts directs par produit, client, affaire/projet. Les logiciels comptables (via les codes analytiques) permettent de suivre ces indicateurs.

- l'évolution des effectifs et de la masse salariale, et des principaux postes de charges.

La connaissance de son point mort est fondamentale pour, dès la fin du mois, avoir une idée de la nature du résultat (bénéfice ou perte) et de son importance. Ces indicateurs doivent :

- être élaborés sur la base des facteurs clés de succès de l'entreprise, c'est-à-dire les compétences que l'entreprise doit absolument posséder pour établir une position concurrentielle durablement défendable et assurer sa pérennité,

- prendre en compte le projet de l'entreprise (où l'on veut aller), ainsi qu'une réflexion sur les moyens (effectifs, investissements, effort commercial, …),

- être le plus possible spécifiques (ne pas se contenter des seuls indicateurs standards), c'est-à-dire personnalisés et adaptés à l'entreprise pour coller à son activité.

Les fermes gérées par la MFT doivent en plus des procédures, disposer de certains indicateurs spécifiques, à la portée des superviseurs. Ceux-ci se feront le devoir de partager leur connaissance sur le sujet avec les subalternes. Au moins les indicateurs les

plus importants doivent faire l'objet d''explications avec les membres de l'équipe. Exemple : les niveaux de réaction par rapport à la collecte d'une information fiable. La quantité de sacs de nourriture distribuée pour un nombre x de poules. Cet indicateur doit être maitrisé par le responsable et ses assistants. Le site www.hyline.com du mois d'Avril 2011 est une source d'informations de qualité. Les mesures relatives à la quantité d'aliments et tout aussi bien la qualité sont abondantes et gratuites. Ces indicateurs s'étendent aux questions de ponte : la quantité d'œufs produite en fonction de l'âge(en nombre de semaines), le poids des œufs à X semaines, le poids de la poule par tranches d'âge, une vraie mine à exploiter.
Les indicateurs importants à utiliser par l'équipe de production manipulant les moulins de maïs, en particulier les superviseurs et directeurs :

La production/ 8 heures de travail = 22TM
La relation maïs en grain/ sous-produit
La consommation de carburant/heure de travail

D - Conception d'indicateurs

Il est impératif pour chaque indicateur retenu d'identifier un mode de collecte à savoir : où et comment collecter l'information. Trouver le moyen de calculer l'information à calculer pour l'indicateur envisagé. Si pour un indicateur, les calculs deviennent trop compliqués, il vaut mieux le laisser tomber.
Responsabiliser quelqu'un quant à la collecte des informations, spécialement pour les indicateurs techniques. Ceci permettra d'identifier qui ne s'acquitte pas de sa tâche. Les sources d'information doivent être fiables.

E - Présentation graphique d'indicateurs

Il faut convertir toutes ces données en représentations visuelles pertinentes. Il faut prendre le temps de réfléchir sur la façon dont on va présenter chaque indicateur car s'il est mal présenté, le travail aura été vain. Pour cela, différentes formes de graphes peuvent être utilisées. La représentation visuelle de relation entre des données fournies par une base de données d'un tableur (Excel) présente en Annexe différents exemples de tableaux de bord. Ils nous donnent l'allure approximative du travail futur. Les données utilisées ne sont pas d'actualité.

VIII - CONCLUSION

Le Tableau de bord est un outil de pilotage et de communication d'importance. Sa conception et son élaboration exigent du travail, de la réflexion, des ressources financières et humaines. En bref, pour une entreprise qui travaille à sa relance, il faut se limiter à l'essentiel, au strict nécessaire. Changer de méthodes, s'imprégner de cette nouvelle façon de travailler, s'engager dans le formel le plus possible et utiliser de plus en plus les instruments de gestion disponibles sont des impératifs. Actuellement, avec les possibilités extraordinaires qu'offre le monde informatique, des logiciels spécifiques existent sur le marché et de nombreuses firmes proposent leur service dans le domaine. Disposer de tableaux de bord très performants avec des possibilités quasiment illimitées fait partie d'une nouvelle branche dans le domaine informatique appelée la « Micro Strategy » qui demande des compétences très spécialisées. Il ne faut point s'illusionner, l'entreprise ne dispose pas encore de ressources financières pouvant lui permettre l'acquisition de ces systèmes utilisant une technologie très avancée et aussi, une personne ressource capable de les utiliser.

Les indicateurs de gestion ne constituent pas une fin en soi, mais un point de départ : le point de départ d'une analyse, puis d'une interprétation et enfin d'une décision. Les indicateurs de gestion doivent être tournés vers l'action pour aider l'entreprise à prendre les décisions qui arrêteront sa dégradation et la mettront sur la voie de résultats positifs.

Il faut commencer par convaincre l'équipe du bien-fondé de la démarche.

ANNEXE

CADRE LOGIQUE DE L'ACTION

	Logique d'intervention	**Indicateurs objectivement vérifiables**	**Sources et moyens de vérification**	**Hypothèses**
Objectifs généraux	*Quel sont les objectifs généraux d'ensemble* *auxquels l'action va contribuer ?* ***1-Produire du maïs moulu*** ***2-Produire des sous produits*** ***3-Fabrication nourriture pour animaux***	*Quels sont les indicateurs-clefs* *liés à ces objectifs généraux ?* 1- Indice de disponibilité des produits 2-Ratio de transformation:55%Maïs/45% ss 3-Ratios alimentation poulets de chair aux différents stades Ratios alimentation pondeuses aux différents stades *Alimentation poussins* *3-Efficience : Qté produite journalière/ Qté Installée* 6-Le contrat, le bon de commande	*Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?* **Le livre d'utilisation de la machine** **Livre d'alimentation animale** Résultats de tests pratiques *Formule d'ingénierie*	*Un moulin de maïs en mesure de produire* *550 TM/mois dont 302 TM de maïs moulu et* *248 TM de sous produits* *en ajoutant Premix et autres intrants de la* *nourriture pour les poules est obtenue*
Objectif spécifique	*Quel objectif spécifique* *l'action doit-elle atteindre* *comme contribution aux objectifs globaux* ***Rendre disponible les ressources nécessaires*** **à *la fabrication et transformation des matières 1*ères**	*Quels indicateurs montrent* *en détail, que l'objectif* *de l'action est atteint ?* ***Les fiches de production de la journée*** ***de travail***	*Quelles sources d'information* *existent et peuvent être* *rassemblées ? Quelles sont les* *méthodes pour obtenir* *ces informations ?* **Les résultats des tests pratiques** **les théories des livres de recherche** **Consulter les bibliothèques &l'internet**	*Quels facteurs et conditions hors de* *La responsabilité du Bénéficiaire sont-elles nécessaires pour atteindre cet* *objectif ? (Conditions externes)* ***Voies de communication libres pour la*** ***circulation des marchandises*** ***Énergie disponible (carburant)*** *Quels sont les risques* *à prendre en considération ?* ***Maintien de l'ordre dans les rues***

				Instabilité politique *La récolte de maïs espérée*, perdue pour cause
Résultats attendus	*Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'obtention de l'objectif spécifique* *Quels sont les résultats attendus ?* *(Numérotez ces résultats)* ***1-Approvisionnement régulier en maïs en grain, intrants*** ***2-Le bon fonctionnement du moulin***	*Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?* **Performance de la machinerie:25TM/8 heures** ***Rapport Poids/Age***	*Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?* ***Données provenant de tests pratiques,***	*Quelles conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté ?* ***Maintien de l'ordre dans les rues*** ***Météo favorable,***
Activités à développer	*Quelles sont les activités-clefs à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ?* *(Groupez les activités par résultats)* ***1-Décaissement du bailleur*** ***2-Placer les commandes de Maïs en grain*** **3-Contrôle des silos de Stockage** **4-Traitement sanitaire du matériel avant utilisation**	***Moyens :*** *Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?* ***1-Recrutement de personnel additionnel*** ***2-Achat de 2 hand jacks & pallets*** ***3-Acquisition de sacs*** ***4-Remise en état* génératrice de secours**	*Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action ?* ***Coûts*** *Quels sont les coûts de l'action ? leur nature ? (Détail dans le budget de l'action)* ***1- le plan d'action de l'entreprise*** ***2-Le budget de Trésorerie*** ***Coûts*** ***Coûts de l'action:223,000.00 $***	*Quelles préconditions sont requises avant que l'action commence ?* ***Les contrats de vente signés*** ***L'assurance tous risques effective*** ***Les silos en bonne condition*** *Quelles conditions hors du contrôle direct du Bénéficiaire doivent être réalisées pour la mise en œuvre des activités prévues ?* **1er décaissement effectué**

TABLEAU DE SUIVI DE L'AVANCEMENT DU PROJET LES PALMES

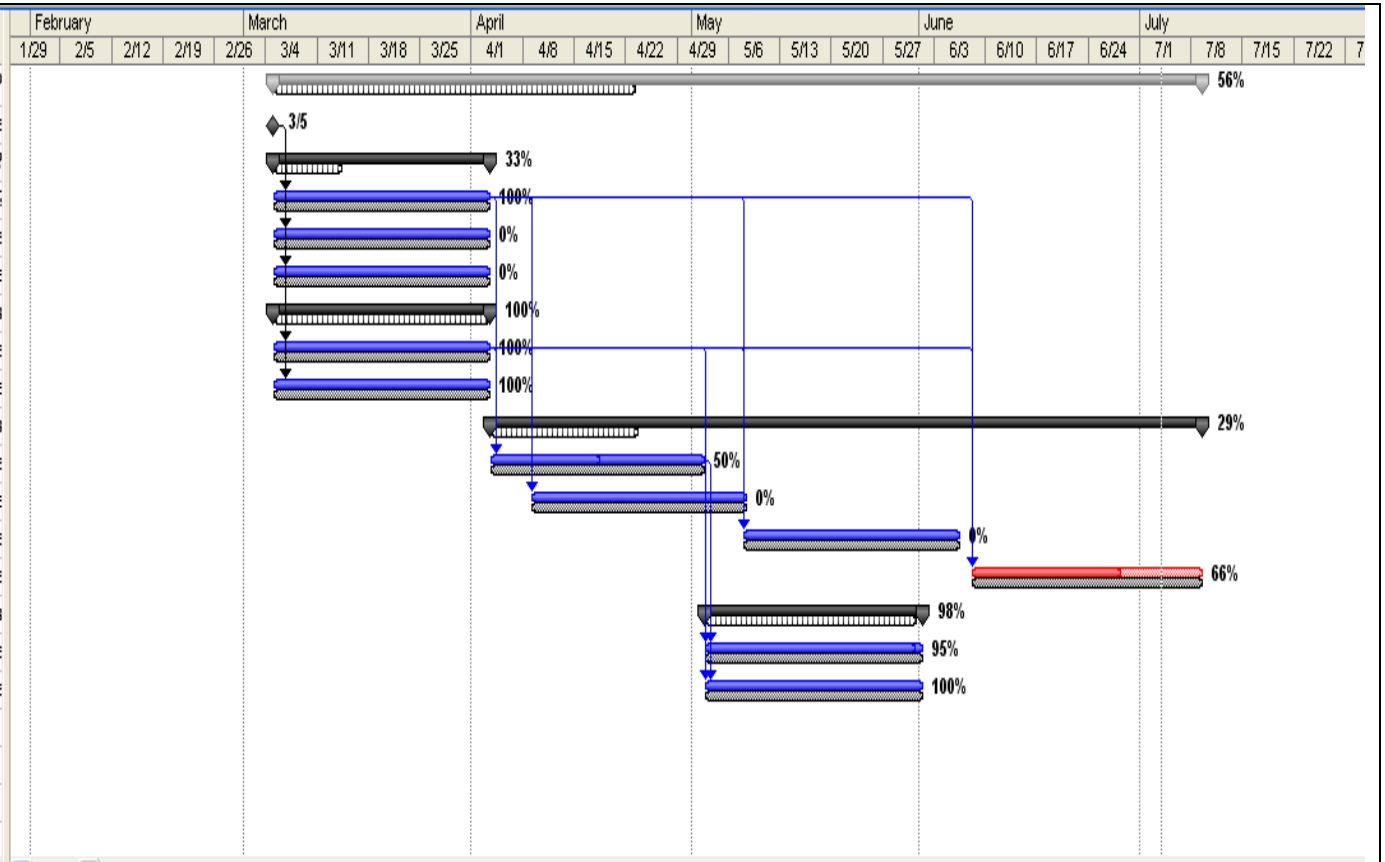
		DURÉE			
TACHES	**STATUT**	**PLANIFIÉ**	**RÉALISÉ**	**RESTANT**	**AVANCEMENT**
VENTE POUSSINS DE CHAIR-LES PALMES-BC1 (2500)	En cours	2500	1250	1250	50%
VENTE POUSSINS DE CHAIR-LES PALMES-BC1 (2500)	A venir	2500	0	2500	0%
VENTE POUSSINS DE CHAIR-LES PALMES-BC1 (2500)	A venir	2500	0	2500	0%
VENTE POUSSINS DE CHAIR-LES PALMES-BC1 (2500)	En cours	2500	1650	850	66%
VENTE NOURRITURE-LES PALMES-DÉBUT-BC1	En cours	352	246	106	70%
VENTE NOURRITURE-LES PALMES-CROISSANCE-BC1	A venir	704	0	704	0%

VENTE NOURRITURE-LES PALMES-FINITION-BC1	A venir	352	0	352	0%
SOURCE5:FABRICATION DE CAGES-P 250-BC1	Terminé	40	40	0	100%
SOURCE5:FABRICATION DE CAGES- P60-BC2	Terminé	99	99	0	100%
VENTE POULETS PONDEUSES -LES PALMES-BC2	En cours	5940	5640	300	95%
VENTE NOURRITURE-LES PALMES-DÉBUT-BC2	Terminé	1069	1069	0	100%

	7100	P.D.C. A LIVRER
% D'Avancement= Duré Réelle/ (Durée Réelle + Durée Restante)	1162	SACS DE 55 LBS. A LIVRER
	300	PONDEUSES A LIVRER

DIAGRAMME DE GRANT ADAPTÉ AU CONTRAT DU PROJET LES PALMES (FINANCEMENT OXFAM QUÉBEC)

		Nom de la tâche	Quantité	Duration
0		Partenariat Les Palmes	0	.4 days?
1		Début	0	0 days
2		Vente de Nourriture	1408	20 days?
3	✓	VENTE NOURRITURE-LES PALMES-DÉBUT-BC	352	20 days?
4		VENTE NOURRITURE-LES PALMES-CROISSANCE-	704	20 days
5		VENTE NOURRITURE-LES PALMES-FINITION-BC1	352	20 days
6	✓	Fabrication de Cage	139	20 days
7	✓	SOURCE5:FABRICATION DE CAGES-P 250-BC1	40	20 days
8	✓	SOURCE5:FABRICATION DE CAGES- P60-BC	99	20 days
9		Vente de poussins	10000	64.4 days
10		POUSSINS DE CHAIR-LES PALMES-BC1 (2500	2500	20 days
11		POUSSINS DE CHAIR-LES PALMES-BC1 (2500	2500	20 days
12		POUSSINS DE CHAIR-LES PALMES-BC1 (2500	2500	20 days
13		POUSSINS DE CHAIR-LES PALMES-BC1 (2500	2500	20 days
14		Vente de poulet pondeuses	7009	20 days
15		LES PALMES-BC	5940	20 days
16	✓	LES PALMES-DÉBUT-BC	1069	20 days



Name: LES PALMES-BC Duration: 20d ☑ Effort driven Previous Next

Start: Wed 5/2/12 Finish: Fri 6/1/12 Task type: Fixed Units % Complete: 95%

ID	Resource Name	Units	Work

ID	Predecessor Name	Type	Lag
10	POUSSINS DE CHAIR-LES PALMES-BC1 (25(	FS	0d
7	SOURCE5:FABRICATION DE CAGES-P 250-	FS	0d

Tiré de «GUIDE DE PERFORMANCE» de : Hy-Line International, Pondeuses Commerciales Hy-Line Brown

PONDEUSES COMMERCIALES—SYSTEMES INTENSIFS DES PERFORMANCES

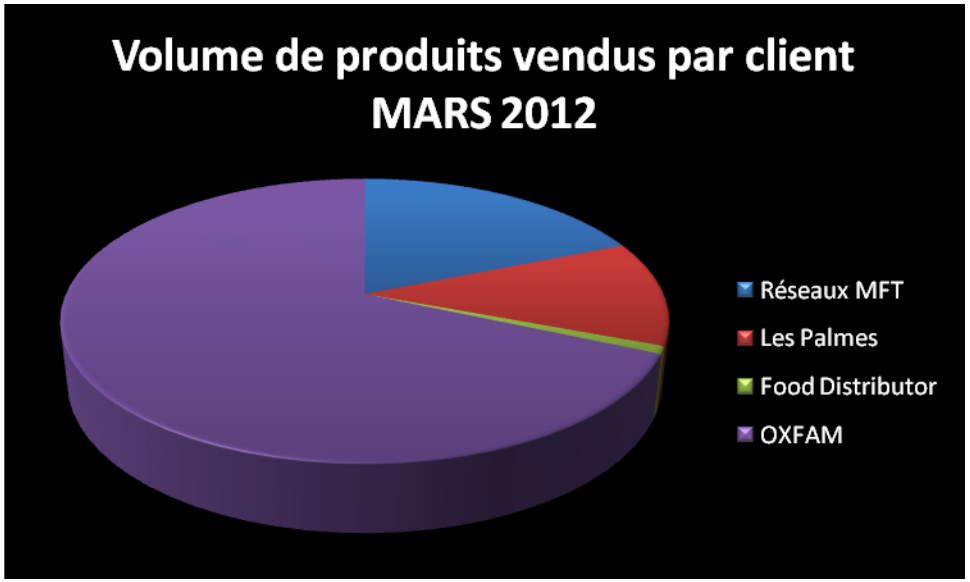
SOMMAIRE DES PERFORMANCES—SYSTEMES INTENSIFS

Période d'élevage (jusqu'à 17 semaines)	
Viabilité	97%
Aliment consommé	5,62 kg (12.4 lb)
Poids corporel à 17 semaines	1,40 kg (3.09 lb)
Période de ponte (jusqu'à 80 semaines)	
Pic de production	94–96%
Œufs par poule présente jusqu'à 60 semaines	253–259
Œufs par poule présente jusqu'à 80 semaines	363–371
Œufs par poule départ jusqu'à 60 semaines	249–255
Œufs par poule départ jusqu'à 80 semaines	354–361
Viabilité jusqu'à 60 semaines	97%
Viabilité jusqu'à 80 semaines	94%
Age à 50% de production	140
Poids des œufs à 26 semaines	58,5 g/œuf (46,4 lb/caisse)
Poids des œufs à 32 semaines	61,6 g/œuf (48,9 lb/caisse)
Poids des œufs à 70 semaines	64,1 g/œuf (50,9 lb/caisse)
Masse totale d'œufs par poule départ (18–80 semaines)	22,0 kg (48,6 lb)
Poids corporel à 32 semaines	1,91 kg (4,21 lb)
Poids corporel à 70 semaines	1,97 kg (4,34 lb)
Absence d'inclusion dans les œufs	Excellente
Solidité de la coquille	Excellente
Couleur de la coquille à 38 semaines	87
Couleur de la coquille à 56 semaines	85
Couleur de la coquille à 70 semaines	81
Indice de Haugh à 38 semaines	90
Indice de Haugh à 56 semaines	84
Indice de Haugh à 70 semaines	81

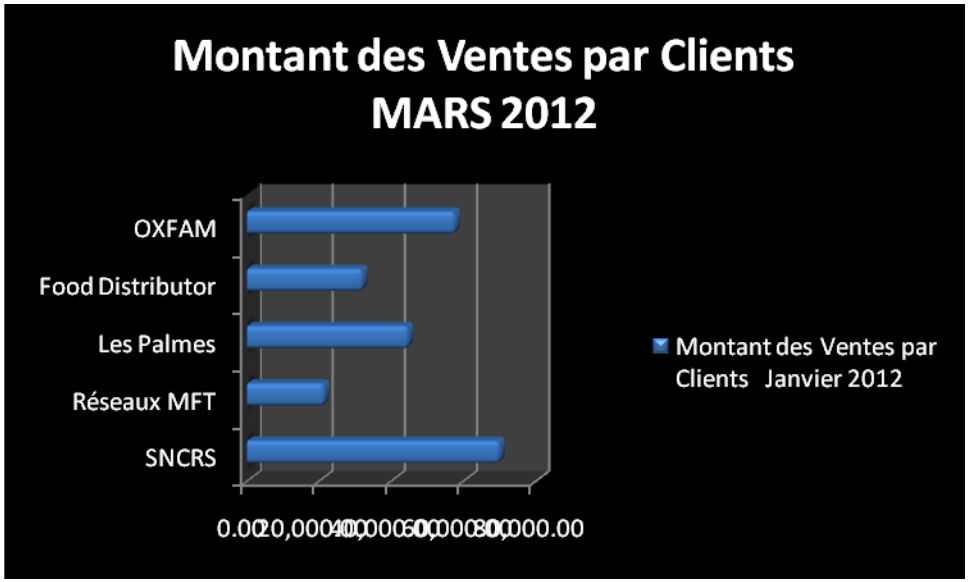
Consommation moyenne journalière d’aliment (18–80 semaines)	107 g/jour par poule (23,6 lb/jour par 100 poules)
Indice de consommation, kg d’aliment/kg d’œufs produits ou Lb d’aliment/lb d’œufs produits (20–60 semaines)	1,99
Indice de consommation, kg d’aliment/kg d’œufs produits ou Lb d’aliment/lb d’œufs produits (20–80 semaines)	2,04
Quantité d’aliment consommée, kg d’œufs/kg d’aliments ou Lb d’œufs/lb d’aliment (20–60 semaines)	0,503
Quantité d’aliment consommée, kg d’œufs/kg d’aliments ou Lb d’œufs/lb d’aliment (20–80 semaines)	0,490
Quantité d’aliment par douzaine d’œufs (20–60 semaines)	1,47 kg (3,24 lb)
Quantité d’aliment par douzaine d’œufs (20–80 semaines)	1,53 kg (3,38 lb)
Couleur de la peau	Jaune
Etat des déjections	Sec

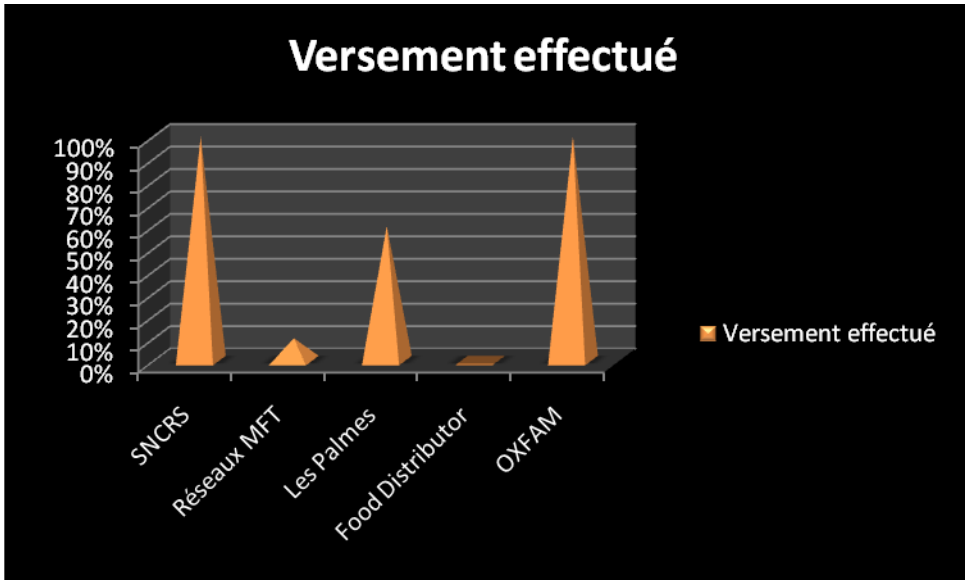
EXEMPLES DE TABLEAUX DE BORD

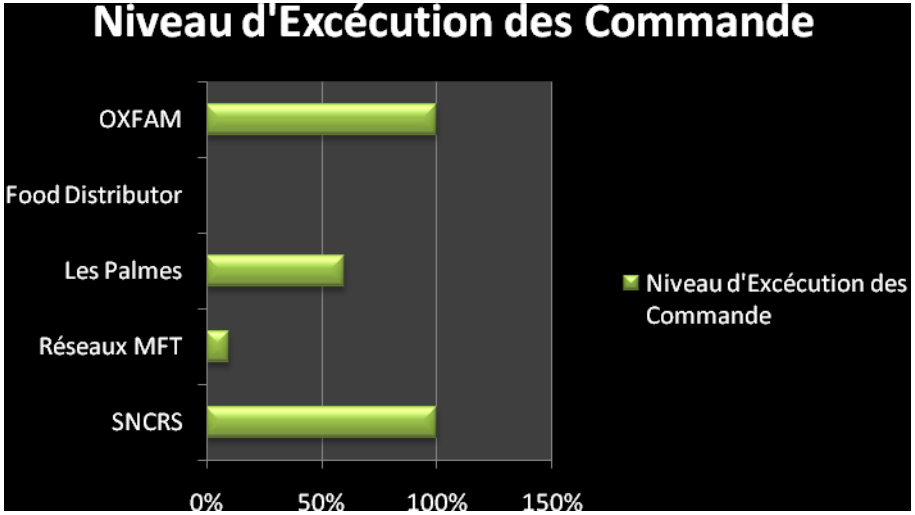
A - Tableau de bord de suivi des ventes



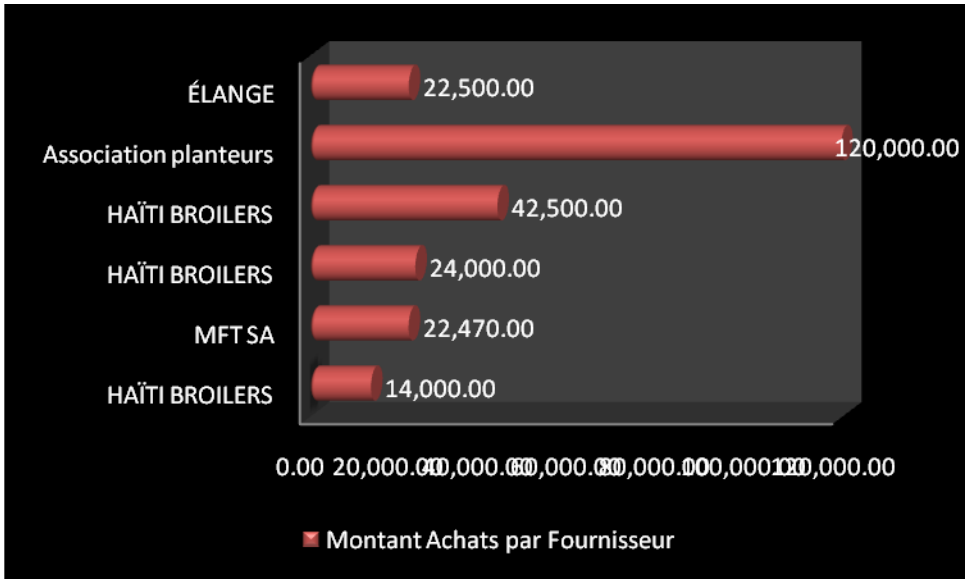
Volume des ventes par Condition de paiement- MARS 2012
Comptant
15 jours
30 jours

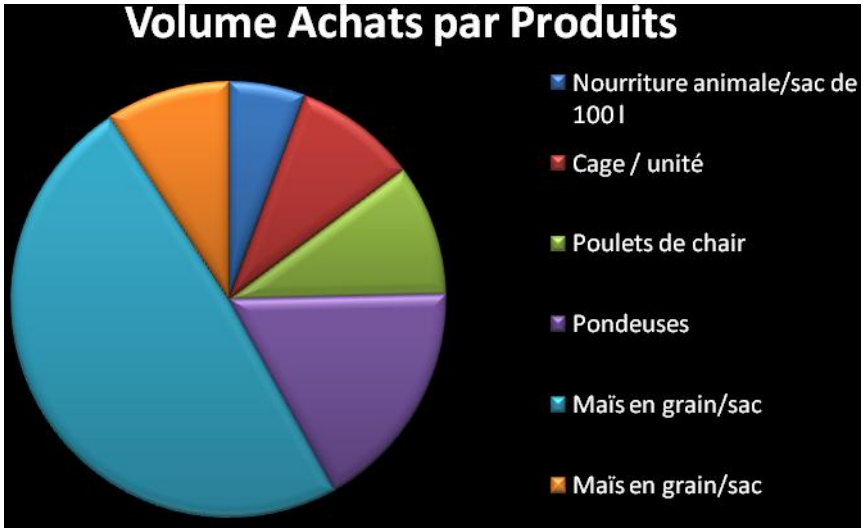

Montant des Ventes par Clients MARS 2012
OXFAM
Food Distributor
Les Palmes
Réseaux MFT
SNCRS
Montant des Ventes par Clients Janvier 2012

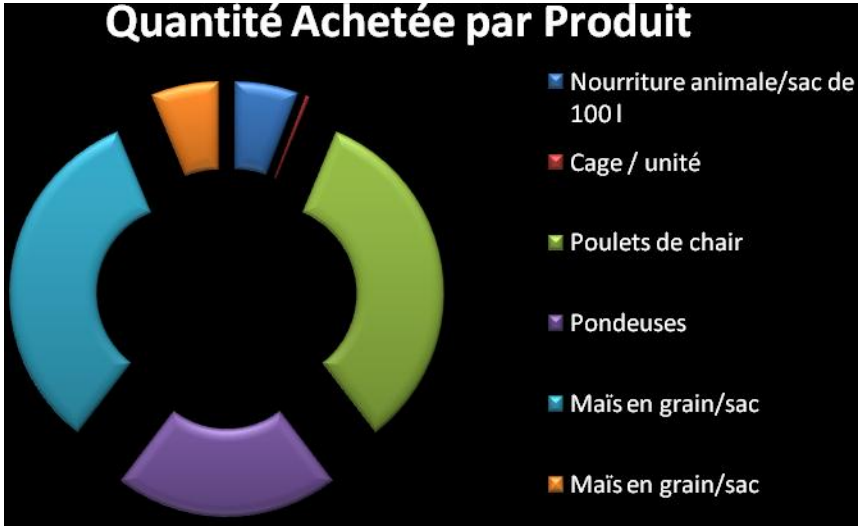

Versement effectué
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
SNCRS
Réseaux MFT
Les Palmes
Food Distributor
OXFAM
Versement effectué


Niveau d'Excécution des Commande
OXFAM
Food Distributor
Les Palmes
Réseaux MFT
SNCRS
0%
50%
100%
150%
Niveau d'Excécution des Commande

B - Tableau de bord des achats




Volume Achats par Produits
Nourriture animale/sac de 100 l
Cage / unité
Poulets de chair
Pondeuses
Maïs en grain/sac
Maïs en grain/sac


Quantité Achetée par Produit
Nourriture animale/sac de 100 l
Cage / unité
Poulets de chair
Pondeuses
Maïs en grain/sac
Maïs en grain/sac