

# Colloque international (2012)

*af*  
*fondation*  
Alliance Française



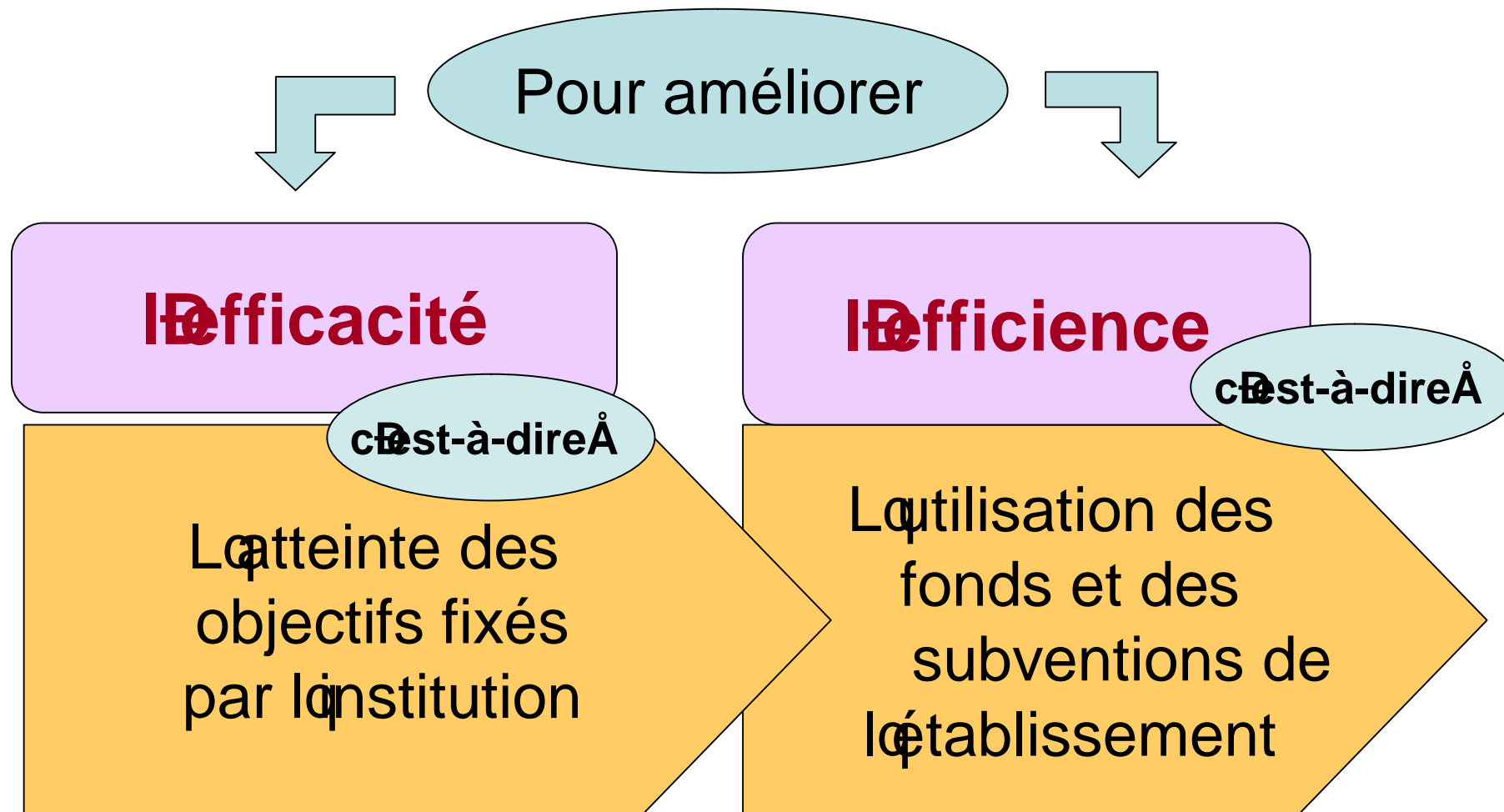
# LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Sont liés au concept de « qualité »

et au management:

Approche processus

# Une démarche qualité



Pour améliorer



**La performance**

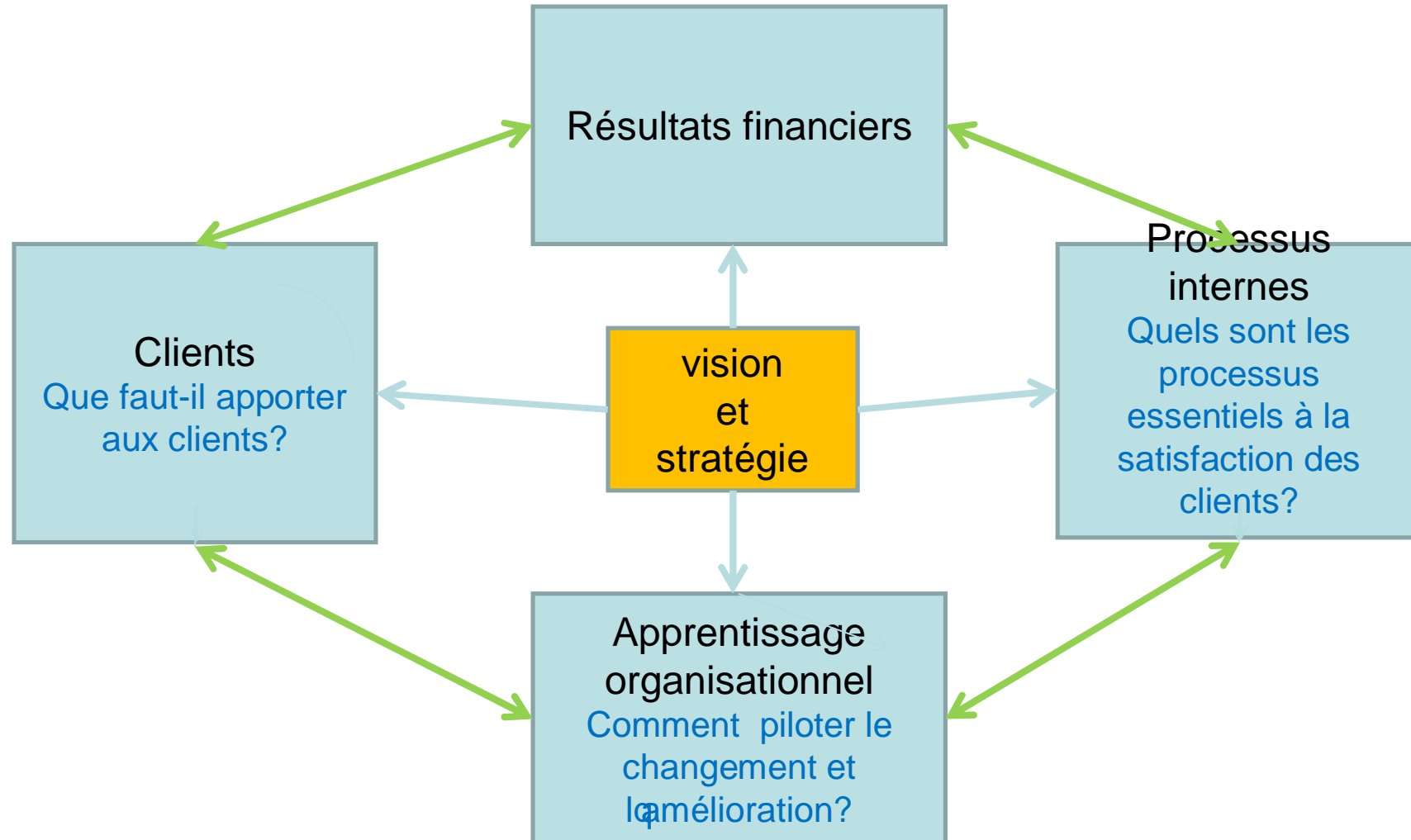
## Quelques critères du référentiel

- “ G18. Il existe un plan stratégique pour l'établissement adossé à un budget et validé par le CA.
- “ GC4. Il existe un pilotage sous forme de tableaux de bord qui permettent de suivre l'évolution de l'activité : étudiants différents, inscriptions, heures/étudiants, heures/enseignants, etc.

- De faire un état des lieux de l'existant
- De définir une stratégie ou des stratégies
- De définir des attendus (des objectifs)
- De mettre en place un plan d'action
- De identifier et de mesurer les écarts entre le réel et les objectifs à intervalles réguliers
- 4. De réfléchir, de décider, d'agir: ajuster les moyens, mettre en place des actions correctives

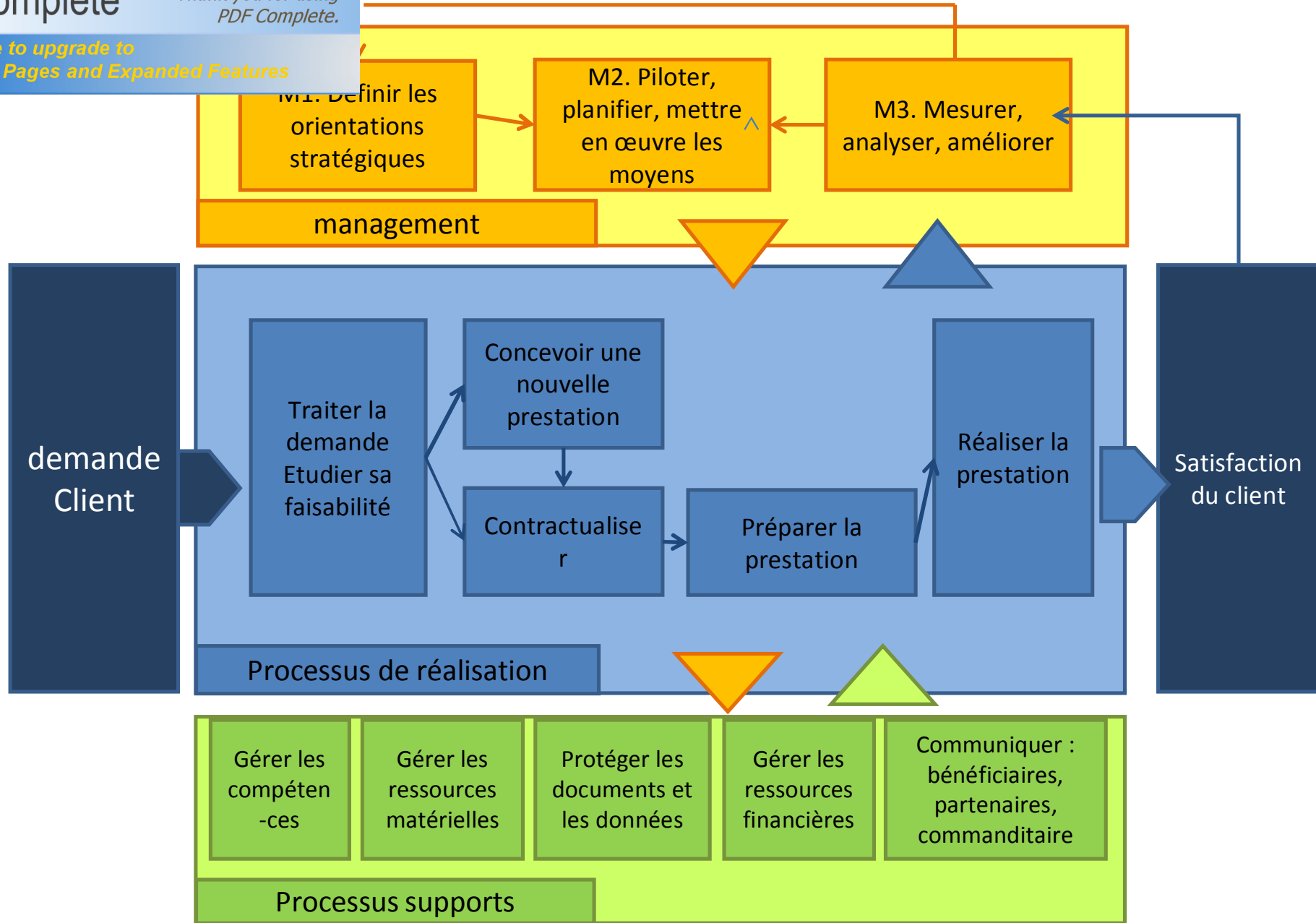
# Tableau de bord prospectif:

Source : Kaplan R. S. et D. P. Norton (1996), *The balanced Scorecard*, Harvard business School Press, p.21 et <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/bergero.pdf>



	Facteurs de la performance à traduire en indicateurs	Exemples d'indicateurs (pertinents ou non)
<b>Financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Accroissement du chiffre d'affaires</li> <li>~ Réduction des coûts et amélioration de la productivité</li> <li>~ Utilisation de l'actif</li> <li>~ Réduction du risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Croissance des ventes</li> <li>~ % de bénéfice net</li> <li>~ rendement sur capital investi</li> <li>~ coûts unitaires</li> </ul>
<b>Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Part de marché</li> <li>~ Conservation de nouveaux clients (fidélisation)</li> <li>~ La conquête de nouveaux clients</li> <li>~ Satisfaction des clients</li> <li>~ Rentabilité par segment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ % des ventes réalisées auprès des clients existants</li> <li>~ % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients</li> <li>~ degré de satisfaction des clients</li> <li>~ taux de plaintes</li> </ul>
<b>Processus internes</b>	<p>Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus du centre soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>~ Le traitement de la demande</li> <li>~ la conception d'une nouvelle prestation</li> <li>~ la contractualisation</li> <li>~ La préparation de la prestation</li> <li>~ La réalisation de la prestation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ argent investi en R&amp;D</li> <li>~ % des ventes réalisées avec des nouveaux produits</li> <li>~ temps de réponse aux appels de service</li> <li>~ taux d'absences</li> </ul> <p>o</p>
<b>Apprentissage organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Le potentiel des salariés</li> <li>~ Réorientation des compétences</li> <li>~ Capacités des systèmes d'information</li> <li>~ Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ taux de satisfaction des employés (turn over)</li> <li>~ argent investi en formation</li> <li>~ disponibilité de l'information</li> <li>~ nombre de suggestions par Employé</li> </ul>





de résultats et de processus sont répartis en  
3 grandes familles:

- Stratégique (par exemple pour une augmentation des ventes de 10% il y aura des indicateurs précis par produit)
- Tactique (pour l'atteinte de résultats au niveau de l'amélioration continue à l'intérieur de l'entreprise; par exemple pour réduire le temps d'attente pour l'inscription)
- Opérationnel (pour déterminer et améliorer les temps d'opération au sein d'un processus; par exemple une procédure pour l'inscription).

r doit être intelligent, SMART:

- S > Spécifique, bien décrit, compréhensible par les opérateurs.
- M > Mesurable, quantifiable en quantité ou en qualité.
- A > Atteignable.
- R > Raisonnable.
- T > Temporel

L'indicateur ainsi intelligent, pourra parler de façon efficace et être ensuite associé à un tableau de bord en prévision de prises de décision.

# Indicateurs de performance « traditionnels »

- Chiffre d'affaires global
- Recettes propres
- Dépenses hors investissement
- Résultat
- Taux d'autofinancement

- Marge brute
- Rentabilité commerciale
  
- Combien rapporte une heure vendue ?
- Combien rapporte une heure professeur ?
- Combien coûte une heure de cours vendue tous frais inclus?
- Combien coûte une heure professeur toutes dépenses incluses?

- Résultat de l'activité (les pertes ou les bénéfices dégagés par heures professeurs)
- Nombre d'inscriptions
- Nombre de étudiants différents
- Nombre de groupes ouverts
- Nombre moyen d'inscrits/groupe
- Taux de réinscription



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Ciep

# mais aussi:

- Le nombre de remboursements
- Nombre de abandons
- le taux d'absentéisme

- Les indicateurs de performance efficaces doivent être établis à long terme.
- Leur formule de calcul ne doit pas évoluer de façon à ne pas fausser les analyses historiques.



# Le référentiel de la démarche qualité

- Un outil diagnostic
- Une référence pour la amélioration de la performance

Exemple avec l'indicateur « Taux de satisfaction clients »

# Taux de satisfaction client

L13. L'établissement est visible et identifiable de l'extérieur	Réduction des appels téléphoniques
L9. Les locaux sont en bon état général	
L1. L'ensemble des locaux est en conformité avec les normes de sécurité en vigueur dans le pays	Réduction des risques
C10. Il existe un personnel d'accueil formé (formation initiale ou continue) maîtrisant l'une des langues locales et le français	Réduction du temps de traitement de la demande
C5. Il existe des documents qui présentent de façon détaillée l'ensemble des services proposés (sessions, horaires, procédures d'inscriptions, prix et conditions financières, conditions de annulation, localisation, certifications,	Réduction du temps d'attente

C8. Il existe un site internet régulièrement mis à jour, qui reprend le logo de l'établissement et qui contient au minimum les mêmes informations que les documents diffusés	Réduction des appels téléphoniques, des courriels
C14. L'organisation des inscriptions est décrite par une procédure claire, connue du personnel et des clients	
C15. L'établissement est attentif à la gestion du temps d'attente avant la prise en charge du client	
C2. Il existe un document contractuel de type Conditions générales de vente (CGV) que les étudiants signent ou valident avant de commencer leur apprentissage	
C3. Il existe des documents attestant d'une procédure claire et transparente pour les demandes de report ou de remboursement	Réduction des réclamations

<p>C21. L'établissement dispose de outils de fidélisation (liste de diffusion, carte de membre ouvrant droits à réduction, offres promotionnelles sur les spectacles, invitations, concours, etc )</p>	
<p>P22. Le placement des étudiants dans les cours se fonde sur un test conçu et corrigé par des pédagogues</p>	
<p>P13. Il existe un référent pédagogique, chargé entre autres de l'évaluation de la conception des cours et du matériel pédagogique</p>	
<p>P6. Les cours sont décrits de façon détaillée dans des documents contractuels accessibles avant l'inscription, et remis aux apprenants au début du cours.</p>	
<p>P23. Les enseignants qui ne sont pas de langue maternelle française ont au moins le niveau C1</p>	

P29. Le nombre de étudiants par classe ne dépasse pas 18, 16 pour les débutants	
P7. Les enseignants élaborent les séquences d'apprentissage en fonction des objectifs de la formation	
P11. Les enseignants connaissent les fondements méthodologiques des manuels utilisés	
P1. Les cours de français général permettent de développer les compétences linguistiques décrites dans le CECR (production orale et écrite, réception orale et écrite, interaction)	
P33. Un accompagnement de l'apprentissage, en complément de l'enseignement en présence, est proposé (auto apprentissage, tutorat, conseil, suivi)	

P21. Il existe une procédure de remplacement des professeurs absents	
C11. Les horaires d'ouverture du service d'accueil correspondent à <i>minima</i> aux heures de cours	
P15. Des visites de classe sont régulièrement organisées par le référent pédagogique	
C12. Un questionnaire de satisfaction est proposé aux étudiants à la fin de chaque session	
P27. Une attestation de niveau est remise à la fin de chaque session ou au moins à la fin de chaque niveau du CECR	

CR6. Le personnel d'accueil de l'établissement et les enseignants informent systématiquement les étudiants de l'existence d'un centre de ressources et de documentation	
CR24. Il existe une bibliothèque de l'apprenant	
CR28. Il existe des postes de télévision et des ordinateurs à disposition des différents publics, y compris des apprenants	
L17. Il existe un espace de convivialité pour les étudiants	



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Ciep

Merci de votre attention