



# TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ (TBE)

Par : Edith Albert, CPA, CMA, MBA



# TABLEAUX DE BORD ÉQUILIBRÉ (TBE)

Ensemble intégré de mesures de la performance qui découle de la stratégie de l'organisation et qui la soutient.

# BALANCED SCORECARD OU LE TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ : UNE REMISE EN CAUSE

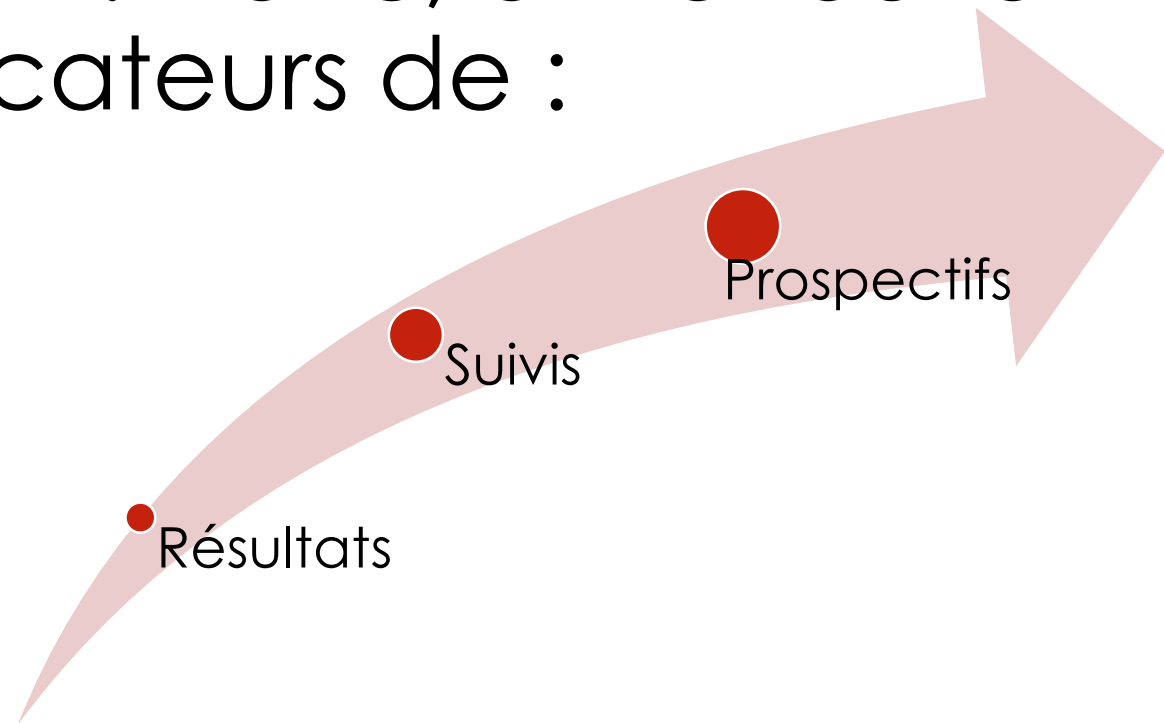
*« Les indicateurs purement financiers ne font plus l'affaire, ...Il faut leur substituer une approche plus globale »*

**Objectif** : permettre à tout moment aux gestionnaires de se situer par rapport à la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

Kaplan et Norton (1992)

# TABLEAUX DE BORD ÉQUILIBRÉ

Il doit couvrir le passé, le présent et l'avenir. Donc, on retrouve des indicateurs de :



# LE PROCESSUS EN 4 PHASES

## PROCESSUS DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES OSBL

### PHASE 1 : PLANIFICATION

- Examiner la mission, la vision et la stratégie
- Déterminer la proposition de valeur pour l'utilisateur
- Assurer un équilibre entre l'efficacité et l'efficacité

### PHASE 2 : GRILLE STRATÉGIQUE

- Indiquer la mission prépondérante
- Choisir (ou confirmer) la proposition de valeur
- Déterminer la présentation de la grille
- Choisir les principales stratégies relatives aux parties prenantes
- Choisir les principales stratégies financières
- Choisir les principales stratégies relatives aux processus internes
- Choisir les principales stratégies d'apprentissage organisationnel

### PHASE 3 : TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ

- Déterminer les indicateurs
- Attribuer des pondérations
-  quilibrer les indicateurs
-  tablir des objectifs spécifiques

### PHASE 4 : EXAMEN ET ÉVALUATION

- Gérer à l'aide du tableau de bord équilibré
- Comparer les résultats aux objectifs
- Examiner les résultats
- Apporter les ajustements nécessaires

## EXAMEN STRATÉGIQUE

# LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

## État actuel

- Diagnostic interne / externe
- FFOM
- PESTEL

*Avons-nous un avantage stratégique?*

## État futur

- Mission & vision
- Orientations

## Écart

- Stratégies
- Tableau de bord
- Plan d'action

*Que convient-il de faire ?*

*Que peut-on faire ?*

*Que veut-on faire ?*

Comprendre  
notre situation

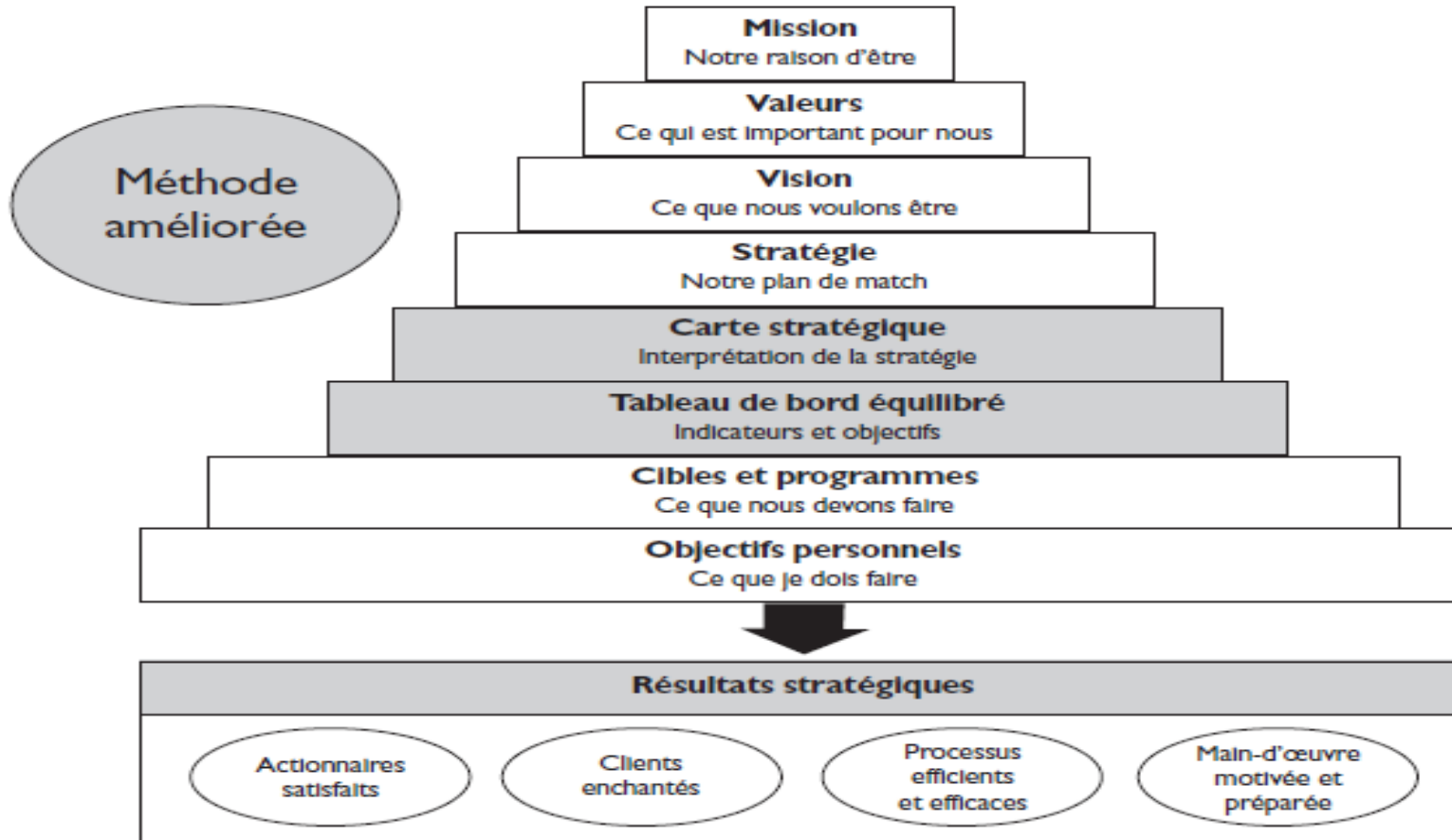
S'entendre sur  
nos objectifs

Mettre en œuvre  
un plan d'action

# LE TABLEAU DE BORD DE GESTION PERMET DE :

- Contrôler
- S'auto-évaluer
- Déceler les opportunités visant l'amélioration
- Évaluer la gestion
- Mettre l'accent sur les priorités de l'organisation : sa mission
- Générer une rétroaction
- Reconnaître la performance
- Mesurer l'atteinte des objectifs
- Contribuer à la formulation des objectifs
- Rendre compte aux parties intéressées

# ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE DE STRATÉGIES



Source : *The Strategy-Focused Organization* (Kaplan et Norton, 2000).



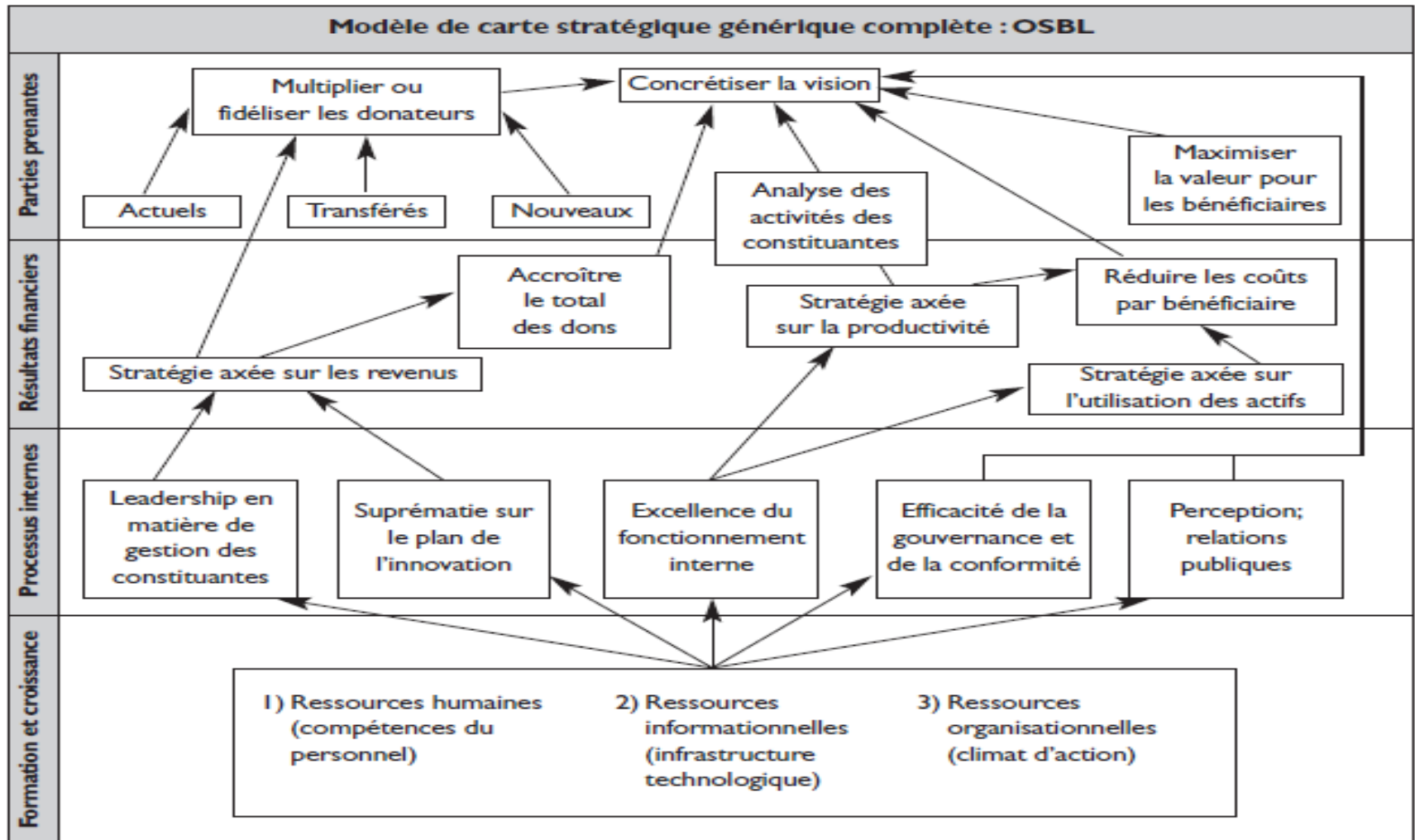
# LA CARTE STRATÉGIQUE EN BREF

- Son objectif est d'aider l'organisation à accroître la probabilité de réussite de la mise en œuvre de ses stratégies.
- Une représentation visuelle conçu pour communiquer et valider le « scénario » de la stratégie d'une entreprise, de façon que ses parties prenantes puissent comprendre, suivre et contribuer à la réalisation de la stratégie.

# LA CARTE STRATÉGIQUE EN BREF (SUITE)

- Des cartes stratégiques bien conçues :
  - lient les mesures du TBE directement aux objectifs stratégiques et aux résultats;
  - permettent de mieux harmoniser les fonctions de contrôle comme la planification des stratégies, l'établissement des budgets, le contrôle interne, l'exploitation et la rémunération.

# EXEMPLE D'UNE CARTE STRATÉGIQUE



# Carte stratégique et *Balanced scorecard*

## Carte stratégique

**Stratégie**

**Objectifs**

## Balanced scorecard

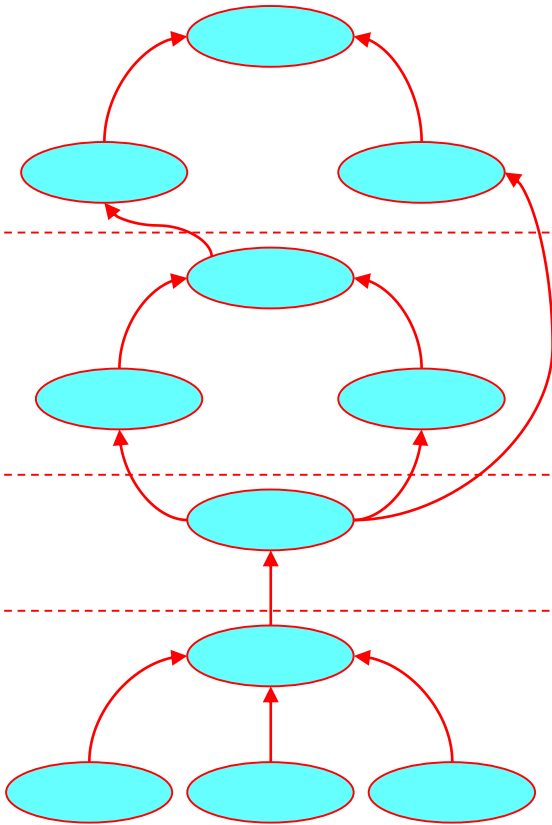
**Indicateurs**

**Cibles**

## Plan d'action

**Initiatives**

**Budget**



- 1) ..
- 2) ...
- 3) ...
- 4) ...
- 5) ...
- 6) ...
- 7) ...
- 8) ...
- 9) ...
- 10) ...
- 11) ...

- 1) ..
- 2) ...
- 3) ...
- 4) ...
- 5) ...
- 6) ...
- 7) ...
- 8) ...
- 9) ...
- 10) ...
- 11) ...

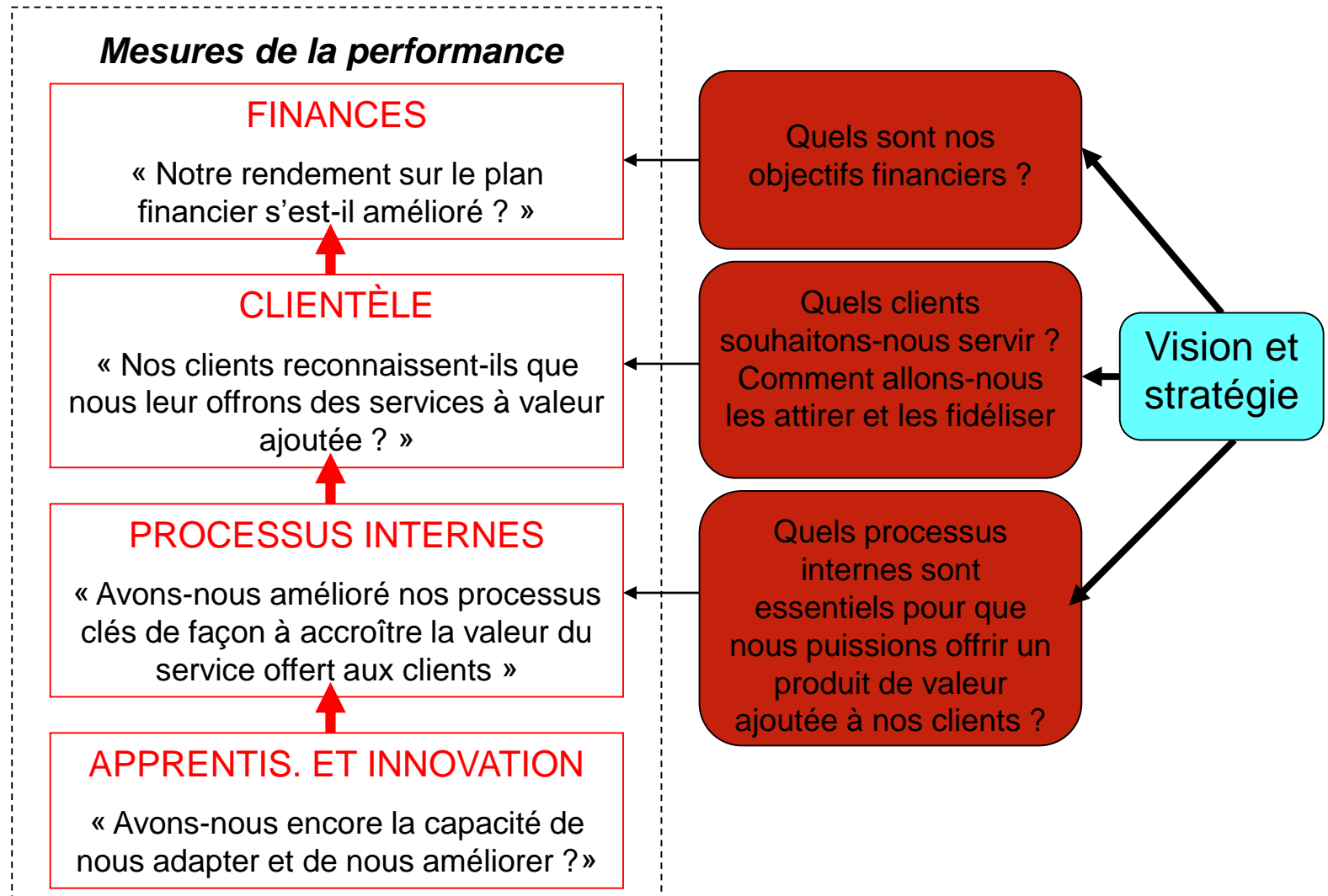
- 1) ..
- 2) ...
- 3) ...
- 4) ...
- 5) ...
- 6) ...
- 7) ...
- 8) ...
- 9) ...
- 10) ...
- 11) ...

- 4) ...
- 5) ...
- 6) ...
- 7) ...
- 8) ...
- 9) ...
- 10) ...
- 11) ...

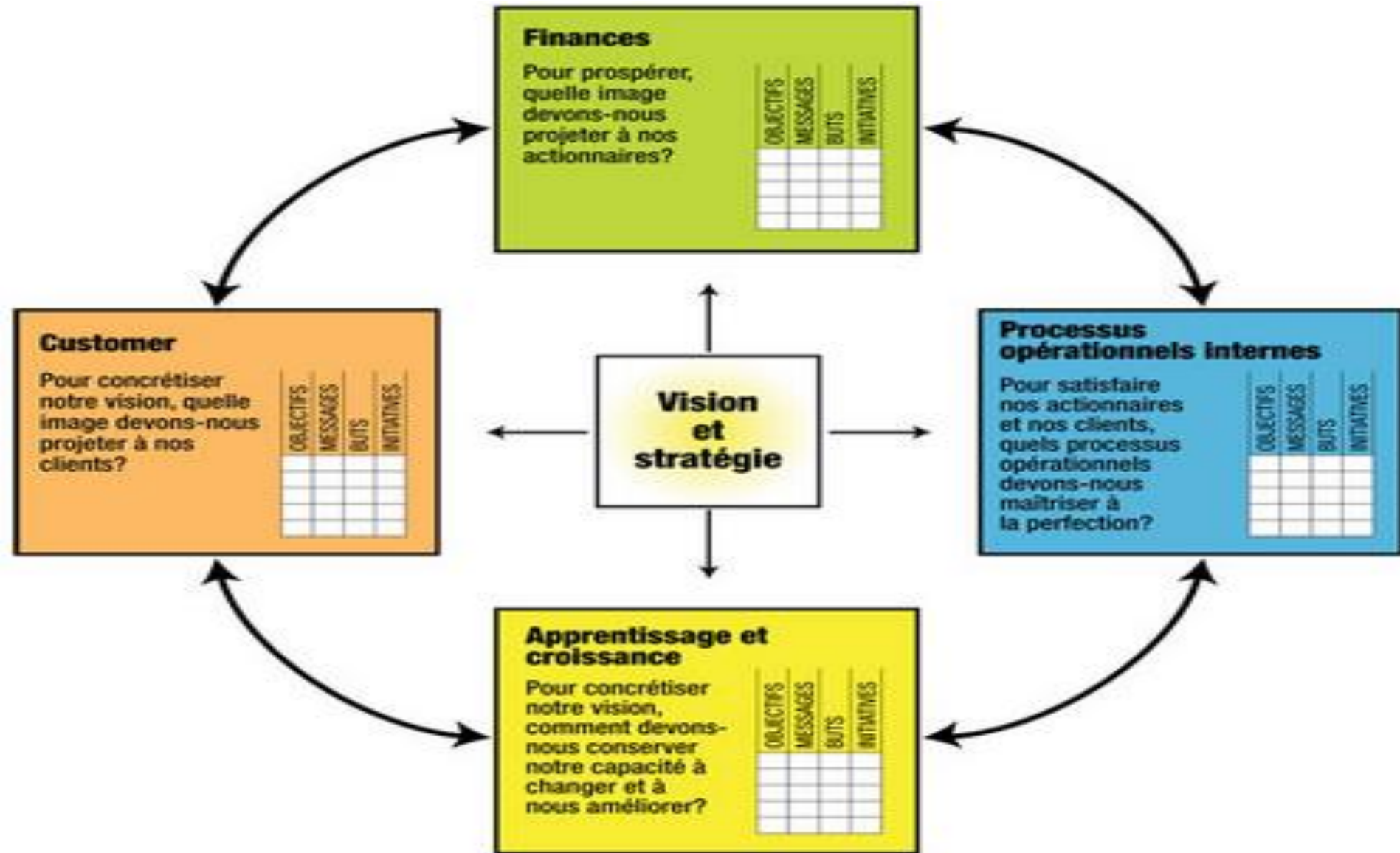
- 4) xxx \$
- 5) xxx
- 6) xxx
- 7) xxx
- 8) xxx
- 9) xxx
- 10) xxx
- 11) xxx

**Budget total** xxx \$

# PERSPECTIVES ET STRATÉGIE



# TABLEAU DE BORD ÉQUILIBRÉ



# QUELQUES PRINCIPES

- Liens entre les indicateurs de performance et la stratégie :
  - ✓ présence de relations de cause à effet ;
  - ✓ inclure des indicateurs de résultats (témoins) et de suivi (guide);
  - ✓ assurer des liens avec les mesures financières.

# LES TYPES D'INDICATEURS

- Les **indicateurs de résultat** (*a posteriori* / *témoins*) pour une action donnée mesurent le résultat final de l'action (degré de réalisation d'un objectif) ; c'est une mesure *a posteriori*, un constat.
- Les **indicateurs de suivi** (*avancés* / *guides*) jalonnent l'action, en mesurant la progression et permettent de réagir avant que le résultat soit consommé.



# 5 POINTS IMPORTANTS DANS LA CRÉATION D'UN TBE

- Avoir un message clair
  - ✓ Bien identifier les préoccupations
  - ✓ Savoir ce que l'on veut mesurer, ce que l'on veut suivre
- Avoir un objectif clair
  - ✓ Mesurer la performance en lien avec l'objectif
- Avoir une représentation significative et comprise
- Garder le tout le plus simple possible
- Tester et raffiner le modèle
  - ✓ Le TBE n'est pas statique
  - ✓ Le TBE est un outil qui évolue
  - ✓ Il demande l'apport de tous les intervenants impliqués

# PRINCIPES DE BASE : DÉFIS

- Employé animation – Recrutement et rétention
- OBNL : Recrutement et rétention de bénévole
- Formation des employés
- Création d'un milieu positif pour les enfants — sécurité, soutien et plaisir
- Rencontrer les normes de conformité
- Créer une attraction par une offre de service qui se distingue
- Répondre à la clientèle avec des besoins particuliers
- Aspect financier :
  - OBNL : Suivi budgétaire, déficit zéro ou surplus (pour réinvestissement)
  - Privé : Croissance des profits

# PRINCIPES DE BASE : DÉFIS (SUITE)

## Camp de jour

- Offrir des sorties stimulantes – sécuritaire
- Offrir un service de garde matin et soir pour compléter l'offre de service
- Offrir des accommodements à une clientèle de plus en plus hétérogène

## Camp de vacances

- Rajeunir les infrastructures
- Préparer une relève de gestion
- Offrir des repas, nourrissant et intéressant pour les enfants à des coûts abordables
- Offrir des places à des enfants provenant de milieux défavorisés

# LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Éléments importants pour de bons indicateurs :

- ✓ Axé sur les objectifs stratégiques;
- ✓ Compréhensible et mesurables;
- ✓ Comparables;
- ✓ Disponibilité des sources et la qualité des données;
- ✓ Les coûts raisonnables de la cueillette et du traitement des données;
- ✓ Pertinents (cibles ambitieuses mais réalistes).

# MISE EN SITUATION

- Vous avez 3 feuilles :
  - ✓ 1 feuille pour vous présenter : qui êtes vous et votre mission
  - ✓ 1 feuille pour votre carte stratégique
  - ✓ 1 feuille pour le tableau de bord