

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE TRAVAIL DIRIGÉ :

ÉLABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION DU PROJET AFPB
POUR LE DÉPARTEMENT OUTRE-MER
DE LA FONDATION PAUL GÉRIN-LAJOIE

PRÉSENTÉ PAR

MIKAELLE KONAN

À

MONSIEUR CÉSAR GARZON

En vue de l'obtention de la

Maîtrise en administration publique

(Administration internationale)

Montréal

Août 2010



SOMMAIRE

Le cours 7989-s représente la dernière étape du processus d'obtention de la maîtrise en administration internationale de l'ÉNAP. C'est en vue d'atteindre cet objectif, que nous avons effectué un stage au sein de la Fondation Paul Gérin-Lajoie.

La Fondation Paul Gérin-Lajoie représente l'un des organismes à but non lucratif québécois les plus soucieux à la fois de l'environnement et de l'universalité de l'éducation dans le monde. En effet, depuis sa création en 1977, la Fondation a su mener un grand nombre d'actions dans divers pays du sud, en prônant la protection de l'environnement et l'amélioration par la formation des conditions de vie des populations démunies. C'est dans ce contexte de projet outre-mer, que nous avons fait notre stage de fin de programme de maîtrise.

Le mandat premier qui nous avait été confié était la mise en place d'un tableau de bord de gestion pour le projet d'Appui à la Formation Professionnelle au Bénin. Cependant, suite à des événements imprévus, nous avons opté pour l'élaboration d'un plan de tableau de bord de gestion. En effet, insérer un TBG dans un projet établit seulement sur 4 ans et ayant débuté deux ans plus tôt, semblait risqué. Suite à ce constat, jumelé à plusieurs autres facteurs, nous avons jugé plus opportun de réaliser une ébauche de tableau de bord pour le projet AFPB. Ce plan visant l'élaboration d'un système de gestion informatisée permettra de révéler des problèmes de performance au niveau du projet AFPB et de réfléchir à des solutions, que la Fondation appliquera par la suite à un moment plus opportun. Ainsi, le plan que l'on vous présentera, servira de gabarit afin de résoudre les problèmes de gestion et de communications enregistrés au niveau du projet AFPB, mais aussi visibles au niveau d'autres projets outre-mer de la Fondation.

Les différentes étapes du plan TBG permettraient de visualiser l'étendue du projet aussi bien au niveau des activités, du temps et des différentes ressources qui devront lui être assigné.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE I : INTRODUCTION	5
A. CONTEXTE.....	5
B. PROBLÉMATIQUE.....	6
C. MANDAT	7
D. LES OBJECTIFS	
10	
CHAPITRE II : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....	11
A. LA FONDATION PAUL GÉRIN-LAJOIE	11
B. LE DÉPARTEMENT OUTRE-MER	11
C. LE MANDAT DU DÉPARTEMENT OUTRE-MER	13
1. MISE EN CONTEXTE DU PROJET AFPB	14
2. LE PROJET AFPB	17
CHAPITRE III : LA RÉCENSION DES ÉCRITS	19
A. LES ORIGINES DU TABLEAU DE BORD.....	19
B. LE TABLEAU DE BORD DE GESTION ET SES AUTEURS	20
1. DÉFINITION DU TABLEAU DE BORD DE GESTION	20
2. LES DIFFÉRENTES MÉTHODES DE TABLEAU DE BORD.	20
CHAPITRE IV: RÉALISATION DU TBG DU PROJET AFPB.....	33
A. ORGANISATION ET GESTION DU TBG OU ÉTAPE I	35
1. ANALYSE DES ATTENTES ET PERTINENCE DU TBG.	35
2. IDENTIFICATION DES SECTEURS CIBLÉS.	39
3. LES CONDITIONS DE SUCCÈS	41
4. SYSTÈMES DE MESURES, DE SUIVI, D'ÉVALUATION ET D'INFORMATION EXISTANTS.	42
5. ANALYSE DE FAISABILITÉ ET DE RENTABILITÉ.	43
6. PLAN DE RÉALISATION.	44
B. LE DÉVELOPPEMENT OU L'ADAPTATION DU TBG OU ÉTAPE II.	44
1. L'IDENTIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DE GESTION ET DES INDICATEURS.....	44
2. LE DESIGN DES INDICATEURS.....	49
C. LA MISE EN ŒUVRE ET L'UTILISATION DU TBG	53
1. L'INFORMATISATION DU TBG OU PHASE IV.	53
2. LA MISE EN ŒUVRE OU DESIGN FINAL DU TBG	55
CHAPITRE VI : LES RECOMMANDATIONS.....	58
CONCLUSION	60

BIBLIOGRAPHIE	61
ANNEXES	62

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : EFFET DES POLLUANTS SUR LA SANTÉ	16
TABLEAU 2 : SOURCES FINANCIÈRES DU PROJET AFPB	18
TABLEAU 3 : LES 10 ÉTAPES DE LA MÉTHODE GIMSI	23
TABLEAU 4 : TABLEAU DE PRÉOCCUPATION DE GESTION (TPI).....	26
TABLEAU 5 : ÉTAPE DE LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD	33
TABLEAU 6 : REPRÉSENTATION PARTIELLE DU TABLEAU DE PRÉOCCUPATION-INDICATEURS	48

LISTE DES FIGURES

FIG 1: ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT OUTRE-MER	6
FIG 2: PRINCIPE DU BALANCED SCORECARD	22
FIG 3 : ORGANIGRAMME DU PROJET D'INTÉGRATION DU TBG	41

CHAPITRE I : INTRODUCTION

A. CONTEXTE

Le département Outre-mer de la Fondation Paul Gérin-Lajoie opère sur plusieurs champs tout en restant fidèle à la mission qu'elle s'est donnée. Ainsi, par la mise en place et le fonctionnement de services éducatifs de base de qualité, le département Outre-mer définit son expertise en agissant dans plusieurs domaines complémentaires qui sont :

- L'alphabétisation
- L'appui institutionnel
- La construction et la remise en état des écoles
- L'organisation scolaire

Cette stratégie d'action, englobe ainsi tous les paramètres de l'éducation, et nécessite une mise en place performante de la division Outre-mer. Ce qui explique les nombreux changements dudit département au niveau du fonctionnement et de la hiérarchisation de son personnel.

Au fil des années, la Fondation Paul Gérin-Lajoie a su réorganiser l'unité Outre-mer en l'adaptant continuellement au nombre et à l'évolution de ses missions à l'étranger (voir organigramme Fig.1). L'organigramme ci-dessous ne représente que le personnel Outre-mer existant à Montréal. Un autre pan du personnel de la dite division se trouve dans les différents pays où intervient la Fondation. Leur structure dépend du projet qui leur est assigné. En effet, plusieurs gabarits se sont construits en fonction des projets outre-mer. L'organigramme du personnel à l'étranger se construit en fonction du projet, il lui est propre et n'est commun à aucun autre projet. L'on trouve, malgré tout, des similitudes entre les différents programmes.

Fort de ces différentes équipes, le département Outre-mer se doit de bien coordonner ses équipes extérieures. Ce, à partir de la maison-mère, à Montréal. Les moyens de contacts et de suivis des projets entre le personnel sur le terrain et celui de Montréal, se font au quotidien aux moyens de courriers électroniques, d'appels téléphoniques. De manière sporadique, des responsables de Montréal vont sur le terrain afin de voir à la bonne marche du projet. Telles sont les grandes lignes de gestion à distance des programmes outre-mer de la Fondation Paul Gérin-Lajoie.

téléphonie par internet Skype¹ (une application permettant d'appeler gratuitement via Internet un autre utilisateur Skype, n'importe où dans le monde) au niveau du département Outre-mer. L'implantation de ce système vise à faciliter la communication entre les différentes branches du département. De plus, les responsables de projet de Montréal ont l'habitude d'effectuer plusieurs voyages sur le terrain selon la complexité et la durée du projet.

Malgré tous ces efforts de communications, des problèmes apparaissent et nuisent à la bonne marche du projet. De plus, le constat est que ces problèmes auraient pu être évités si le bureau-chef à Montréal avait été mis au courant à temps. L'idéal serait la présence continue du responsable de projet à Montréal sur les lieux. Mais, pour des questions de budget et de charge de travail, ce dernier ne peut rester longtemps sur le terrain, au risque de pénaliser d'autres projets.

Fort de ces contraintes, la Fondation Paul Gérin-Lajoie a décidé de ne plus se restreindre à augmenter le nombre des échanges téléphoniques et des courriels, mais plutôt à mettre l'accent sur la qualité de l'information recueillie. Cette qualité d'informations recueillies implique dès lors des stratégies de gestion permettant de prévoir les situations indésirables et de les corriger dès que des signes avant-coureurs à sa réalisation sont identifiables.

C. PREMIER MANDAT

Le premier mandat qui nous avait été confié était la mise en place d'un tableau de bord pour le projet d'Appui à la Formation Professionnelle au Benin. Cependant, le mandat a été changé lors de notre présence à la Fondation Paul Gérin Lajoie. En effet, suite à des rencontres préliminaires à notre travail, avec certains responsables de la Fondation (le responsable DPO et le vice président), plusieurs freins aux projets ont été relevés :

- Les équipes du projet AFPB, se plaignent déjà d'une surcharge de travail sur le terrain.

¹ (http://manuals.playstation.net/document/fr/psp/6_10/network/skype/aboutskype.html)

- Une forte résistance au changement venant des équipes sur le terrain avait déjà été perçue par la responsable du département Outre-mer lors de changement de procédure de travail dans le passé.
- Il existe déjà, un fort taux de roulement du personnel au niveau du département outre mer.
- Le projet AFPB a déjà débuté depuis 2 ans.
- Le projet AFPB a déjà pris du retard, et ne peu se permettre d'en prendre plus. Ce qui risquerait de se produire avec l'intégration du TBG.

Fort de ce constat, nous avons résolu avec le vice-président de la Fondation, de soumettre un plan d'élaboration d'un TBG pour le projet AFPB plutôt que la mise en place de cet outil de gestion. Notre travail serait de faire un gabarit pour les prochains projets d'appui à la formation qui se dérouleront certainement dans d'autres régions de l'Afrique.

D. NOUVEAU MANDAT

Le mandat d'élaboration d'une proposition de tableau de bord de gestion s'est effectué, suite aux constats suivants :

- Les problèmes de communication et de gestion des différentes ressources (humaines, matérielles, financières...) restaient similaires d'un projet outre-mer à l'autre.

La Fondation Paul Gérin-Lajoie a à son actif plusieurs projets qui lui sont propres et qu'elle applique à différent pays selon le besoin et le moment. Il est aussi courant de voir un même projet prendre place dans différentes régions d'un même pays d'une année à l'autre. Dans cette catégorie, nous pouvons citer les projets suivants:

- QSF : Stage Québec Sans Frontières
- Dictée PGL-Afrique : Dictée Paul Gérin-Lajoie-version Afrique
- PAFNA : Projet d'Appui à la Formation professionnelle des jeunes néo-alphabétisés

- AFPB : Appui à la Formation Professionnelle au Benin.

Certains projets sont propres à une seule région ou un seul pays :

- AMEB : Appui au Mentorat Éducation au Burkina –Faso
- FEMMES DE PORTO-NOVO : Appui en microprojet aux femmes chef de ménage à Porto-Novo.

Sous les consignes du vice-président de la Fondation, la proposition d'un tableau de bord de gestion se fera pour un des projets outre-mer et non pour le département. Vue la similitude des projets du point de vue de leur fonctionnement et de leur coordination, ce tableau de bord sera adapté aux autres projets s'il est accepté.

Le projet choisi pour l'élaboration de cet outil de gestion est l'AFPB. Le mandat se spécifie comme suit :

- Déterminer les indicateurs répondant aux préoccupations de gestion du département Outre-mer et des bénéficiaires du projet AFPB;
- Présenter et faire ressortir toutes les étapes préliminaires à l'élaboration d'un tableau de bord;
- Schématiser le tableau;
- Faire ressortir les avantages et les inconvénients qui impliquent l'intégration d'un tableau de bord dans le projet AFPB.

Dans le vocabulaire propre au tableau de bord de gestion, toutes ces requêtes s'expriment comme suit :

- Déterminer les indicateurs de gestions;
- Faire un tableau de préoccupations-indicateurs;
- Faire les fiches-indicateurs;
- Faire les pages ventilées;
- Faire la page synthèse.

E. LES OBJECTIFS

L'élaboration du tableau de bord de gestion du projet AFPB, implique plusieurs avenants au sein de Fondation Paul Gérin-Lajoie. D'où le besoin pour les administrateurs de bien connaître tous les paramètres avant son implication. Les objectifs liés à ce mandat sont les suivants :

- a) Déterminer les indicateurs de performance du projet AFPB;
- b) Faciliter la compréhension et l'utilisation du tableau à ces utilisateurs;
- c) Mobiliser les utilisateurs du tableau de bord autour de ce projet ;
- d) Valider la pertinence de l'application de ce tableau aux autres projets du département Outre-mer.

CHAPITRE II : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

A. LA FONDATION PAUL GÉRIN-LAJOIE

La Fondation Paul Gérin-Lajoie est une organisation à but non lucratif créée en 1977 par monsieur Paul Gérin-Lajoie qui en est le président fondateur.

Elle a pour mission de rendre l'éducation accessible à tous, notamment aux enfants des pays du Sud, c'est-à-dire des pays en voie de développement. Elle se donne aussi pour rôle de sensibiliser les enfants canadiens aux réalités internationales et à l'environnement.

Monsieur Paul Gérin-Lajoie, fut ministre de l'éducation au Québec et à l'origine des grandes réformes du système éducatif québécois. Il a aussi occupé plusieurs postes au sein d'organismes gouvernementaux.

La première intervention hors des frontières canadiennes de la Fondation, fut en 1987 à Saint-Louis au Sénégal. Ce premier projet outre-mer visait l'appui à deux écoles primaires et à un groupement de femmes de pêcheurs. Il s'en suivra au fil des années, d'autres projets outre-mer se basant principalement sur un partenariat entre la Fondation et les populations africaines et haïtiennes.

Depuis 1991, le partenariat entre les populations des pays du sud et la Fondation a aussi rejoint les jeunes écoliers canadiens à travers la Dictée P.G.L. (Paul Gérin-Lajoie). En effet, depuis maintenant 18 ans la Fondation organise annuellement une dictée à l'échelle nationale du Canada afin de sensibiliser les jeunes canadiens à la solidarité envers les enfants du Sud tout en les incitant à l'apprentissage et à la maîtrise de la langue française. Des centaines de milliers d'enfants participent à cette activité pédagogique qui s'étend à présent au Mali, au Sénégal, au Bénin et même aux États-Unis et en Haïti.

B. LE DÉPARTEMENT OUTRE-MER

De par sa mission, les principaux champs d'action de la Fondation se situent à l'extérieur du Canada. D'où l'importance du département Outre-mer dans la structure de la Fondation. En effet, mis à part la Dictée P.G.L qui se déroule principalement au Canada,

les autres activités de la Fondation se déroulent toutes dans les pays du Sud ou en voie de développement.

La mission du département outre-mer est d'appuyer les populations des pays du sud dans la mise en place de services éducatifs de base et de qualité. Ces services viennent en aide aux enfants, aux jeunes et aux adultes.

Le département outre-mer a pour soucis d'offrir une aide pouvant assurer une indépendance à long terme des populations qu'elle soutient et forme. Son approche stratégique se veut globale et s'opère sur quatre axes que sont : le développement local, le développement de l'école, le développement des acteurs et l'appui aux politiques nationales d'éducation.

- a) Le développement local sert à renforcer les capacités des populations pour prendre en main leur éducation. Les moyens d'y parvenir se trouvent dans la formation professionnelle des jeunes alphabétisés et dans la création des comités de gestion d'école.
- b) Le développement de l'école se fait par la mise en place d'un partenariat entre l'école et son milieu. La mobilisation sociale autour de l'école, l'assemblage des conditions minimale d'apprentissage et la réalisation des projets de l'école sont les éléments que favorise la Fondation dans les pays du Sud.
- c) Le développement des acteurs passe par l'appui à la gouvernance de l'école, à la pédagogie et à la formation des enseignants.
- d) L'appui aux politiques nationales d'éducation est basé sur le renforcement institutionnel et la bonne gouvernance.

Au jour d'aujourd'hui, la Fondation Paul Gérin-Lajoie compte à son actif plus d'une quarantaine de projets en Afrique et en Haïti. Les principaux pays dans lesquels la Fondation œuvre sont le Sénégal, Haïti et le Bénin.

C. LE MANDAT DU DÉPARTEMENT OUTRE-MER

Le département Outre-mer est l'un des piliers de la Fondation Paul Gérin-Lajoie. Elle représente sa cheville ouvrière pour ce qui est de ses actions internationales. Le mandat qui lui est confié, se résume à :

- Assurer la bonne gestion des projets dans les pays où intervient la Fondation.

Ce département s'occupe de la conception, de la mise en place, du déroulement et de la finalisation de tous les projets situés à l'extérieur du Canada.

Composé de 5 personnes qui partagent leur temps entre le Canada et les pays du Sud, cette structure de la Fondation s'attèle aussi à trouver le financement des projets auprès des bailleurs de fonds. Les aides proviennent d'organisations publiques telles que l'ACDI², le MRIQ³ ou d'autres organisations internationales à but non lucratifs et de particuliers. Le succès de chaque mission outre-mer assure la crédibilité de la Fondation auprès des bailleurs de fonds et implique leur soutien pour de futurs projets.

Depuis sa création, les missions confiées au département Outre-mer de la Fondation Paul Gérin-Lajoie se présentent comme suit :

- Appuyer les populations partenaires pour la mise en place et le fonctionnement d'un service éducatif de qualité pour les enfants, les jeunes et les personnes analphabètes.
- Offrir une formation professionnelle aux jeunes adultes, afin de se prendre en main et espérer une meilleure qualité de vie tout en respectant la nature.

Ce département dirigé par une directrice est chapeauté par le vice-président directeur et le président directeur général de la Fondation.

² Agence Canadienne de Développement International

³ Ministère des Relations Internationales du Québec

1. MISE EN CONTEXTE DU PROJET AFPB

La Fondation Paul Gérin-Lajoie compte à son actif plus d'une trentaine de projets réalisés à l'extérieur des frontières canadiennes. Les objectifs poursuivis sont :

- Contribuer à l'éducation de base des enfants et des adultes (particulièrement des femmes) dans les pays les plus démunis.

De cet objectif, s'en suit un autre, somme toute évidente :

- L'amélioration des conditions de vies de ces populations démunies.

La matérialisation de ces deux objectifs s'est traduite par la mise en place du projet AFPB (Projet d'Appui à la Formation Professionnelle au Bénin).

Ce projet représente un des plus grands programmes de réalisation de la Fondation et prend place sur le sol d'un de ses plus vieux partenaires du sud : le Bénin.

1.1 CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Le Bénin est considéré comme étant un pays pauvre. Il figure à la 162^{ème} place mondiale sur 177 pays selon l'indicateur humain de pauvreté établi par le PNUD (Programme des Nations Unis pour le Développement)⁴.

Ce pays vit essentiellement de ses activités portuaires et agricoles. Le port de Cotonou présente l'accès à la mer le plus rapide et le plus sûr pour les deux voisins enclavés du Nord que sont le Niger et le Burkina Faso.

Le Bénin est également un pays producteur de maïs, sorgho, huile de palme et du coton, activité ayant connu de très grosses difficultés ces dernières années à cause de la libéralisation de sa filière.

Ces deux poumons de l'économie ont été très lourdement sclérosés par les abus de pouvoir et la corruption, empêchant tout développement sensible de ces secteurs. Le PIB du Bénin avait un taux de croissance de 6% en 2007⁵, avec une économie à 95%

⁴ http://hdr.undp.org/en/reports/nationalreports/africa/benin/RNDH_2005_Benin.pdf

⁵ http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnec/conjn_econm/compr_inter/pdf_portrait/benin.pdf

informelle⁶. Les Zémidjans, prestataires du projet AFPB, font partie de ce secteur informel de l'économie béninoise.

1.2 CONTEXTE SOCIALE

Zémidjan signifie *emmène-moi vite* ou encore "prends-moi brusquement" en fon, langue du sud du Bénin. Il s'agit de taxi-motos, très appréciés par la population, car ils combinent les lacunes des transports publics. Pour 250 de Franc CFA (soit 0,60\$ CAN), ils emmènent leurs clients, indépendamment de l'état des routes, dans n'importe quel coin de la ville, où les taxis traditionnels ne peuvent pas toujours se rendre.

Appelés aussi Zem, ces taxi-motos prennent de l'expansion et s'étendent à travers le pays. Jusqu'alors maintenu à Cotonou (Bénin), les taxi-motos sont désormais présents dans toutes les villes du Bénin et même dans les villages. En effet, les jeunes et les chômeurs déscolarisés ou non y voient un métier leur permettant de subvenir à leurs besoins. De graves problèmes de sécurité routière et de santé publique résultent de cette croissance. Selon le Centre de la Sécurité Routière de Benin :

- La multiplication des accidents routiers du Benin, vient de l'augmentation des motocyclettes.
- 40,64% des accidents sur la voie publique sont causés par les Zémidjans⁷;

Un autre problème est la contamination de l'air du à l'utilisation de l'essence de contrebande venant du Nigéria. Cette essence, de 15 % à 30 % moins cher que le carburant à la pompe est aussi beaucoup plus polluante. L'utilisation de l'essence frelate augmente ainsi les effets de la pollution sur l'environnement et sur la population. Le Ministère de la Santé Publique du Benin et le Ministère de l'environnement statut que :

- Sur les 83 tonnes de monoxyde de carbone émis chaque jour au Benin, 49 tonnes sont émis par les motos⁸.
- Selon l'OMS⁹, la contamination de l'air au Benin est à l'origine de près de 5% de la mortalité et de la morbidité dans le pays¹⁰.

⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/B%C3%A9nin>

⁷ <http://artboutikonline.centerblog.net/3877591-TAXI-MOTO-ZEMIDJAN-BENIN>

⁸ <http://artboutikonline.centerblog.net/3877591-TAXI-MOTO-ZEMIDJAN-BENIN>

Le tableau 1 ci-dessous illustre les maladies causées par la contamination de l'air.

Les composantes de l'air contaminé et leurs effets sur la santé

Polluants	Effet sur la santé
CO	Possibilité d'infarctus Maux de tête et vertiges
NOx	Augmente le risque de crise d'asthme Infections bronchiques et pulmonaires
SO2	Atteint les asthmatiques et les bronchitiques chroniques
HC	Leucémie, cancer de poumon, cancer de la vessie,
Pb	Anémie, hypertension artérielle, déficit d'intelligence, retard de développement fœtal

Tableau 1 : Effet des polluants sur la santé

1.3 CONTEXTE POLITIQUE

Devant la problématique des Zémidjans, plusieurs ateliers et réunions ont été organisés au Bénin avec la collaboration d'autres pays confrontés à ce même problème. En effet, le phénomène des Zémidjans s'étend à présent au Togo, au Niger au Burkina Faso. Fort de cette expansion et des problèmes qui s'y rattachent, des organisations internationales telles que la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) se sont penchées sur la question. Ces institutions internationales et ministères nationaux se posent principalement trois questions :

- 1) Comment réaliser avec succès, la reconversion des Zémidjans dans d'autres secteurs porteurs ?
- 2) Comment mettre en place un cadre institutionnel réglementaire ?
- 3) Comment trouver une solution à la question du transport collectif dans les villes ?

En 2003, l'ACDI et les autorités béninoises conviennent d'une nouvelle coopération bilatérale pour la période 2004-2009. Les secteurs d'interventions retenus sont :

⁹ Organisation Mondiale de la Santé

¹⁰ <http://regard-benin.blogspot.com/>

L'environnement, notamment l'assainissement urbain intégré, l'égalité entre les sexes, le VIH/sida, la protection des enfants. Tous ces sujets rejoignent les missions de la Fondation Paul Gérin-Lajoie que sont l'environnement et la jeunesse.

La Fondation Paul Gérin-Lajoie, très connu de l'ACDI pour avoir travaillé en partenariat avec elle sur plusieurs programmes internationaux, a mis en place un projet rejoignant les objectifs de la coopération bilatéral bénino-canadienne, sous le titre du projet AFPB.

2. LE PROJET AFPB

Le Projet d'appui à la Formation Professionnelle au Bénin est un modèle de reconversion professionnelle des conducteurs de taxi moto de Cotonou et des vendeuses d'essence. La formation faite en ateliers enseigne des filières économiques porteuses et respectueuses de l'environnement.

Les filières choisis par les responsables du projet AFPB sont :

- Le maraîchage,
- La mécanique moto,
- La mécanique auto,
- Le froid industriel.

Cette stratégie pour la réduction de la pollution et de la pauvreté par ricochet, offre ainsi une autre alternative aux personnes sans emplois de Cotonou qui se tournaient traditionnellement vers le métier de Zémidjan pour les hommes et celui de vendeuses d'essence frelatée pour les femmes.

En tout, ce sont 150 personnes que veut former les responsables de l'AFPB, sur une durée de 4 ans, soit de juillet 2006 au 30 juin 2010. La population cible est repartie comme suit : 120 conducteurs de taxis- motos et 30 vendeuses d'essence. La formation se fait par contre en deux lots de 75 personnes.

En plus de former les prestataires dans ces filières protectrices de l'environnement, il leur sera offert des cours sur la protection de la nature, les connaissances de base en santé et sécurité au travail, sur l'entrepreneuriat et le VIH/SIDA.

La gestion des projets outre-mer, en l'occurrence celui de l'AFPB, s'opère avec pour principal appui le plan de mise en œuvre rédigé par la responsable du projet et par la directrice du département Outre-mer.

Le plan de mise en œuvre est la feuille de route que doit suivre tous les différents intervenants du projet. Les étapes du projet et le calendrier d'exécution y sont inscrits, de même que les tâches et mandat des membres du personnel.

Pour ce qui est des finances, les montants sont envoyés au fur et à mesure des besoins sur le terrain preuve à l'appui (bons de commandes, contrats ou ordres d'achats). Surtout pour ce qui est des grosses dépenses, soit celles situées entre 5 000\$ et 30 000\$. Dans les cas d'urgence, les responsables doivent patienter le temps que le transfert d'argent s'effectue. Ce qui ralentit l'évolution du projet.

Plusieurs organismes viennent en aide à la Fondation afin de contribuer financièrement à la réussite de ce projet. La responsabilité de ces partenaires financiers est repartie comme suit :

Répartition budgétaire

ORGANISME	MONTANT
ACDI	582 400\$
FONDATION P.G.L	291 200\$
MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT BÉNIN	279 000\$

Tableau 2 : Sources financières du projet AFPB

CHAPITRE III : LA RÉCENSION DES ÉCRITS

Le terme de la performance est souvent évoqué comme raison principale lorsque vient le temps de restructurer une organisation, d'un département ou d'un projet. Les moyens pour le faire sont à cet effet multiple. Cette pluralité, s'explique par les visions et les objectifs de performance différente d'une organisation à l'autre. Notre choix s'est pourtant porté sur l'utilisation du tableau de bord de gestion ou TBG pour améliorer la performance du projet AFPB.

Avant d'aller plus loin dans notre étude, il nous faut donc expliquer la pertinence de notre choix, déterminer les concepts et méthodes de cet outil de gestion, définir les termes reliés au tableau de bord de gestion, de même que ses avantages et limites.

A. LES ORIGINES DU TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord de gestion a connu plusieurs tournants depuis son existence dans le milieu des années 1980. Mais, c'est seulement à partir de 1993 que cet outil de gestion connaît un véritable essor. Ce, malgré des difficultés reliées à son implantation.

En effet, dans les premiers temps de sa création et de son utilisation, les usagers du TBG l'opéraient sans méthodologie et sans objectifs définis d'avance. Il en résultait des déceptions liées à des pertes d'argent et de temps.

Le tableau de bord de gestion a pourtant été conçu pour les gestionnaires, afin de leur permettre de prendre des décisions en limitant les risques reliés à cette action. Dans un contexte d'évolution de plus en plus concurrentiel, cet outil de gestion devient très pertinent pour ces gestionnaires dont les organisations sont contraintes par des budgets limités et les exigences élevées de leurs clients.

Les précurseurs du tableau de bord de gestion sont les auteurs Robert Kaplan et David Norton avec la méthode du Balanced Scorecard inspirée des travaux de Michael Porter¹¹ sur la chaîne de valeur dans l'organisation¹².

¹¹ Professeur de stratégie d'entreprise de l'université de Harvard

¹² Des études portant sur l'avantage compétitif que peut obtenir une entreprise en maîtrisant mieux que ses rivaux les forces qui structurent son environnement concurrentiel.

Plusieurs auteurs ont participé par la suite à une meilleure utilisation du TBG. Il s'agit des chercheurs comme Alain Fernandez, Voyer et Daniel Boix et Bernard Féminiser¹³

B. LE TABLEAU DE BORD DE GESTION ET SES AUTEURS

1. DÉFINITION DU TABLEAU DE BORD DE GESTION

Les définitions du tableau de bord de gestion sont nombreuses et varient selon les auteurs. La divergence de ces définitions se situe au niveau de la méthodologie au moment de sa mise en place. Or mis cette divergence, le tableau de bord de gestion se définit essentiellement comme suit :

C'est un instrument d'aide à la prise de décision. Un outil de mesure de performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Le tableau de bord contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions¹⁴.

2. LES DIFFÉRENTES MÉTHODES DE TABLEAU DE BORD.

Nous allons dans cette section de notre étude, présenter les points de vue de différents auteurs sur le TBG. Ce, à partir de la définition de base que nous en avons fait précédemment.

Les idées des auteurs sur le TBG sont très similaires, avec certaines améliorations au niveau de la méthodologie. Il faut cependant reconnaître le travail des auteurs Kaplan et Norton, sur lequel se base les auteurs les plus récents pour améliorer l'utilisation de cet outil de gestion.

Nous présenterons ainsi :

- Le Balanced Scorecard de R. Kaplan et D. Norton
- La méthode Gimsi d'Alain Fernandez de la France
- La méthode Voyer de Pierre Voyer du Canada

¹³ [http://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord_\(gestion\)#cite_ref-1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Tableau_de_bord_(gestion)#cite_ref-1)

¹⁴ http://www.nodesway.com/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm

2.1 LE BALANCED SCORECARD DE KAPLAN ET NORTON

Le Tableau de Bord Prospectif ou le Balanced Scorecard de Robert Kaplan et David Norton propose un nouveau mode de management de l'organisation en s'appuyant sur la mise en place d'une stratégie garantissant l'équilibre permanent entre 4 perspectives de mesure de performance. L'innovation de cette nouvelle méthode réside dans la mise en évidence et la maîtrise des liens de cause à effet entre ces quatre perspectives (voir figure 2). Ces quatre axes de performance sont les suivantes¹⁵ :

- La perspective financière ou comment nous perçoivent les actionnaires?
La performance financière de l'organisation et le retour sur les investissements passés, sont des indicateurs de la rentabilité de l'organisation.
- La perspective clientèle ou comment nous perçoivent les clients ?
La satisfaction du client et perception qu'il a de l'organisation permet de déterminer la source du problème ou indiquent les actions à poser afin de susciter une croissance au niveau des ventes ou des services offerts.
- La perspective des processus internes ou quels sont les processus internes clés de la réussite?
L'identification des processus cruciaux, pouvant susciter la hausse de la clientèle et par rebond le revenu des actionnaires est une information non négligeable pour la mise en place de meilleures stratégies de gestion.
- La perspective de la croissance de l'organisation et de l'apprentissage ou comment organiser notre capacité à progresser?
La restructuration de l'organisation est importante pour l'atteinte d'objectifs à long terme. La restructuration implique entre autres: la formation des hommes, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques.

¹⁵<http://pages.videotron.com/icmgi/Tableau%20de%20bord,%20Gestion%20de%20projet%20et%20Indicateur%20de%20performance%20Sol.htm>

L'évolution et la croissance de l'organisation dans un environnement de plus en plus concurrentiel ne serait possible qu'en gardant constamment en équilibre de ces différentes axes.

Le Balanced Scorecard n'est pas un simple instrument de mesure. Ses auteurs affirment qu'il s'agit d'un système de management qui clarifie et formalise la stratégie que veut suivre l'organisation. Elle conçoit donc la stratégie afin de la transformer en actions concrètes.

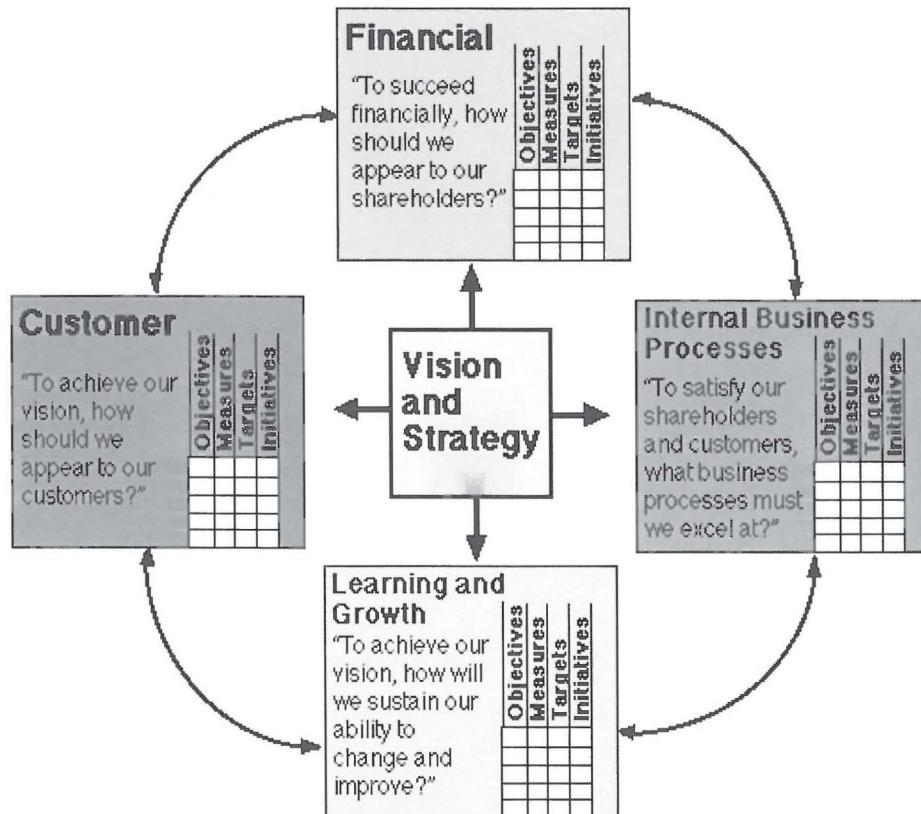


Figure 2¹⁶: Principe du Balanced Scorecard de R. Kaplan et D. Norton

2.2 LA MÉTHODE GIMSI D'ALAIN FERNANDEZ

La méthode Gimsi d' Alain Fernandez est centré sur l'homme. L'auteur nous propose un tableau de bord rejoignant sensiblement la méthode du Balanced Scorecard tout en mettant l'axant cette fois ci sur la prise de décision. Il l'a structuré en 10 étapes. Cette méthode est très moderne, en ce sens qu'elle favorise la circulation de l'information au sein de l'organisation. Ceci afin de promouvoir la coopération entre les différents départements et le partage de la connaissance entre les décideurs afin de donner la possibilité à tous de donner leurs avis pendant les prises de décision. Alain Fernandez

¹⁶ http://www.12manage.com/images/figure_bsc.jpg

parle de Gouvernance Généralisée. Les 10 étapes de la méthode Gimsi¹⁷ sont identifiées dans le tableau suivant :

1 Identification <i>Quel est le contexte ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Étape 1 : Environnement de l'organisation Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'organisation afin de définir le périmètre et la portée du projet • Étape 2 : Identification de l'organisation Analyse des structures de l'organisation pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
2 Conception <i>Que faut-il faire ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Étape 3 : Définition des objectifs Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe et des indicateurs). • Étape 4 : Construction du tableau de bord Définition du tableau de bord de chaque équipe • Étape 5 : Choix des indicateurs Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis • Étape 6 : Collecte des informations Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs • Étape 7 : Le système de tableau de bord Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale
3 Mise en œuvre <i>Comment le faire ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Étape 8 : Le choix des progiciels Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats • Étape 9 : Intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement à l'organisation
4 Amélioration permanente <i>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Étape 10 : Audit Suivi permanent du système

Tableau 3 : Les 10 étapes de la méthode Gimsi

¹⁷ http://www.nodesway.com/methode/methode_GIMSI_concevoir_le_tableau_de_bord.htm

2.3 LA MÉTHODE DE PIERRE VOYER.

Le professeur Pierre Voyer définit le tableau de bord de gestion comme étant une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter des indicateurs de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de «coups d'œil» accompagnés de reportage ventilé ou synoptique.

En d'autres termes, le tableau de bord est une vue d'ensemble d'une situation donnée, qui permet au besoin de mettre en évidence les points les plus problématiques. Ainsi, le gestionnaire peut rapidement prendre des décisions avisées lui permettant de résoudre adéquatement les problèmes¹⁸.

Cette définition rejoint sensiblement celle de la méthode Gimsi et du Balanced Scorecard sur le choix d'informations ciblés afin de déterminer la performance d'une organisation et de faire ressortir les problèmes s'il y a lieu. Cependant le professeur Voyer va plus loin que ses précurseurs pour ce qui est de la conception du tableau de Bord. Il propose à cet effet un TBG personnalisée s'adaptant aux objectifs et à la vision propre de l'organisation. Pour lui, il serait en effet caduque d'utiliser un tableau de bord qui ne s'adapte pas aux besoins de l'organisation.

La méthode Voyer s'opère en cinq étapes :

- Étape 1 : L'organisation du projet du tableau de bord;
- Étape 2 : L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs;
- Étape 3 : Le design des indicateurs;
- Étape 4 : l'informatisation du TBG;
- Étape 5 : La mise en œuvre du TBG.

Toutes ces étapes sont nécessaires afin de déterminer la pertinence de mettre en place un TBG et de sa viabilité future après son installation. La méthode Voyer prépare la mise en œuvre de cet outil de gestion et évite de refaire les erreurs de certains gestionnaires qui, dans le passé, abordaient ce projet sans aucunes préparations préliminaires.

¹⁸ Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance p28-29
Proposition d'un Tableau de Bord du projet AFPB

Étape 1 : L'organisation du projet du tableau de bord

Cette première étape consiste à vérifier le bien fondé de l'intégration d'un TBG dans l'organisation. Il ne s'agit pas de s'assurer seulement de la disponibilité des ressources actuelles nécessaire pour sa réalisation, mais de déterminer si le besoin s'en fait sentir. Pour ce faire, il faut avant toutes choses spécifier la signification du mot performance pour le secteur concerné et de l'analyser par la suite. Lorsque la performance est jugé problématique, les initiateurs du TBG ont la responsabilité faire une analyse de faisabilité de ce projet en vérifiant :

- L'ampleur du projet : Qu'est ce que l'intégration du TBG implique concrètement au niveau de l'organisation en temps et en ressources?
- Les conditions de succès : La disponibilité de toutes les ressources (financière, matérielles, humaines...) indispensables pour ce projet.
- Les possibilités des systèmes de gestion et d'information : Le TBG est un système de gestion informatisé et non un système informatique. L'insertion de cet outil implique cependant des systèmes informatiques et de gestion soient aptes pour son implantation.

Déterminer la disponibilité des ressources et les conditions de succès mènent indéniablement à un plan de réalisation. Le plan de réalisation doit spécifier concrètement : les ressources allouées au projet, le choix des intervenants, les conditions requises de réussite du projet.

Étape 2 : L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs;

L'étape 2 implique une étude approfondie du secteur qui abritera le TBG. Sa mission, ses clients, ses activités, sa structure hiérarchique doivent être mise en évidence afin de déterminer par la suite ses buts, ses objectifs et ses préoccupations de gestion. Toutes ces requêtes sont répertoriées dans un tableau nommé *tableau de préoccupation des indicateurs* (voir tableau ci-dessous).

Ce tableau résume tous les aspects et facettes du secteur ciblé en relevant ses critères et indicateurs de performance. Il est déduit en complétant ce tableau les préoccupations des gestionnaires et les contours problématiques de cette unité de l'organisation.

Le tableau de préoccupation de gestion est composé de deux parties, une section générale et une autre détaillée.

La section générale : définit les points généraux du secteur ciblé, soit sa mission, la réalisation des buts et objectifs globaux. La reddition de comptes de ces indicateurs se fait aux supérieures et vise l'information au niveau externe de l'organisation.

La section détaillée : vise les indicateurs rattachés au niveau opérationnel de l'unité. Il s'agit de la performance des ressources, la connaissance des clients, le soutien administratif...

Cette démarche vise l'information au niveau interne de l'unité, mais alimente aussi les indicateurs globaux réservés aux supérieures de l'organisation.

TPI GÉNÉRAL –RÉSULTATS GLOBAUX					
Section générale					
OBJECTIFS DE RÉSULTATS	NO	PRÉOCCUPATIONS SUPPLÉMENTAIRES	CIBLES-BALISES CHIFFRÉES	NO	INDICATEURS
Section détaillée					
DÉCOUPAGE : Fonctions, activités, structure hiérarchique, mission, clients.....	NO	PRÉOCCUPATIONS DE GESTION, D'ÉVALUATION	CIBLES-BALISES CHIFFRÉES	NO	INDICATEURS

Tableau 4 : Tableau de préoccupation de gestion (TPI)

Étape 3 : Le design des indicateurs;

L'étape 3 fait une sélection des indicateurs de performance les plus pertinents qui permettront d'atteindre les objectifs visés ou de résoudre les problèmes enregistrés. La définition de chacun de ces indicateurs devient importante et implique un exercice de précision des paramètres et des cibles à déterminer.

Les paramètres des indicateurs font référence à sa nature, ses unités de mesures, ses objectifs, sa périodicité, ses utilisateurs et bien d'autres informations reliées à son contenu. Une illustration sous forme de graphique ou de tableau est importante et permet de cerner la situation d'un seul coup d'œil.

Toutes ces informations sont enregistrées dans une fiche indicateur (voire la figure ci-dessous) et contient toute l'identité de cet indicateur de performance. Une fiche-indicateur est composée de 5 zones :

Zone 1 : La définition de l'indicateur et ses caractéristiques.

Zone 2 : Les cibles à atteindre, référentiels et les calculs de comparaison.

Zone 3 : Représentation visuelle l'indicateur.

Zone 4 : Les critères et conditions d'interprétation et d'utilisation de l'indicateur.

Zone 5 : Les mécanismes de validation de l'indicateur.

Il n'est pas obligé de remplir toutes les zones de la fiche-indicateur. Cet outil s'adapte aux besoins en informations de chaque indicateur.

Fiche-indicateur

Zone 1

NOM DE L'INDICATEUR : RÉFÉRENCE À LA PRÉOCCUPATION NO :

- DÉFINITION, valeur mesurée, unité de mesure, formule de calcul :
- VENTILATION et éléments par... :
- PÉRIODICITÉ (hebdomadaire, mensuel)
- UTILISATEURS :
- FRÉQUENCE de production :
- SOURCE des données :

Zone 2

COMPARAISON (et calcul correspondant d'écart, de dépassement, d'évolution)

- RÉPARTITION SPÉCIFIQUE PAR VENTILATION
- DANS LE TEMPS : tendance sur quelle période de comparaison
 - Avec l'an passé
 - Avec d'autres UNITÉS ou ORGANISATIONS (Étalonnage)
 - À une CIBLE CHIFFRÉE (TPI colonne 3)
 - À une BALISE (marge, prévision, critère, côte....)

CALCULS COMPLÉMENTAIRES (cumul, moyenne, prévision)

Zone 3

FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

Illustration/ panoramas :

Zone 4

INTERPRÉTATION DE L'INDICATEUR : Que signifie le résultat

- À L'INTERNE, comment décoder le résultat? Est-ce acceptable? Comment le quantifier dans son contexte ou en lien avec d'autres indicateurs?
- À L'EXTERNE, communication publique : comment pourrait-on l'interpréter? Comment le présenter pour éviter une interprétation erronée (biais, détails hors contexte, manipulation)?
- UTILISATION, RÉACTION DE GESTION : Que fait-on si c'est inacceptable?
Débouché sur le tableau de suivi décisionnel

Zone 5

- VALIDATION DE L'INDICATEUR : Pertinence, validité, qualité, clarté, rapidité de production
- NATURE DE LA VALIDATION : MÉTHODOLOGIE DE LA VALIDATION
- RESPONSABLE DE LA VALIDATION : Localisation et fréquence de validation

Étape 4 : L'informatisation du TBG;

Le système informatique représente une étape primordiale du processus de réalisation du TBG, en ce sens qu'il est la source d'alimentation et d'accès aux données. Les choix des outils informatiques est très importante et doivent avoir les critères suivant :

- **Pertinent** : Un système qui donne les données essentielles en faisant un tri de toutes les informations et ne retient que ceux qui répondent aux besoins présents des gestionnaires.
- **Conviviale** : Facile à utiliser, à comprendre et à apprendre. Avec des informations claires, précises et disponibles au temps requis.
- **Qualité** : Un système souple, rapide et adaptable. L'accès à certaines informations doit être par contre confidentiel tout en permettant à tous ses utilisateurs de faire recueillir l'information qui lui est indispensable.

Il faut à ce niveau ci de notre étude, suivre un autre processus avant de pouvoir intégrer le système informatique dans la mise en place du TBG.

- 1) Choisir les équipements et logiciels pertinents : Faire un inventaire des outils informatiques existants dans l'organisation. Les comparer à ceux existants sur le marché et par la suite faire le choix des matériels et logiciels informatiques adéquats pour le projet.
- 2) Analyser les modifications et ajouts au niveau des systèmes existants : Déterminer les adaptations et les transformations à faire sur les matériels informatiques existants dans l'organisation.
- 3) Procéder à la réalisation du système de tableau de bord : Intégrer le système informatique adapté au tableau de bord en l'actualisant à la base de données utile aux utilisateurs de cet outil de gestion. Faire des tests afin de vérifier sa fiabilité en structurant les banques d'indicateurs et en définissant les termes et paramètres s'y rattachant.
- 4) Tester et installer le système : en relation avec l'étape précédente, celle-ci consiste à l'intégration effectif du système informatique.

Étape 5 : La mise en œuvre du TBG

L'implantation du TBG doit se faire de manière graduelle et justifie ainsi les étapes précédentes. L'intégration du tableau de bord de gestion est à ce niveau de notre étude sur le point de se faire. A cet effet, tous les intervenants des étapes précédentes et de celles à venir devront contribuer à cette mise en place. Un autre processus est à respecter :

- 1) Plan et calendrier d'implantation : S'assurer que le mandat, les objectifs du TBG soient compris de tous. Mettre en place un calendrier avec le partage des tâches et responsabilité par intervenant.
- 2) Installation et test : Installer le TBG chez seulement quelques utilisateurs avant de le faire de manière universelle. Vérifier auprès de ces derniers si le TBG est conviviale, de qualité, pertinent et sélectionner suite à leurs commentaires les indicateurs les plus instructifs en rapport avec les besoins enregistrées. Faire des ajustements en fonctions des commentaires de ces premiers utilisateurs, puis élargir par la suite le TBG à l'ensemble des utilisateurs.
- 3) Intégration à la gestion et exploitation du TBG : Officialiser les responsables, les utilisateurs et leurs responsabilités, le calendrier et processus d'intégration du TBG, la documentations, les mécanismes et procédures administratifs et informatiques.
- 4) Gestion du changement : L'intégration graduelle du TBG dans une organisation prend tout son sens à ce niveau. Il s'agit de procéder à l'installation de cet outil de gestion en tenant compte des réactions qui se présentent à chaque étape de son implantation. En effet, les résistances sont monnaie courante lorsqu'il faut changer une ancienne méthode par une nouvelle. Pour minimiser les effets de cette résistance, il faut préparer le terrain en :
 - Incitant l'intérêt des employés par des séances d'informations;
 - Tenant compte des commentaires des utilisateurs afin qu'ils s'approprient du TBG et de ses paramètres;
 - Prenant des décisions qui permettront d'obtenir des résultats attendus;
 - Adoptant un système informatique facile à comprendre et à apprendre.

Toutes ces étapes d'informations et de sensibilisations doivent être effectuées dès le début de la mise en œuvre du TBG.

- 5) Validation et ajustement organisationnel : Le TBG doit s'ajuster à l'évolution de l'organisation. Il doit être adaptable aux nouveaux besoins. Il faut à cet effet s'assurer de la constante pertinence du TBG en faisant des tests périodiques auprès de ses utilisateurs. Suite à ces tests qui peuvent être faits sous forme de questionnaires, de mise en situation, des améliorations devront être effectuées soit au niveau du design du TBG, ses illustrations ou par l'ajout et le retrait d'indicateurs.

2.4 LES SIMILITUDES ENTRE LES AUTEURS DU TBG

Les auteurs que nous venons d'étudier sont tous d'accord sur l'importance d'un tableau de bord de gestion dans un département ou dans l'ensemble d'une organisation. Les méthodologies par contre, diffèrent succinctement d'un auteur à l'autre, pour se compléter en bout de ligne.

Norton et Kaplan, les premiers auteurs à parler du TBG, basent leur méthodologie sur quatre aspects de l'organisation. Le Balanced Scorecard repose en effet sur l'équilibre des actions selon les perspectives financiers, de la clientèle, des processus internes et pour finir de la croissance et l'apprentissage de l'organisation. Le Balanced Scorecard maintient le modèle organisationnel de l'organisation selon un modèle très hiérarchisé, nous ramenant à la pure tradition du management. Les ajustements au cours de la mise en place de la stratégie est quasiment impossible.

La méthode Gimsi d'Alain Fernandez, quant à elle est axée sur le décideur, soit le gestionnaire à qui revient la responsabilité de prendre des décisions pour l'avancement de la compagnie. La méthode Gimsi rompt avec la méthode du taylorisme et favorise la méthode Bottom-Up. En effet, ceux du bas, sont parfois plus au courant des faits lorsqu'il s'agit de passer à l'action. Il est donc naturel de consulter ces derniers lors des prises de décisions.

La méthode Voyer est plus méthodique en ce sens qu'elle spécifie toutes les étapes à suivre afin d'intégrer le TBG dans une organisation. Elle spécifie aussi tous les besoins en informations des utilisateurs du TBG en retenant que ceux qui mettent en évidence la performance d'un département donnée. L'utilisateur va ainsi droit au but sans s'encombrer d'informations qui lui feront perdre du temps et des efforts. Cette méthode repose sur les besoins en informations de tous les utilisateurs du TBG et non seulement sur ceux des décideurs et rejoint ainsi la méthode Gimsi.

Pour notre étude, nous retiendrons la méthode créée par le professeur Voyer, plus appropriée pour le département Outre-mer de la Fondation Paul Gérin-Lajoie. Notre choix s'est fait en tenant compte de sa méthodologie plus détaillée et axée sur la mise en évidence d'informations pertinentes et utiles pour les utilisateurs du TBG. En effet, le TBG intégré au projet AFPB sera utilisé par plusieurs intervenants opérant dans différents pays. Ceux-ci auront chacun à leur niveau à prendre des décisions importantes pour la réussite de ce projet outre-mer. Le fond et la forme représentatives de la méthodologie Voyer sont des aspects importants pour des gestionnaires devant prendre des décisions rapides et appropriées.

CHAPITRE IV: RÉALISATION DU TABLEAU DE BORD DE GESTION DU PROJET AFPB.

La méthode Voyer établit la mise en place du TBG en 5 étapes bien structurées. Les 5 étapes peuvent être regroupées en 3 grandes phases représentées dans le tableau ci-dessous :

ÉTAPES	PHASES
ÉTAPE I	<u>Phase 1:</u> Organisation du projet tableau de bord
ÉTAPE II	<u>Phase 2:</u> Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs. <u>Phase 3:</u> Design des indicateurs et du TBG
ÉTAPE III	<u>Phase 4:</u> L'informatisation et la réalisation du TBG <u>Phase 5:</u> Mise en œuvre du TBG

Tableau 5¹⁹ : Étape de la mise en place d'un tableau de bord

Nous verrons dans ce chapitre comment l'application de ces trois étapes pourrait se faire, afin d'intégrer le TBG au projet AFPB de la Fondation Paul Gérin-Lajoie. Avant de passer à l'organisation et à la gestion du tableau de bord, la Fondation Paul Gérin-Lajoie doit faire une introspection sur leur capacité à intégrer le TBG dans leur routine de travail. L'introspection se fera sous forme de questionnaires à remplir par les responsables de la Fondation, du projet AFPB et des utilisateurs du TBG. Ce questionnaire leur permettra de savoir s'ils respectent les conditions préalables propices à un TBG. Ci-dessous, quelques exemples, résumant les catégories de question inscrites dans le questionnaire²⁰ :

- Est-ce qu'on est une organisation proactive, attentiste ou réfractaire au changement? La réponse à cette question est le produit de la réaction de l'équipe

¹⁹ VOYER, Pierre (1999). **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2^{ième} édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1999, 446 p. 1999, ISBN 2-7605-0991-5

²⁰ VOYER, Pierre (2006). **Le tableau de Bord et les indicateurs de performances**, Presses de l'Université du Québec, p 161 à p 170.

de projet face au changement. Cette analyse nous permettra de choisir le bon moment et le meilleur processus d'intégration du TBG au projet AFPB.

- Le moment est-il opportun, le contexte, propice? Les circonstances sont-elles favorables? L'analyse se fera au niveau des ressources matérielles, financières et du respect des échéanciers appliqués actuellement au projet AFPB.
- Connait-on bien en quoi consiste un TBG? Savons-nous la portée, les capacités et les limites? Cette catégorie de question vise particulièrement les personnes-responsables de l'outil de gestion.

Voir annexe A pour la liste des questions. Ce questionnaire n'a pas été proposé à la Fondation pendant la période de stage. Le moment n'était pas approprié. D'après la responsable de la DPO, les équipes n'étaient pas prêtes à un changement au niveau de leur responsabilité et tâche de travail. Cependant, ce questionnaire pourrait être distribué ultérieurement, afin de statuer sur le moment approprié pour l'intégration du TGB.

Lorsque la décision est prise de poursuivre le projet, l'organisation du TBG peut maintenant se faire.

Pendant notre mission à la Fondation Paul Gérin Lajoie, nous n'avons pas eu l'opportunité de distribuer le questionnaire. En effet, la surcharge de travail ressentit par les équipes outre-mer nous garantissaient une très grande désintérêt de ce sondage. De plus, suite aux premières rencontres avec le directeur adjoint et la responsable du département Outre-mer, nous avons compris que l'intégration du TBG à ce moment du projet AFPB serait très contraignante. Et ce, pour les raisons suivantes :

- L'AFPB enregistre déjà des retards sur les échéanciers qu'ils s'étaient fixés en début de projet.
- Les ressources financières consacrées à l'AFPB sont déjà restreintes. Aussi, l'intégration d'un autre outil de gestion à mi-parcours du projet risquerait d'augmenter les dépenses versus le budget qui reste le même.
- La Fondation n'a pas les moyens de prendre en charge les écarts de budgets.
- Le personnel sur le terrain se plaint déjà de la charge de travail, il serait difficile de les sensibiliser au TBG en si peu de temps.

Face à ces différentes objections, nous avons procédé à l'élaboration d'un plan de mise en place de TBG pour l'AFPB en formulant certaines hypothèses. Ce travail d'élaboration d'un TBG est un exercice théorique qui sera appliqué plus tard à un projet qui respecterait les conditions de faisabilité de cet outil de gestion.

A. ORGANISATION ET GESTION DU TBG OU ÉTAPE I

Cette étape représente aussi la première phase avant l'élaboration du TBG. Il s'agit donc des préliminaires à suivre avant l'instauration du TBG au niveau de l'AFPB. Comme nous l'avons fait tout au long de cette étude, nous procéderons à une analyse détaillée de cette étape du plan d'élaboration du tableau de bord de gestion. Tout d'abord, nous formulerais les attentes et la pertinence du TBG dans le cadre du projet AFPB en définissant les critères et les définitions de la performance pour ce projet. Par la suite, nous évaluerons l'ampleur du projet pour ce projet déjà en cours, pour le département Outre-mer, mais aussi pour les autres départements de la Fondation Paul Gérin-Lajoie. Sur un troisième plan, nous vérifierons les conditions de succès en énumérant les ressources financière, matérielles, humaines, indispensables pour ce projet.

Pour finir, nous évaluerons les possibilités de systèmes de gestion et d'information approprié à l'AFPB mais aussi à la Fondation.

1. ANALYSE DES ATTENTES ET PERTINENCE DU TBG.

a) LA NOTION DE PERFORMANCE POUR L'AFPB.

L'organisation du tableau de bord de gestion consiste en premier lieu à sensibiliser le département Outre-mer de la Fondation sur les bienfaits de cet outil de gestion. Pour ce faire, il nous faut annoncer les raisons de son intégration au projet AFPB. Nous en avons trouvés trois qui justifiaient aussi notre mandat initiale :

- Résoudre les problèmes de communication existants ;
- Gérer de manière efficiente les ressources humaines, matérielles et financières à partir du bureau chef de la DPO²¹ à Montréal.

²¹ Département Outre-mer de la Fondation Paul Gérin-Lajoie

En d'autres termes, pour l'AFPB, la performance équivaut à une meilleure synergie des actions du personnel entourant ses activités. Et ce par une meilleure communication entre ses équipes. Pour la Fondation Paul Gérin-Lajoie et son département Outre-mer, les critères d'une communication performante sont :

- a) Une circulation rapide de l'information entre les départements;
- b) Favoriser une communication qui va du bas vers le haut et du haut vers le bas;
- c) Déceler les problèmes de manière proactive;
- d) Transférer la bonne information au département approprié, afin que la bonne action soit posée.

Ces critères ne sont pas respectés dans ce projet, surtout au niveau de l'équipe de Cotonou. En effet, en l'absence de la responsable du projet, l'équipe sur le terrain essaie de régler les problèmes par eux-mêmes. Or, lorsque les problèmes ne sont pas rapidement résolus, ils en entraînent d'autres. Afin de résoudre ce problème, des conversations téléphoniques sont établies de manières récurrentes entre les deux responsables de projets (le responsable terrain et celle basée à Montréal).

Un autre fait, est le manque de formation de l'équipe du Bénin pour ce qui est des problèmes de gestion. Ainsi, plusieurs problèmes auraient pu être évités, si les signes avant-coureurs reliés à une situation problématique avaient été rapidement discernés par les responsables. Les personnes capables de déceler rapidement sont situées pour la plupart à Montréal, d'où l'importance de la communication via téléphone, mail, mais aussi la création et l'accessibilité de rapports mensuels, hebdomadaires et si possible journaliers.

b) L'AMPLEUR DU PROJET TBG

L'ampleur du projet TBG, se détermine en termes de départements impliqués, mais aussi de temps requis pour sa mise en place. Mis à part le département Outre-mer, les départements qui devront s'impliquer activement dans ce projet d'intégration du TBG sont : le département des Finances, les ressources humaines, l'Informatique. Nous élaborons plus en détails sur ce sujet à la section suivante sur les différents secteurs ciblés par le TBG.

Pour ce qui est du temps requis, le projet AFPB, n'est pas confronté au problème que l'on rencontre face aux grandes structures organisationnelles très hiérarchisées. De plus, la direction de la Fondation est très ouverte à une gestion où l'avis de tous est pris en considération.

Les étapes de formation et d'intégration de nouvelles tâches pourront s'effectuer au bout de 8 semaines. Ce délai s'explique par la formation de l'équipe sur le terrain. Le temps requis pour la mise en place du TBG est d'environ 24 semaines. Ces trois mois permettront de :

- Informer et sensibiliser le personnel sur le TBG;
- Rassembler les informations importantes pour le TBG;
- Conceptualiser le système intégré;
- Mettre en place le système informatique;
- Instruire les équipes sur la nouvelle répartition de travail.
- Démarrer l'intégration du TBG.

Il est en effet nécessaire d'établir un comité afin de sensibiliser et surtout de promouvoir le TBG auprès du personnel concerné par cet outil de gestion. Le responsable de ce comité devrait être le vice-président de la Fondation, initiateur principale du TBG à la Fondation, tout en faisant appel à un second immédiat, devant faire partie du projet AFPB. Nous pensons notamment au responsable du projet AFPB à Montréal. Les principaux membres de ce comité doivent bien comprendre les enjeux entourant cet outil de gestion, et véhiculer une image positive à ses futurs utilisateurs.

Avant de faire cette promotion au sein de la DPO, les acteurs clés du comité de gestion du TBG doivent cerner les attentes du personnel de l'AFPB face cet outil comme moyen de résolution aux problèmes. Pour ce faire, plusieurs étapes visant l'information du personnel doit être suivies :

- ✓ Tout d'abord, une rencontre doit être tenue par les responsables de la Fondation Paul Gérin-Lajoie, afin d'expliquer son intention aux départements Outre-mer, des Finances et des Ressources Humaines.
- ✓ Une autre réunion, plus restreinte doit être planifiée. Cette fois-ci uniquement avec les personnes visées par ce projet au niveau de chaque département. Soit le département des finances et le département Outre-mer. Cette rencontre vise à expliquer plus en détails en quoi consistent le TBG et son implication en temps, au niveau de la répartition des tâches et en matériels.
- ✓ Une seule séance d'information ne suffira pas à mettre en confiance le personnel, surtout celle de l'Outre-mer. À cet effet, d'autres rencontres se feront afin de rassurer et de répondre à leur questions. Nous croyons qu'une ou deux autres séances supplémentaires seraient à prévoir pour les membres du département outre mer.
- ✓ Entre deux réunions d'information, une analyse de la réaction du personnel est effectuée. Pour ce faire, un questionnaire doit être distribué à tout le personnel impliqué dans ce projet (AFPB). Le questionnaire sera composé de questions ouvertes et fermées, afin de laisser au personnel la liberté de s'exprimer sur leur craintes et réticence face à ce projet. Ci-dessous se trouve quelques exemples des questions devant être posées:
 - Qu'attendez-vous de ce projet d'intégration du TBG?
Réponse :.....
 - Pensez-vous retirer un avantage à court terme après l'intégration de ce projet? :
 - Oui
 - Non
 - Sentez-vous prêt à intégrer cette méthode dans votre routine de travail?
 - Oui
 - Non
 - Incertaine.

Ce questionnaire permettra après analyse des données recueillies, de déterminer si la majeure partie du personnel est ouvert et sera participante à l'intégration du TBG. Nous

nous donnons une norme de 80% comme taux d'acceptante du personnel avant de procéder à la mise en place de cet outil de gestion.

En effet, le personnel exécutant ne doit pas se sentir à l'écart des prises de décisions et encore moins croire que ces idées ne sont pas prises en compte.

Cette première étape de l'organisation du TBG, permettra à tous ses utilisateurs d'avoir une vision partagée de son intégration au sein du projet d'Appui à la Formation Professionnelle au Bénin, mais aussi d'être convaincus de sa légitimité en tant qu'outil de performance.

2. IDENTIFICATION DES SECTEURS CIBLÉS.

Plusieurs départements au sein de la Fondation Paul Gérin-Lajoie participent au bon déroulement du projet AFPB. Il s'agit du département Outre-mer qui chapeaute toutes les missions de la Fondation à l'étranger, du département des Ressources Humaines, du service informatique et du département finance-comptabilité qui s'occupe de transférer les sommes indispensables pour les charges rattachées au projet. Cette énumération permet de visualiser l'envergure de ce projet et le niveau d'implication de chaque département visé par ce projet.

Après avoir déterminé les acteurs participants au TBG au niveau de chaque département, une hiérarchisation de ce groupe doit être mise sur pieds. En effet, il est important de déterminer les rôles et les responsabilités de chaque personne, afin de bien structurer le projet (voir organigramme ci-dessous, Figure 2).

- ✓ Le département Finances-Comptable, dont les principales ressources pour le projet AFPB sont : l'adjointe comptable chargée des transferts bancaires et la directrice adjointe au Finances. Leur rôle est de s'assurer que les fonds sont bien arrivés sur le terrain et que les dépenses sont respectées. Ils doivent rester constamment en contact avec le responsable du projet sur le terrain.
- ✓ Le département informatique : Le responsable de ce service informatique sera d'une aide cruciale pour ce qui est des réseaux intégrés, des bases de données et

de l'intranet qui doit être mis en place pour une fluidité des communications et de la gestion des données.

- ✓ L'équipe outre-mer impliquée dans le projet AFPB : Outre la responsable de ce département et celle du projet AFPB, toutes les personnes clés se trouvent principalement sur le terrain, au Bénin. Le rôle des responsables sera d'accorder et de faciliter l'intégration du TBG dans la routine du travail jusqu'à temps que les nouvelles procédures de travail soient bien apprises.

Dans l'organigramme présenté ci-dessous n'apparaît pas le département des ressources humaines. Cette omission s'explique par la volonté des dirigeants de la Fondation d'intégrer le tableau de bord sans aucune ressource supplémentaire au niveau du personnel, faute de moyens. Cependant, le projet sera certainement d'une plus grande portée que celle prévue par l'initiateur du projet, le vice-président de la Fondation. Aussi la directrice des Ressources Humaines se verra dans l'obligation de recruter un expert-conseil lors de la mise en place du TBG. En effet, engager un stagiaire pour concrétiser le TBG ne serait pas très opportun, étant donné que ce dernier n'aura certainement pas d'expériences appropriées à cet effet. De plus, la Fondation ne peut se permettre de perdre du temps dans les échéances d'un projet tel que celui de l'AFPB. Elle doit en effet rendre des comptes à ses différents appuis financiers, telles que l'ACDI et le Ministère de l'Environnement du Bénin.

Pour notre présente étude, nous ferons un plan d'élaboration de TBG, sans faire mention d'un expert-conseil, quand bien même nous en croyons l'importance.

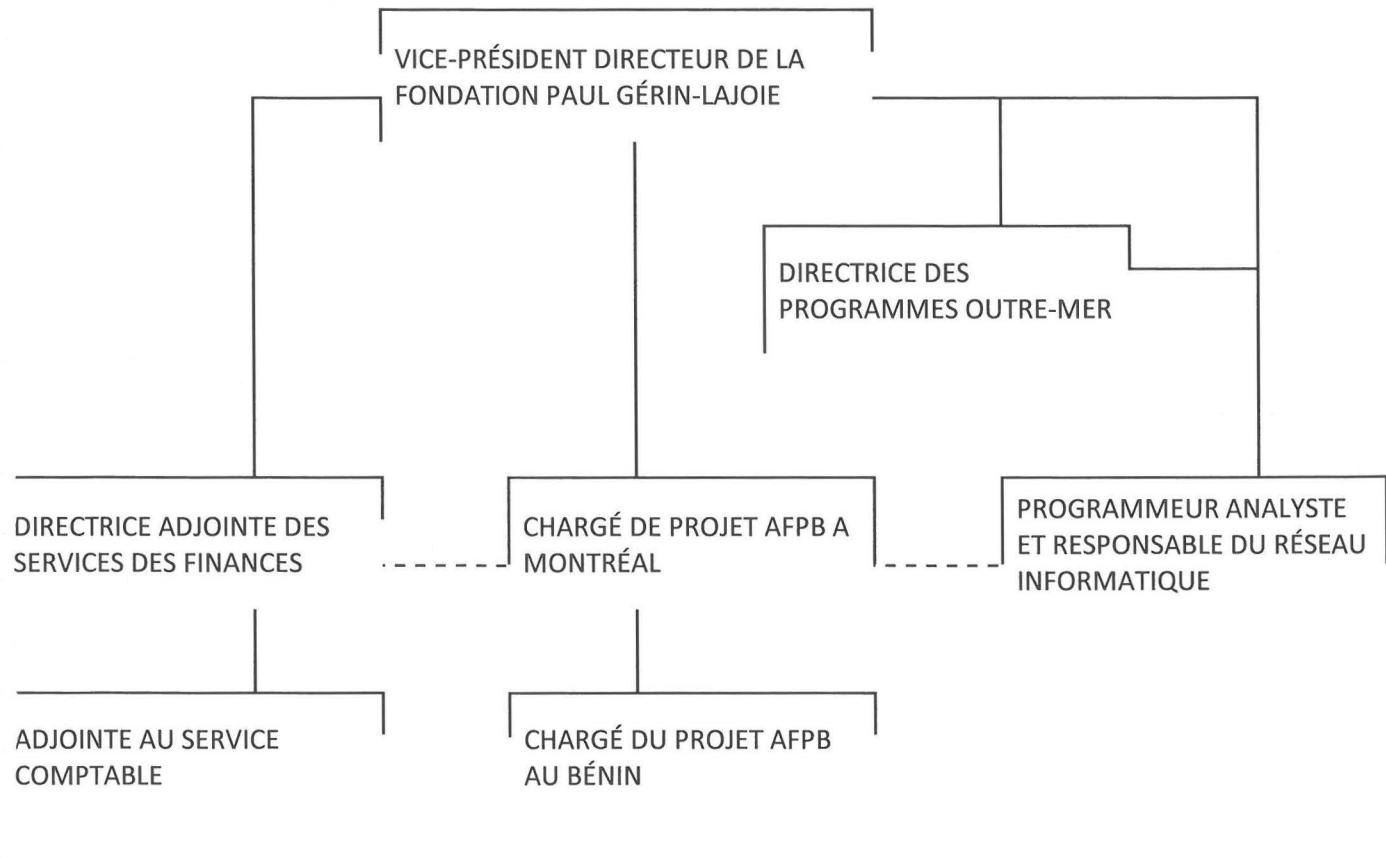


Figure 3 : Organigramme du projet d'intégration du TBG au projet AFPB

3. LES CONDITIONS DE SUCCÈS

Une autre mise au point au niveau de l'organisation du TBG en vue d'une meilleure gestion du projet AFPB est l'évaluation des conditions de succès. Le questionnaire mentionné au point 1. *L'analyse des attentes et de la pertinence du TBG* est un point de départ pour cette partie de notre travail.

Pour que le projet soit un succès, nous établissons certaines conditions. Par conditions de succès, nous faisons références aux hypothèses suivantes.

- 80% du personnel concerné par le TBG comprend et accepte l'intégration de cet outil de gestion comme étant performante et capable de résoudre les problèmes de communication.
- Le moment prévu pour l'intégration est favorable et recevra un soutien de tout le personnel.

- L'AFPB et son personnel, se donnent les moyens financiers, matériels et humains pour la mise en place du TBG.

Les attentes reliées au TBG ont déjà été déterminé. Les points nécessaires pour la réussite du projet seront précisés dans les sections suivantes.

4. SYSTÈMES DE MESURES, DE SUIVI, D'ÉVALUATION ET D'INFORMATION EXISTANTS.

L'évaluation des systèmes existants permettra de faire un point sur la fiabilité des informations qu'ils fournies et leur aptitude à supporter les exigences qu'impliquent le tableau de bord de gestion.

L'évaluation première se situe au niveau du système informatique qu'utilise la Fondation pour le projet AFPB. Le responsable du réseau informatique devra faire une analyse des logiciels et supports informatiques et téléphoniques utilisés pour le projet AFPB. Cette analyse, nous situera sur les lacunes du matériel utilisé et de juger de la nécessité d'en utiliser d'autres plus propices à l'intégration d'un tableau de bord. Voici le bilan de cette analyse et quelques commentaires qui en résultent.

- Les outils informatiques et téléphoniques utilisés ne sont pas nombreux, et peuvent être jugés comme étant de bases. Il s'agit de Skype pour les appels téléphoniques longues-distances et du réseau Outlook pour les courriels. Le réseau intégré n'est pas efficient et ne rejoint pas tout le personnel AFPB. Ce qui fragilise le système de communication.
- Le service des Finances opère ses transferts bancaires avec un logiciel propre à sa banque. L'action de transférer les fonds se fait sans que l'adjointe comptable chargée des transferts n'ait à se déplacer dans une succursale de la banque. Elle procède aux transferts à même son poste de travail au siège de la Fondation à Montréal. Ce logiciel permet à l'équipe du Bénin de recevoir les fonds quelques jours (environ 3 ou 4) après que le transfert ait été effectué à partir de Montréal. Le service financier ne peut pas vérifier les sorties d'argent du compte situé au Bénin. Ainsi, la gestion du montant transféré est entièrement confiée au responsable sur le terrain.

- Le responsable du réseau informatique en collaboration avec le service des Finances a fait le point sur le système de transfert de la Banque Nationale, afin de s'assurer de sa capacité à combler les besoins du projet AFPB. La conclusion est satisfaisante, la Fondation n'a pas besoin de recourir à d'autres moyens pour ce qui y est des transferts d'argent vers le Bénin.
- Les moyens de suivi des projets se font par la remise de rapports ponctuels, faite par l'équipe béninoise de l'AFPB à celle de Montréal. Cette mesure de suivi du projet se fait sans une réelle évaluation des objectifs atteints. Une analyse des écarts entre les buts atteints et ceux qui étaient prévus sont faits afin d'en tirer des leçons pour de prochains projets.
- Une meilleure gestion des rapports passées et futures permettraient de mettre en évidence des procédures de gestion à améliorer ou celle à éliminer. Une meilleure compilation des informations provenant des rapports permettraient mettre en évidence des problèmes, leurs sources et de les résoudre. Ce système de gestion d'anciennes données a été souvent suggéré au sein de la DPO, mais ne s'est jamais effectué. Avec l'intégration du TBG, cette tâche devient importante. Un système de gestion des données actuelles et passées reliés au projet AFPB devront être compilées par les deux responsables du projet AFPB, celui basé en Afrique et celle qui chapeaute tout le projet à partir de Montréal. Ce système de reddition de comptes se fera à partir des rapports mensuels du projet AFPB qui ont déjà été effectués.

5. ANALYSE DE FAISABILITÉ ET DE RENTABILITÉ.

Le comité mis en place pour l'intégration du TBG devra analyser sa faisabilité. Des réunions se feront afin de déterminer les coûts actuelles reliés au TBG et ceux qui s'ajouteront sans aucun doute par la suite. Nous faisions référence plus tôt d'un expert-conseil qui serait indispensable pour la mise en place de cet outil de gestion. D'autres charges suivront indéniablement reliés par exemple aux tâches supplémentaires qui seront ajoutés aux membres du comité TBG, l'ajout de logiciel permettant et facilitant la reddition des comptes ou la mise en place de bases de données. Toutes ces évaluations entraîneront nécessairement des coûts financiers ne serait ce que pour les heures

supplémentaires qu'implique la réalisation du TBG. Suite à ces différentes évaluations, le comité devra statuer des avantages reliés à l'application de ce tableau de bord au niveau de la gestion du projet AFPB.

Pour la poursuite de notre plan d'élaboration, nous acceptons les deux hypothèses suivantes :

- Le comité statut que toutes les conditions sont réunies pour l'intégration du TBG.
- Des avantages découlent de son adoption par des délais de travail respectés, de la résolution rapide des problèmes et de l'atteinte des objectifs fixées par les mandataires du projet AFPB.

6. PLAN DE RÉALISATION.

Le plan de réalisation permettra de planifier toutes les mises à niveau des réseaux informatiques, de mobiliser les finances et le personnel nécessaires à ce projet. En d'autres termes, faire la mise à niveau de toutes ressources consenties pour la réalisation du TBG. Il faut en effet organiser, repartir et établir un emploi du temps pour le développement des pré-requis indispensables à l'intégration du TBG.

B. LE DÉVELOPPEMENT OU L'ADAPTATION DU TBG OU ÉTAPE II.

Nous sommes au niveau de l'étape II de l'adaptation d'un tableau de bord pour le projet d'Appui à la Formation Professionnelle au Bénin. Cette étape nous permet de rentrer dans le vif du sujet, en ce sens que nous déterminerons les phases 2 et 3 du TBG, soit:

- Phase 2 : L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs
- Phase 3 : Le Design des indicateurs et du TBG pour l'AFPB.

Ces deux étapes sont les points charnières de l'élaboration d'un tableau de bord.

1. L'IDENTIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DE GESTION ET DES INDICATEURS

Les préoccupations de gestion se rapportent aux raisons pour lesquelles le projet AFPB nécessite en son sein, l'installation d'un tableau de bord. Les raisons sont les suivantes :

- Suivi régulier sur les différentes étapes d'évolution du projet AFPB;
- Sensibiliser le chargé de projet et les différents responsables aux respects des délais;
- Contrôle des dépenses;
- Résolution rapide des problèmes.

La résolution de toutes ces préoccupations participeront à l'atteinte du but premier de la mission AFPB : La diminution de la pollution par la réduction d'activités économiques nocives à l'environnement.

Le découpage de la mission AFPB en termes de préoccupations de gestion s'exprime en premier lieu sous sa forme générale et en deuxième position sous sa forme détaillée. Au niveau des préoccupations générales de gestion nous en déterminons trois:

- Réussir la reconversion professionnelle des chauffeurs de taxi-moto et des vendeuses d'essences, avec pour indicateur le pourcentage d'apprenants vivant de leur nouveau métier. Le chiffre ciblé est de 90% du nombre total des étudiants ayant suivi la formation.
- Contribuer à la diminution de la pollution à Cotonou; l'objectif souhaité est une réduction de 10% de la quantité de gaz carbonique émis par les Zémidjans.
- Mettre en place une structure de micro-finance; cette dernière préoccupation est une suggestion que nous apportons au projet AFPB. En effet, face aux défis que doit relever les finissants de la Formation AFPB et le budget restreint dont bénéficie la Fondation pour pouvoir les aider, il est nécessaire de trouver une autre stratégie pour appuyer ces jeunes. Cette structure de micro-finance, vise à inciter les entreprises situées à Cotonou à financer les projets de reconversion de ces anciens conducteurs de Zémidjans. Les aides sollicitées se feront par l'administration de bourses, de prêts à taux d'intérêts peu élevés, ou par l'offre de contrat de travail.

Un tableau sur les préoccupations de gestion de l'AFPB appuie cette section (voir tableau 6). Le tableau ci-dessous représente une partie du tableau de préoccupation-indicateurs, l'intégralité se trouve au niveau de l'annexe B.

Ce tableau est reparti en deux, une partie générale que nous venons de détailler. La deuxième partie est plus spécifique et répond à des objectifs précis que veulent atteindre les différents responsables du projet et découlant de manière évidente du mandat de l'AFPB. Ainsi, au niveau des préoccupations détaillées, nous avons :

- Recrutement et sélection du personnel de Cotonou. Cette préoccupation révèle le souci que rencontre la Fondation pour publiciser ce programme de formation. Des stratégies doivent être ainsi mises en place afin de promouvoir le programme auprès des zémidjans.
- La formation fait référence aux conditions d'apprentissage et d'enseignements. Des conditions d'enseignement doivent être respectées afin de s'assurer que les étudiants seront bien formés et auront le baguage nécessaire afin de prospérer dans un autre emploi moins nocif à la nature.
- L'Insertion professionnelle, fait référence à l'assistance qu'offre AFPB à ses étudiants, à la fin de la formation.
- L'Environnement comme étant une source naturelle à protéger doit être véhiculé comme messages aux participants de la formation.
- L'Appui financier que la Fondation a reçu sous forme de promesse pour le projet AFPB doit se concrétiser, car en cas de désistement de ses partenaires financiers, la Fondation PGL ne pourra subvenir à elle seule aux charges entourant ce projet.

Des stratégies doivent être élaborées afin de suivre l'évolution de ces préoccupations tout le long du projet. Le tableau de préoccupation des indicateurs est ainsi constitué en fonction des besoins en information ou du mandat, il peut ainsi prendre plusieurs tournures. Le tableau peut être construit en fonction des rôles et responsabilité du personnel, des besoins en financement, de la gestion des priorités de l'organisme. Il n'y a pas de fausses préoccupations ou besoins, tout dépend de ce dont ont besoins les utilisateurs du TBG, afin de résoudre les problèmes enregistrés.

À travers les sections générale et détaillée du tableau de préoccupation-indicateur, se trouve une colonne réservée à la cible et balise de chaque préoccupation. Cette dernière section permet de quantifier la limite à ne pas dépasser au risque de causer des

difficultés. Les chiffres qui y sont inscrits sont des sonnettes d'alarmes qui permettent aux décideurs de prendre rapidement des décisions afin de résoudre rapidement les problèmes qui pourraient survenir si rien n'est fait.

SECTION GÉNÉRALE: TPI GÉNÉRAL - RÉSULTATS (GLOBAUX)					
OBJECTIFS DE RÉSULTATS	#	Préoccupations supplémentaires (s'il y a lieu)	Cibles-balises chiffrées	#	Indicateurs
Réussir la reconversion professionnelle des chauffeurs de taxi-moto et des vendeuses d'essence	1		90%	1	Pourcentage d'apprenants qui vivent de leur nouveau métier
Contribuer à la diminution de la pollution	2		Réduction de 10%	2	Quantité et variation du % de CO émis par les taxi-motos
TPI GÉNÉRAL - INITIATIVES D'AMÉLIORATION					
INITIATIVES, PROJETS ORGANISATIONNELS MAJEURS			Échéances et cibles et progressives		Indicateurs - Degré(s) d'avancement - Résultats progressifs
Mettre en place une structure de micro-finance	4		Disponible avant la fin de la formation	4	Disponibilité de l'aide financière
SECTION DÉTAILLÉE : TPI DÉTAILLÉ - FONCTIONS - ACTIVITÉS (OPÉRATIONS)					
DÉCOUPAGE: FONCTIONS, ACTIVITÉS...	#	Préoccupation de gestion et d'évaluation	Cibles-balises chiffrées	#	Indicateurs
Recrutement et sélection	6	Réussir à rejoindre le maximum de chauffeurs et de vendeuses de la ville par le biais des médias	20	6	Nombre d'annonces // types de vecteur
			80%	7	Nombre et % de personnes ayant rempli le formulaire d'admission
			20%	8	% du budget réservé à la publicité
	7	Retenir uniquement des répondants alphabétisés et sans formation professionnelle	100%	9	% de recrutés remplissant les critères de sélection

Tableau 6 : Représentation partielle du tableau de préoccupation-indicateurs du projet AFPB

2. LE DESIGN DES INDICATEURS

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Un indicateur de performance ne laisse jamais le décideur indifférent. Lorsque le décideur n'agit pas c'est en toute conscience.²² Les indicateurs inscrits dans le tableau de préoccupation-indicateurs doivent correspondre aux préoccupations de gestion et d'évaluation ou aux objectifs de résultats.

Il est important de préciser que tous les indicateurs ne possèdent pas obligatoirement des objectifs chiffrés. En effet cette première étape consiste à répertorier tous les indicateurs qui semblent important pour l'analyse de la performance, avec le maximum d'information qui leurs sont affiliés.

Dans le cas de l'AFPB, nous avons opté pour des indicateurs pouvant être évalués par des chiffres. Ainsi, les balises sont pour la plupart quantitatives plutôt que qualitatives, laissant moins de place à la subjection.

Un tri se fait par la suite, afin de conserver les indicateurs les plus parlants et les plus problématiques. Soit, ceux qui impacteraient considérablement le bon déroulement du projet AFPB. Les informations reliées à ces indicateurs doivent être régulièrement mis à jour et rapidement accessible aux décideurs.

Précisons que la pertinence des indicateurs varie selon les paliers hiérarchiques des utilisateurs du TBG. Ainsi, comme exemple, nous savons que :

- Les indicateurs reliés aux finances du projet ne seront accessibles qu'aux dirigeants du projet AFPB : la responsable de la DPO, la responsable du projet AFPB, et celui qui chapeaute le projet à Cotonou, et le service comptable et financier.
- Les indicateurs reliés aux activités entourant la formation sera accessible aux responsables de Cotonou et des personnes chargés de la sélection des étudiants.
- Les indicateurs évaluant l'impact de la formation sur la qualité de l'air sera accessible à tous les responsables.

²² Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers le projet décisionnel en totalité Proposition d'un Tableau de Bord du projet AFPB

Des séances de formation seront établies afin d'informer les autres départements qui ne sont pas directement concernés par un indicateur donné, sur la progression des objectifs fixés. Cette stratégie d'information permet aux employés de s'investir à la bonne marche du projet. Toute l'information rattachée à l'indicateur est répertoriée dans une fiche appelée fiche-indicateur. Voir le tableau 7 ci-dessous. Les fiches de tous les indicateurs retenus pour le projet AFPB sont répertoriées dans l'annexe C.

Dans le cadre du projet AFPB, les indicateurs seront des mesures qui apprécieront la santé de la population béninoise, le taux de reconversion des Zémidjans vers d'autres activités, le pourcentage des engagements financiers respectés par les partenaires du projet.

No et nom de l'indicateur 1-Pourcentage d'apprenants qui vivent de leur nouveau métier	No de référence à la préoccupation/Objectif 1- Réussir la reconversion professionnelle des chauffeurs de taxi-moto et des vendeuses d'essence
ZONE 1: Définition et caractéristiques de l'indicateur	
Définition Cet indicateur mesure le pourcentage des apprenants inscrits à la formation ayant terminé ou non la formation et	

vivant uniquement de leur nouveau métier.

Unité de mesure : Apprenants inscrits à la formation

Calcul et formule: Sommes des apprenants inscrits à la formation ayant terminé ou non leur formation et vivant uniquement de leur métier divisé par le nombre total des apprenants s'étant inscrit à la formation en début de session.

Utilisateur (s):

-Le responsable du projet à Cotonou

-Les sous responsables de projets dans -Les différentes 3 villes du Bénin

-La directrice du département outre-mer de la Fondation Paul Gérin-Lajoie

Ventilation et éléments de ventilation :

Par sexe

Par filières

Par diplômés de la formation

Par apprenants n'ayant pas terminé leur formation

Par apprenants n'ayant pas obtenu leur diplôme

Par ville

Périodicité:

Chaque 6 mois a partir de la fin de la période formation, sur une période deux ans.

Fréquence de production:

Une fois tous les deux ans

Provenance des données:

Base de données du responsable du projet au Bénin et des responsables du projet dans chacune des trois villes

ZONE 2: BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS

Variation ou tendance dans le temps:

Comparaison avec les résultats de la première année de formation

Focus particulier sur la répartition des éléments d'une ventilation entre eux:

Comparaisons des apprenants vivant de leur nouveau métier selon les filières

Cibles-balises chiffrées:

90% des apprenants de la session qui vient de se terminer

Autres unités, organisations (ou étalonnage):

Comparaison

Pas d'étaffonnage

Calcul complémentaire:

Aucun

Autres indicateurs à mettre en relation:

Ind no 4, disponibilité de l'aide financière.

Ind no 22, nombre et % d'aide financière accordée

Ind no 21, dépôt du modèle et valorisation du diplôme

ZONE 3: FORME DE REPRÉSENTATION: GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

Description des Formes de représentation:

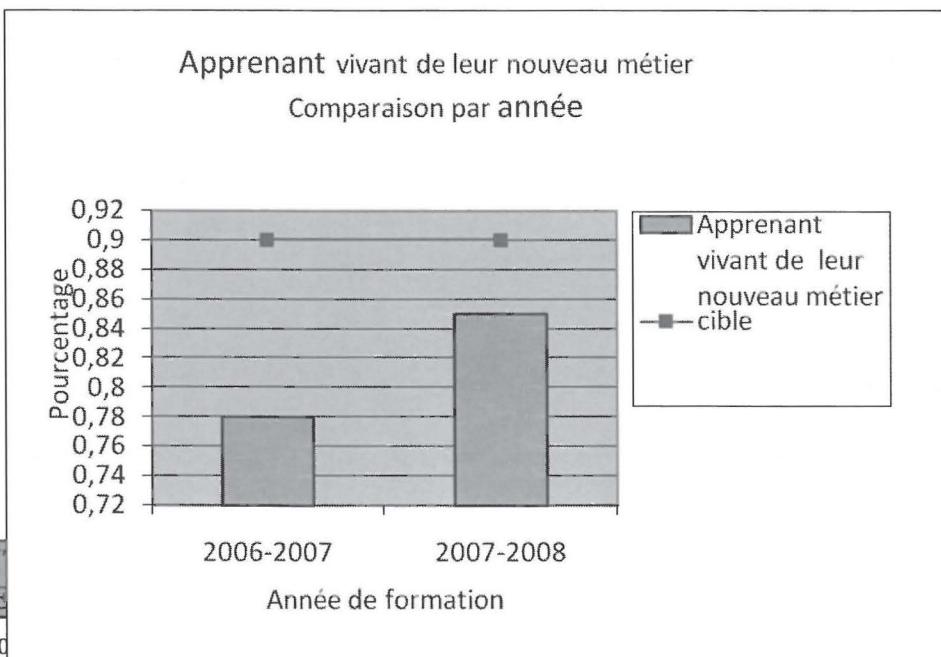
Types de graphiques:

Histogramme de comparaison par année,

Diagramme sectorielle par filière

Histogramme de comparaison par ville (Cotonou, Abomey, Porto-Novo)

Pictogrammes:



ZONE 4: IN L'INDICATEUR

Interprétation

La hausse du nombre d'apprenant vivant de leur nouveau métier peut s'expliquer par la reconnaissance de la formation comme modèle de formation professionnelle par le gouvernement. Ce qui entraîne de la confiance des employeurs face aux apprenants.

Cette hausse peut aussi s'expliquer par une meilleure maîtrise de la matière et du matériel didactique par les maîtres artisans, ce qui entraîne une meilleure transmission des connaissances aux apprenants.

Une infériorité du pourcentage des apprenants des 2 autres villes (Abomey et Porto-Novo) par rapport à celle de Cotonou s'explique par le marché des filières de la formation très peu développé dans ces deux villes

Utilisation de gestion de l'indicateur, décisions, réactions possibles :

Lorsqu'il est ventilé par filières, cet indicateur permet de savoir le secteur qui est plus à même de favoriser l'indépendance financière des apprenants. L'on devra tenir compte de ces données pour les formations des futurs ateliers.

Cet indicateur nous permet de savoir les filières qui attirent plus les hommes ou les femmes et adaptés les annonces publicitaires en fonction de ces critères, surtout pour ce qui est des femmes. Ou encore de savoir les filières qui auront plus de débouchés pour les femmes ou les hommes ou pour les apprenants en général.

Cet indicateur nous permet de savoir où focaliser les efforts et comment?

C. LA MISE EN ŒUVRE ET L'UTILISATION DU TBG OU ÉTAPE III.

Nous sommes à la dernière étape de l'élaboration du TBG, composé de deux étapes :

- Phase 4: L'informatisation et la réalisation du TBG
- Phase 5: Mise en œuvre du TBG

La phase 4 représente l'étape la plus attendue des responsables de la DPO. En effet, les initiateurs du TBG à la Fondation Paul Gérin-Lajoie avaient comme conception première de cet outil de gestion qu'il se résumait à un système informatisé permettant de suivre toutes les activités de leurs équipes Outre-mer. Leur idée première était d'installer un système informatique permettant de supporter le flux d'informations échangés entre les équipes sur le terrain et celles de Montréal. Il est vrai que le système informatique est très important dans la mise en place d'un TBG. Cependant, un travail antérieur est à faire. Comme le dit si bien André Fernandez, le TBG n'est pas un système informatique mais d'un système informatisé.

Appelé étape de la mise en œuvre du TBG, l'étape 5 se définit comme étant le design final de cet outil de gestion. Aussi, nous agencerons succinctement toutes les étapes antérieures du plan d'élaboration d'un TBG. Cette étape se résume au plan d'implantation du TBG dans le projet AFPB, de même que la validation du processus d'intégration et d'ajustement.

Nous prendrons le temps d'expliquer ces deux étapes finalisant notre rapport, afin de réactualiser la conception première des responsables de la Fondation Paul Gérin-Lajoie.

1. L'INFORMATISATION DU TBG OU PHASE IV.

L'informatisation d'un TBG, représente un des piliers de cet outil de gestion, en ce sens que son efficience est primordiale pour l'accès des informations indispensables pour les prises de décisions.

Représenté comme étant l'aspect technologique du tableau de bord, le système informatique permet de consolider les données et d'en extraire en temps voulu l'information clé utile pour un utilisateur donné.

Toutes les informations ou données ne doivent pas être contenus dans un même système, il faut en effet distinguer ceux qui alimenteront le TBG de ceux qui vont le produire. Vu les moyens de la Fondation, le responsable informatique conseille de conserver les systèmes actuelles et d'ajouter un système intranet au réseau informatique de la Fondation.

Différentes méthodes peuvent être suivies pour la mise en place du système informatique, ce à plusieurs niveaux de son implantation. Les activités que nous allons énumérer sont suivies selon la vision commune des utilisateurs du TBG.

STRUCTURATION DU SCHÉMA INFORMATIQUE

Dans le cadre du projet AFPB, la première étape de la structuration du schéma informatique, les activités seront les suivantes :

- L'architecture du système informatique du tableau de bord peut être centralisée ou individuelle. Pour le projet AFPB, il serait approprié de mettre en place un système hybride s'adressant à plusieurs niveaux d'utilisateurs.
- Décrire les fonctionnalités souhaitées au niveau de cette structure.
- Préciser la forme et le fond de chaque information devant sortir du TBG.
- Déterminer les sources de données et spécifier les informations à saisir automatiquement ou à transférer d'une autre source.

CHOIX TECHNOLOGIQUE

Pour le projet AFPB, le choix technologique est simple. Le responsable du réseau informatique de la Fondation est chargé de faire :

- L'inventaire des systèmes et logiciels informatiques existants, tel qu'ACCPAC, DONOR PERFECT au niveau du département des Finances.
- L'inventaire des systèmes nécessaires au projet. Dans le cas du projet AFPB, tous les systèmes et bases de données au niveau de la DPO et du service Finance seront indispensable pour supporter ou alimenter le TBG.
- Faire une étude des logiciels ou systèmes indispensables au projet et existant sur le marché. Le responsable informatique aura à implanter un système permettant

au personnel présent au Bénin et ceux au Canada de travail simultanément sur un même document.

- Faire le choix des équipements supplémentaires non existants à la Fondation. Le responsable informatique doit tenir compte du fait que le TBG est un projet pilote et ne doit pas engager des frais importants reliés aux besoins informatiques.

ANALYSE DES MODIFICATIONS

La manière la plus efficiente de minimiser les couts reliés au support informatique du TBG, est de modifier le système informatique existant en s'adaptant aux besoins actuels. L'adaptation du système existant implique :

- La relocalisation dans l'ancien système de données utiles pour les décideurs ;
- Le développement d'un protocole de conversion, afin de ne pas pénaliser les autres départements utilisant le même système ;

Une procédure expliquant les nouveaux ajustements serait appropriée, quand bien même les supports de bases restent les même.

RÉALISATION TECHNIQUE DU SYSTÈME

A cette étape, une banque de données des indicateurs est à mettre en place afin de faciliter la navigation dans le système informatique. Cette banque inclut tous les éléments ou informations que l'on peut recueillir pour la création et l'alimentation de bases de données, ainsi que les processus de traitement de l'information.

La dernière étape de l'informatisation du TBG consiste à l'installation du prototype au site pilote. En d'autres termes, il s'agit d'implanter le système informatique réadapté au projet de l'AFPB.

2. LA MISE EN ŒUVRE OU DESIGN FINAL DU TBG OU PHASE 5

Nous finalisons l'implantation du TBG, par sa mise en œuvre finale. Toutes les étapes antérieures avant celle-ci comprenaient le travail préliminaire ou la préparation au TBG. Le design final fait référence à sa capacité à pouvoir fonctionner et à soutenir les décideurs dans leur prise de décisions.

En effet, l'indicateur ou le tableau de préoccupations-indicateurs ne pouvaient à eux-seuls supporter le dirigeant tout le long de la mise en place de la stratégie devant résoudre un problème.

Nous compléterons ainsi le processus de mise en place du tableau de bord en optant pour les indicateurs les plus pertinents et en les présentant dans les fiches-indicateurs et les pages ventilées. Voici ce que doit être le contenu de ces pages :

Page synthèse : On retrouvera sur cette page la liste des indicateurs que nous avons choisis. Une description sommaire de ces indicateurs y sera présentée. Cette représentation sommaire peut décrire, au besoin, des informations connexes mais importantes, permettant de mieux comprendre l'indicateur.

Tableau de suivi décisionnel : Ce tableau permet de tenir compte des décisions prises à la suite des résultats obtenus lors de la conception des pages ventilées et de synthèses. Ces nouvelles décisions de gestion seront intégrées à la conception du TBG.

Pages ventilées : Ces pages donnent plus de détails. Elles présentent les causes des résultats obtenus. De plus, elles présentent les écarts entre les résultats et les cibles, et permettent ainsi de déterminer la source des problèmes.

Ces pages établiront des liens hypertextes afin de voyager d'une page à l'autre dépendamment des besoins d'informations, allant du plus détaillées à l'idée générale. Cet agencement est visible sur la base de données Excel du TBG (voir annexe c).

À ce niveau de notre étude, nous verrons les étapes finalisant l'implantation du TBG et la validation des réajustements prévisibles et imprévisibles suite à son intégration.

Au niveau du projet AFPB, les responsables du TBG doivent préciser les points suivants :

- Définir la méthode de travail et les actions principales à accomplir
- Réaffirmer la disponibilité des différentes ressources pour accomplir le travail
- Mettre en place d'un plan d'exécution pour les utilisateurs directs et indirects.
- Établir un calendrier d'insertion du TBG

Tous les changements découlant de l'insertion doivent être pris en considération dès le début afin que des dispositions soient prises pour éviter des répercussions négatives sur le projet. D'où l'importance d'intégrer le projet graduellement afin de tenir compte de tous les évènements imprévus comme de ceux prévus et de leurs impacts.

CHAPITRE VI : LES RECOMMANDATIONS

La volonté première du Vice-président de la Fondation Paul Gérin-Lajoie était la mise en place d'un TGB qui suivrait chaque étape de l'évolution du projet AFPB. Ce cheminement aurait été pesant pour le personnel sur le terrain, déjà très occupé. Aussi, nous avons résolus de mettre en place un système d'informatisée qui permettrait à la maison-mère de la Fondation d'avoir une vue d'ensemble sur la réalisation du projet tout en mettant en évidence les points problématiques ou critiques.

Les recommandations que nous pouvons adresser à la mise en place concrète du TBG pour un projet de la Fondation est de s'assurer en premier lieu de la collaboration de tous le personnel touchés par cette implantation.

- Une implantation graduelle du TBG est fortement recommandée pour la Fondation Paul Gérin-Lajoie. En effet, il serait plus convenable de commencer par l'intégration au niveau du département des Finances, puis de l'étendre au département outre-mer. Dans la logique des choses, le sens de l'implantation devrait être contraire, soit de l'outre-mer à la finance. Mais, il serait plus sage de commencer par le département pour qui l'installation du TBG occasionnerait moins de contraintes et de charges de travail. Dans notre cas, il s'agirait du département comptable.
- Pour ce qui est de la mise en place du TBG, bien vrai que nous avons utilisé le projet AFPB comme projet pilote, il nous semble qu'il serait plus facile de le faire accepter par le personnel outre-mer s'il s'agissait d'un projet qui vient de commencer, non pour un projet qui est pratiquement terminé. Ceci, afin que le personnel puisse l'adopter comme faisant partie de ses fonctions premières d'embauche.
- Les recommandations que nous pouvons formuler à l'endroit des responsables des projets outre-mer est d'être en étroite collaboration avec le gouvernement du Bénin entre autre avec celui de l'intérieur, de la formation et de l'emploi. En effet, il faut veiller à ce que les efforts de la Fondation à contribuer à la protection de la nature, ne soient pas annulés par d'autres ministères nationaux, allégeant les activités des Taxis-motos.

Il paraît évident qu'appliquer le TBG au projet AFPB n'est pas approprié à ce moment ci du projet. En effet, le tableau de bord entraînerait des réajustements majeurs au niveau de l'organisation du travail. Ce qui serait préjudiciable lorsqu'on est dans un contexte de résistance au changement. En effet, le projet AFPB ne s'effectue pas sur du long terme. Aussi réajuster les méthodes de travail et la structure du projet en si peu de temps, conduirait inévitablement à un échec.

Cependant, cette mise en situation formulée à travers notre étude, représenterait une feuille de route à suivre pour de prochains projets. L'application d'un Tableau de bord devra se faire de manière méthodique et simultanée. Le manque de temps et de personnel de la Fondation devrait inciter les initiateurs du TBG à présenter notre étude aux responsables de projet outre-mer, afin que ceux-ci puissent étudier dans quelle mesure le TBG pourrait être appliqué à certains projets.

CONCLUSION

Dans le cadre du projet AFPB, la conception d'un tableau de bord de gestion répondrait à plusieurs besoins en rapport avec l'efficience des ressources utilisées, du suivi de l'évolution du projet à partir du siège social à Montréal et de l'extension de ce modèle de formation à d'autres projets devant prendre place dans d'autres pays. Tout d'abord, la reddition des comptes du projet grâce au TBG permettrait au responsable du projet d'avoir un suivi régulier sur les différentes étapes d'évolution de ce programme d'appui et de pouvoir ainsi y apporter des correctifs si le besoin se fait sentir. Ce suivi pourra se faire à partir de Montréal sans que le responsable du projet ne se déplace sur le terrain, ce qui réduirait énormément les coûts de gestion. Le TBG motiverait le chargé de projet et les différents responsables à respecter les délais et à contrôler les dépenses, sachant que le gestionnaire à Montréal a accès à la même information à n'importe quel moment. En effet, le tableau serait mis en ligne sur Internet afin de pouvoir être consultée d'un pays à l'autre. Des décisions de gestion pourraient être prises à partir du siège, permettant ainsi la résolution des problèmes dans un délai relativement court. De plus, le gestionnaire aurait toutes les informations utiles à la prise d'une décision sans nécessairement parler aux différents responsables du projet sur le terrain.

Cependant, suite à notre analyse préliminaire, fort est de reconnaître que la Fondation Paul Gérin-Lajoie n'est pas actuellement prête à intégrer totalement le plan de tableau de bord que nous venons de lui soumettre. Ce pour différentes raisons, qui sont pour l'essentielle le manque de disponibilité du personnel actuelle pour des charges de travail supplémentaires et la résistance aux changements de l'équipe AFPB sur le terrain. De plus le projet AFPB est à mi-chemin de sa finalisation, le temps n'est pas propice à l'adoption de cet outil dans sa gestion.

Nous proposons une autre alternative, qui se résume à sensibiliser le département Outre-mer des bienfaits de cet outil de gestion et de visualiser les aspects positifs s'il avait été appliqué au projet AFPB. Ce rapport de stage serait un guide et permettrait au personnel de la DPO de voir comment ce TBG pourrait être appliqué de manière efficiente à d'autres projets outre-mer.

BIBLIOGRAPHIE

- Voyer, Pierre (2006). Le tableau de Bord et les indicateurs de performances, Presses de l'Université du Québec, 446p.
- Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers le projet décisionnel en totalité, Éditions d'Organisation,
- Alain Fernandez (2008), L'essentiel du tableau de bord, 2^{ème} édition, Éditions d'Organisation, 227p.
- http://hdr.undp.org/en/reports/nationalreports/africa/benin/RNDH_2005_Benin.pdf
- http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econom_finnec/conjn_econom/compr_inter/pdf_portrait/benin.pdf
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/B%C3%A9nin>
- <http://artboutikonline.centerblog.net/3877591-TAXI-MOTO-ZEMIDJAN-BENIN>
- <http://regard-benin.blogspot.com/>
- http://www.nodesway.com/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm
- <http://pages.videotron.com/icmgc/Tableau%20de%20bord,%20Gestion%20de%20projet%20et%20Indicateur%20de%20performance%20Sol.htm>
- <http://www.statistiques-mondiales.com/benin.htm>

ANNEXES

ANNEXE A

- Est-ce qu'on est une organisation proactive, attentiste ou réfractaire au changement?
- Le moment est-il opportun, le contexte, propice? Les circonstances sont-elles favorables?
- Connait-on bien en quoi consiste un TBG? Savons-nous la portée, les capacités et les limites?
- Est-on obligé de se doter d'indicateurs?
- Qu'elle est le degré de centralisation et d'autonomie sectorielle? Quelle est la possibilité d'atteindre le consensus?
- Connait-on bien les tableaux de bords? En comprend-on la portée, les capacités et les limites ?
- A-t-on vécu des expériences d'indicateurs de tableau de bord? Satisfaction? Perception positive?
- Dans quelle mesure sent-on la réceptivité, de l'intérêt pour des outils comme le tableau de bord?
- Les utilisateurs ciblés ont-ils ouverture à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information?
- Les utilisateurs ont-ils une réelle ouverture à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information?
- Les échéances souhaitées pour la mise en place du TBG sont-ils réalistes?
- Existe-il une structure formelle de gestion du projet ? Est- ce que tous acceptent de suivre la même méthodologie et de façon disciplinée?
- Les utilisateurs éventuels ont-ils tous été au moins informés, sensibilisés?
- Quelles sont les ressources humaines disponibles et la nature des efforts consentis ? peut-on compter sur une, marge de manœuvre (au regard du volume et de la qualité des ressources)

ANNEXE B ET C (fichier Excel)

TBG-AFPB

PAGE D'ACCUEIL

TABLEAU DE BORD - PAGE SYNTHÈSE

TABLEAU DE SUIVI DÉCISIONNEL

TABLEAU DE PRÉOCCUPATIONS-INDICATEURS

LISTE DES PAGES VENTILÉES

LISTE DES FICHES INDICATEURS

Ce dossier excel a été réalisé en équipe par
Christine Lobe, Dossou Jonas et Mikaelle Konan.
Tous étudiants en administration à l'ÉNAP.

TABLEAU DE BORD - PAGE SYNTHÈSE

[Page d'accueil](#)
[Tableau de suivi décisionnel](#)

Insertion professionnelle

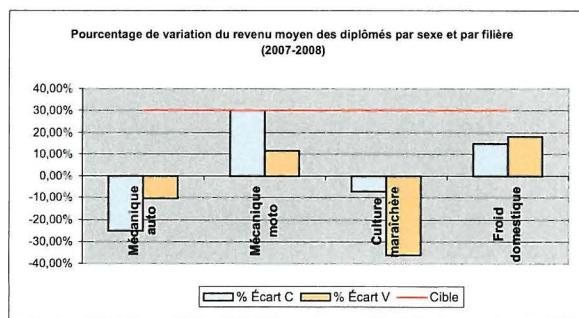
Indicateur #19 : Taux d'insertion réussie des diplômés

	Taux	Écart	Picto-cible
Chauffeurs de taxi-moto	82%	-3%	⊗
Vendeuses d'essence	67%	-13%	⊗



Indicateur # 20 : Moyenne et variation du revenu avant et après la formation

	Moyenne		% variation	Picto	Picto-cible
	Avant	Après			
Chauffeurs	215 000	228 750	6,40%	↗	⊗
Vendeuses	197 500	186 250	-5,70%	↘	⊗

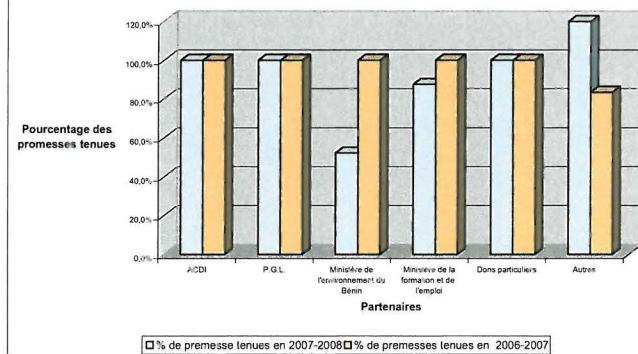


Appui financier

Indicateur # 29: Montant de l'aide financière accordée par les partenaires

Promesses	Montant remis	% promesses tenues	Variation	Picto
2007-2008	187 000	157 500	84,22%	
2006-2007	277 000	272 000	98,19%	-14,0%

% des promesses tenues par les partenaires en 2007-2008 versus l'année 2006-2007



Interprétation et utilisation globales des résultats de la page synthèse

Globalement, la situation de l'AFPB est alarmante. Aucun des objectifs fixés n'a été atteint. Malgré un taux élevé d'insertion des diplômés, les cibles n'ont pas été atteintes. Chez les chauffeurs de taxi-moto, ce taux est proche de la cible. L'écart est seulement de -3%. Par contre, chez les vendeuses, l'écart est plus accentué (-13%). Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que les chauffeurs de taxi ont de la difficulté à trouver un emploi et que la vente de l'essence est devenue plus lucrative pour les vendeuses.

Pour ce qui est de la variation du revenu moyen des diplômés après la formation, les résultats montrent que la cible n'a pas été atteinte. Cependant, chez les chauffeurs de taxi-motos, on observe une petite augmentation du revenu. La situation est plus inquiétante chez les vendeuses avec une baisse de revenu. Enfin, on note que la croissance du revenu moyen des chauffeurs est deux fois plus élevée. La saturation des nouveaux secteurs d'activités au niveau de l'employabilité, de même que l'inexistance des normes d'équité salariale expliqueraient ces résultats.

Au niveau de l'aide financière, on constate que les promesses faites par les partenaires ne sont pas tenues. Par rapport à l'année 2006-2007, le pourcentage de promesses tenues de l'année courante a diminué avec une variation de -14%. L'incapacité d'atteindre les objectifs fixés au début du projet (nombre diplômés, taux de réinsertion) ne motive pas les partenaires financiers à respecter leurs engagements.

En conclusion, les gestionnaires devraient revoir tout le processus d'implantation du projet. Pour l'amélioration des résultats, deux pistes de solution se présentent:

- Multiplier les sources de financement : partenaires locaux privés, fond de soutien alimenter par les anciens étudiants.
- Diversifier les types de formations avec de nouvelles filières plus porteuses.

TABLEAU DE SUIVI DÉCISIONNEL - AFPB

Indicateurs		Résultats		Comparatifs	Écarts	Pictos	Causes Facteurs	Actions correctrices et mobilisatrices	
	Insertion professionnelle							Où en est-on rendu?	
# 19	Taux d'insertion réussie des diplômés	Chauffeurs	82%	85%	-3%	⚠	Difficulté à trouver de l'emploi	Offrir une aide à la recherche d'emploi sur une plus longue durée	Partenariat avec les centres d'emploi
		Vendeuses	67%	80%	-13%	⚠	Vente d'essence frelatée plus lucrative	Augmenter la proportion des femmes dans chaque cohorte	Amélioration de la stratégie de recrutement
#20	Moyenne et variation du revenu après la formation	Chauffeurs	6,40%	30,00%	-23,60%	⚠	Demande d'emploi supérieure à l'offre dans les nouveaux secteurs d'activité	Augmenter le nombre d'aides financières accordées aux diplômés pour l'entrepreneuriat	La liste de partenaires financiers privés (commandite) a été établie. Prise de contact planifiée
		Vendeuses	-5,70%	30,00%	-36%	⚠	Problème d'équité salariale	Sensibiliser les employeurs sur l'équité salariale	Campagne de sensibilisation auprès des employeurs en cours
	Appui financier								
#29	Montant et pourcentage de l'aide financière promise est accordée		Année 2007-*2008	Année 2006-2007			Les conditions d'aide imposées par les partenaires n'ont pas été respectées	Renforcement des stratégies pour l'atteinte des objectifs fixés	Le plan stratégique a été déposé pour la prochaine année
			84,22%	98,19%	-0,139703	⚡			

TABLEAU DE PRÉOCCUPATION- INDICATEURS-AFPB

[Page d'accueil](#)
[Page synthèse](#)

Unité administrative/Secteur d'activités: Département Outre-Mer de la fondation P.G.L; Projet AFPB

Mission: Contribuer à la diminution de la pollution en résuisant les activités économiques nocives à l'environnement

TPI GÉNÉRAL - RÉSULTATS (globaux)					
OBJECTIFS de RÉSULTATS	#	Préoccupations supplémentaires (s'il y a lieu)	Cibles_balises CHIFFRÉES	#	INDICATEURS
Réussir la reconversion professionnelle des chauffeurs de taxi-moto et des vendeuses d'essence	1		90%	1	Pourcentage d'apprenants qui vivent de leur nouveau métier
Contribuer à la diminution de la pollution	2		Réduction de 10%	2	Quantité et variation du % de CO émis par les taxi-motos
Diminuer les activités nocives à l'environnement	3		Moins de 10% qu'avant le début du projet	3	Nombre et variation des chauffeurs de taxi-moto et de vendeuses d'essence dans la ville
TPI GÉNÉRAL - INITIATIVES d'amélioration					
INITIATIVES, PROJETS organisationnels majeurs			ÉCHÉANCES et CIBLES progressives		INDICATEURS - Degré(s) d'avancement - Résultats progressifs
Mettre en place une structure de micro-financement	4		Disponible avant la fin de la formation	4	Disponibilité de l'aide financière
Recruter des professeurs	5		Au moins 1 par atelier d'ici le début de la formation	5	Nombre de professeurs recrutés
TPI DÉTAILLÉ - FONCTIONS ACTIVITÉS (opérations)					
DÉCOUPAGE: fonctions, activités...	#	PRÉOCCUPATIONS de GESTION, d'évaluation	Cibles_balises CHIFFRÉES	#	INDICATEURS
<i>Recrutement et sélection</i>	6	Réussir à rejoindre le maximum de chauffeurs et de vendeuses de la ville par le biais des médias	20	6	Nombre d'annonces // types de vecteur
			80%	7	Nombre et % de personnes ayant rempli le formulaire d'admission
			20%	8	% du budget réservé à la publicité
<i>Formation</i>	7	Retenir uniquement des répondants alphabétisés et sans formation professionnelle	100%	9	% de recrûs remplissant les critères de sélection
	8	Offrir des ateliers de formation dans les 4 filières sélectionnées	au moins un atelier par filière	10	Nombre d'ateliers offerts // filières
	9	Offrir de meilleures conditions d'apprentissage	3 à 4 apprenants par atelier	11	Nombre d'apprenants par atelier
			100%	12	% de fournitures disponibles par atelier
	10	Acquérir des connaissances en SST/protection de l'env./ entreprenariat	8 sur 10	13	Note du sondage sur les connaissances
			30%	14	% d'apprenants s'impliquant dans les causes liées au développement social durable
			30	15	Nombre de maîtres artisans formés
			20	16	Nombre de maîtres artisans équipés

TPI DÉTAILLÉ - FONCTIONS _ ACTIVITÉS (opérations)					
Formation	8	Offrir des ateliers de formation dans les 4 filières sélectionnées	au moins un atelier par filière	10	Nombre d'ateliers offerts // filières
	9	Offrir de meilleures conditions d'apprentissage	3 à 4 apprenants par atelier	11	Nombre d'apprenants par atelier
			100%	12	% de fournitures disponibles par atelier
	10	Acquérir des connaissances en SST/protection de l'env./ entreprenariat	8 sur 10 30%	13 14	Note du sondage sur les connaissances % d'apprenants s'impliquant dans les causes liées au développement social durable
Insertion professionnelle	11	Accroître le potentiel des maîtres artisans	30 20	15 16	Nombre de maîtres artisans formés Nombre de maîtres artisans équipés
	12	Amener les apprenants à créer de petites unités de travail à la fin de la formation	80%	17	Nombre de finissants en entreprenariat
	13	Préparer les apprenants au marché du travail	75 diplômés dont 15 femmes	18	Nombre total de diplômés // sexe
	14	Assurer le non retour des diplômés aux anciennes activités	85% pour les chauffeurs 80% pour les vendeuses	19	Taux d'insertion réussie des diplômés
Environnement	15	Améliorer le revenu des participants	30%	20	Moyenne et variation du revenu avant et après la formation
	16	Offrir au gouvernement un modèle de formation professionnelle	oui	21	Dépôt du modèle et Valorisation du diplôme
	17	Soutenir financièrement les finissants en entreprenariat	95%	22	Nombre et % d'aide financière accordée
	18	Soutenir le ministère de l'environnement dans la promotion de l'utilisation de l'essence de bonne qualité	Augmentation de 10%	23	Variation de la quantité de l'essence vendu à la pompe
	19	Offrir des stages de perfectionnement aux mécaniciens de Cotonou		24	Nombre des points de ventes de l'essence
	20	Améliorer la santé des habitants		25	Disponibilité de l'essence de bonne qualité
Appui financier	21	S'assurer que les partenaires respectent leurs engagements respectifs au fil des années	100%	29	Montant et pourcentage de l'aide financière promise est accordée // partenaire

LISTE DES PAGES VENTILEES

Insertion Professionnelle

Ind. # 19 Taux d'insertion réussies des diplômés

Ind. # 20 Moyenne et variation du revenu après et avant la formation

Soutien Financier

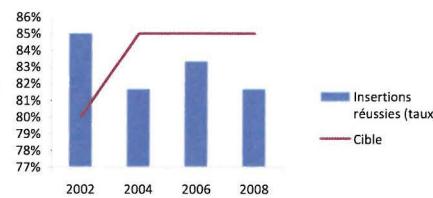
Ind. #29 Montant et pourcentage de l'aide financière promise est accordée

Ind.#19 Taux d'insertion réussie des diplômés

[Page d'accueil](#)
[Page synthèse](#)
[Fiche indicateur](#)

Année	Taxi-motos (Cotonou)					
	Insertions réussies (taux)	Variation	Picto-Var.	Cible	Écart	Picto-Cible
2002	85%			80%	5%	vert
2004	82%	-4%	rouge	85%	-3%	vert
2006	83%	2%	vert	85%	-2%	vert
2008	82%	-2%	rouge	85%	-3%	rouge
Moyenne	83%	-1%	vert	84%	1%	vert

**Taux d'insertion réussie
des taxi-motos
par an**



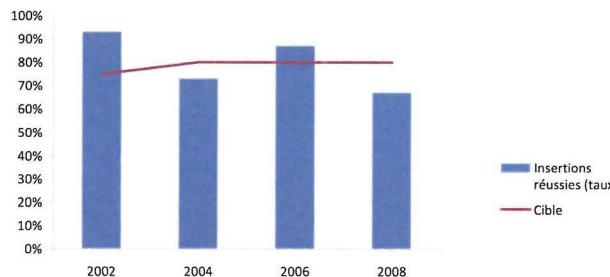
Note

Cet indicateur ne prend en compte que les taxi-motos et vendeuses d'essences que nous avons réussie à retracer grâce au programme de financement et de soutien à l'installation.

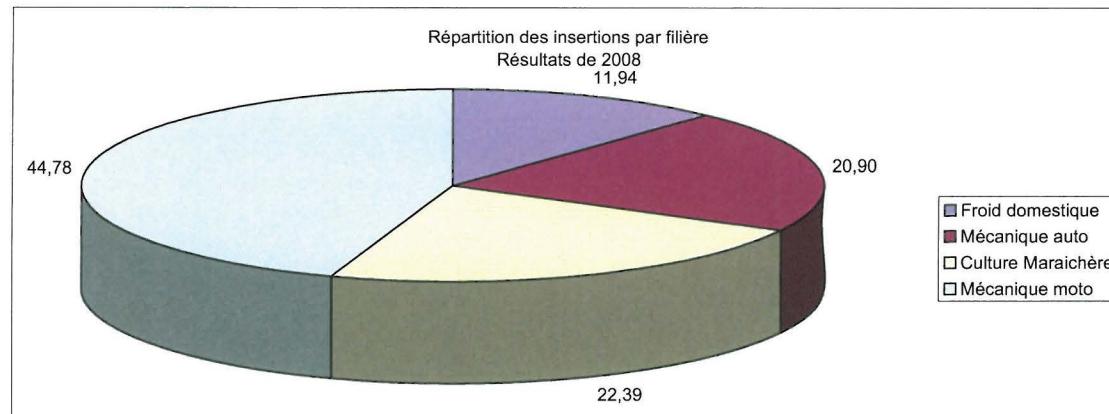
vendeuses d'essence (Cotonou)

	Insertions réussies (taux)	Variation	Picto-Var.	Cible	Écart	Picto-Cible
2002	93%			75%	18%	vert
2004	73%	-21%	rouge	80%	-7%	rouge
2006	87%	18%	vert	80%	7%	vert
2008	67%	-23%	rouge	80%	-13%	rouge
Moyenne	80%	-9%	rouge	79%	1%	vert

Taux d'insertion réussie des vendeuses par an



Répartition de des insertions par filière		Pourcentage
	2008	
Froid domestique	8	12
Mécanique auto	14	21
Culture Maraîchère	15	22
Mécanique moto	30	45
Total	67	100



Interprétation et utilisation de l'indicateur

Les résultats présentés par l'indicateur nous montrent que la proportion de personnes ayant suivie la formation et qui ont réussi à se placer sur le marché du travail est encore très bas, se situant largement en dessous du seuil souhaité.

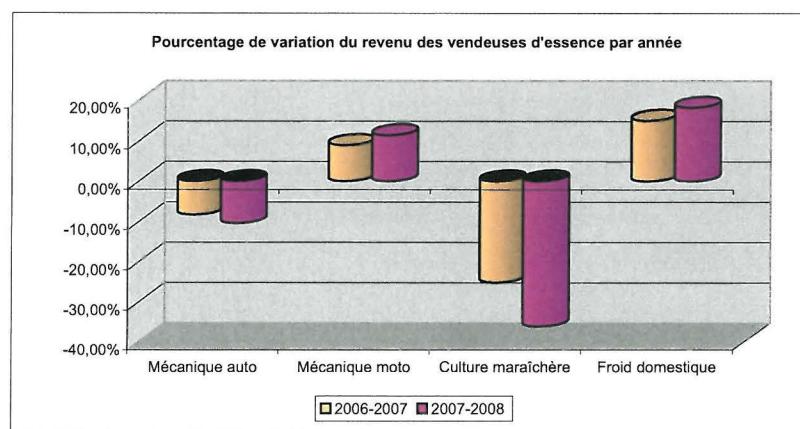
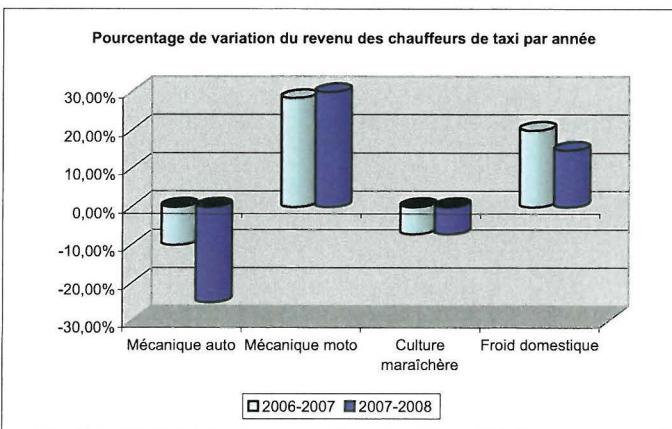
Le retard accusé dans l'allocation des bourses d'équipement justifie en partie la faiblesse de ces taux. En effet en attendant l'allocation des fonds nécessaire à l'installation, la majorité des diplômés est retournée aux anciennes activités.

D'autre part, on constate la chute du taux d'insertion réussie. Cette situation s'explique par l'augmentation des prix du transport en taxi-motos et aussi l'augmentation du prix de l'essence. Ces deux secteurs sont devenus plus lucratifs qu'ils ne l'étaient il y a quelques mois au début de la formation.

Outre l'augmentation du prix de l'essence, la multiplication des programmes du genre mis en place tant par le gouvernement béninois que par la coopération française notamment, a fait baisser le nombre des taxi-motos, des vendeuses d'essence et d'autres activités du secteur informel. Ce sont ces deux facteurs conjugués qui justifient l'importance des retours vers les anciennes activités.

Les gestionnaires doivent veiller à ce que la prochaine promotion n'ait plus à attendre les bourses d'installation à la fin de leur formation. Il serait aussi important d'initier une réflexion sur d'autres types de formation pour éviter la saturation dans les filières actuellement proposées. Le secteur du maraîchage n'est pas touché par cette réflexion.

Par contre nous pensons qu'il faut compléter la formation des vendeuses d'essence par un renforcement de leur capacité de gestion. Car, l'augmentation de leurs revenus s'est accompagné d'une amélioration de leur statut social. Ce qui crée des problèmes d'un genre nouveau dans les couples.



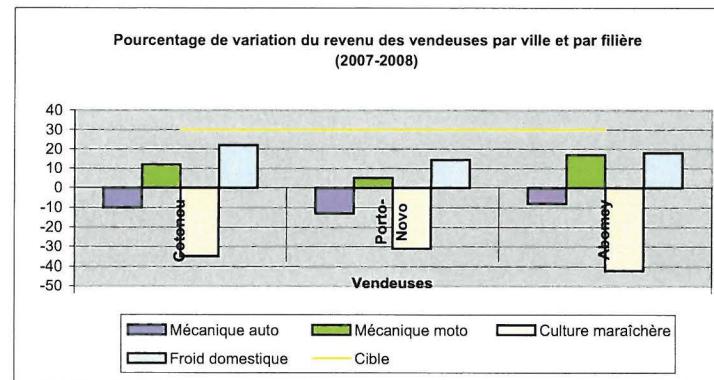
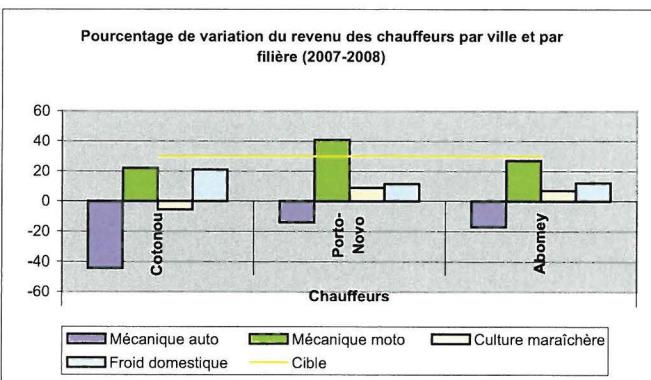
Pourcentage de variation du revenu moyen des diplômés par ville pour l'année 2007-2008

Filières	Chauffeurs			Vendeuses		
	Cotonou	Porto-Novo	Abomey	Cotonou	Porto-Novo	Abomey
Mécanique auto	-44	-14	-17	-10,02	-13	-8
Mécanique moto	22	41	27	12	5,2	17,09
Culture maraîchère	-5,42	9	7	-35	-31	-42
Froid domestique	21	11,43	12	22	14,54	18
Cible	30	30	30	30	30	30
Moyenne	-1,605	11,8575	7,25	-2,755	-6,065	-3,7275

Interprétation

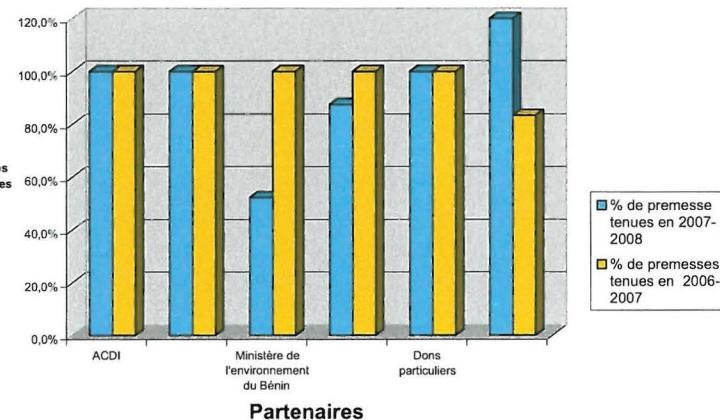
En moyenne, la ville de **Porto-novo** enregistre la meilleure variation du revenu **chez les chauffeurs** de taxi-moto; particulièrement pour la filière en mécanique moto. **Chez les vendeuses**, la situation semble préoccupante pour la filière en **culture maraîchère dans les trois villes**.

Une fois de plus, les filières en mécanique moto et en froid domestiques enregistrent les meilleurs pourcentages quelque soit la ville et le sexe des diplômés.



Partenaire	année 2007-2008			Année 2006-2007			Var	Picto var
	Promesses	Montant remis	% promesse tenu	Promesses	Montant remis	% promesse tenu		
ACDI	55 000	55 000	100,0%	150000	150 000	100,0%	0,0%	→
P.G.L.	15 000	15 000	100,0%	15000	15 000	100,0%	0,0%	→
Ministère de l'environnement du Bénin	67 000	35 000	52,2%	67000	67 000	100,0%	-47,8%	↘
Ministère de la formation et de l'emploi	20 000	17 500	87,5%	10000	10 000	100,0%	-12,5%	↘
Dons particuliers	5 000	5 000	100,0%	5000	5 000	100,0%	0,0%	→
Autres	25 000	30 000	120,0%	30000	25 000	83,3%	36,7%	↗
Total	187 000	157 500	84,2%	277000	272 000	98,2%	-14,0%	↘

% des promesses tenues par les partenaires en 2007-2008 versus l'année 2006-2007



Par rapport à l'année 2007-2008, le pourcentage de promesse tenue a été réduit de 14%, malgré la baisse de la cible de 227 000 \$ cad en 2006-2007 à 187 000\$ en 2007-2008.

La pertinence de cette ventilation nous permet de déterminer les partenaires qui respectent leurs engagements et permet à la fondation de s'appuyer sur ces données afin de faire les prévisions budgétaires annuel du projet.

La remarque est que les partenaires étrangers du pays et les dons particuliers respectent plus leur engagements que les partenaires publics locaux du Bénin.

En effet, l'ACDI, l'un des partenaires principaux de ce projet à respecter ses engagements. La Fondation devra s'atteler à respecter les indicateurs de ce partenaire afin de solliciter plus d'aide ou s'assurer la continuité de leur aides annuels.

Cependant les autres partenaires le plus importants du projet n'ont pas respecter leurs promesses en intégralité. Aussi la Fondation devra faire une recherche quant à savoir comment les inciter à respecter leurs engagements. La Fondation devra s'assurer du respect de leur promesse, par la sollicitation de cheque post datés ou de lettre assurant le versement de montant à des dates précises.

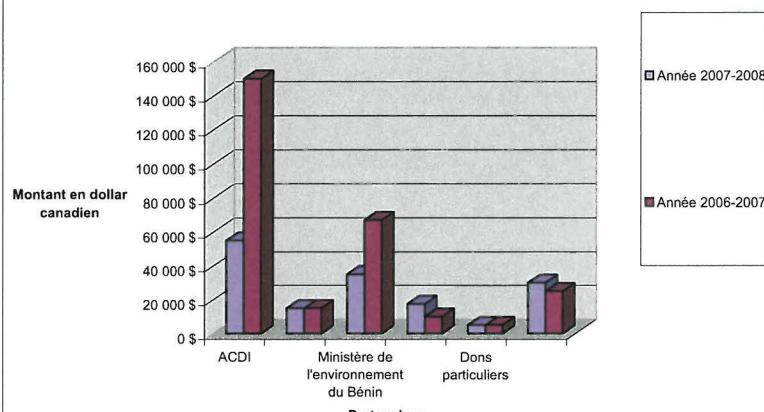
En conclusion, cette ventilation nous permet de savoir que la Fondation devra solliciter plus d'aides des particuliers et des partenaires internationaux ou étrangers.

La ventilation par partenaire de cet indicateur, nous démontre la dépendance de la Fondation aux partenaires financiers du projet. En effet, la Fondation ne finance le projet qu'à 10% du budget. Cette dépendance implique la Fondation respecte les conditions de partenariats qu'imposent certains partenaires tels que l'ACDI et les entreprises privées.

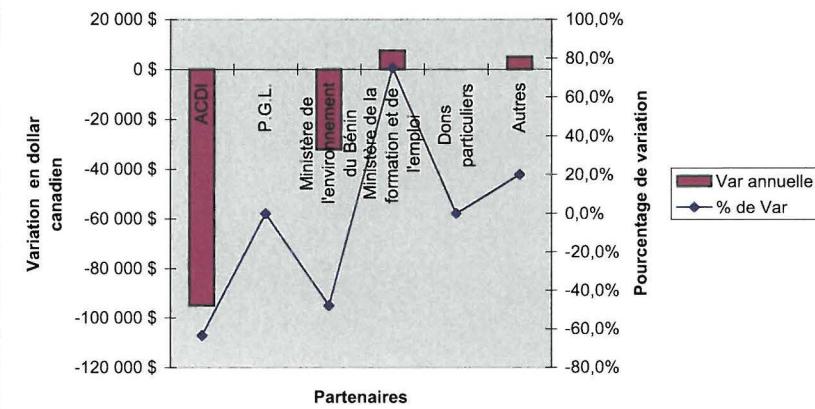
Aussi, cet indicateur permet de prévoir la tendance futur des aides financières accordées au projet. Les aides de la première session ont été plus élevées que celle de l'année suivante. Cette baisse s'explique par le budget qu'a proposer la Fondation aux différents partenaires pour tout le projet. Ce budget explique des besoins plus élevés pour la première année et des besoins moindres pour les années suivantes.

Face à cette baisse des aides financières, les gestionnaires doivent se préparer à rechercher d'autres sources de financement

Montant d'appui financier de l'année 2007-2008 comparé par à celui de 2006-2007 par partenaire

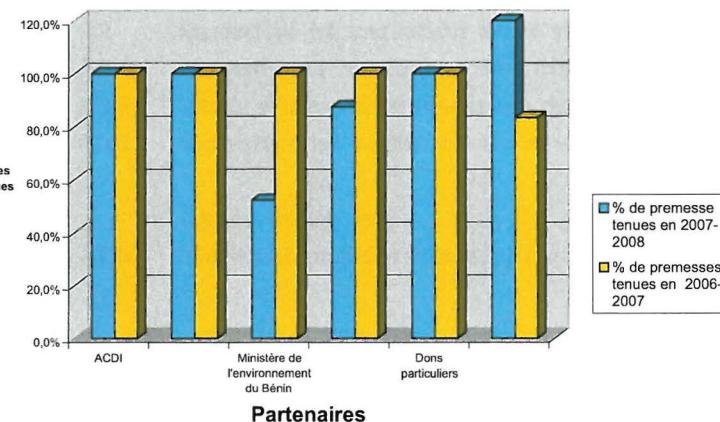


Variation des montants de l'appui en pourcentage et en dollar canadien reçu entre 2006 et 2008



Partenaire	année 2007-2008			Année 2006-2007				Var	Picto var
	Promesses	Montant remis	% promesse tenu	Promesses	Montant remis	% promesse tenu	Var		
ACDI	55 000	55 000	100,0%	150000	150 000	100,0%	0,0%	→	
P.G.L.	15 000	15 000	100,0%	15000	15 000	100,0%	0,0%	→	
Ministère de l'environnement du Bénin	67 000	35 000	52,2%	67000	67 000	100,0%	-47,8%	↘	
Ministère de la formation et de l'emploi	20 000	17 500	87,5%	10000	10 000	100,0%	-12,5%	↘	
Dons particuliers	5 000	5 000	100,0%	5000	5 000	100,0%	0,0%	→	
Autres	25 000	30 000	120,0%	30000	25 000	83,3%	36,7%	↗	
Total	187 000	157 500	84,2%	277000	272 000	98,2%	-14,0%	↘	

% des promesses tenues par les partenaires en 2007-2008 versus l'année 2006-2007



Par rapport à l'année 2007-2008, le pourcentage de promesse tenue a été réduit de 14%, malgré la baisse de la cible de 227 000 \$ cad en 2006-2007 à 187 000\$ en 2007-2008.

La pertinence de cette ventilation nous permet de déterminer les partenaires qui respectent leurs engagements et permet à la fondation de s'appuyer sur ces données afin de faire les prévisions budgétaires annuel du projet.

La remarque est que les partenaires étrangers du pays et les dons particuliers respectent plus leur engagements que les partenaires publics locaux du Bénin.

En effet, l'ACDI, l'un des partenaires principaux de ce projet à respecter ses engagements. La Fondation devra s'atteler à respecter les indicateurs de ce partenaire afin de solliciter plus d'aide ou s'assurer la continuité de leur aides annuels.

Cependant les autres partenaires le plus importants du projet n'ont pas respecter leurs promesses en intégralité. Aussi la Fondation devra faire une recherche quant à savoir comment les inciter à respecter leurs engagements. La Fondation devra s'assurer du respect de leur promesse, par la sollicitation de cheque post datés ou de lettre assurant le versement de montant à des dates précises.

En conclusion, cette ventilation nous permet de savoir que la Fondation devra solliciter plus d'aides des particuliers et des partenaires internationaux ou étrangers.

FICHE-INDICATEUR

[Page d'accueil](#)
[Page synthèse](#)
[Page ventilée](#)

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR

Nom et no de l'indicateur: 1)Pourcentage d'apprenants qui vivent de leur nouveau métier

Définition:
Cet indicateur mesure le pourcentage des apprenants inscrits à la formation ayant terminer ou non la formation et vivant uniquement de leur nouveau métier.
...unité de mesure... apprenants inscrits à la formation
...calcul et formule...
Sommes des apprenants inscrits à la formation ayant terminer ou non leur formation et vivant uniquement de leur métier divisé par le nombre total des apprenants s'étant inscrit à la formation en début de session.

Ventilation et éléments de ventilation :

Par sexe
Par filières
Par diplômés de la formation
Par apprenants n'ayant pas terminé leur formation
Par apprenants n'ayant pas obtenu leur diplôme
Par ville

No. de référence à la préoccupation/objectif
1) Réussir la reconversion professionnelle des chauffeurs de taxi-moto et des vendeuses d'essence

Utilisateur (s):
-Le responsable du projet à Cotonou
-Les sous responsables de projets dans - Les différentes 3 villes du Bénin
-La directrice du département outre-mer de la Fondation Paul Gérin-Lajoie

Provenance des données:
Base de données du responsable du projet au Bénin et des responsables du projet dans chacunes des trois villes.

Périodicité:
Chaque 6 mois a partir de la fin de la période formation,sur une période deux ans.

Fréquence de production:
Une fois tous les deux ans

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS

Variation ou tendance dans le temps:
Comparaison avec les résultats de la première année de formation

Autres unités, organisations (ou étalonnage):
Comparaison
Pas d'étalonnage

Focus particulier sur la répartition des éléments d'une ventilation entre eux:
Comparaisons des apprenants vivant de leur nouveau métier selon les filières

Calcul complémentaire:
aucun

Cibles-balises chiffrées:
90% des apprenants de la session qui vient de se terminer

Autres indicateurs à mettre en relation:
Ind no 4, disponibilité de l'aide financière.
Ind no 22, nombre et % d'aide financière accordée
Ind no 21, dépôt du modèle et valorisation du diplôme

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION: GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

Description des Formes de représentation:

Types de graphiques:

Histogramme de comparaison par année

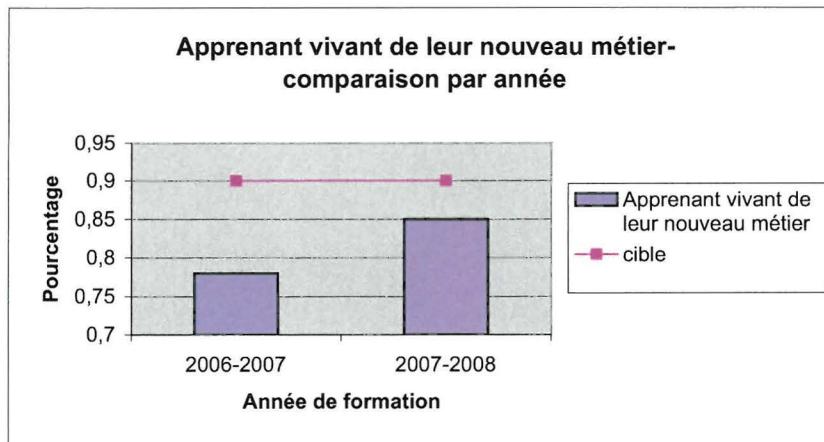
Diagramme sectorielle par filière

Histogramme de comparaison par ville (Cotonou, Abomey, Porto-Novo)

Pictogrammes:

Illustration: exemple succinct du type de graphique, picto

Graphique (s)



Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

Interprétation de l'indicateur:

La hausse du nombre d'apprenant vivant de leur nouveau métier peut s'expliquer par la reconnaissance de la formation comme modèle de formation professionnelle par le gouvernement. Ce qui entraîne de la confiance des employeurs face aux apprenants.

Cette hausse peut aussi s'expliquer par une meilleure maîtrise de la matière et du matériel didactique par les maîtres artisans, ce qui entraîne une meilleure transmission des connaissances aux apprenants.

Une infériorité du pourcentage des apprenants des 2 autres villes (Abomey et Porto-Novo) par rapport à celle de Cotonou s'explique par le marché des filières de la formation très peu développé dans ces deux villes.

Utilisation de gestion de l'indicateur, décisions, réactions possibles :

Lorsqu'il est ventilé par filières, cet indicateur permet de savoir le secteur qui est plus à même de favoriser l'indépendance financière des apprenants. L'on devra tenir compte de ces données pour la formations des futures ateliers.

Cet indicateur nous permet de savoir les filières qui attirent plus les hommes ou les femmes et adaptés les annonces publicitaires en fonction de ces critères, surtout pour ce qui est des femmes. Ou encore de savoir les filières qui auront plus de débouchés pour les femmes ou les hommes ou pour les apprenants en général.

Cet indicateur nous permet de savoir où focaliser les efforts et comment?

FICHE-INDICATEUR 2

[Page d'accueil](#)
[Page synthèse](#)
[Page ventilée](#)

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR

Nom et no de l'indicateur: Quantité et variation du % de CO émis par les taxi-motos

Définition:
Cet indicateur mesure les quantités de monoxyde de carbone émise par les taxi-motos.
unité de mesure : tonne
calcul et formule. : Soustraction de la quantité de CO d'une certaine année de la quantité de la quantité relevée l'année précédente

Ventilation et éléments de ventilation :
//mois // localités // tranche d'âge des taxi-motos

No. de référence à la préoccupation/objectif : Contribuer à la diminution de la pollution

Utilisateur (s):
- chargés de programmes
- Ministère de l'environnement
- Formateur et Responsable de la formation

Périodicité:

Bi-mensuel

Fréquence de production:

Quotidien

Provenance des données:

Ministère de l'environnement

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS

Variation ou tendance dans le temps:

Comparer sur une base mensuelle les résultats présentés par l'indicateur aux résultats de 2007. Donner l'écart entre les résultats prévus et ceux obtenus

Autres unités, organisations (ou étalonnage): Comparaison avec des données similaires obtenues à

- Porto-Novo, Abomey.

Focus particulier sur la répartition des éléments d'une ventilation entre eux:

Calcul complémentaire:

Moyenne par localité et par filière, taux de la variation de la réduction des émission d'une année à l'autre

Autres indicateurs à mettre en relation:

Indicateurs 25 et 28

Cibles-balises chiffrées:

2 tonnes par jour

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION: GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

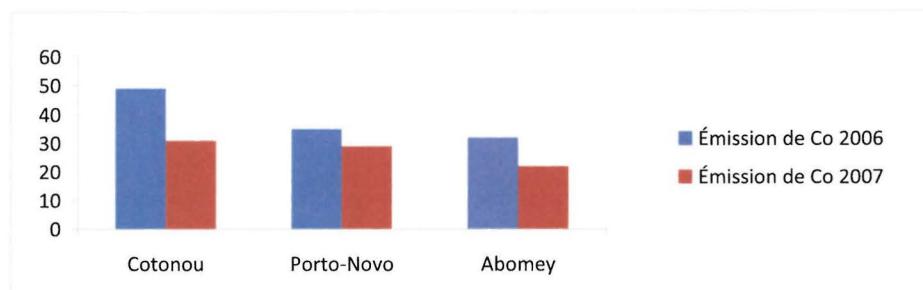
Description des Formes de représentation:

Types de graphiques:
Histogramme

Pictogrammes:
⌚ Échec
😊 Succès
↗ Amélioration
➡ Régression

Illustration: exemple succinct du type de graphique, picto

Graphique (s)



Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

Interprétation de l'indicateur:

Cet indicateur mesure les quantités de monoxyde de carbone émise par les taxi-motos dans trois différentes villes. Sur trois ans, on observe que le programme n'a pas le même succès dans les différentes localités. Des facteurs de type sociologique et logistique expliquent cette situation.

Utilisation de gestion de l'indicateur, décisions, réactions possibles :

La finalité de cet objectif est de permettre au gestionnaire de prendre en compte les particularités régionales, d'adapter son message aux différentes localités, et aussi de planifier plus efficacement le matériel destiné à la formation dans les différents centres.

FICHE-INDICATEUR #3

[Page d'accueil](#)
[Page synthèse](#)
[Page ventilée](#)

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR

Nom et no de l'indicateur: #3, Nombre et variation des chauffeurs de taxi-moto et des vendeuses d'essence dans la ville

Définition:

Cet indicateur mesure le nombre de chauffeurs de taxi-moto et de vendeuses d'essence dans la ville ainsi que la variation de ce nombre par rapport à l'année précédente
...unités de mesure... Chauffeurs de taxi-moto et vendeuses d'essence; Pourcentage
...calcul et formule... Somme de chauffeurs et de vendeuses; Somme de chauffeurs et de vendeuses de l'année courante / Somme de chauffeurs et de vendeuses de l'année courante x 100%

Ventilation et éléments de ventilation :

// selon la profession (Chauffeurs, vendeuses)
// par année (Uniquement le nombre de chauffeurs et de vendeuses)

No. de référence à la préoccupation/objectif : #3, Diminuer les activités nocives à l'environnement

Utilisateur (s): Personnel du département Outre-mer: Directrice du programme, gestionnaire et Coopérants sur le terrain

Provenance des données:
Base données du ministère des transports (assurance; immatriculation); Base de données de la commune (permis de vente)

Péodicité:
Par année (fréquence de renouvellement des assurance et des permis)

Fréquence de production:
Tous les 2 ans (mi-mandat)

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS

Variation ou tendance dans le temps:

Comparaison du nombre par rapport à l'année précédente

Autres unités, organisations (ou étalonnage):

Aucun étalonnage

Focus particulier sur la répartition des éléments d'une ventilation entre eux:

Comparaison entre les villes, les années

Cibles-balises chiffrées:

Réduction 10% par rapport au début du projet

Calcul complémentaire:

N/A

Autres indicateurs à mettre en relation:

#2 (taux de monoxyde de carbone dans l'air); #19 (Nombre de diplômés occupant une profession, en ligne avec le non-retour des diplômés aux anciennes activités); # 27 et 28 (% d'accidents et prévalence de maladies)

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION: GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

Description des Formes de représentation:

Types de graphiques:

Histogramme de la variation par ville

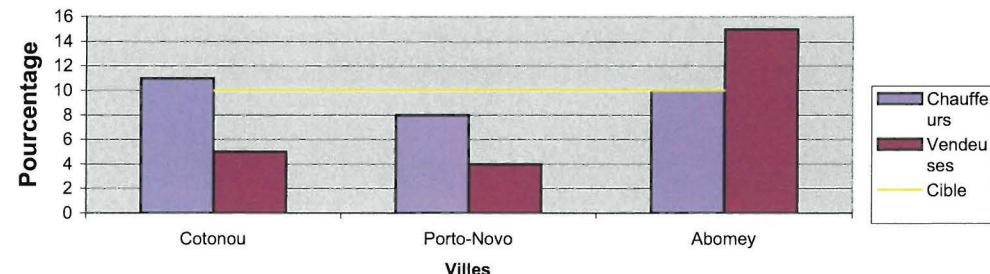
Histogramme du nombre par profession, par ville et par année

Pictogrammes:

😊 : si la variation atteint ou dépasse la cible

😢 : si la variation n'a pas atteint ou dépasse la cible

Variation du nombre de chauffeurs et de vendeuses entre 2006 et 2007 par ville



Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

Interprétation de l'indicateur:

Si le nombre de chauffeurs et de vendeuses baisse d'une année à l'autre, cela voudrait dire que la reconversion professionnelle a été efficace et que nous avons atteint l'objectif du non-retour des diplômés aux anciennes activités. Il faudra aussi tenir compte de la réalité de chaque ville. Par exemple la ville économique (Cotonou) enregistre un taux élevé d'exode rural, le nombre de chauffeurs et de vendeuses pourrait donc augmenter à cause du nombre de chercheurs d'emploi qui augmente.

Utilisation de gestion de l'indicateur, décisions, réactions possibles :

Une baisse du nombre de chauffeurs et de vendeuses significative reflèterait la réussite du projet et permettrait de l'étendre à d'autres pays et à d'autres domaines d'activités nocives à l'environnement. Si par contre on enregistre une hausse, il faudrait prévoir une plus grande sensibilisation auprès de la population pour prévenir de nouveaux arrivants dans les domaines d'activité nocives; augmenter la capacité du nombre d'admission afin de permettre à plusieurs de bénéficier de la formation.

FICHE-INDICATEUR 19

[Page d'accueil](#)
[Page synthèse](#)
[Page ventilée](#)

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR

Nom et no de l'indicateur: Taux d'insertion réussie des diplômés

Définition: Cet indicateur mesure le nombre de taxi-motos ayant suivi la formation et qui vivent effectivement de leur nouveau métier.

unité de mesure : Personne

calcul et formule : Soustraction du nombre de personnes ayant suivi la formation du nombre actuel qui vivent effectivement du nouveau métier

Ventilation et éléments de ventilation :
//Type de formation //Groupe d'âge // Genre (Homme/Femme)

No. de référence à la préoccupation/objectif : Insertion professionnelle

Utilisateur (s):

- Responsable du département outre-mer de la fondation P.G.L.
- Chargés de programmes
- Ministère de l'environnement ,de l'habitat et l'urbanisation

Périodicité: 24 mois
(2 ans)

Fréquence de production: 24 mois
(2ans)

Provenance des données:

Chargé de programme

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS

Variation ou tendance dans le temps:

Comparer tous les deux ans par rapport aux données de la session précédente. Donner l'écart entre les résultats prévus et ceux obtenus

Autres unités, organisations (ou étalonnage):

- Porto-Novo, Abomey.

Focus particulier sur la répartition des éléments d'une ventilation entre eux:

Calcul complémentaire:

Dispersion par région des succès obtenus en matière d'insertion professionnelle

Autres indicateurs à mettre en relation:

Indicateurs 17, 18, 21.

Cibles-balises chiffrées:

90% des diplômés vivent effectivement de leur métier

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION: GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

Description des Formes de représentation:

Types de graphiques:

Graphique à secteurs

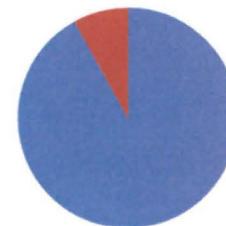
Pictogrammes:

😢 Échec

Illustration: exemple succinct du type de graphique, picto

Graphique (s)

Insertions en 2006



- Insertion réussie
- Retour à l'ancien emploi

Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

Interprétation de l'indicateur:

Cet indicateur mesure le nombre de vendeuses d'essence de contrebande et de taxi-motos ayant suivi la formation et qui vivent effectivement de leur nouveau métier. Il permet de s'assurer de la pertinence du programme et des formations offertes. Car un faible taux de retour à l'ancien emploi signifie une formation pertinente et un programme adapté aux besoins de ses bénéficiaires.

Utilisation de gestion de l'indicateur, décisions, réactions possibles :

La finalité de cet indicateur est de permettre au gestionnaire d'adapter les formations offertes avec les besoins de sa clientèle et du marché

FICHE-INDICATEUR #20

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR

Nom et no de l'indicateur: #20; Moyenne et variation du revenu des chauffeurs de taxi-moto et des vendeuses d'essence avant et après la formation.

Définition:
Cet indicateur mesure la moyenne et la variation du revenu annuel des Chauffeurs de taxi-moto et des vendeuses d'essence avant et après la formation (nouvelle profession)
...unités de mesure: Franc CFA; pourcentage
...calcul et formule: Différence entre le revenu moyen après la formation et le revenu moyen avant la formation sur 100%

Ventilation et éléments de ventilation :
// par filières (mécanique auto, mécanique moto, culture maraîchère, froid domestique)
// Villes (Cotonou; Porto-Novo; Abomey)
// par période (avant, après)

No. de référence à la préoccupation/objectif : #15; Améliorer le revenu des participants

Utilisateur (s): Personnel du département Outre-mer: Directrice du programme, gestionnaire et Coopérants sur le terrain

Provenance des données:
Données d'enquêtes auprès des diplômés et des entreprises; Base de données du Trésor de chaque ville

Périodicité:
15 mois (un mois après la fin de la formation)

Fréquence de production:
Tous les 2 ans (mandat)

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS

Variation ou tendance dans le temps:
Comparaison avec le revenu d'avant la formation

Autres unités, organisations (ou étalonnage):
Comparaison avec le revenu des diplômés des autres institutions offrant des formations professionnelles dans les même filières et dans la même ville

Focus particulier sur la répartition des éléments d'une ventilation entre eux:
Comparaison entre filières et les villes

Calcul complémentaire:
N/A

Autres indicateurs à mettre en relation:
#1 (pourcentage d'apprenants qui vivent de leur nouvel emploi); #2 (taux de monoxyde de Carbone dans l'air); #19 (% de diplômés occupant une profession différente); #27 (nombre d'accidents liés à la manipulation de l'essence); #28 (prévalence des maladies liées à la qualité de l'air)

[Page d'accueil](#)

[Page synthèse](#)

[Page ventilée](#)

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION: GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

Description des Formes de représentation:

Types de graphiques:

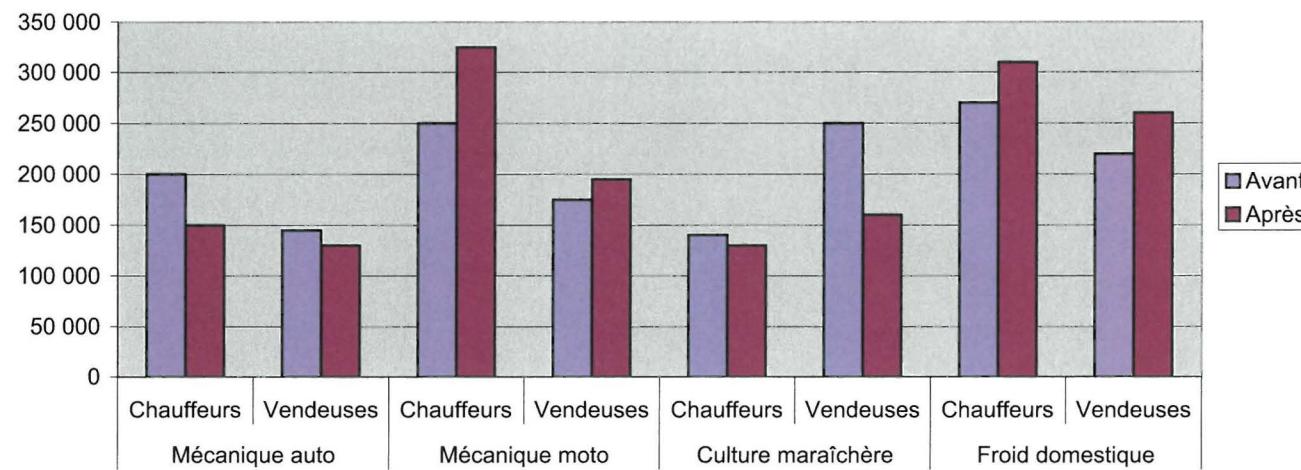
Histogramme du revenu moyen des diplômés par filière et par période

Histogramme de la variation du revenu des diplômés par filière et par ville selon la cible

Pictogrammes:

- ↗ Si le revenu après la formation est plus élevé que celui avant
- ↘ Si le revenu après la formation est moins élevé que celui avant
- ☺ si cible atteint
- ☻ si égal à la cible
- ☹ si cible pas atteint

Revenu moyen des diplômés avant et après la formation selon les filières



Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

Interprétation de l'indicateur:

Cet indicateur démontrerait la réussite de la reconversion professionnelle des apprenants et permettrait de garantir le non-retour des diplômés à leurs anciennes activités. En effet, l'augmentation du revenu après la formation améliore la qualité de la vie des diplômés en particulier et des habitants de la ville en générale (qualité de l'air, accidents liés à la manipulation de l'essence).

Utilisation de gestion de l'indicateur, décisions, réactions possibles :

Si le résultat n'est pas satisfaisant (diminution du revenu), il faudrait remettre en question le choix des filières retenues en fonction des opportunités de réinsertion professionnelle et du marché de l'emploi propres à chaque ville. Il faudra offrir d'avantage d'aides financières au diplômés afin de leur permettre de former des petites unités de travail autonomes (entreprenariat) et d'éviter le non-retour aux anciennes activités

FICHE-INDICATEUR

[Page d'accueil](#)
[Page synthèse](#)
[Page ventilée](#)

Zone 1 LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR

Nom et no de l'indicateur: 29) Montant et pourcentage de l'aide financière accordée par chaque partenaire selon leur propre engagement.

No. de référence à la préoccupation/objectif
21) S'assurer que les partenaires respectent leur engagements respectifs

Définition:
Cet indicateur mesure ... Le montant des sommes remis par les partenaires et le % du montant remis par rapport à leur engagement respectifs
...unité de mesure... en dollar canadien

...calcul et formule... Montant de l'aide financièrement déjà remis par le partenaire divisé par le montant promis par le partenaire. L'on fera deux calculs, un pour l'ACDI et un autre pour le Ministère de l'environnement.

Ventilation et éléments de ventilation :

Par année
Par budget total du projet
Par partenaire

Utilisateur (s):
Directeur financier de la Fondation
Chargée de projet au Bénin
Directrice du département Outre-mer de la Fondation

Périodicité:
Au fur et à mesure que les montant d'aide parviennent au compte du projet au Bénin

Provenance des données:

Relevé du compte bancaire de la Fondation P.G.L. à Montréal
Relevé bancaire du projet au Bénin

Fréquence de production:
Trois fois par session de formation

Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS

Variation ou tendance dans le temps:

Comparaison de l'aide financière des partenaires par rapport à la dernière session de formation

Focus particulier sur la répartition des éléments d'une ventilation entre eux:

Comparaison de l'aide financière des partenaires par rapport au budget total du projet

Cibles-balises chiffrées:

100% du montant promis par l'ACDI
100% du montant promis par le Ministère de l'environnement de Cotonou

Autres unités, organisations (ou étalonnage):

Pas d'étalonnage

Calcul complémentaire:

Détermination de la cible du montant perçu par les deux partenaires du projet. En d'autres termes la somme de l'aide attendue des deux partenaires. par exemple pour l'an 2007-2008: 67 000+ 150 000= 217 000\$ canadiens

Autres indicateurs à mettre en relation:

% d'apprenants de la première promotion vivant de leur nouveau métier
% des apprenants de la première promotion qui sont toujours des entrepreneurs autonomes au bout de deux ans.

Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION: GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

Description des Formes de représentation:

Types de graphiques:

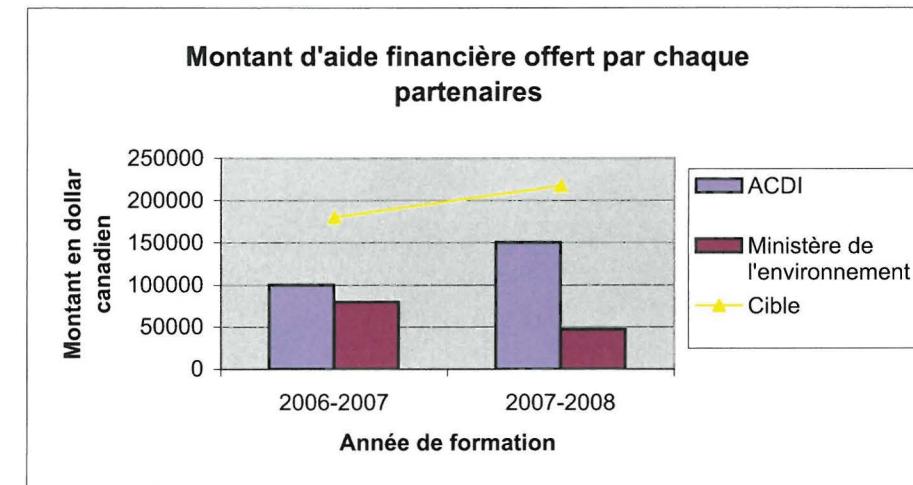
Histogramme de comparaison dans le temps

Diagramme sectoriel de l'aide financière selon les partenaires

Pictogrammes:

Illustration: exemple succinct du type de graphique, picto

Graphique (s)



Zone 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

Interprétation de l'indicateur:

La hausse de la participation de l'aide financière de l'Acdi la deuxième année pourrait s'expliquer par l'atteinte des objectifs fixés par cet organisme pour la première session de formation. Soit l'atteinte du nombre d'apprenants diplômés, le nombre de finissant en entreprenariat, le nombre de diplômés occupant une profession dans leur nouveau métier.

La baisse de la participation de l'aide financière du ministère du Bénin serait causée par des problèmes externes

Utilisation de gestion de l'indicateur, décisions, réactions possibles :

Cet indicateur nous permet de savoir la cause des déficits budgétaires du projet si tel est le cas et de chercher d'autres sources de financement afin de combler le déficit.

Il nous permet de savoir les raisons de la hausse ou de la baisse de financement et de chercher à rétablir la situation. Aussi, cet indicateur permet de savoir comment chercher plus de financement provenant des partenaires habituels. En d'autres termes chercher à déterminer les facteurs qui susciteraient la hausse de l'aide financière