

**Université Ibn Toufail -Kenitra-
FSJES**

Support pédagogique du module :

Tableau de bord et indicateurs logistique

Recueil préparé par : Pr. Nabil BOUBRAHIMI

Sommaire

Chapitre I : Le tableau de bord logistique, outil de compétitivité

Section 1 : Les indicateurs de performance.

Section 2 : Les indicateurs de pilotage.

Section 3 : Pilotage de la performance par processus
entrepris dans une entreprise

Chapitre II : La démarche d'élaboration et de mise en œuvre
d'un indicateur.

Chapitre III : Tableau de bord prospectif:

Section 1- Un alignement sur les objectifs

Section 2- Les quatre principaux axes du BSC

Introduction :

Ce qui nous intéresse dans le cadre de ce support, ce sont les tableaux de bord ainsi que les indicateurs qu'ils contiennent. Concevoir des tableaux de bord dissociant indicateurs de service clientèle (qualité, délais, personnalisation...), indicateurs opérationnels (coûts, volumes, capacités...) et indicateurs de performance financière. Ces tableaux de bord permettent au comité de direction de prendre des décisions de correction de trajectoire reposant sur les leviers opérationnels. Il s'agissait d'un *balanced scorecard*.

Chapitre I : Le tableau de bord logistique, outil de compétitivité

A- Définition et rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports dont le but est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés. C'est en théorie un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système.

Le tableau de bord est un instrument de comparaison et d'amélioration de la gestion fonctionnelle d'une entreprise. Il est un déclencheur d'enquête. Lorsqu'un dysfonctionnement est mis en évidence par rapport aux objectifs fixés, le tableau de bord aide le gestionnaire à identifier les actions correctives adéquates.

Le tableau de bord se caractérise par sa simplicité et sa clarté dans la mesure où il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs. Aussi, il se caractérise par sa pertinence puisqu'il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur et sa facilité étant donné que les sources de données doivent être existantes et fiables, avec des délais de traitement courts.

Il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord. C'est un instrument personnel, conçu sur mesure suivant les responsabilités et les objectifs de son utilisateur.

La mesure de la performance d'un système logistique se fait par le contrôle de quatre types d'éléments :

- l'activité ;
- la productivité ;
- les coûts et le service.

Exemple 1 de Tableau de bord de contrôle de la distribution physique

Domaine	Principaux indicateurs	Observations
Activité	Volumes transportés Nombres d'expéditions Valeur des expéditions Poids moyen par expédition	
Productivité	Organisation des expéditions Expédition en unité de charge Productivité de travail Préparation des expéditions Taux d'utilisation des moyens d'entreposage	
Coût : Transport acheté	Coût total Coût unitaire Part du transport dans la valeur de marchandise	
Sinistre	Montant des dommages Part des sinistres dans la valeur de la marchandise	
Service : Qualité	Délais d'expédition Délais d'acheminement Disponibilité	
Non-qualité	Taux de sinistre Annulation pour rupture de stock Nombre de réclamation	
<ul style="list-style-type: none"> - Ces listes ne sont pas exhaustives, chaque responsable peut en fonction de ses besoins, définir d'autres indicateurs. - Pour avoir de bonnes chances d'être lu et interprété, le tableau de bord doit ressembler à un nombre restreint d'informations significatives. - Tous les indicateurs d'activités et de résultats peuvent être détaillés par pays, mode de transport, transitaire. - Depuis quelques années, les indicateurs qui révèlent le niveau de qualité font une rentrée remarquable dans les tableaux de bord des organisations en liaison avec les démarches de certification qualité entreprises dans ce secteur. 		

NB : Le cross-docking est l'une des méthodes les plus répandues en matière de gestion des approvisionnements. Il

s'agit d'une technique logistique utilisée notamment dans les industries de transport et les industries de produits périssables.

Exemple 2 d'un tableau logistique :

Tableau de Bord Logistique

Description	Données clés	Calcul détaillé si nécessaire
Données générales	CA CA valorisé au prix d'achat N° d'entrepôts N° de points de vente	
Fournisseurs	N° de fournisseurs N° de fournisseurs représentant 80% des achats % de fournisseurs représentant 80% des achats	
Produits	% du CA sur la famille produit 1 % du CA sur la famille produit 2 % du CA sur la famille produit ...	
Offre de service	Niveau de service client de l'entité étudiée Taux de disponibilité	= N° de lignes de commande reçues à l'heure / N° lignes reçues total = N° de codes produits en rupture / nombre de codes produits actifs en stock
Flux	% du flux total; flux 1 % du flux total; flux 2 % du flux total; flux 3 % du flux total; flux ...	En cas de plusieurs canaux de distribution Par exemple : à travers d'un entrepôt national, via cross docking Par exemple : à travers d'entrepôts régionaux Direct au client final, direct aux magasins...
Réapprovisionnement inter points de vente	% de réappro inter points de vente	
Livraison client assurée par un autre point de vente	% de livraisons faites par d'autres points de vente	
Cross dock - sur stock	Entrepôt - Part du flux sur stock Entrepôt - Part du flux sur cross dock Magasin - Part du flux sur stock Magasin - Part du flux sur cross dock	
Stock	Niveau de stock entrepôt en € Niveau de stock en points de vente en € Total stock en € Couverture de stock totale Démarque en % du flux sur stock (au prix d'achat)	
Réseau Logistique	N° d'entrepôts Flux à travers des entrepôts Surfaces couvertes Surface extérieures N° de livraisons N° de commandes livrées N° d'employés	
Coûts d'entrepôts	Flux à travers des entrepôts Personnel (€) Personnel (%) Frais généraux (€) Frais généraux (%) Équipement (€) Équipement (%) Location (€) Location (%) Autres (€) Autres (%) Total hors transport (€) Total hors transport (%) Transport de distribution (€) Transport de distribution (%) Total avec Transport (€) Total avec Transport (%) Location / valeur de stock Coûts de personnel / Flux entrepôt	
Coûts logistiques en points de vente	Personnel logistique (€) Équipement logistique (€) Location des surfaces logistiques (€) Autres (€) Total (€) Location (surface logistique) / valeur de stock No. d'employés logistiques Coûts de personnel / Flux (au prix d'achat)	
Transport de distribution	Total coût de transport (€) Coût de transport interne (€) Personnel (€) Équipement (camions) Coût de transport externe (€) Total coût de transport en % des ventes livrées N° de livraisons (tonnes, volumes...) No. de chauffeurs Coût moyen d'un chauffeur No. De camions	
Logistique inverse	Valeur totale des produits retournés par les clients (€) Valeur totale des produits retournés aux fournisseurs (€) Valeur Totale des produits en entrepôt (€)	

B- Les caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur est une information de synthèse qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. C'est une donnée quantitative qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il doit être succinct, claire et précis. Il ne présente en principe que l'essentiel des informations utiles pour interpréter un phénomène.

Le bon indicateur est celui qui est parlant ou doté de sens. Il ne peut se limiter au simple constat de la situation. Ce dernier entraîne toujours une action ou une réaction du gestionnaire. Chaque indicateur est analysé dans le temps et permet de comparer des périodes différentes pour voir dans quel sens évolue une situation (croissance / décroissance, gains / pertes ...). La comparaison peut aussi être faite par rapport aux standards du marché (ratios, normes, mouvements observés chez les concurrents ...).

La gestion d'un indicateur se décompose en trois phases. La première phase est une phase d'analyse de l'indicateur et qui doit répondre à des questions genre que nous renseigne l'indicateur ? Quel constat lisons-nous à travers cet indicateur ? La deuxième phase est celle de l'interprétation à travers la réponse aux conséquences des résultats de l'indicateur ? Son niveau de gravité et les risques possibles ? Enfin, il y a la phase de réaction durant laquelle il convient de penser aux actions correctives ou d'amélioration à entreprendre, les points ou les éléments à retenir ? le temps dont on dispose pour réaliser l'action.

C- Les catégories d'indicateurs

Traditionnellement, on distingue trois catégories d'indicateurs. Partant de l'expérience acquise dans la gestion des stocks, on a :

- o Les indicateurs de pilotage et indicateurs d'alerte qui signalent la présence d'un dysfonctionnement, d'un état anormal impliquant une action corrective. (Dans une gestion quotidienne, il peut s'agir des articles en rupture de stocks, des demandes d'achat non transformées en commande etc.).

- o Les indicateurs de performance ou encore indicateur d'efficience et d'équilibrage qui permettent de mesurer la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés dès le départ. Ils peuvent induire suivant les cas, des ajustements sur les objectifs, ou sur les stratégies. Dans le suivi des articles et des stocks, il peut s'agir par exemple la liste des articles ayant dépassés le stock maximum autorisé (afin de connaître les raisons du surstockage et d'y remédier); l'état des articles ayant fait l'objet de très nombreuses commandes ; l'état des articles ayant subi une baisse de consommation ou un faible taux de rotation (pour une révision éventuelle des données de planifications);
- o Les indicateurs d'anticipation qui fournissent des renseignements sur les besoins futurs. Ils précisent l'influence qu'aura sur les stocks une activité prévue ; un prochain chantier ; une saison de l'année ; ou tout autre évènement à venir. Les renseignements fournis par ce type d'indicateurs permettront au gestionnaire des stocks et des articles d'anticiper sur la situation en faisant varier ses stocks à la hausse ou à la baisse ; mais aussi d'activer la livraison rapide d'éventuelles commandes en cours.

Un indicateur peut prendre la forme d'un ratio, un graphique, un tableau, une liste. Il est mis à jour à des périodes bien déterminées d'avance.

Section 1 : Les indicateurs de performance.

Les indicateurs de performance peuvent varier selon le type de la variable qu'on souhaite mesurer dans le cadre de la gestion du système logistique. Il peut s'agir des indicateurs suivants :

- les indicateurs de la gestion du stock et du système logistique ;
 - o les indicateurs de la fiabilité des données logistiques en matière de gestion du stock ;
 - o le pourcentage des structures recevant les quantités de produits demandés ;
 - o le pourcentage de la différence entre les quantités de produits demandés et celles reçues ;
 - o le pourcentage des produits maintenant les conditions d'entreposage acceptables ;

- o le pourcentage des structures ayant une rupture de stock d'un produit à un moment donné sur une période déterminée ;
 - o le pourcentage des structures garantissant une disponibilité de produits à court terme ;
 - o scores de l'indicateur de l'outil d'évaluation du système logistique.
- indicateur pour mesurer la performance en matière d'approvisionnement
 - o engagement de toutes les parties prenantes pour exécuter un plan d'approvisionnement pour chaque produit ;
 - o existence d'un plan d'approvisionnement pluriannuel pour chaque produit offert ;
 - o le pourcentage des bons de commande exécutés correctement par les fournisseurs externes ;
 - o viabilité du délai de livraison du fournisseur ;
 - o pourcentage du prix moyen international payé.
- indicateurs pour mesurer la performance de la gestion de l'entrepôt et des stocks
 - o taux de satisfaction de la commande ou pourcentage des commandes qui ont été passées et honorées entièrement
 - o taux de précision de l'inventaire ou précision du stock disponible pour la gestion de l'inventaire
 - o taux de perte du aux produits endommagés
 - o délai de réponse de la commande
 - o taux de rotation du stock
- indicateur de mesure de la distribution
 - o ratio coût de la distribution et la valeur des produits distribués
 - o délai moyen de livraison

Définition des indicateurs de performance par processus

Processus	Indicateurs de performance
Commercialisation des prestations	Progression du chiffre d'affaires, placements produits et services (chiffre d'affaires futur)
Mise à disposition des produits et prestations	Régularité des livraisons
Maintien en sécurité du fonctionnement des infra-structures	Évolution du coût d'acheminement des produits
	Mesure de la régularité du service
	Nombre d'incidents

A- Indicateurs pour mesurer la performance en matière de stock

Paragraphe 1 : Fiabilité des données logistiques en matière de gestion de stock

Définition : Pour chaque méthode, marque ou produit concerné, cet indicateur mesure la fiabilité des données logistiques en tant que pourcentage de la différence entre (1) le comptage physique du stock et le solde de la fiche de stock et (2) le solde de la fiche de stock et le stock disponible inscrit sur le rapport du système d'information de gestion logistique (SIGL).

Chaque partie de l'indicateur est calculée comme suit :

1. Fiabilité de la fiche de stock :

(Solde de la fiche de stock - comptage physique/comptage physique du stock)*100

2. Fiabilité des données inscrites sur le formulaire de rapport (SIGL):

(Solde disponible du rapport - Solde de la fiche de stock / Solde de la fiche de stock)*100

Le comptage du stock physique, le stock de la fiche de stock et le stock inscrit sur le formulaire de rapport font référence à la quantité de chaque produit qui n'est ni endommagé, ni expiré et qui est disponible pour utilisation dans un centre de prestation de services ou un entrepôt. Le comptage physique des stocks consiste à compter le stock qui est disponible au magasin. Le solde de la fiche de stock est inscrit sur les

formulaire de gestion de stock que les structures de sante utilisent pour faire le suivi des quantites disponibles, des mouvements de stock et des ajustement au jour le jour. Le stock disponible rapporte quant à lui est enregistré sur les formulaires de rapport périodique qui résumant les stocks disponibles, les mouvements et les ajustements de stock sur une période donnée. Les rapports sont transmis d'un niveau du système à un autre.

Les évaluateurs peuvent présenter chaque indicateur de fiabilité par structure ou pour l'ensemble des structures ou pour chaque produit concerné. Ces mesures peuvent aussi être utiles pour calculer le pourcentage des structures qui tiennent des registres de stock et des formulaires de rapport correctement remplis (i.e des rapports indiquant des écarts par produit avec une marge d'erreur acceptée par le programme).

Conditions Requises :

- Comptages physiques de tous les produits disponibles dans l'établissement
- Données régulièrement enregistré, qui peuvent être retrouvées dans des cahiers ou sur des fiches de stock
- Rapports du SIGL.

But et considérations

Cet indicateur mesure la fiabilité des stocks disponibles à tous les niveaux du système logistique. Il est essentiel parce que la chaîne d'approvisionnement dépend entièrement des bonnes quantités de produits à prévoir, à approvisionner et à livrer aux entrepôts et aux points de prestation de services. Il met l'accent sur l'importance de la qualité des données à tous les niveaux du système.

La première partie de l'indicateur, qui utilise les informations sur les quantités disponibles le jour de la visite, fournit des renseignements sur la précision avec laquelle les structures collectent les données sur les mouvements de stock. La seconde partie, qui compare le plus récent rapport soumis aux quantités disponibles sur le registre de stock de la même période, fournit des informations sur la fiabilité des données transférées sur le formulaire de rapport du SIGL. Étant donné que la seconde partie nécessite la revue de l'historique des registres de stock, les évaluateurs risquent d'avoir des difficultés à recueillir ces données. Cet indicateur peut

également être utilisé pour vérifier les fuites dans le système, pour voir si les mises à jour des registres sont faites à temps et pour déterminer dans quelle mesure les programmes remplissent et soumettent les rapports.

En théorie, un programme ne devrait pas présenter de divergences entre les données des inventaires physiques et celles des deux autres sources de données, mais en pratique, les évaluateurs devraient s'attendre à quelques erreurs. Les niveaux d'erreurs acceptables dépendront des circonstances dans chaque pays. En général, des écarts supérieurs à 10 pour cent devront être un sujet de préoccupations et nécessiter des efforts pour améliorer la qualité des données.

Autres indicateurs associés

- Pourcentage des structures maintenant des données logistiques fiables pour la gestion des stocks.
- Pourcentage des établissements remplissant et soumettant un rapport d'activité à temps.

Paragraphe 2 : Pourcentage des structures recevant la quantité de produits commandée

Définition : Pour tous les produits que le programme s'est engagé à fournir, cet indicateur mesure le degré de non satisfaction de la commande passée i.e le pourcentage de la différence entre la dernière quantité commandée (ou toute autre période définie) et la quantité reçue pour cette période.

(Quantité reçue - quantité commandée/quantité reçue)*100

Cet indicateur devra être calculé pour chaque produit commandé. Si le taux moyen de satisfaction d'une commande est souhaité pour tous les produits, ce chiffre devrait être basé sur les valeurs absolues des écarts calculés pour chaque produit.

Conditions requises

- Liste des produits que le programme s'est engagé à fournir ou un sous-ensemble prédéterminé de cette liste.
- Quantité de produits demandée lors des dernières commandes ou pendant une période définie (par ex., trimestre, année) et la date à laquelle ces commandes ont été passées pour toutes les structures ou un échantillon représentatif de structures
- Quantité de produits reçue suite à la dernière période de commande ou pendant une période définie (par ex. trimestre, année)
- Dates de réception des commandes pour toutes les structures ou pour un échantillon représentatif de structures.

Cet indicateur mesure le taux de satisfaction de la commande de certains produits pendant une période définie. Pour permettre aux évaluateurs de mieux comprendre comment le personnel gère le stock, l'indicateur indique si les commandes sont entièrement honorées et à temps voulu. L'indicateur peut être calculé dans chaque établissement pour identifier les produits et/ou les fournisseurs problématiques. Il peut aussi servir à identifier les domaines nécessitant une amélioration à tous les niveaux du système logistique, et où les établissements déterminent leurs propres quantités à commander, y compris le niveau national.

Autres indicateurs associés

- Durée moyenne entre la date à laquelle une commande est passée et la date de réception
- Pourcentage des structures qui ont reçu leurs quatre dernières commandes dans les délais.

Paragraphe 3 : Pourcentage de la différence entre la quantité de produits commandés et la quantité de produits reçus

Définition : Pour chaque produit que le programme s'est engagé à fournir, cet indicateur nécessite un calcul du pourcentage de la différence entre la quantité commandée la dernière fois qu'une commande a été passée et le montant réellement reçu. Cet indicateur devrait être calculé séparément pour chaque produit pour lequel des commandes sont passées entre les niveaux du système logistique ou pour lequel des commandes d'approvisionnement national sont passées. Il peut

être calculé au niveau de l'établissement même, pour les différents niveaux du système, ou pour l'ensemble du pays. Dans la plupart des cas, les résultats seront totalisés entre de nombreux établissements et commandes, et dans ces situations, l'indicateur devrait être calculé à l'aide de la somme des valeurs absolues des divergences de commandes pour chaque produit, puis divisée par la somme de toutes les quantités commandées.

(Somme des quantités reçues - sommes des quantités commandées/ sommes des quantités commandées)*100

Conditions spécifiques des données

- Liste des produits que le programme s'est engagé à fournir ou sous-ensemble prédéterminé de cette liste.
- Montant des produits requis la dernière fois qu'une commande a été passée pour tous les établissements et / ou entrepôts ou pour un échantillon représentatif des établissements et / ou entrepôts, ou le montant des produits commandés pour l'approvisionnement national le plus récent.
- Montant des produits réellement reçus en réponse à la dernière commande ou au dernier

Objectifs et questions

Cet indicateur mesure l'efficacité d'une chaîne logistique en s'assurant que les produits atteignent leurs destinations dans les quantités requises. Il peut être calculé pour l'ensemble de la chaîne logistique, ou pour tout niveau ou établissement qui reçoit les produits en fonction d'une commande à un niveau supérieur. Les informations peuvent indiquer les produits fréquemment fournis en excédent ou en quantité insuffisante et les fournisseurs les plus ou les moins fiables. Les managers et les évaluateurs peuvent utiliser ces informations pour prendre des mesures correctives et améliorer l'efficacité de la chaîne logistique.

Il faut être prudent lorsque l'on interprète cet indicateur pour les produits qui ne sont pas entièrement fournis. Beaucoup de ces produits sont rationnés en raison des ressources limitées, il faut donc s'attendre à ce qu'ils présentent de plus grandes divergences dans les commandes que les produits entièrement

fournis. Ces divergences peuvent être dues à un manque de financement pour procurer les produits plutôt qu'à des inefficacités dans la chaîne logistique.

Indicateurs accessoires

- Pourcentage de toutes les commandes qui sont entièrement exécutées
- Durée moyenne entre la date à laquelle une commande est passée et la date de sa réception
- Pourcentage des établissements dont la dernière commande a été entièrement exécutée.

Paragraphe 4 : Pourcentage des structures maintenant des conditions d'entreposage acceptables

Définition : Cet indicateur mesure le pourcentage des structures sanitaires qui remplissent les conditions d'entreposage acceptables. Les évaluateurs devront présenter cet indicateur pour chaque condition de stockage énumérée dans l'outil d'évaluation des indicateurs logistiques (OEIL).

(Nombre de structures satisfaisant les conditions d'entreposage acceptables/nombre total de structures visitées)*100

Conditions requises

- Liste de vérification des conditions d'entreposage
- Données recueillies pour chaque condition d'entreposage pour toutes les structures sanitaires ou pour un échantillon représentatif.

But et considérations

Cet indicateur mesure les conditions d'entreposage des structures sanitaires par rapport à une liste préétablie des conditions requises pour protéger l'intégrité des produits. Les évaluateurs peuvent appliquer l'indicateur à chaque niveau du système logistique afin d'identifier les établissements nécessitant des améliorations.

Les évaluateurs devront utiliser la première partie de la liste figurant dans l'OEIL pour déterminer toutes les installations

d'entreposage (y compris les petits locaux d'entreposage des points de prestation de services). Ils devront appliquer la deuxième partie de la liste aux magasins ou entrepôts les plus grands, selon le cas.

Autre indicateur associe

- Pourcentage des structures satisfaisant à toutes les conditions d'entreposage (ou un pourcentage souhaité).

Paragraphe 5 : Pourcentage des structures ayant une rupture de stock à un moment quelconque sur une période donnée

Définition : Cet indicateur mesure le pourcentage de structures (points de prestation de services, entrepôts) qui ont eu une rupture de stock d'une méthode, une marque ou un produit qui devrait être fourni ou livré par ce site à un moment donné pendant ou une période spécifique (par ex. les dix derniers mois ou un an).

(Nombre de structures d'entreposage ayant eu rupture de stock d'une méthode, une marque, un produit/nombre total de structures qui distribuent ou livrent une méthode, une marque, un produit et qui disposent de données disponibles)*100

Les évaluateurs devront calculer l'indicateur dans tous les établissements (ou au sein d'un échantillon représentatif) qui distribuent ou livrent des produits. Ils devront calculer l'indicateur séparément pour chaque produit et totaliser les données pour calculer le pourcentage d'établissements qui ont eu une rupture de stock de chaque produit, à un moment donné. Les évaluateurs peuvent utiliser le tableau de l'état des stocks dans l'OEIL pour classifier les données requises pour mesurer l'indicateur.

Conditions requises

Informations sur les niveaux de stock de tous les produits au cours des 6 (ou 12) derniers mois à tous les niveaux du système.

But et considérations

Cet indicateur mesure la disponibilité du produit (ou son absence) pendant une période et sert d'indicateur de référence

pour mesurer la capacité du programme à répondre aux besoins des clients avec une gamme complète de produits et services. Les évaluateurs devront utiliser cet indicateur avec celui de l'état des stocks ; ils devront l'interpréter avec prudence parce que les structures peuvent éviter la rupture de stock en rationnant les produits. D'autres indicateurs liés à celui-ci (voir ci-dessous) peuvent fournir des informations supplémentaires sur la disponibilité générale du produit. Par exemple, la durée des ruptures de stock peut aider à différencier les produits en rupture de stock pendant une courte période (un ou deux jours) et ceux qui le sont pendant une période plus longue. Les évaluateurs peuvent déterminer les raisons des ruptures de stock pour aider les directeurs de programme à traiter les causes sous-jacentes de cet échec du système logistique.

Si la politique nationale stipule que différentes marques du même produit ne peuvent pas être utilisées de manière interchangeable, les évaluateurs devront alors faire un suivi séparé de chaque marque de produit. Si la politique autorise les substitutions avec des marques équivalentes, et si les fournisseurs pratiquent ce genre de substitutions, les évaluateurs peuvent alors faire le suivi des différentes marques comme étant un seul produit.

L'utilisation des données sur une période de 12 mois permet aux évaluateurs de tenir compte des variations saisonnières dans l'utilisation du produit, mais ils peuvent avoir des difficultés à obtenir des données historiques. Le calcul de cet indicateur à l'aide de données sur 6 mois peut être moins compliqué parce qu'il nécessite l'étude d'un moins grand nombre de rapports. Si les évaluateurs se basent sur des données se rapportant à une période inférieure à 12 mois, ils devront enquêter sur les questions saisonnières, le cas échéant.

Autres indicateurs associés

- Pourcentage de structures sanitaire qui n'ont aucun produit le jour de la visite
- Pourcentage de structures sanitaires qui dispose de tous les produits le jour de la visite
- Nombre moyen de produits en rupture de stock et en stock le jour de la visite
- Pourcentage des produits en rupture de stock ou pas à un moment donné au cours des 6 (ou 12) derniers mois

- Nombre de fois (en moyenne) chaque méthode était en rupture de stock au cours des 6 (ou 12) derniers mois
- Durée moyenne des ruptures de stock.

Paragraphe 6 : Pourcentage de structures garantissant une disponibilité du produit à court terme

Définition : Cet indicateur mesure le pourcentage des structures ayant des niveaux de stock supérieurs au niveau minimum établi et inférieurs au niveau maximum établi pour chaque méthode, marque ou produit entièrement fourni à un moment donné (par ex. le jour de la visite).

(Nombre de structures ayant des niveaux de stock supérieurs au niveau minimum établi et inférieurs au niveau maximum établi pour le produit/nombre total de structures visités)*100

Pour les produits non fournis en quantité suffisante, si les niveaux de stock sont inférieurs au niveau minimum établi, les évaluateurs devront noter s'il y a une commande en cours pour remplacer le stock.

Les évaluateurs peuvent calculer l'indicateur pour une structure donnée ou pour un échantillon de structures ou pour l'ensemble du programme. Quel que soit le niveau, les évaluateurs devront calculer et présenter l'indicateur séparément pour chaque produit afin que chacun dispose d'un indicateur. Il n'est pas recommandé de faire une moyenne pour l'ensemble des produits car, un excédent de stock d'un produit peut annuler l'insuffisance de stock d'un autre. Ce qui supposerait faussement que les niveaux de stock sont adéquats.

Conditions requises

- Niveaux de stock de tous les produits à un moment donné (par ex., le jour de la visite)
- Niveaux de stock maximum et minimum établis par le programme
- Consommation historique ou données sur les livraisons pour chaque produit dans chaque établissement
- Registres des commandes récentes (pour les produits en dessous des niveaux minimaux).

But et considérations

Cet indicateur fournit une mesure générale indiquant si les niveaux de stock des produits sont adéquats à un moment donné. Il met en évidence les situations d'excédents de stock pouvant entraîner soit des péremptions soit des pertes ou le faible niveau des stocks pouvant conduire soit à des ruptures de stock soit à des rationnements. En appliquant cet indicateur, les évaluateurs doivent évaluer attentivement les structures sanitaires dont les stocks sont en-dessous des minimums établis. Pour ce faire, ils devront déterminer si une nouvelle commande a été passée au moment où les stocks ont atteint le niveau minimum. Si une telle commande est en cours, ils devront considérer que l'état des stocks est adéquat, puisque la commande arrivera sans doute avant que l'établissement ait épuisé le stock. Dans le cas contraire, l'état des stocks est inadéquat.

Les évaluateurs devront appliquer l'indicateur aux produits pour lesquels le programme s'est engagé à fournir en quantité suffisante. L'état du stock à un moment donné pour les produits qui ne sont pas en quantité suffisante peut uniquement donner une indication sur le temps écoulé depuis la dernière livraison de produits et ne peut mesurer l'efficacité des procédures de contrôle d'inventaire. Pour les produits non disponibles en quantité suffisante, les parties prenantes devront se mettre d'accord sur les paramètres appropriés à utiliser pour mesurer la disponibilité à court terme des produits. En théorie, les évaluateurs mesureront l'état du stock pendant une certaine période (voir autres indicateurs associés ci-dessous) mais cette approche n'est sans doute possible que si le SIGL est informatisé.

Autres indicateurs associés

- Pourcentage de temps au cours duquel chaque produit est stocké de manière adéquate (cet indicateur nécessite un système SIGL informatisé ou un examen approfondi de l'historique des grands livres et/ou fiche de stock)
- Pourcentage de structures ayant les produits disponibles en quantité suffisante stockés de manière adéquate
- Pourcentage de structures qui sont sous-stockés, stockés adéquatement, et sur-stockés.

En résumé, le choix des indicateurs de performance est intimement lié au schéma de régulation souhaité:

- par centre de profit, une importance particulière sera attachée aux indicateurs de création de valeur économique ;
- par processus, les indicateurs de performance seront fonction des facteurs clés de succès (par exemple : régularité de service, délai, etc.) ;
- pour les centres de responsabilité, les indicateurs sont davantage orientés vers la consommation de moyens, et sur leur contribution à la performance des processus.

B- Indicateurs pour mesurer la performance en matière d'approvisionnement

Paragraphe 1 : Engagement de toutes les parties prenantes à exécuter un plan d'approvisionnement établi pour chaque produit

Définition :

Pour chaque produit qu'un programme se procure, toutes les parties prenantes — bailleurs de fonds, prêteurs et chefs de programme — devraient s'être engagées à exécuter le plan d'approvisionnement établi. En théorie, l'engagement des bailleurs de fonds devraient se faire par écrit. De plus, tous les engagements devraient prendre en compte le calendrier d'approvisionnement planifié et la confirmation du budget alloué à produit. Toutes ces conditions devraient être remplies avant que les évaluateurs ne marquent la mention « oui » à l'indicateur.

C'est un indicateur auquel on répond par oui ou par non pour chaque produit (cependant, les réponses pourraient être nuancées, si on le souhaite). Les évaluateurs peuvent vouloir évaluer qualitativement le degré de fermeté de l'engagement afin de déterminer si les envois ont des chances d'être exécutés comme promis et conformément au calendrier établi. Les évaluateurs peuvent évaluer cet engagement par le biais d'interviews d'informateurs clés.

S'il n'y a pas de plan d'acquisition pour un produit donné, cet indicateur ne s'applique pas.

Conditions requises

- Liste des produits que le programme s'est engagé à fournir

- Plans d'acquisition des besoins nationaux en produits
- Preuve acceptable (ou manque de preuve) de l'engagement pour les approvisionnements, y compris les calendriers d'expédition et les affectations budgétaires prévues et documentées.

But et considérations

Cet indicateur mesure l'engagement des principaux partenaires aux plans d'approvisionnement établis. Bien que les planificateurs de la logistique ne puissent pas vraiment contrôler les dates de livraison réelle des produits, ils devront au moins avoir la garantie des engagements des principaux partenaires et assurer un suivi auprès des bailleurs de fonds pour accroître la probabilité de livraison des expéditions dans les délais convenus.

Paragraphe 2 : Existence d'un plan d'approvisionnement pluriannuel pour chaque produit offert

Définition : Pour chaque produit fourni par un programme, un plan d'approvisionnement pluriannuel garantit que le produit sera en stock tout au long de la période et (pour les produits fournis en quantité suffisante) que les quantités de stock n'excéderont pas les niveaux maximums établis. C'est un indicateur oui / non pour chaque produit. En théorie, les plans d'acquisitions devraient couvrir trois ans ou plus, en particulier pour les produits fournis par les bailleurs de fonds qui peuvent avoir de très longs délais de livraison. Cependant, compte tenu des réalités dans la pratique des plans d'approvisionnement synchronisés avec les cycles budgétaires des bailleurs de fonds, les évaluateurs devraient noter un plan qui s'étend sur au moins deux ans comme satisfaisant. L'indicateur est noté positivement si les colonnes 7 et 8 du tableau 1 montrent des niveaux de stock positifs pendant toute la période du plan et si les niveaux des stocks pour les produits entièrement fournis n'excèdent pas le niveau maximum établi.

Conditions requises

- Liste des produits que le programme s'est engagé à fournir
- Plan d'acquisitions des besoins nationaux en produits
- Niveaux des stocks pour l'ensemble du programme, pour chaque produit

- Niveaux maximums établis pour chaque produit disponible en quantité suffisante
- Existence d'une e prévision.

But et considérations

Cet indicateur mesure si le programme a bien planifié les acquisitions et le calendrier des expéditions pour les produits qu'il s'est engagé à fournir et pour lesquels il a planifié les besoins. Étant donné les réalités budgétaires, il est possible que les chefs de programme n'aient pas mis en place de plan pour nombre de produits non fournis en quantité suffisante (ou le plan peut ne pas être adéquat pour éviter les ruptures de stock ou les péremptions) ; l'indicateur devrait toutefois s'appliquer à tous les produits. Il est utile pour montrer aux responsables et aux bailleurs de fonds là où des insuffisances, ou des excédents de stock peuvent survenir et conseiller des modifications afin d'éviter de tels déséquilibres dans les produits. Il peut également servir à vérifier si les calendriers des achats sont logiques, étant donné les facteurs comme la durée de vie des produits et les capacités d'entreposage en fonction des habitudes d'utilisation.

L'indicateur indique si le plan est en accord avec l'utilisation historique et les habitudes de consommation anticipées pour l'avenir, et ce uniquement à un moment donné. Il ne mesure pas si le programme est en fait exécuté. Pour déterminer si les produits sont réellement fournis et livrés conformément à ce qui avait été prévu, il faut assurer un suivi dans le temps pour voir si les expéditions des produits sont bien arrivées dans les délais prévus et si les quantités sont justes. Les membres du personnel du programme peuvent effectuer un suivi manuel d'un petit nombre de produits, mais ils risquent d'avoir besoin d'un système de traçabilité automatisé (par ex., PipeLine, disponible à www.deliver.jsi.com) pour les programmes gérant de nombreux produits.

L'indicateur peut mesurer un programme national, des programmes individuels, ou les niveaux où les plans d'approvisionnement sont préparés.

Autres indicateurs associés

- Existence d'un plan d'acquisition pour chaque produit (qu'il maintienne ou non un stock adéquat)
- Pourcentage des expéditions qui arrivent dans les délais impartis
- Pourcentage des expéditions qui arrivent avec les quantités correctes.

Tableau : Instrument pour mesurer l'adéquation de la planification des acquisitions

Niveau de stock maximum établi (le cas échéant) = _____ mois

Mois (1)	Stock Disponible (2)	Quantité reçue (3)	Fournisseur (4)	Consommation estimée (5)	Ajustements de stock (6)	Stock final (7)	Stock par mois (8)
01-janv.							
01-fév.							
01-mars							
01-avr.							
01-mai							
01-jun.							
01-juil.							
01-août.							
01-sep.							
01-oct.							
01-nov.							

Le tableau 1 est une adaptation du logiciel PipeLine de John Snow, disponible sur Internet à www.deliver.jsi.com.

Comment remplir le tableau

- Dans la colonne 6, « Ajustements de stock », incluent les quantités projetées pour les pertes, les produits expirés, et les produits endommagés pour chaque mois.

- Dans la colonne 7, le « Stock final », est calculé en additionnant les colonnes 2 et 3, en soustrayant la colonne 5 et en ajoutant ou soustrayant la colonne 6, selon la nature de l'ajustement.
- Dans la colonne 8, le « Stock en mois », est calculé en divisant le stock final (colonne 7) par la consommation mensuelle moyenne prévue (calculée normalement comme étant la moyenne des derniers trois, six ou 12 mois de consommation à partir de la colonne 5). Pour obtenir un calcul plus précis, utiliser le logiciel PipeLine (disponible sur Internet à deliver.jsi.com) ou un tableau informatique.¹

Paragraphe 3 : Pourcentage des bons de commande exécutés correctement par le fournisseur externe (taux de couverture du fournisseur)

Définition : Cet indicateur est défini comme étant le pourcentage des bons de commande passés auprès d'un fournisseur externe qui sont exécutés correctement par ce fournisseur externe, pour ce qui est des articles et de la quantité.

$$\text{(Nombre de commandes exécutées correctement / nombre total de commandes)*100}$$

Cet indicateur peut être calculé pour tout fournisseur qui traite des bons de commande émis par un établissement demandeur. Il peut être mesuré pendant une période quelconque, mais en général, il s'agit d'une année.

On définit une *commande* comme étant un ou plusieurs produits commandés officiellement par une seule source à un moment donné. Une commande est exécutée correctement lorsque les articles et les quantités fournis correspondent exactement aux articles et aux quantités requises par un établissement.

Conditions requises

- Bons de commande établis avec le fournisseur indiquant les articles et les quantités requises
- Factures d'expédition ou autres documents indiquant les articles et les quantités expédiés (ou comptage physique de la livraison reçue)

But et considérations

Cet indicateur mesure la capacité d'un fournisseur à exécuter correctement les bons de commande en fonction des articles et des quantités. Les expéditions devraient toujours être vérifiées par rapport à la déclaration d'expédition et au bon de commande. Ce qui est expédié peut ne pas correspondre à ce qui a été commandé.

Les fournisseurs devraient toujours être très performants. Même si un fournisseur ne fournit des produits que pour une période de temps dans l'année, il devrait dans la majorité des cas livrer entièrement les commandes, ou presque. Si une commande comporte une erreur, il est recommandé d'enquêter sur les causes. Les fournisseurs qui font régulièrement des erreurs devraient être remplacés. S'il est impossible de remplacer un fournisseur, il peut s'avérer nécessaire d'identifier les articles qui posent le plus de problèmes et de trouver un autre mécanisme pour les obtenir (peut-être par l'intermédiaire d'un bailleur de fonds).

Autre indicateur associé

- Pourcentage des bons de commande exécutés correctement, et dans les délais impartis, par le fournisseur externe.

Cet indicateur mesure la capacité du fournisseur à exécuter correctement les commandes en fonction des articles et des quantités et de garantir la livraison dans un délai de livraison précis.

D'autres critères peuvent être ajoutés à l'indicateur pour spécifier la conformité du bon de livraison. Dans certains cas, au moins 10 critères différents peuvent être utilisés pour évaluer la conformité de la commande. Les commandes conformes peuvent être considérées comme « parfaites », et c'est le pourcentage des bons de commandes parfaits que l'on mesure.

Paragraphe 4 : Variabilité du délai de livraison du fournisseur

Définition :

Cet indicateur est défini comme étant la moyenne des différences en pourcentage absolu entre le délai de livraison prévu pour les bons de commande et le délai de livraison réel pour ces mêmes bons de commande.

$$\frac{\sum APD_i}{n}$$

où $APD_i = \frac{|\text{délai de livraison prévu} - \text{délai de livraison réel}_i|}{\text{délai de livraison réel}_i} \times 100$

Cet indicateur peut être calculé pour tout fournisseur qui fournit des produits à un établissement demandeur. Il peut être mesuré pendant une période quelconque, mais en général, il s'agit d'une année.

Conditions requises

- Facture d'expédition ou tout autre document indiquant la date à laquelle le fournisseur a reçu le bon de commande
- Déclaration de la douane indiquant la date à laquelle la commande a été reçue dans le pays.

But et considérations

Au cours des exercices de quantification, il est important d'estimer le délai de livraison prévu pour déterminer la date à laquelle le prochain cycle d'acquisitions devrait commencer. Si le délai de livraison prévu diffère beaucoup du délai de livraison réel, des excédents ou des ruptures de stock peuvent avoir lieu. Il faut que ces deux chiffres soient aussi proches que possible.

Cet indicateur ne mesure que le délai de livraison du fournisseur toutefois ; il ne mesure pas le délai total du cycle des bons de commande. Le *délai total du cycle des bons de commande* est défini comme étant la date à partir de laquelle la quantification du bon de commande commence jusqu'au moment où les produits sont réceptionnés dans l'entrepôt

Paragraphe 5 : Pourcentage du prix international moyen payé

Définition : Cet indicateur mesure le coût unitaire par article fixé par un fournisseur à l'étranger, en tant que pourcentage du prix unitaire international moyen.

$$\text{(Coût unitaire moyen de l'article/cout unitaire international moyen de l'article)*100}$$

Cet indicateur peut être calculé pour tout fournisseur qui fournit des produits à un établissement demandeur. Il peut être mesuré pendant une période quelconque, mais en général, il est calculé sur une année.

Conditions requises

- Factures du fournisseur indiquant les prix unitaires des articles achetés
- Coûts unitaires internationaux moyens pour les articles achetés
- Dates de réception des commandes par le fournisseur et dates de livraison de ces dernières (indicateur associé).

But et considérations

Cet indicateur mesure le coût des articles par rapport au coût international moyen payé. Plus le pourcentage du prix international moyen payé est faible, plus il y a d'économies de coûts. Réciproquement, si l'indicateur est supérieur à 100 pour cent, le pays paie une surcote sur les prix internationaux moyens.

Autre indicateur associé

- Pourcentage du prix international total payé (y compris les frais de transport et d'assurance).

Si les frais de transport et d'assurance constituent une partie importante du coût total des acquisitions précédentes, ces coûts doivent être appliqués au coût unitaire moyen de l'article fourni et au coût unitaire international moyen du même article.

C- Indicateurs pour mesurer la performance la gestion de l'entrepôt et des stocks

Paragraphe 1 : Taux de satisfaction de la commande (ou pourcentage des commandes passées et qui ont été honorées entièrement)

Définition : Cet indicateur est défini comme étant le pourcentage de toutes les commandes du client passées auprès d'un fournisseur pendant une certaine période, et qui ont été honorées entièrement du point de vue articles et quantité.

$$\frac{\text{nombre de commandes exécutées correctement}}{\text{nombre total des commandes}} \times 100$$

Cet indicateur peut être calculé pour tous les établissements qui traitent les commandes et approvisionnent les structures du niveau inférieur. Il peut être mesuré pour une période quelconque, mais en général, il est calculé sur une année. On

définit une *commande* comme étant la demande formelle d'un ou plusieurs produits auprès d'un fournisseur à un moment donné. Une commande est honorée correctement lorsque les articles et les quantités fournis correspondent exactement aux articles et aux quantités commandées.

Conditions requises

- Bons de commande ou autres formulaires de commande semblables soumis par l'établissement demandeur à l'établissement fournisseur, indiquant les articles et les quantités requises
- Mêmes bons de commande ou autres formulaires semblables délivrés par l'établissement fournisseur, indiquant les articles et les quantités fournies (avec les quantités requises à l'origine)
- Dates de réception des commandes et dates de leurs expéditions.

But et considérations

Cet indicateur mesure la capacité de l'établissement fournisseur à honorer les demandes de réapprovisionnement. Il diffère de l'indicateur relatif au pourcentage de structures qui reçoivent les quantités de produits commandés dans la mesure où il évalue la capacité de la structure à satisfaire une commande dans la totalité (comparé à sa capacité à fournir un article de cette commande). Dans ces conditions, il n'est pas utile d'identifier lesquels des articles sont les plus souvent objets d'erreurs (peut-être à cause du rationnement).

Deux méthodes sont généralement utilisées pour recueillir les données pour cet indicateur. Le magasin fournisseur peut revoir chaque demande juste avant livraison au client (en comptant physiquement les quantités emballées pour livraison). L'autre méthode utilisée d'ordinaire consiste à avoir une personne au niveau de l'établissement demandeur pour vérifier les articles et les quantités réceptionnées (aussi en comptant) et faire un rapport au fournisseur.

Les marges d'erreurs obtenues en utilisant cet indicateur doivent être analysées attentivement. Pour les magasins de distribution qui reçoivent plus d'une centaine de commandes par an, des marges d'erreurs de 2% ou plus sont inacceptables. Cependant, pour les magasins de distribution traitant moins de 100 commandes, le pourcentage de la marge d'erreur n'est pas aussi important que le nombre absolu de commandes non

honorées correctement, (par ex., s'il n'y a que 20 commandes livrées par an, une commande incorrecte représentera 5% de marge, qui dans ce cas peut être grave ou pas).

Si les taux d'erreurs pour cet indicateur sont élevés, il faudrait en examiner les causes. Voici des causes possibles de taux d'erreurs élevés :

- Les articles et les quantités requis (à recevoir) ont été saisis incorrectement dans un système automatisé.
- Les articles ou les quantités ont été sélectionnés incorrectement par la personne chargée de la sélection.
- Il n'y avait pas de quantités suffisantes en stock pour livrer la commande, l'article a donc été rationné (soit par la personne qui a saisi les données ou par la personne responsable de la réception).
- Les quantités requises ont semblé incorrectes au magasin fournisseur et n'ont donc pas été livrées conformément à la demande.

Les deux dernières causes devraient être indiquées sur le bon de commande ou de sortie dans une colonne observations. Si cette annotation est obligatoire, elle aidera à prêter attention aux problèmes de saisie ou de sélection. Si elle n'est pas obligatoire, l'analyse de chaque produit peut être nécessaire, en utilisant l'indicateur du pourcentage des structures recevant la quantité de produits commandés, afin d'en déduire s'il y a un rationnement.

Autres indicateurs associés

- Pourcentage des commandes passées et qui sont honorées correctement et dans les délais impartis.

Cet indicateur est défini en tant que pourcentage de toutes les commandes passées auprès d'un fournisseur sur une certaine période et qui sont honorées correctement en termes d'articles et en quantités et qui sont livrées à l'établissement demandeur dans un délai déterminé au préalable.

- Taux de satisfaction d'une commande par produit.

Pour de nombreux systèmes logistiques, le taux de satisfaction d'une commande pour toutes les commandes est approcherait

zéro. Ceci s'explique par plusieurs raisons dont, notamment le rationnement, les ruptures de stock au niveau central ou régional, les retards ou les annulations d'expéditions. Pour cette raison, les évaluateurs peuvent décider de s'intéresser au taux de satisfaction d'une commande par produit ou par programme (i.e, SR, HIV, Tuberculose, IST). Ainsi les chefs de programme pourront voir clairement quels sont les programmes ou les produits qui posent problème.

Paragraphe 2 : Taux de précision de l'inventaire (ou précision du stock disponible pour la gestion d'inventaire)

Définition : Cet indicateur mesure le degré d'exactitude des quantités de stocks disponibles enregistrés dans les grands livres, les fiches de stock ou le système automatisé (c-à-d) : la quantité du grand livre est égal au résultat du comptage physique) pour une gamme d'articles en calculant en pourcentage le degré d'exactitude des stocks disponibles.

$$\frac{\text{nombre d'articles pour lesquels le nombre des quantités enregistrées est égal au résultat de l'inventaire physique des stocks}}{\text{nombre total d'articles comptés}} \times 100$$

Cet indicateur peut être calculé pour toutes les structures qui gèrent les stocks d'articles. Si des inventaires physiques sont faits une fois par an, cet indicateur est alors calculé chaque fois qu'un inventaire physique a lieu. Si l'établissement procède à un inventaire périodique, cet indicateur peut alors être mesuré périodiquement (i.e mensuellement).

Conditions requises

- Comptages physiques des articles dans le magasin
- Système automatisé, grand livre, fiche de stock ou autre forme de collecte de données sur lequel est enregistré le stock disponible.

But et considérations

Cet indicateur mesure l'exactitude des données sur les niveaux de stock des produits dans un magasin et fournit des informations sur la précision avec laquelle les magasins font le suivi de leur stock.. Avoir le compte exact des stocks disponibles est important pour les exercices de prévisions et d'approvisionnement, ainsi que pour une bonne sélection et une bonne distribution.

Cet indicateur diffère de l'indicateur concernant la précision des données logistiques pour la gestion des stocks en ce sens qu'il mesure la capacité du magasin à tenir correctement ses registres de stock pour tous les produits (plutôt que sa capacité à gérer correctement un seul produit). Dans ces conditions, il n'est pas utile d'identifier les produits faisant l'objet d'erreurs.

En général, cet indicateur est calculé pendant un inventaire physique. Les inventaires physiques peuvent être faits selon un calendrier fixe (par ex., tous les articles sont comptés annuellement), ou ils peuvent être effectués plus fréquemment de sorte que chaque article est compté en fonction de son propre calendrier (par ex., les aspirines sont comptées chaque trimestre ; les implants contraceptifs sous-cutanés chaque année). Les inventaires physiques annuels indiqueront probablement plus d'articles faisant l'objet d'erreur que dans le cas d'inventaire physique fréquents.

Voici quelques raisons possibles pour des enregistrements incorrects (plus de 20% pour un inventaire annuel, 5% pour un inventaire périodique) :

- Enregistrement incorrect des quantités reçues et livrées (par la personne chargée de réceptionner les produits si le système est manuel, par la personne qui saisit les données si le système est automatisé).
- Articles ou quantités incorrects réceptionnés
- Comptage incorrect des quantités reçues
- Erreurs arithmétiques (par la personne qui saisit les données).

Autres indicateur associés

- Exactitude (dans les limites tolérables) du stock disponible en gestion de stock.

Du fait que les petites erreurs d'enregistrement sur une longue période de temps ne sont significatives, le niveau de marge d'erreur tolérée peut être utilisé. Cet indicateur est défini comme étant le pourcentage des articles comptés et dont le solde ne correspond pas, dans la limite tolérable, au stock disponible dans le livre (en général à hauteur de cinq jours de stock). Cet indicateur n'est utile que si les taux de consommation peuvent être calculés facilement et être donc utilisés pour l'indicateur.

- Pourcentage des écarts entre le stock théorique disponible (enregistré dans le grand livre, fiche de stock) et le compte de l'inventaire physique (par produit).

Les évaluateurs peuvent trouver que cet indicateur est utile lorsqu'ils se réfèrent à différents programmes.

Paragraphe 3: Taux de perte du à la péremption ou aux produits endommagés

Définition : Cet indicateur est défini comme étant la proportion en pourcentage du nombre d'articles inutilisables pour cause de produits périmés ou endommagés.

$$\frac{\text{Quantité de stock physique inutilisable}}{\text{Quantité de stock physique inutilisable} + \text{Stock disponible et utilisable}} \times 100$$

Cet indicateur peut être calculé pour tout magasin qui gère les produits. Il peut être mesuré pour une période quelconque et en général, chaque fois que l'inventaire est fait.

Conditions requises

- Comptages physiques des articles utilisables et inutilisables
- Système automatisé, grand livre des stocks, fiche de stock ou autre forme de collecte de données sur lequel est enregistré le stock disponible.

But et considérations

Dans le cadre de cet indicateur, les *articles inutilisables* (perdus) sont définis comme étant périmés ou endommagés à tel point qu'il pourrait être dangereux de s'en servir. Cet indicateur mesure la capacité de l'entrepôt à pratiquer les méthodes PPPS et à gérer correctement les produits (c-à-d. sans qu'ils soient endommagés). Le fait de réduire les taux de perte non seulement sauve des gens, mais aide également à s'assurer que les clients reçoivent des produits de qualité.

Les taux de péremption élevés peuvent résulter de plusieurs facteurs qui dépendent du produit. Certains produits (comme les kits pour les examens de laboratoire) peuvent périmés parce qu'ils ont une courte durée de vie. D'autres produits peuvent avoir été fournis en trop grande quantité et ne peuvent être distribués correctement avant la date de péremption. Si aucun de ces facteurs n'est pertinent, alors une mauvaise gestion du stock est sans doute la cause.

Les articles avec des taux de perte élevés dus à la date de péremption (plus de 5% après inventaire physique annuel, plus de 1% après un inventaire périodique) devraient être vérifiés pour voir si la durée de vie des produits est anormalement courte. Dans ce cas, ces articles devraient être étroitement surveillés et sans doute disposés de sorte à être utilisés en premier lieu sur l'étagère, ou transférés à des magasins ou structures ayant des taux de consommation plus élevés pour ces produits. Si la durée de vie ne pose pas de problème, il faut vérifier le nombre de mois de produits qu'il y a en stock. Si le nombre de mois pour un produit est supérieur aux mois restant avant la date de péremption, alors, c'est l'approvisionnement ou les commandes incorrects qui posent problème. Par conséquent, le stock devra être transféré dans d'autres magasins.

Cet indicateur donne une bonne idée des pertes, mais il n'est pas complet. L'effet, à part entière, des pertes sur le programme peut être plus grand que ne le suggère cet indicateur. Les magasins avec des taux de perte élevés qui se débarrassent de produits avec ou sans documentations correctes peuvent paraître biens par rapport aux magasins disposant de faibles taux de pertes et dont les produits périmés ou endommagés traînent encore dans les magasins d'entreposage. Les produits non utilisables peuvent résulter des pertes ainsi que des produits périmés ou endommagés. Cet indicateur ne prend pas en compte les pertes au sens strict du mot.

Autres indicateurs associés

- Pourcentage du stock inutilisable pour cause de péremption.

Cet indicateur mesure la portion du stock inutilisable due uniquement aux péremptions. Il est indiqué comme suit :

$$\frac{\text{Quantité de stock physique inutilisable périmé}}{\text{Quantité de stock physique inutilisable}} \times 100$$

- Pourcentage du stock inutilisable pour cause de dommage

Cet indicateur mesure la portion du stock inutilisable due uniquement aux produits endommagés. Il est indiqué comme suit :

$$\frac{\text{Quantité de stock physique inutilisable endommagé}}{\text{Quantité totale de stock physique inutilisable}} \times 100$$

- Proportion en pourcentage de la valeur du stock inutilisable.

Cet indicateur mesure en pourcentage la valeur du stock jugé inutilisable pendant une période donnée par rapport à la totalité des achats de produits effectués pendant cette même période. Il est indiqué comme suit :

$$\frac{\text{valeur du stock physique inutilisable}}{\text{valeur des achats de produit}} \times 100$$

Paragraphe 4 : Délai de réponse de la commande

Définition : Cet indicateur est défini comme étant la durée moyenne qu'il faut à magasin pour exécuter une commande à partir de la date réception de la commande à la date de livraison au client.

$$\sum_{i=1}^n \text{OTT}_i$$

OTT = nombre de jours pour traiter la commande ou délai de réponse de la commande

Cet indicateur est habituellement enregistré en jours. Il peut être mesuré pendant une période quelconque, mais en général, il est calculé sur une année.

Conditions requises

Bons de commande ou de sortie indiquant la date à laquelle la commande a été reçue par le magasin et la date de livraison de la commande.

But et considérations

Cet indicateur mesure l'efficacité avec laquelle les demandes sont traitées car il mesure uniquement le temps entre la date de réception de la demande par le fournisseur et la date à laquelle la commande a été réellement expédiée. Une amélioration du délai de réponse augmentera la satisfaction du client et, plus important encore, améliorera la productivité et par conséquent réduira les coûts en matière d'heures du personnel. Outre la mesure du délai moyen, il est possible de répartir le délai de réponse entre ses différents composants (temps de réception, temps de chargement) et de déterminer à

quel niveau on consacre le plus de temps et de réaffecter ainsi les ressources. Chacune de ces composantes, prise individuellement, pourraient être un indicateur. Si le magasin a établi un délai de réponse, cet indicateur peut être ajusté pour mesurer le pourcentage de commandes expédiées à temps. Il peut également être utile de grouper les commandes par taille — grande, moyenne et petite.

Paragraphe 5 : Taux de rotation du stock

Définition : Cet indicateur est défini comme étant la valeur totale des articles distribués divisée par la valeur moyenne du stock géré pendant une période donnée (en général un an).

$$\frac{\text{valeur totale des articles distribués}}{\text{valeur moyenne du stock}} \times 100$$

- Conditions requises

Registre des prix payés par stock.

But et considérations

Cet indicateur mesure le nombre de fois où l'inventaire est remplacé dans une période donnée. Il est mesuré en nombre de rotations. Dans les établissements qui fonctionnent pendant de longues périodes et qui ont simplifié leurs processus d'approvisionnement, les valeurs calculées pour cet indicateur devraient se situer entre 6 et 12. En général, plus le taux est élevé, plus le niveau de stock est faible (et le coût moyen du stock est faible). Les prix unitaires moyens et les niveaux de stock moyens pour la période donnée devraient être utilisés dans le calcul.

Dans les entrepôts avec des niveaux maximums élevés, on peut s'attendre à ce que les ratios soient faibles pour ces produits, et en particulier les entrepôts du niveau central qui fonctionnent dans des pays avec un approvisionnement imprévisible.

Section 2 : Les indicateurs de pilotage.

Les indicateurs de pilotage et indicateurs d'alerte qui signalent la présence d'un dysfonctionnement, d'un état anormal impliquant une action corrective. (Dans une gestion quotidienne, il peut s'agir des articles en rupture de stocks, des demandes d'achat non transformées en commande etc.).

Les indicateurs de pilotage peuvent concerner la mesure de l'exactitude des prévisions et faire en sorte que des actions soient prises pour atteindre une situation efficace de gestion logistique. Il s'agit entre autre des indicateurs suivants :

- Marge d'erreur entre la consommation prévue et la consommation réelle d'un produit ;
- Ecart entre les prévisions de consommation et la consommation réelle.

Paragraphe 1) : Marge d'erreur entre la consommation prévue et la consommation réelle d'un produit (en pourcentage absolu moyen)

Définition : Cet indicateur mesure la moyenne des écarts en pourcentage absolu entre une prévision faite précédemment sur plusieurs périodes et la consommation réelle ou les données de distribution / livraisons pour les mêmes périodes. Cet indicateur est généralement appelé MAPE (**Mean Absolute Percentage Error**).

$$\text{MAPE} = \frac{\sum \text{APE}_i}{n}$$

où $\text{APE}_i = \frac{|\text{prévision pour la période}_i - \text{consommation réelle pour la période}_i|}{\text{consommation réelle pour la période}_i} \times 100$

Les évaluateurs devront calculer l'indicateur pour chaque produit pour lequel une prévision a été faite. Cet indicateur devrait être utilisé au niveau où les décisions d'achat à long terme sont prises — en général, au niveau central — mais il peut également être appliqué à d'autres niveaux du système si les prévisions ont été décentralisées et si les structures déterminent leurs propres quantités à commande.

Conditions requises

- Prévision par produit, pour une période donnée

- Consommation réelle ou données de distribution / livraisons (si elles sont disponibles) par produit, pour la même période (Remarque : si la consommation réelle ou les données de distribution / livraisons ne sont pas disponibles, les statistiques de services ou d'autres données peuvent être utilisées).

Les prévisions du niveau examiné et la liste des produits devraient provenir du gouvernement ou d'autres sources. Les évaluateurs pourraient obtenir des données de consommation à partir d'un système informatique de gestion fonctionnant au niveau central pour chaque produit, ou ils peuvent décider de substituer les données distribution / livraisons aux données de consommation réelle. Les évaluateurs peuvent aussi estimer les données à partir des enquêtes démographiques ou des statistiques des services.

But et considérations

Les prévisions correctement faites aident les pays et les organisations à se procurer les quantités exactes de chaque produit, réduisant ainsi les possibilités de perte ou d'insuffisance de produit et augmentant les chances de satisfaire les besoins du client avec des produits disponibles.

Un tel indicateur de la différence (en pourcentage) entre la consommation prévue et la consommation réelle est utile uniquement pour évaluer la précision avec laquelle les prévisions ont été faites pour un temps ou une période de temps donnée (par ex., une quantité pour une année entière). L'indicateur MAPE permet à l'évaluateur d'étudier la validité d'une prévision sur plusieurs périodes.

L'évaluateur ne doit pas oublier de calculer la valeur absolue de chaque marge d'erreur en pourcentage au niveau du numérateur de la formule de la marge d'erreur en pourcentage absolu (APE). Si la valeur absolue n'est pas prise, l'erreur en pourcentage moyen calculée risque alors d'être petite (parce que les termes positif et négatif s'annulent) et de ne pas être utile pour l'évaluation.

Plus la valeur de MAPE est faible, plus la prévision est précise. Il est difficile de fournir un seuil pour le MAPE en dessous duquel une prévision est considérée comme précise. Les évaluateurs compareront souvent la valeur MAPE pour la prévision souhaitée avec les valeurs MAPE des autres prévisions pour évaluer l'exactitude de la prévision.

Si d'autres prévisions ne sont pas disponibles pour validation, vérification, une méthode simple de prévision à utiliser à des fins de comparaison est de prendre les sorties réelles de l'année précédente pour chaque produit et d'y ajouter un pourcentage à la hausse ou à la baisse. Cette augmentation ou diminution du pourcentage peut être appliquée aux données de consommation de la dernière période disponible (par ex., l'année précédente) et à toutes les périodes successives sur la longueur de la période de prévision.

La différence entre le MAPE de la prévision simplifiée et le MAPE de la prévision réelle (la prévision en cours d'examen) donne une mesure de l'amélioration qui peut être réalisée par le biais du modèle réel, en supposant que le MAPE de la prévision réelle est inférieur au MAPE de la prévision simplifiée. Cependant, si le MAPE de la prévision réelle est supérieur au MAPE de la prévision simplifiée, la précision de la prévision réelle est inférieure à la précision de la prévision simplifiée, et l'organisation devra évaluer de manière critique les raisons des résultats. Il faudra sans doute de nouvelles approches de prévisions.

Autres indicateurs associés

- MAPE moyen de produits multiples

Cet indicateur est une moyenne des MAPE pour tous les produits (n). Les MAPE sont mesurés pour chaque produit (i), et l'on prend la moyenne de tous les MAPE. L'indicateur est donné comme suit :

$$\frac{\sum \text{MAPE}_i}{n}$$

- Moyenne des écarts en pourcentage entre la consommation prévue et la consommation réelle de produits multiples.

Cet indicateur est une moyenne des écarts en pourcentage entre la consommation prévue et la consommation réelle pour tous les produits. Les erreurs de pourcentage sont mesurées pour chaque produit (i), et l'on prend la moyenne de toutes les erreurs de pourcentage. L'indicateur est donné comme suit :

$$\text{où } PD_i = \frac{\frac{\sum PD_i}{n} | \text{consommation prévue pour les produits}_i - \text{consommation réelle pour les produits}_i |}{\text{consommation réelle pour les produits}_i} \times 100$$

Paragraphe 2) : Écart entre les prévisions de consommation et la consommation réelle (en pourcentage)

Définition : Pour tous les produits que le programme s'est engagé à fournir, cet indicateur mesure en pourcentage la différence entre les prévisions faites précédemment pour une année (ou une autre période appropriée) et la consommation réelle ou les données de distribution / livraisons pour cette période. Les évaluateurs devront calculer l'indicateur pour chaque produit pour lequel une prévision est faite. Si les évaluateurs souhaitent un chiffre moyen de précision des prévisions pour chaque produit, ils devront se baser sur les valeurs absolues des écarts calculées pour chaque produit.

Cet indicateur est généralement mesuré annuellement au niveau central, mais il peut également être appliqué plus souvent aux niveaux inférieurs du système, en tant que mesure de la capacité des structures à déterminer leurs propres quantités à commander. Dans un cas comme dans l'autre, la formule de base est la même.

L'indicateur est calculé comme suit :

$$\left(\frac{\text{Consommation prévue} - \text{la consommation réelle}}{\text{consommation réelle}} \right) * 100$$

Conditions requises

- Liste des produits que le programme s'est engagé à fournir
- Prévisions ou commandes par produit pour la période prévision
- Consommation réelle ou données de distribution / livraisons par produit pour la période de prévision.

But et considérations

À tous les niveaux du système, les prévisions faites correctement aident les pays et les organisations à commander la quantité adéquate de chaque produit, réduisant ainsi les possibilités de perte ou d'insuffisance et augmentant les chances de répondre aux besoins du client avec des produits disponibles. Une prévision faite à partir de données de consommation antérieures et de méthodologies prévisionnelles solides devrait être très proche de la consommation réelle avec une marge d'erreur appropriée pour chaque produit. Les parties

prenantes du pays d'accueil devraient être d'accord sur la marge d'erreur admise, et les évaluateurs devraient interpréter les résultats en tenant compte des conditions du monde réel qui ont pu être impossibles à prévoir. Les prévisions sont souvent incertaines pour de nombreuses raisons, il faut donc toujours accepter certaines erreurs, en particulier au niveau national où la période de prévision est longue. Le fait de documenter les raisons des écarts particulièrement importantes (y compris les hypothèses utilisées pour préparer les prévisions) aide à mettre les résultats en perspective et peut donner des idées pour améliorer les prévisions futures.

Cet indicateur mesure aussi indirectement la qualité des données, puisque des prévisions exactes et fiables ne peuvent résulter que de données de bonne qualité.

Autres indicateurs associés

- Niveau moyen de précision ou des écarts de prévisions pour un certain nombre de structures, de produits, ou des deux
- Pourcentage des établissements avec des prévisions qui se trouvent dans une fourchette de 5 pour cent de la consommation réelle, par produit.

Section 3 : Pilotage de la performance par processus entrepris dans une entreprise

Une dizaine de processus environ peuvent être concernés par le pilotage à savoir:

1. Proposer/vendre ;
2. Concevoir/développer/industrialiser ;
3. Réaliser le produit demandé ;
4. Assurer les prestations logistiques ;
5. Assurer le support client ;
6. Gérer les ressources humaines ;
7. Préparer les produits du futur ;
8. Acheter ;
9. Assurer la qualité ;
10. Gérer les ressources financières.

Ces dix processus sont pilotés au travers d'une vingtaine d'indicateurs. Deux axes d'analyse sont systématiquement suivis :

- l'avancement des actions de progrès relatives au processus ;
- la valorisation des bénéfices escomptés au travers de la mise en œuvre des actions.

Chaque processus est piloté par un « animateur/propriétaire » du processus et prenons l'exemple du processus « acheter ».

1. Le responsable dudit processus est le directeur des achats (il s'agit là d'un cas simple). En général, le « propriétaire » du processus exerce une autre responsabilité). Un projet a été lancé pour réduire les coûts d'achats sur l'ensemble du portefeuille « Achats » (matières premières, façonnage, frais généraux, etc.).
2. Un suivi détaillé du projet, par famille d'achat, et à l'aide d'indicateurs de pilotage doit être mis en place afin de mesurer l'avancement des actions et de valoriser les gains escomptés. le résultat de ces indicateurs donne lieu à l'élaboration d'un *reporting* au niveau du projet ce qui permet d'aboutir à la valorisation au global de réduction des coûts d'achat. C'est cette performance globale et cet indicateur de synthèse qui sont remontés dans le tableau de bord de synthèse, regroupant les dix processus, pour la direction générale.
3. Il était important de vérifier que la valorisation des gains dans le suivi du projet aboutirait à une économie réelle.
4. Dans ce système de pilotage, toute la valeur ajoutée des contrôleurs de gestion repose sur l'évaluation de l'impact des plans d'action et leur validation/traduction en économies réelles. Les contrôleurs de gestion ont, de plus en plus, la responsabilité concrète de l'organisation des réunions d'avancement et de la mise en forme de leur conclusion.
5. Au-delà du projet de réduction des coûts d'achat, le processus « acheter » fait l'objet d'un pilotage qui repose pour l'essentiel sur les indicateurs suivants :
 - % de fournisseurs cotés régulièrement ;
 - évolution des prix d'achat ;
 - % des retards fournisseurs.

Comme le font observer le directeur financier et le directeur du contrôle de gestion de l'entreprise, les contrôleurs de gestion doivent pour cela être au plus près des opérationnels (ou fonctionnels). Il est impératif qu'ils sachent se poser les bonnes questions et anticiper l'évolution et l'impact des plans d'action.

Tous deux insistent sur les capacités de communication et de négociation requises. Les contrôleurs de gestion suivent d'ailleurs deux formations spécialisées sur ces deux thèmes :

- capacités de négociation ;
- communication.

En effet, chaque responsable a tendance, par système de défense, à se mettre en position de négociateur.

Il est essentiel donc que des relations étroites responsables opérationnels/ contrôleurs de gestion se mettent en place dans l'entreprise pour le pilotage économique, en particulier des processus et des projets.

L'organisation de la direction du contrôle de gestion reflète bien cette préoccupation. Elle repose sur une organisation par processus. Les collaborateurs sont organisés en trois pôles chargés d'animer les processus suivants :

1. Planification ;
2. *Reporting* ;
3. Processus budgétaire/règles de gestion et outils.

Pour chaque pôle, les contrôleurs de gestion centraux animent des contrôleurs de gestion « opérationnels », positionnés quant à eux dans les entités opérationnelles.

Chapitre II : La démarche d'élaboration et de mise en œuvre d'un indicateur.

Trop souvent, on observe l'utilisation d'outils de mesure de performance ou de pilotage sans en connaître l'approche fondamentale d'implantation. L'interprétation que l'on peut attribuer à une mesure de productivité dépend du point de comparaison. Il est donc recommandé d'utiliser l'approche qui répondra le mieux aux objectifs escomptés. Il en existe trois et elles se regroupent autour de l'approche normative, l'approche comparative et l'approche relative.

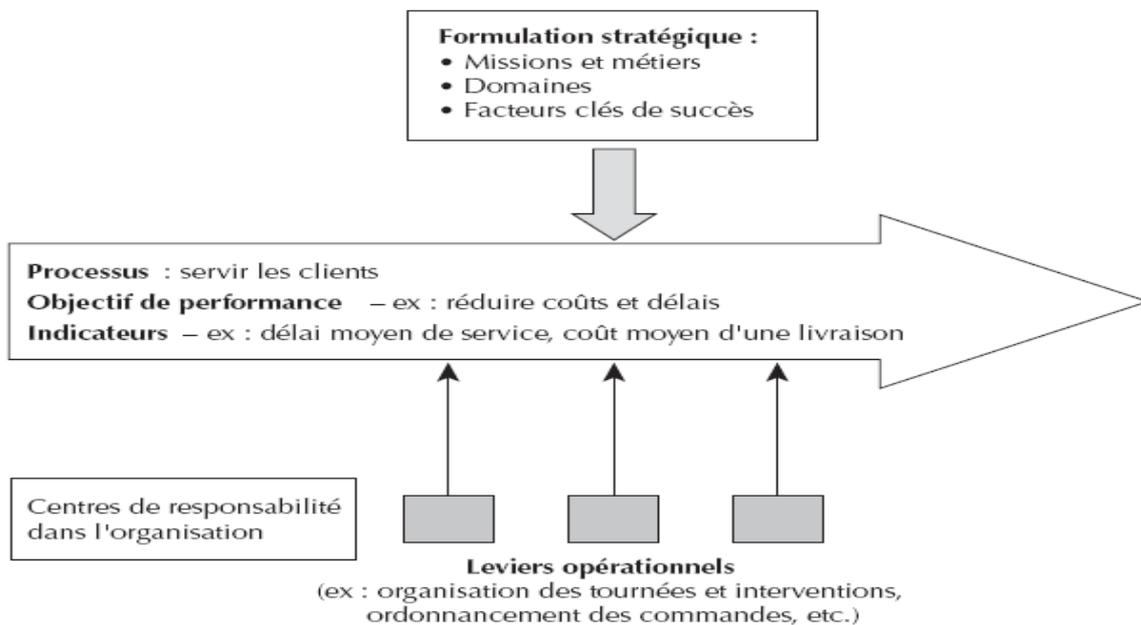
- L'approche normative est utilisée par rapport à des indicateurs pré-définis selon le secteur d'activité (ex : ratios financiers);
- L'approche comparative est utilisée par rapport à des indicateurs entre des entreprises (ex : benchmarking) ;

- L'approche relative est utilisée par rapport aux différents choix stratégiques de l'entreprise (ex: objectifs généraux et logistiques).

Globalement, il convient de noter que la démarche d'élaboration et de mise en œuvre d'un indicateur doit être intimement corrélée aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, le schéma ci-dessous montre cette corrélation et cette prise en compte nécessaire de la vision stratégique de l'entreprise au moment de l'élaboration d'un indicateur :

Schéma de démarche de définition des objectifs de performance



Chapitre III : Tableau de bord prospectif

Le Balanced Scorecard est un concept de management qui se focalise sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en action concrètes.

Le pilotage de la performance appelle une comptabilité par activité, l'alignement des projets et des processus sur la

stratégie globale de l'entreprise, et la prise en compte des facteurs non financiers de création de valeur.

L'élaboration de la stratégie de l'entreprise est en effet un préalable nécessaire à tout pilotage de la performance. Dans les faits, il est étonnant de noter que la définition de la stratégie se résume souvent à une volonté d'accélérer la cadence, « Faire un peu plus et un peu plus vite ».

Or, cela ne constitue en rien un élément distinctif par rapport aux concurrents. Pour évaluer la stratégie effective de l'entreprise, il est important, affirme-t-il, de comprendre comment l'entreprise consomme ses ressources.

Section 1- un alignement sur les objectifs

Ce concept est né après quelques années de recherche passées auprès de nombreuses entreprises à essayer de mettre en place un ensemble de mesures qui devait permettre aux managers d'avoir une vision globale, réaliste, rapide, et fiable de leur business. Au cours de leurs travaux, il leur est apparu que les aspects financiers n'étaient pas suffisants pour prendre des décisions, mais qu'il fallait leur associer des informations plus opérationnelles.

Une définition de la Balanced Scorecard pourrait être : « Tableau de bord qui traite l'ensemble des dimensions d'une entreprise sans se limiter aux aspects financiers. Son objectif est de transformer une vision stratégique en actions concrètes ».

En effet, en premier lieu, la Balanced Scorecard est un tableau de bord. Mais, et c'est là que cela devient intéressant, ce n'est pas uniquement cela. En fait c'est une méthode qui doit permettre à une entreprise de passer de la définition de sa stratégie, au pilotage de sa mise en œuvre concrète en passant par la définition, suivant quatre axes (finance, client, processus, apprentissage), des objectifs stratégiques associés, d'un arbre de causes à effets entre ces objectifs, d'actions à mettre en place, En plus elle doit permettre de mieux diffuser cette stratégie à l'ensemble des collaborateurs de la société et ainsi de les rendre acteurs de sa réussite.

1.1 Le concept du tableau de bord équilibré :

Certains diront que la seule chose qui compte vraiment pour une entreprise ce sont ses résultats financiers, alors que

d'autres soutiendront que tout cela est dépassé et que désormais le plus important réside dans les indicateurs opérationnels.

En fait, ces deux assertions ne sont pas réalistes. Il faut juste réussir à équilibrer leur poids respectif dans le pilotage de l'entreprise, et c'est justement ce qu'essaye de réaliser la Balanced Scorecard. En effet, une entreprise ne peut pas se piloter uniquement avec des données qui reflètent le passé, elle requiert dans le même temps des informations qui permettent d'avoir une idée sur ce qui est entrepris pour son avenir.

Par ailleurs, il est important d'avoir à disposition des indicateurs statiques et dynamiques.

Ainsi la comparaison réalisée entre le cockpit d'un avion et la Balanced Scorecard est très révélatrice.

Il faut enfin remarquer que ce parallèle souligne l'importance que peut avoir la mise en place d'un tableau de bord sur la bonne marche de l'entreprise et sur sa capacité à l'aider à maintenir le cap. Cette méthodologie permet d'extrapoler des objectifs et de fournir les moyens et la façon de les atteindre.

1.2 La prédominance de l'indicateur financier

Au cours de l'ère industrielle, de 1850 à 1975, les dirigeants pilotaient leurs activités à l'aide d'indicateurs financiers (retour sur investissement, bénéfice par action, ...). Ces chiffres avaient un impact sur toutes leurs décisions qu'ils pouvaient prendre pour l'entreprise en termes d'investissement et d'actifs physiques. Cette habitude, logique à cette époque, ne peut pas être conservée aujourd'hui au risque de voir sa société péricliter. En effet de nos jours, les problématiques ne sont plus les mêmes. Désormais nous sommes dans une ère informationnelle où le plus important pour survivre est de pouvoir développer des relations avec ses clients, lancer de nouveaux produits ou services, mobiliser les compétences et le dynamisme des salariés,...

En plus, les finances n'offrent qu'une vision à court terme, et leur bonne santé peut parfois cacher un faible investissement qui se répercutera sur les années à venir.

A ce titre, l'exemple de Xerox est flagrant. En situation de quasi monopole, dans le domaine des photocopieurs, cette société n'a été pilotée qu'à l'aide des bénéfices qu'elle pouvait générer, et ce au détriment de ses clients, de ses employés et de son

innovation. A l'arrivée de concurrents sur son marché elle a bien failli fermer la porte !

Dans cette ère informationnelle où les actifs intangibles prennent de plus en plus de place dans la capacité des entreprises à générer de l'argent, il ne suffit plus de faire remonter les indicateurs financiers pour pouvoir piloter l'entreprise. En effet, il faut aussi que les managers aient à leur disposition des informations relatives à l'innovation, aux ressources humaines, ou encore au fonctionnement des processus,....La bonne santé d'une entreprise ne se résume plus à son chiffre d'affaire, ou à son retour sur investissement. Il est désormais important de voir ce qu'elle entreprend pour son avenir pour pouvoir juger si oui ou non elle est en bonne santé.

Or ces actifs intangibles ne sont pas valorisables directement dans le bilan, au contraire des finances qui ont toujours droit à des rapports financiers trimestriels et semestriels. Il faut donc réussir à les valoriser ou tout du moins montrer leur implication dans la bonne réalisation de la stratégie de l'entreprise.

Section 2- Les quatre principaux axes du BSC:

Pour essayer d'équilibrer le tableau de bord, l'axe financier est contre-balancé avec trois autres axes qui concernent les clients, les processus internes et les ressources humaines. Chacun de ses axes regroupe des objectifs stratégiques qui doivent être corrélés afin de décrire la stratégie de l'entreprise.

Prenons un exemple simpliste pour expliciter la Balanced Scorecard (BSC). La donnée de base est : une entreprise qui veut gagner plus d'argent. Pour cela, elle peut par exemple décider de vendre plus de produits. Ceci implique une meilleure publicité auprès de ses clients et une amélioration de sa productivité. Enfin, pour réussir cette « prouesse » il faut qu'elle forme ses employés à être plus productifs.

Dans ce petit exemple nous avons défini cinq objectifs stratégiques qui se répartissent suivant les quatre axes de ma BSC. Chacun d'eux possède une relation de causes à effets avec au moins un des autres objectifs stratégiques. La carte regroupant l'ensemble de ces relations est appelée arbre de causes à effets.

Cet arbre représente la carte complète de la stratégie que l'entreprise veut mettre en œuvre ainsi que les moyens pour y parvenir.

Par ailleurs, une fois que ces axes ont été identifiés, il faut définir et mettre en place des indicateurs qui permettent de suivre leurs évolutions (Chiffre d'affaire, nombre de jours de formation, nombre de réclamation,...). Ensuite, pour chacun de ces indicateurs, il faut extrapoler des cibles à atteindre en fonction des objectifs, nommer des responsables pour la collecte des données et édicter des initiatives.

On peut voir ce qui fonctionne ou non dans l'application de la stratégie et déceler l'endroit où le rouage grippe. Bien entendu cela n'est possible que si la stratégie, les objectifs, l'arbre de causes à effets, et les indicateurs sont bons et reflètent une réalité opérationnelle.

Une Balanced Scorecard type se présente comme suit :

	Objectifs	Indicateurs	Cibles	Initiatives	Responsables
Financier					
Clients					
Processus internes					
Apprentissage					

Ce qui est critique pour réussir la mission (pointe vers Objectifs)
 Ce qui permet de mesurer si les objectifs sont atteints (pointe vers Indicateurs)
 Où il faut arriver (pointe vers Cibles)
 Ce qu'il faut mettre en place pour atteindre les objectifs (pointe vers Initiatives)
 Qui doit faire les mesures (pointe vers Responsables)

La représentation d'une Balanced Scorecard comprend les axes suivants :

2.1- L'AXE FINANCIER :

« Ce que voient les actionnaires »

L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Les indicateurs financiers, orientés mesure de la rentabilité comme le Retour sur Investissement, le bénéfice d'exploitation,

permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé.

Aussi cet axe permet de se rendre compte si la stratégie est appliquée et applicable. En effet les objectifs stratégiques qui s'y trouvent se situent en haut de l'arbre de causes à effets.

Le contenu de cet axe dépend du cycle dans lequel se trouve l'entreprise : croissance, maturité, récolte.

Les indicateurs types sont : le chiffre d'affaire, la part des nouveaux produits, productivité, segmentation....

2.2- L'AXE « CLIENT » :

« Pour atteindre notre but, comment devons-nous apparaître auprès de nos clients ? »

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance.

Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, ou par un accroissement de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet axe sont généralement orientés évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client....

L'axe client informe les managers sur les segments de marché visés et sur la manière de les conquérir. Par ailleurs il doit apporter des informations à posteriori mais aussi des données concernant les attentes futures des clients.

Les indicateurs types sont : la satisfaction client, la qualité, la rentabilité par segments, l'image de marque,....

2.3 L'AXE « PROCESSUS INTERNES » :

« Pour satisfaire nos clients, que devons-nous mettre en place ? »

La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus. Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation

Généralement les entreprises définissent cet axe en troisième. Il doit faire ressortir les processus vitaux pour la réalisation des objectifs énoncés par les deux précédents.

Les processus internes sont décomposés en trois familles : innovation, production / vente. Pour chacune d'elles il faut voir ce qui contribuera le plus à l'atteinte des objectifs clients et donc financiers.

Les indicateurs types sont : rotation des stocks, retour sur investissement des nouveaux produits, durée du cycle de développement,....

2.4 L'AXE « APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL » :

« Que doit devenir notre entreprise pour réussir ? »

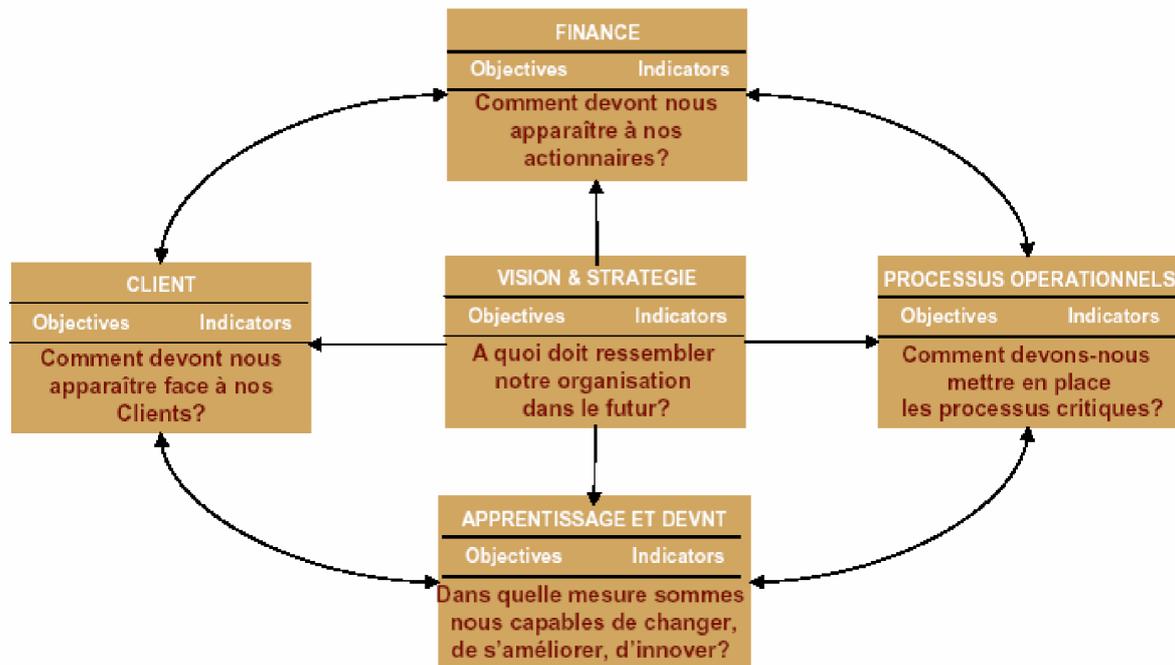
Pour atteindre les objectifs à long terme, il est indispensable de rénover les infrastructures.

Cet axe concerne trois points : les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques.

Aussi cet axe montre ce qui doit être mis en place pour réussir les objectifs des trois axes précédents en termes de ressources humaines, de systèmes, et de procédures.

Les indicateurs types sont : satisfaction des salariés, leur fidélité, leur productivité, le nombre de jours de formation,....

On peut présenter ces axes par ce schéma



Section 3- Un système de management :

La Balanced Scorecard est bien plus qu'un simple tableau d'indicateurs liés. Il faut vraiment le voir comme un réel système de management qui agit sur quatre facettes :

-« Translating the vision » : En général, le plus difficile n'est pas de définir une stratégie mais de la mettre en place. C'est en cela que la BSC apporte son aide puisqu'elle permet de clarifier la stratégie en objectifs opérationnels compréhensibles par tous. Ainsi un consensus peut être atteint sur la mission de l'entreprise.

-« Communicating and linking » : La BSC est en fait un formidable outil de communication et de motivation. Des objectifs sont définis pour chacun des collaborateurs et leur rôle dans la réussite de l'entreprise peut être objectivé.

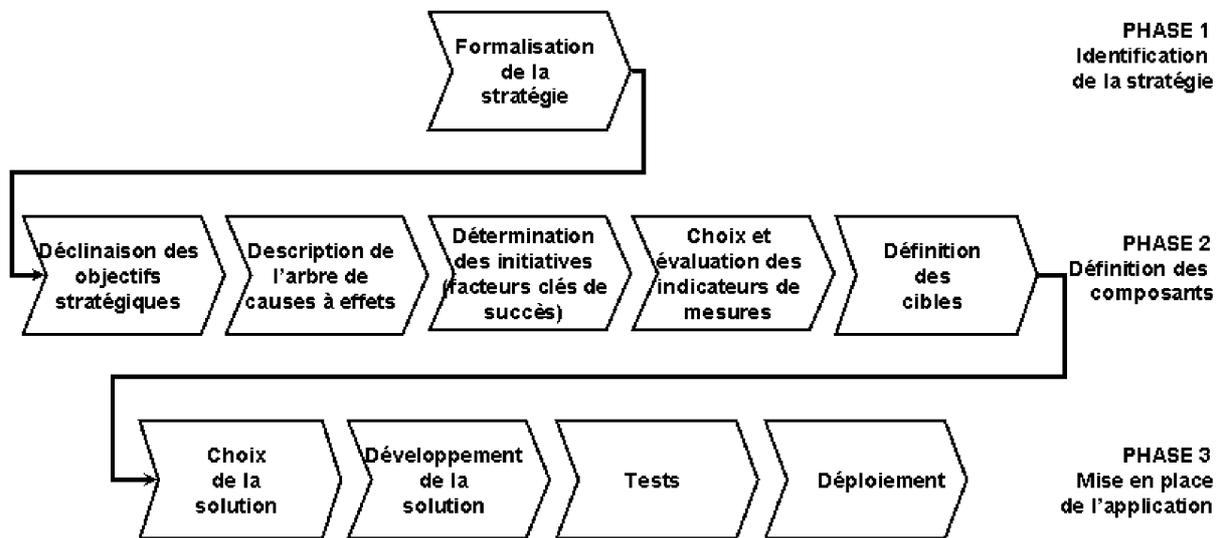
-« Business planning » : La définition de cibles oblige l'entreprise à n'avancer que dans une seule direction. Ainsi l'allocation des ressources, les initiatives stratégiques doivent s'inscrire dans cette marche en avant.

-« Feedback and learning » : Souvent le temps imparti à l'étude de la stratégie d'une entreprise est limité. On définit les grandes lignes et on ne regarde qu'un an ou six mois après où on en est. La BSC lutte contre cet état de fait, car elle force le management à réaliser un retour régulier sur leur stratégie et

de la remettre en cause sur certains points à la vue des résultats obtenus.

3.1 Comment mettre en place une balanced scorecard :

Etapes de la mise en place :



Déroulement de la mise en place d'une Balanced Scorecard

Lors de la première phase il faut commencer par bien définir le périmètre d'application de la Balanced Scorecard. Pour cela, il est important de savoir à qui s'adresse ce tableau, quels sont les clients concernés, les processus, les ressources humaines.... Une fois cette première condition remplie, l'équipe dirigeante définit la stratégie qu'elle entend alors mettre en place pour ce périmètre.

A partir de là, la seconde phase peut débuter. Elle fait intervenir, au cours d'interviews, les managers des divisions englobées dans le périmètre d'étude, Ce n'est qu'après cela qu'ils peuvent partager leurs idées concernant ce qu'il faut mettre en œuvre pour réussir dans cette voie : les objectifs stratégiques associés, les mesures, les cibles,.....

Cette mouture initiale est alors présentée aux personnes du middle management qui connaissent bien le métier de l'entité et ses processus. Ils doivent alors proposer des améliorations, trouver de nouveaux indicateurs, les lier entre eux et à la stratégie, et commencer à penser à l'implémentation de la solution et aux contraintes induites.

Ce n'est qu'après cette étape que l'équipe dirigeante met un point final à la BSC. La construction du tableau de bord prospectif se déroule donc de manière itérative.

La dernière phase correspond à la mise en place de la Balanced Scorecard au sein de l'entreprise. Elle comprend une partie d'intégration au système existant et une autre liée à l'accompagnement du changement. En effet il faut que l'outil soit connu, compris, utilisé et alimenté par les personnes concernées pour que ses résultats soient probants.

3.2 Facteurs clés de succès

Mettre en place une Balanced Scorecard est une décision stratégique. Tous les dirigeants doivent être convaincus de sa nécessité. Il faut réussir à créer un climat propice au changement et mettre en place l'organisation qui pourra les supporter.

Ensuite intervient le facteur clé de succès le plus important qui est de bien impliquer tous les acteurs de l'entreprise dans cette démarche. Il ne faut pas que la BSC reste au niveau du top management, elle doit être présente à tous les niveaux de l'entreprise. Pour ce faire il faut réussir à définir différentes déclinaisons de cette BSC où chacun des collaborateurs pourra trouver au moins un indicateur auquel il contribue.

Puis lors de la mise en place de l'outil il faut que les processus s'adaptent aux nouvelles directions prises.

Enfin il faut que la stratégie soit perçue comme un processus continu sur lequel on doit toujours revenir et où rien n'est jamais acquis. Grâce à la BSC il faut tester des hypothèses, s'adapter, apprendre de ses erreurs,...

3.3 ERREURS A EVITER, LES LIMITES

La première erreur serait de réaliser une BSC trop abstraite et sans concertation, loin des problèmes concrets de l'entreprise, empêchant ainsi les collaborateurs d'y adhérer. Par ailleurs il n'est pas souhaitable que le nombre d'indicateurs soit trop important. En effet il faut que le tableau de bord soit exploitable. Il serait dommage d'avoir à le synthétiser pour pouvoir en tirer des enseignements !

Les objectifs stratégiques et les indicateurs doivent être corrélés entre eux sinon les résultats escomptés ne pourront être atteints.

Enfin il ne faut pas attendre de la BSC qu'elle définisse la stratégie d'une entreprise, elle est là pour aider à sa mise en action et à son pilotage.

D'autres limites existent, à titre d'exemple le caractère un peu « extraordinaire » de la méthode qui laisse croire que les stratégies d'un hôpital, d'une entreprise de chimie, ou d'une librairie peuvent toujours se décliner suivant les quatre axes du tableau de bord.

De même ces axes semblent un peu rigides en renvoyant l'image d'une activité bien segmentée entre les finances, les clients, les processus et les ressources humaines : la gestion des hommes n'est-elle pas en fait un processus métier.

Tableau : Les différents niveaux de tableau de bord logistique sont :

Niveau du système de décision	Niveau de tableau de bord		
	Planification	Pilotage	Régulation
responsable général	x	(x)	
responsable de branche		X	(x)
responsable de groupe	x	(x)	x

- Au niveau de la planification (décomposition de la finalité en objectifs) le tableau de bord sera annuel ou parfois mensuel.
- Au niveau du pilotage (adéquation objectifs-moyens) il sera mensuel ou parfois hebdomadaire
- Au niveau de régulation (décisions courantes d'exploitation), il sera journalier ou parfois hebdomadaire.

Bibliographie

- Pierre Guilloson « la logistique de soutien et son environnement ».éditions Nathan, 1996.
- Gilles Paché et Thierry Sauvage « la logistique en jeux stratégiques ».éditions Vuibert, 2004
- Joël MOULHADE « Les formations à la logistique en France » cahier de recherche N°96 Mars 2005 UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
- Mohammad Reza AKBARI JOKAR et Yannick FREIN « SUR L'EVOLUTION DU CONCEPT DE LOGISTIQUE » Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique Trois-Rivières, 9, 10 et 11 mai 2000
- Régis DUMOULIN et Pierre-Xavier Meschi « socialisation, contrôle et performance dans les réseaux d'alliances logistiques
- Les systèmes d'informations, leviers de la performance logistique de l'entreprise
- Pascal ROOS (Enseignant en BTS Action Commerciale Lycée René Cassin, Gonesse)
- Morana, J. et Pinardi G. (2003), Elaboration d'un tableau de bord des coûts Logistiques de distribution, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 22, n° 4, pp. 77-95
- « Le tableau de bord prospectif »,kaplan et norton, édition d'organisation 2
- « Les nouveaux tableaux de bord » Alain fernandiz ,edition 2003
- www.balancedscorecard.org
- www.piloter.com

➤ www.tableaubord.nodesway.com