

Séminaires sur la gouvernance des coopératives

Tableau de bord et indicateurs de performance

22 mars 2007



Développement
économique Canada

Canada Economic
Development

Canada



Coopérative de
Développement Régional
Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec

20^e anniversaire



Desjardins

Présentation

Cette formation est possible grâce à :



Sommaire de la formation

- L'entreprise collective
- Le tableau de bord : c'est quoi ?
- Le tableau de bord : pour qui ?
- Les indicateurs
- L'implantation
- Démo Écosol



Les particularités de l'entreprise collective



Définition

- Issue d'initiatives du milieu
- Située dans le secteur marchand
- Caractère entrepreneurial ET finalité sociale
- Revenus autonomes
- Création d'emplois durables
- Développement de nouveaux services
- Amélioration de la qualité de vie



Caractéristiques

- La finalité = l'intérêt collectif
- Le promoteur = groupe démocratique
- Les opérations
- Financement diversifié
- Structure de revenus diversifiée
- Appartenance locale



Ainsi...

- Défi majeur de cohérence et d'équilibre que l'entreprise collective doit relever
- Besoin d'outils adaptés et d'un tableau de bord pouvant intégrer l'économique et l'associatif

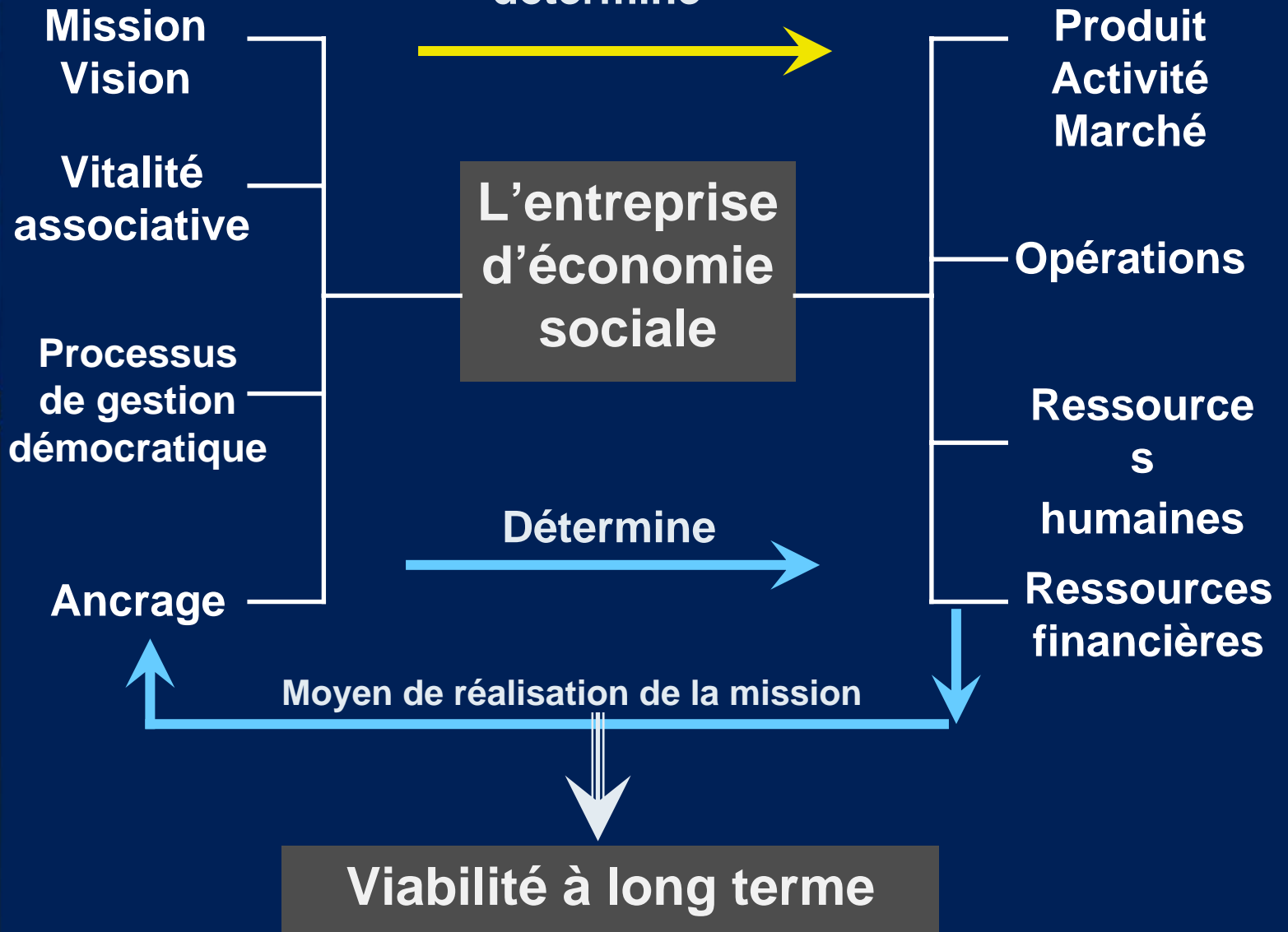


L'équilibre



L'association

L'entreprise



Le suivi global

- Permet d'évaluer la situation et apporter des ajustements
- Important dans le processus décisionnel de l'entreprise
- Porte autant sur les aspects économiques que les aspects associatifs



Le tableau de bord




Une définition reconnue

« le tableau de bord est une représentation chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants pour le contrôle de l'exécution d'un programme d'action et l'orientation en cas d'écarts par rapport aux projets ou projections. »

Le tableau de bord est donc un document de référence qui contient des informations de synthèse destinées à des responsables pour les aider à conduire, dans le temps, leur action.





le tableau de bord présente un nombre restreint d'indicateurs qui peuvent être fournis sur une base mensuelle ou trimestrielle afin de valider si ses opérations et les facteurs critiques qui les influencent tiennent la route face aux prévisions.



Le tableau de bord permet donc, par son contenu documenté et structuré

- **d'anticiper les obstacles (alerte, clignotants)**
- **de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).**



Particularités à se rappeler

- Propriété collective
- Processus de décision démocratique
- Primauté des personnes
- Production de biens ou services socialement utiles



5 éléments de réussite

- L'équilibre entre la mission et l'efficacité économique
- La cohérence et la compatibilité entre les buts et les actions
- La qualité de la vie associative
- L'ancrage et le réseautage
- L'efficacité des opérations



Le tableau de bord: pour qui?

- Les employés et la direction
- Le conseil d'administration
- Les partenaires



Pour les employés et la direction : un outil de gestion

- piloter des activités et des projets,
- contrôler des dépenses,
- respecter des budgets,
- analyser des tendances,
- mesurer des écarts,
- évaluer les risques,
- suivre l'évolution d'un projet,
- déclencher diverses actions.



Pour le conseil d'administration : un outil stratégique

Un outil qui représente de façon
synthétique et visuelle la situation
de l'entreprise

qui va permettre aux
administrateurs de prendre des
décisions quant au développement
stratégique de l'organisation en
meilleure connaissance de cause.



Pour les partenaires de l'entreprise : un outil de suivi

L'objectif poursuivi par les partenaires financiers est de pouvoir détecter les difficultés de l'entreprise à temps, pour pouvoir intervenir avant qu'il ne soit trop tard.

Il ne s'agit en aucun cas d'un moyen de contrôle ou d'une forme d'ingérence dans l'entreprise.

Le tableau de bord permet donc à l'entreprise de mieux rendre compte de sa situation à ses partenaires.

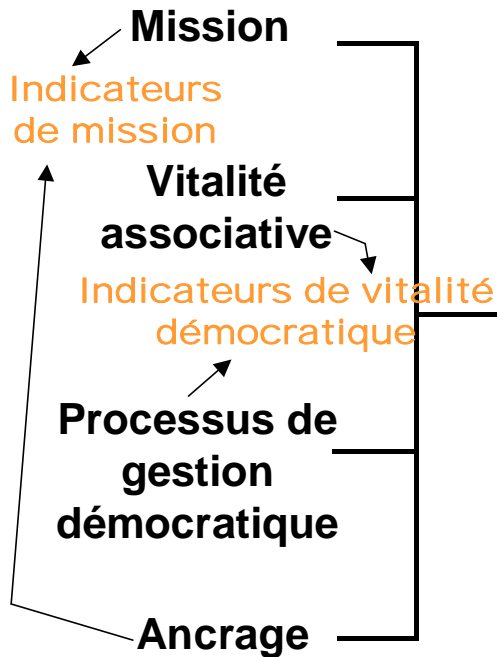


Les indicateurs retenus en entrepreneuriat collectif

- Financiers
- De liquidité
- De productivité
- De mission
- De vitalité associative
- D'emploi et de développement



L'association

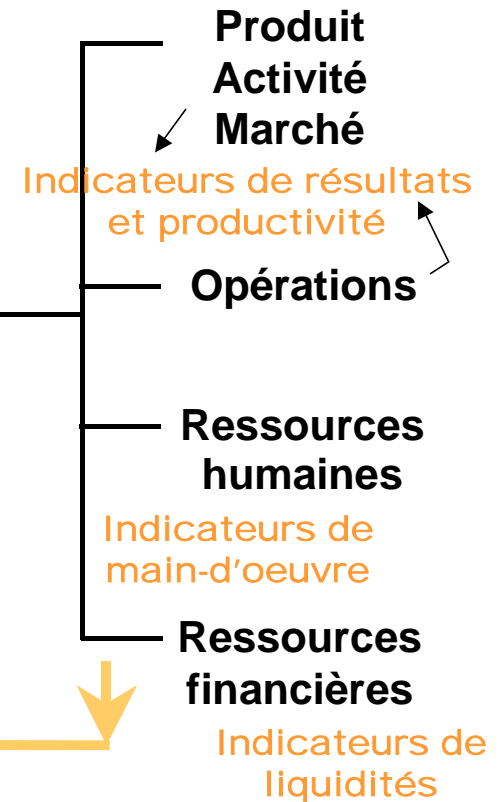


détermine



L'entreprise d'économie sociale

L'entreprise



Détermine



Moyen de réalisation de la mission



Viabilité à long terme

Les indicateurs de résultats financiers

Ces indicateurs seront à adapter en fonction de chaque entreprise. Il s'agira de détailler les différents types :

de revenus : liés aux ventes (distinguer les différentes activités), aux subventions (distinguer les subventions liées à la mission de l'entreprise et récurrentes, de celles qui ne le sont pas), et aux autres activités de l'entreprise;

- **de dépenses** : indiquer par exemple les achats de matières premières, les dépenses de salaires, de publicité, etc.

il est préférable de choisir des éléments qui figurent déjà dans les états financiers de l'entreprise. Mais attention, il ne s'agit pas de faire figurer dans le tableau de bord tous les postes de l'état des résultats : mieux vaut les regrouper par types d'activité et ne suivre que ceux qui sont :



- **variables**
- **liés à une activité critique;**
- **ayant une influence directe sur la marge brute de l'entreprise;**
- **ayant une importance notable dans la répartition des revenus ou des dépenses;**
- **ayant une importance aux yeux des bailleurs de fonds**

Les indicateurs de liquidité

- Voir l'équilibre entre les entrées et sorties de fonds
- Principalement : les comptes à recevoir, les comptes à payer, situation nette bancaire et l'inventaire.



Les indicateurs de productivités

- Complexes et dépendant de la fonction production de l'entreprise
- Doivent tenir compte des particularités internes, de la mission et du secteur d'activité
- Importance des ratios sectoriels



Les indicateurs reliés à la mission

La mission de l'entreprise

La mission de l'entreprise est sa raison d'être. Elle a été constituée dans ce but.

Toutes les décisions et les gestes posés par les dirigeants doivent être en cohérence avec cette mission.

Pour l'**OBNL**

Apporter collectivement une réponse à un besoin de sa communauté.

Pour la **Coopérative**

Satisfaire les besoins économiques, sociaux et culturels de ses membres.

Quelques paramètres d'évaluation

- ◆ Valider la clarté de la formulation de la mission
- ◆ Vérifier que des objectifs multiples restent compatibles entre eux
- ◆ Évaluer le degré de prise en compte de la mission dans les décisions des administrateurs

Ces indicateurs seront à adapter en fonction de chaque entreprise.

- **Indiquer par exemple le volume des biens ou services offerts : en quantité, en dollars, en nombre de clients desservis, en heures d'intervention, selon le secteur d'activité de l'entreprise.**
- **Il s'agit en effet d'évaluer l'impact des services rendus par l'entreprise à la population ou à la communauté.**

Les indicateurs de vitalité démocratique

La vitalité associative

Un des moteurs de l'entreprise d'économie sociale

Les instances démocratiques ne doivent pas seulement exister légalement mais doivent être pleinement opérationnelles

L'équilibre du leadership entre la direction générale et le CA

l'efficacité dans la prise de décision



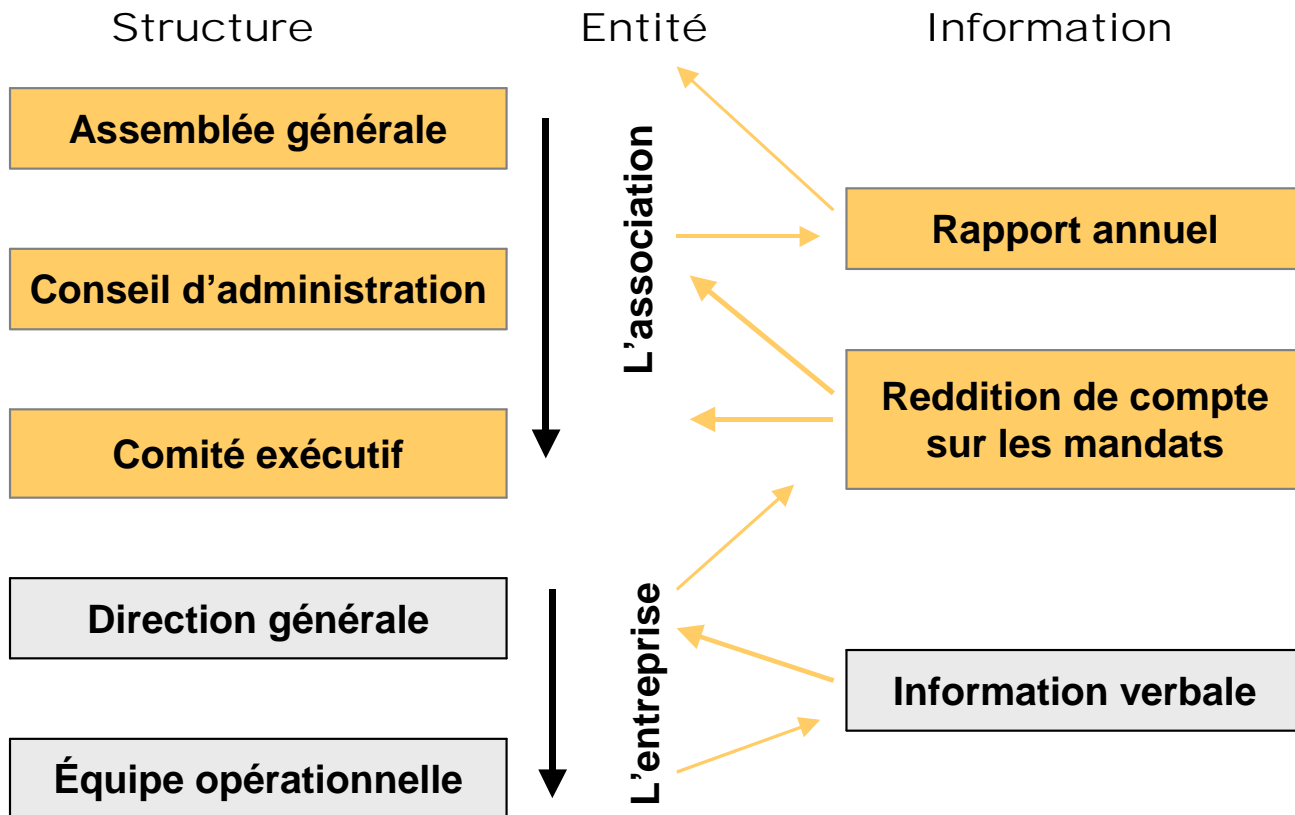
L'équipe de gestion de l'**Entreprise** doit pouvoir disposer d'une large autonomie de décision.

tout en assurant l'espace démocratique nécessaire



L'**Association** doit garder le contrôle des décisions majeures.

La gestion démocratique

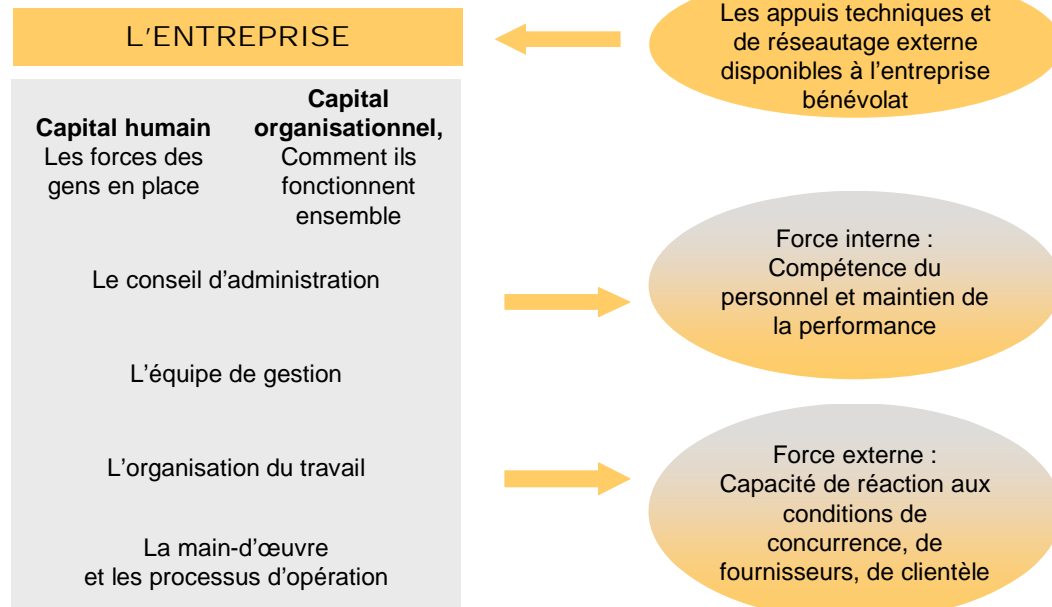


- **comités internes**
- **comité exécutif**
- **conseil d'administration**
- **membership**



Les indicateurs sur l'emploi et le développement

Importance des ressources humaines



Ces indicateurs seront souvent communs à toutes les entreprises.

Ils indiqueront la plupart du temps :

- le nombre d'employés, en précisant le nombre de postes à temps plein et à temps partiel
- le nombre de travailleurs **non salariés** (bénévoles, stagiaires et autres, à l'exception des administrateurs).



L'implantation



Moment privilégié pour...

- Identifier ses facteurs critiques de succès ;
- Partager sa vision stratégique avec ses partenaires ;
- Faire une démarche de formation, de sensibilisation et de motivation de ses ressources humaines.



Identifier les facteurs de succès

- Constituer le groupe de travail :
 - Identifier le responsable au sein de l'entreprise
 - Associer les futurs utilisateurs



L'élaboration du tableau de bord

- Déterminer les facteurs de succès
- Formuler la mission et les objectifs
- Définir les indicateurs pertinents
- Organiser la collecte de données
- Choisir les représentations graphiques
- Mettre en place des systèmes de signalisation et communication
- Partager la compréhension de l'entreprise




Les graphiques



Choisir quelles seront les représentations graphiques les plus adaptées pour illustrer les tendances, écarts et évolutions reflétées par les indicateurs





Ils seront donc à définir pour illustrer les principaux indicateurs choisis auparavant.

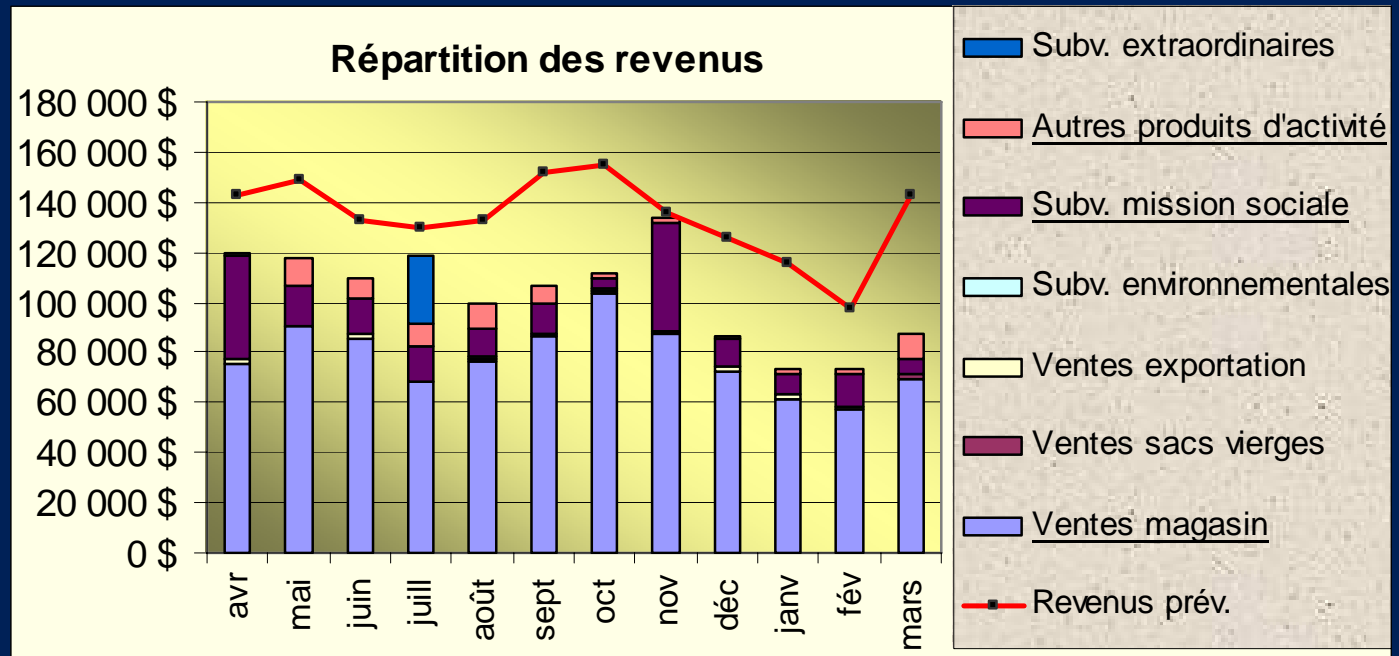
Lors de cette étape, il est important de s'entendre sur :

- **l'objectif du graphique : que veut-on représenter? Comment l'interpréter?**

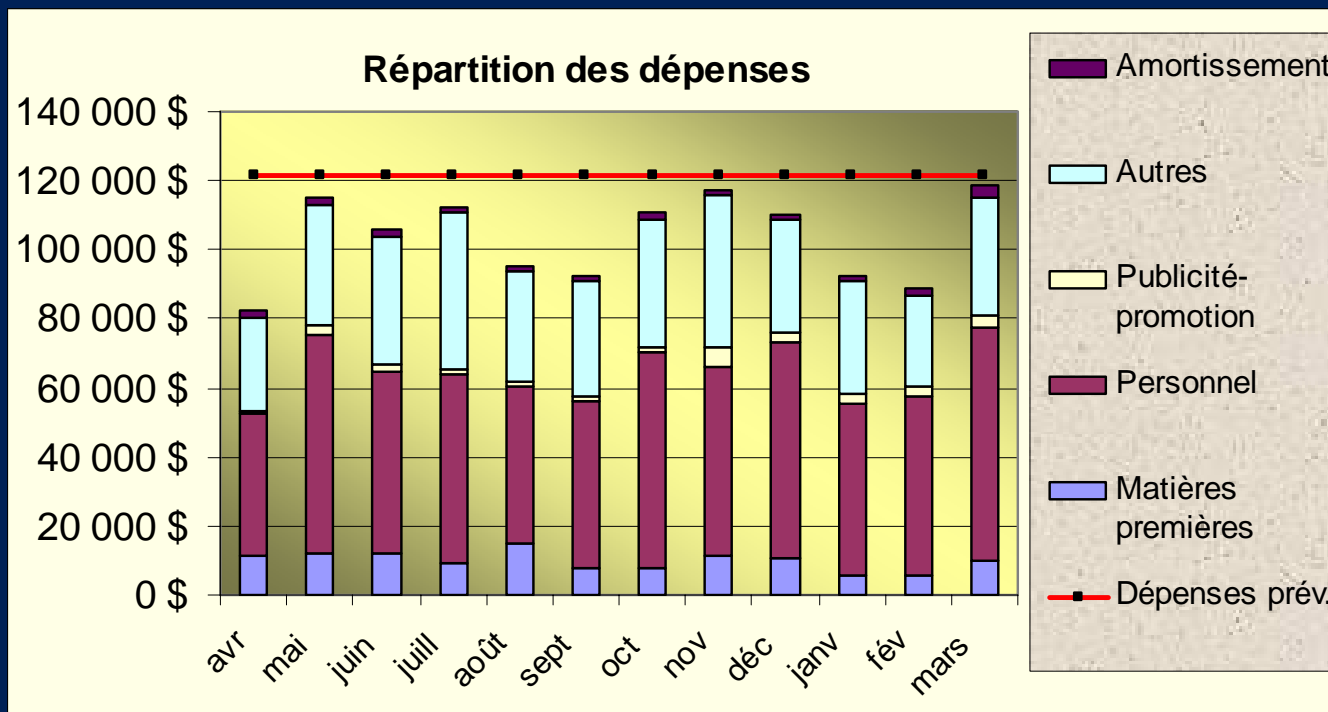
- le nombre d'indicateurs figurant sur le graphique : attention à ne pas mélanger les unités de mesure, à ne pas surcharger le graphique tout en croisant les différents indicateurs pertinents;
- la forme du graphique : utiliser des histogrammes (barres verticales), des histogrammes empilés (barres verticales composées de plusieurs éléments), des courbes, des barres (barres horizontales) et des couleurs appropriées.

Exemples de graphique

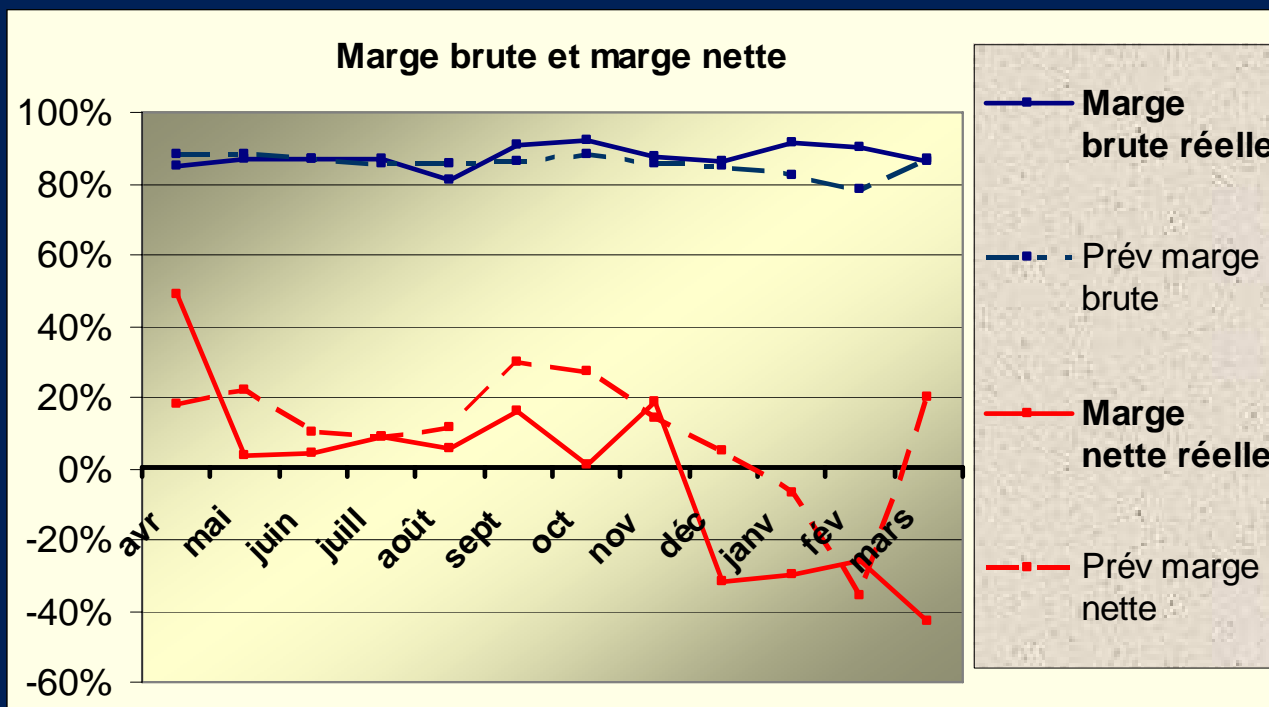
- Un graphique représentant la répartition des revenus, en comparaison avec les prévisions :



- Un graphique représentant la répartition des dépenses, en comparaison avec les prévisions :



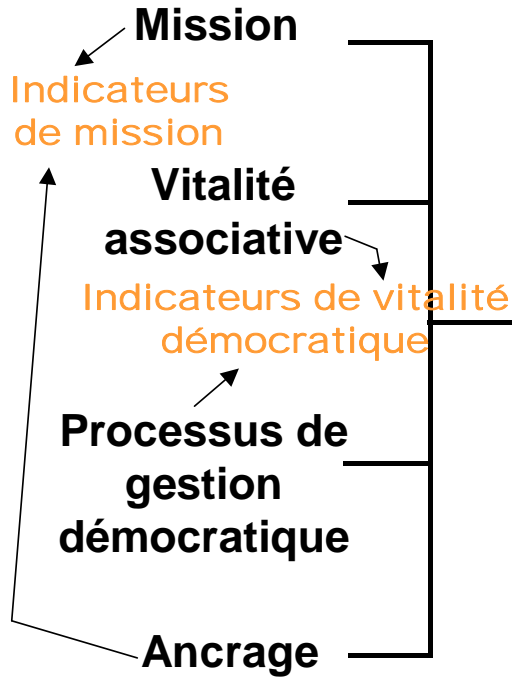
- Un graphique représentant la marge brute et la marge nette, en comparaison avec les prévisions :



En résumé...



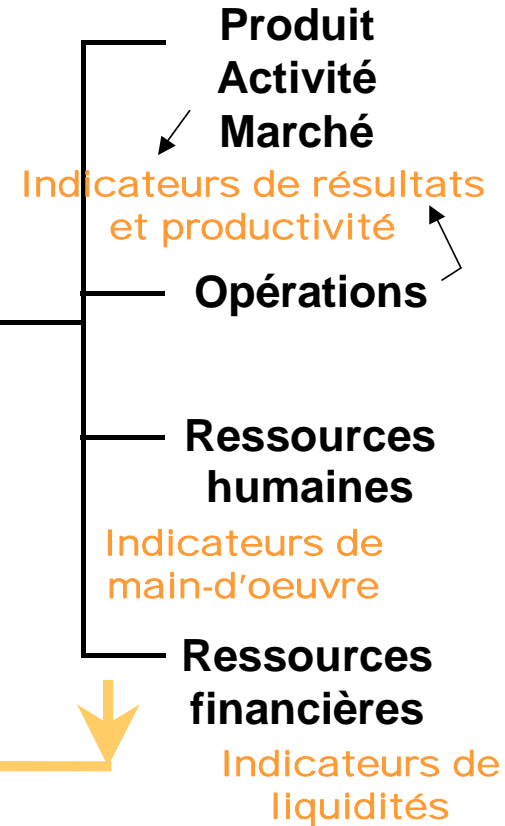
L'association



détermine



L'entreprise



L'entreprise d'économie sociale

Détermine



Moyen de réalisation de la mission



Viabilité à long terme

Un tableau de bord adapté à la réalité coopérative



- Démo

