

# LES OUTILS DE PILOTAGE INTERNE

## pilotage par projets, pilotage par objectifs, contrôle de gestion

Vendredi 7 octobre 2016

# Objectifs de cet atelier

- Pourquoi piloter ?
- Les concepts associés aux outils de pilotage interne
- Comment concevoir des tableaux de bord de pilotage ?
- Quels pré requis pour le pilotage ?
- Cas pratiques

# Déroulé de l'atelier : 3h

- Propos introductifs : 15 min
- Temps d'échange en sous groupes : 35 min
- Apports théoriques et méthodologiques : 1h
- Cas pratiques : 1h
- Conclusion de l'atelier : 10 min

# PREALABLE

# Atelier participatif

- Installation de 7 groupes de 6/7 personnes en fonction de vos étiquettes
- Vous devez répondre à une question :  
**« qu'est ce que vous êtes venus chercher à cet atelier aujourd'hui ? »;**
- Temps de réflexion très court : 6 min
- Le rapporteur de chaque groupe est un agent du CDG
- Restitution au groupe et mise en commun des attentes.

# Pourquoi piloter une collectivité ou un établissement public ?

- Les nouvelles données territoriales
  - contraintes budgétaires
  - mutations de l'action publique
  - attentes des élus, des habitants /des usagers toujours plus exigeants et mieux informés
- Influence directe de ces évolutions sur le fonctionnement des collectivités
  - Du paradigme du contrôle au paradigme du pilotage

Outils budgétaires et  
réglementaires

Mettre en regard  
la consommation des  
ressources et le service  
produit

# Pourquoi piloter une collectivité ou un établissement public ?

- Recherche de rationalisation, de gains de productivité
- Le service ou la prestation que la collectivité offre
  - est-il adapté aux besoins ?
  - est-il efficient compte tenu des compétences obligatoires, facultatives et du coût de production ?
  - Peut-il être externalisé voire abandonné ?



# Pourquoi piloter une collectivité ou un établissement public ?

- Dans quel objectif ou cadre ?
  - la qualité des services publics locaux
  - l'allocation des moyens humains, financiers et techniques aux politiques publiques
  - l'impact des politiques publiques locales sur le territoire
  - la maîtrise des dépenses publiques
  - le respect de la réglementation

=> Le manager public se trouve confronté à ces exigences sans toujours avoir pu réfléchir en amont aux outils nécessaires pour y répondre.



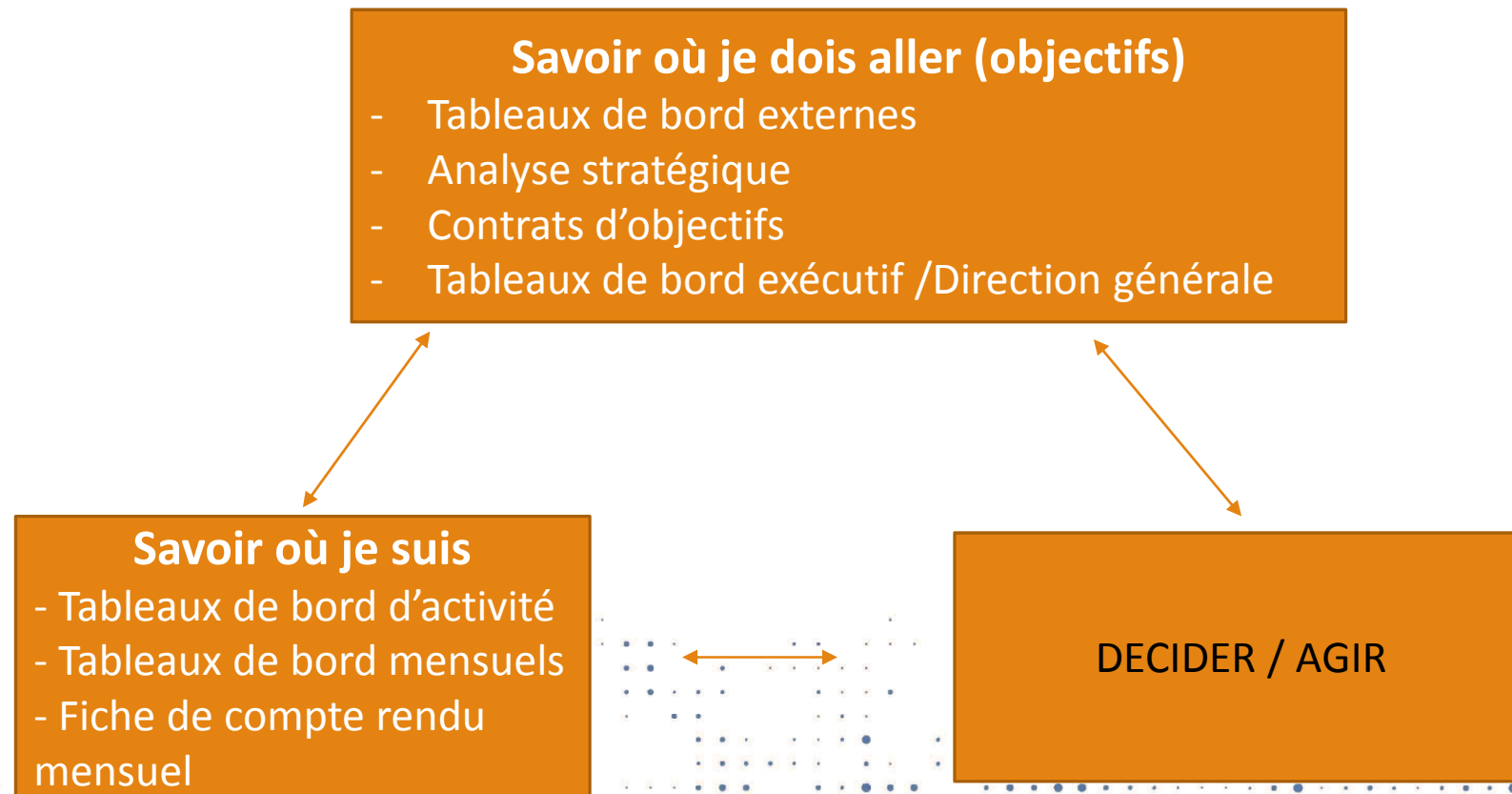
# Pourquoi piloter une collectivité ou un établissement public ?

- Se donner les moyens de mesurer : **connaître** sa situation
- De **comprendre** : pour maîtriser les moyens d'actions
- De **piloter vers** l'atteinte des cibles visées : en fonction des objectifs poursuivis.

# Pourquoi piloter une collectivité ou un établissement public ?

- Ces ajustements nécessitent de l'information sous forme de :
  - Prévisions => où devons-nous aller, de quel financement disposons nous ?
    - > Objectifs, traduction chiffrée de l'objectif et moyens pour l'atteindre
  - D'informations historiques => où en sommes nous, combien avons-nous consommé ?
    - > Résultats atteints, référentiels de l'année précédente.
- L'information nécessaire existe le plus souvent mais parfois non repérée, non organisée, non structurée et donc non analysée.

# A retenir



# Les concepts associés aux outils de pilotage interne

- Le tableau de bord, un outil de décision permettant l'articulation Pilotage stratégique / Pilotage opérationnel
- Dans quel(s) objectif(s) ?
- Indicateurs, faire le bon choix

=> La simplicité et la « convivialité » pour plus d'efficacité

# A quoi sert un tableau de bord ?

- comme dans une voiture : quelles informations fournit -il ?
  - L'allure à laquelle vous roulez permet de savoir si vous respectez bien les limitations de vitesse
  - Votre consommation d'essence. En fonction de la distance qui vous reste à parcourir, vous savez si vous devez vous arrêter à une station service ou si cela n'est pas nécessaire.
  - Quand le voyant d'huile s'allume, vous savez qu'il faut en remettre rapidement sous peine de « serrer » le moteur.

# A quoi sert un tableau de bord ?

**Je suis aux commandes**

**Je consulte mon  
tableau de bord**

**Je m'informe sur :**

- le fonctionnement du véhicule
- le déroulement du plan de trajet
- le degré d'approche de l'objectif
- l'environnement extérieur

**J'agis sur des  
commandes**



# Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

- Est un ensemble d'outils synthétiques et rapides permettant d'embrasser d'un coup d'œil une série de données stratégiques
- Offre au « pilote » une vision claire de l'impact de ses actions
- Offre la possibilité de faire remonter des informations sur l'impact des politiques entreprises et d'engager les actions correctrices qui s'imposent
- Privilégie l'anticipation, la compréhension des causes, l'orientation vers l'action
- Est un outil d'aide à la décision

OBJECTIF



ECART



REEL



# Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

## Règle des 3U...

Utile



Permettre au responsable d'**évaluer** une situation, dans la perspective de **décider**



Utilisé



Faciliter le management de la collectivité à travers la dimension d'**animation**

Utilisable



Extraire facilement l'information exploitable à travers un support **synthétique**

Un outil de contrôle, d'aide à la décision

# Différents types de tableaux de bord

- Outils de suivi :

- Tableau de gestion des activités (absentéisme,...)
- Tableau de suivi des coûts
- Tableaux de référentiels, de comparaisons externes..

- Outils de pilotage synthétiques : dialogue de gestion

- identifier pour chaque activité, les coûts internes de fonctionnement en termes de moyens humains, matériels, infrastructures utilisées, volume d'activité, nombre de dossiers traités...

=> notion de coût complet

# Exemples outils

- Outils de suivi :

- Rh / suivi absentéisme

- Outils de pilotage :

- Gestion espaces verts

- Planification de projet.

# Une dimension stratégique

- Traduire des missions en activités mesurables
  - Prendre appui sur des documents stratégiques : projet de mandat, projet de service, lettre de cadrage, fiche de poste...
  - Traiter en priorité les activités les plus consommatrices de ressources ou à fort enjeu politique
  - Partir de données disponibles afin de les fiabiliser
  - Définir un langage commun
- fixer des objectifs
  - S'inscrire dans une démarche de conduite du changement
  - Établir des « contrats d'objectifs » formalisés entre l'exécutif, la direction générale et les services
  - Organiser une concertation en interne sur les priorités

## DIMENSION STRATEGIQUE DU PILOTAGE DES PROJETS

PROJET DE MANDAT

PROJET  
D'ADMINISTRATION

PROJET DE SERVICE

PROGRAMMES ET  
BUDGETS ANNUELS /

BILANS D'ACTIVITE DES SERVICES  
TABLEAUX DE BORD DES SERVICES

# La fixation des objectifs

- Point de départ : programme électoral
- Déclinaison en termes opérationnels : les objectifs doivent être chiffrés et hiérarchisés

# Le management par objectifs

- Le déploiement d'objectifs nous pousse à clarifier ce que l'on veut et permet l'appropriation des buts et des objectifs poursuivis
- Il favorise la cohérence des initiatives et la convergence des efforts ; il aide à concentrer l'énergie sur ce qui est important et à faire des arbitrages
- Il participe à une culture de responsabilisation et de résultat
- Il permet d'objectiver l'appréciation des actions des contributeurs



# Le management par objectifs

## TECHNIQUE SMART

**Définition:** moyen mnémotechnique pour se souvenir des caractéristiques que doit posséder un objectif pour permettre sa réalisation (« smart » signifie « futé » en anglais)

|   |                       |  |
|---|-----------------------|--|
| S | stimulant             | Décrit de manière précise, motivante et sans équivoque les résultats à atteindre |
| M | mesurable             | Permet de savoir si les résultats sont atteints ou non à l'aide d'indicateurs    |
| A | atteignable           | Partagé par les acteurs et cohérent avec les différents niveaux d'objectifs      |
| R | réaliste              | Prend en compte le contexte, les moyens et les aspects motivationnels            |
| T | temporellement défini | Possède une date de début et une date de fin et éventuellement des jalons        |

# Définition d'objectifs

**C'est l'énoncé d'un résultat à atteindre dans un délai déterminé**

- L'objectif décrit un résultat et non une activité
- Il est formulé de façon claire et précise
- Il est mesurable (degré de réalisation), comporte une date d'échéance
- Il est réalisable (prise en compte des contraintes organisationnelles, environnementales, ...)
- Il est contrôlable
- Il est révisable

# Construire des indicateurs

- Un indicateur est une information chiffrée visant à mesurer une variable. Un indicateur doit remplir les critères : Comptable / Informatif/ Pertinent /Fidèle /Constant/ Juste / Précis.

## ➤ Les premières questions à se poser sont :

- Est-ce que l'information existe déjà ?
- Des indicateurs : pour quoi faire ? par rapport à quoi ?
- Comment s'en servir ?

## ➤ Définir les **acteurs**

- Qui le met en place?
- Qui assure son suivi ?

## ➤ Définir le **périmètre** d'un indicateur

- Que cherche t-on à mesurer?
- Quelle est la population concernée?
- Quelle est la durée de l'observation ?

# Les familles d'indicateurs

- Indicateurs d'activité (achats, production, RH, juridique...)
- Indicateurs financiers (coûts, ...)
- Indicateurs de productivité (hommes, équipements et locaux...)
- Indicateurs de qualité (satisfaction, délais, incidents...)
- Indicateurs de sécurité (accidents du travail, arrêts de travail...)
- Indicateurs de climat social (absentéisme, rotation du personnel...)

# Les indicateurs

## LES INDICATEURS DE RESULTATS

efficacité - efficience

## LES INDICATEURS DE MOYENS

qualité - cohérence - pertinence

## LES INDICATEURS DE SATISFACTION

usagers - partenaires internes / externes - agents

# Les indicateurs

## EFFICIENCE

ressources utilisées  
résultats obtenus

## EFFICACITE

objectifs fixés  
résultats obtenus

## COHERENCE

objectifs fixés  
actions menées

## PERTINENCE

Cohérence des réponses  
Besoins de l'environnement

# Exemple : ouverture d'une salle polyvalente au 1er oct 2017

- Objectif : ouverture de la salle dans 1 an
- Moyens humains dédiés : prévisionnel de 2 agents des ST mobilisés à temps plein pendant 6 mois (fev à juill 2017)
- Évolution du chantier : délais plus longs pour les autorisations d'urbanisme entraînant un retard de 3 mois d'intervention des ST
- Ajustement : mobilisation de 2 agents supplémentaires sur la période de mai à juill



# Contrôle de gestion

- Le contrôle de gestion résulte d'une démarche essentiellement interne visant à assurer une meilleure maîtrise des moyens humains, financiers et matériels des services au regard de leurs missions.
- Le contrôle de gestion est la relation entre objectifs, moyens et résultats.

# Implantation du contrôle de gestion

- **Une stabilité de l'organigramme** : une fois implanté, le contrôle de gestion doit être cependant adaptable et source d'adaptation
- **La segmentation analytique** (découpage de l'organigramme en activités) est le point de départ dans la réussite du projet. Une entité dans son ensemble est trop complexe à gérer. Il est nécessaire de donner à chaque acteur l'information dont il a besoin et une même information doit pouvoir être vue sous différents prismes selon l'interlocuteur.
- Le contrôle de gestion ne peut-être réalisé par un seul homme et implique une **responsabilisation des gestionnaires** en charge d'une ou plusieurs activités (ceux-ci sont les relais entre l'activité et le contrôleur de gestion).
- **Des outils simples** permettant à l'ensemble des gestionnaires de piloter leurs activités et aux décideurs de disposer d'une véritable aide à la décision.

# Implantation du contrôle de gestion

- Les systèmes d'information sont généralement réduits à la vision réglementaire favorisant le développement d'outils internes au sein des services générant des doubles saisies inutiles, des contrôles de fiabilité perpétuels nuisant à l'émergence d'un langage financier commun
- La nécessité de décentraliser le contrôle de gestion (proximité avec les opérationnels, auto-contrôle, responsabilisation des acteurs...) : « *le contrôle de gestion est l'affaire de tous* »

# La comptabilité analytique, outil majeur du contrôle de gestion

- Il ne s'agit plus de savoir si telle charge correspond à une facture payée à tel tiers, mais de déterminer quelle part de cette charge peut être attribuée à telle activité.
- Le classement par activité permet d'affecter à chaque prestation de service l'ensemble des coûts de production.

=> Cette affectation permet de calculer le **coût de revient**.

# La comptabilité analytique, outil majeur du contrôle de gestion

- Les coûts calculés par la comptabilité analytique permettent :
  - de justifier le niveau de la tarification
  - de donner des éléments permettant de décider
  - de fournir des paramètres de contrôle
  - d'évaluer des biens et des services
- La nécessité de disposer d'un outil permettant d'intégrer d'autres niveaux de lisibilité que celles imposées par les nomenclatures réglementaires afin d'impliquer les services dans la responsabilité et la gestion de leurs moyens.



# Etape de calcul du coût d'une prestation



Détermination des charges entrant dans le calcul du coût de la prestation

Catalogue d'activités

Coût des ressources consacrées à la réalisation de la prestation et pouvant être imputées directement et sans ambiguïté à cette prestation.

Temps passés

# La prise en compte des coûts indirects

Temps passés  
(charges de personnel)

## Charges indirectes :

- Bâtiments
- Fluides
- Informatique ( matériels + logiciels)
- Telecom
- Formations des agents
- Photocopieur reprographie
- Fournitures administratives
- Coût d'un bulletin de paie, Médecine professionnelle
- Véhicules
- Matériels mobiliers
- Equipements
- Entretien du Bâtiment



# Calcul des coûts : exemple d'un service de restauration collective

- Dépenses directes (externes) :
  - Denrées alimentaires
  - Produits d'entretien
  - Vêtements de travail
  - Contrats de maintenance
  - Analyses microbiologiques
- Dépenses indirectes (internes)
  - Dépenses de personnel (coût agent)
  - Centralisateurs (dépenses bâtiment, véhicules..)
  - Dépenses dites transversales (dépenses direction enfance/jeunesse, dépenses élus, dépenses RH, dépenses comptabilité..)

# Calcul des coûts : exemple d'un service de restauration collective

- Total des dépenses
- Recettes (facturation des repas aux familles)
- ⇒ Écart entre les dépenses et les recettes
- ⇒ définition d'une unité d'œuvre : le repas
- ⇒ Coût de revient d'un repas :

total des dépenses / nombre d'UO

# Tableaux de bord

## 7 ETAPES DE LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD

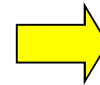
1. Avant-projet : quel besoin ?
2. Définition des objectifs du tableau de bord
3. Sélection des indicateurs pertinents
4. Mise en forme du TB
5. Validation du TB
6. Exploitation du TB
7. Evolution du TB

# Tableau de bord : la forme aussi importante que le fond...

- Graphiques, diagrammes et autres modes illustrés sont meilleurs qu'un long tableau de chiffres. Les infos peuvent être illustrées de symboles qui résument une situation générale d'un coup d'œil.



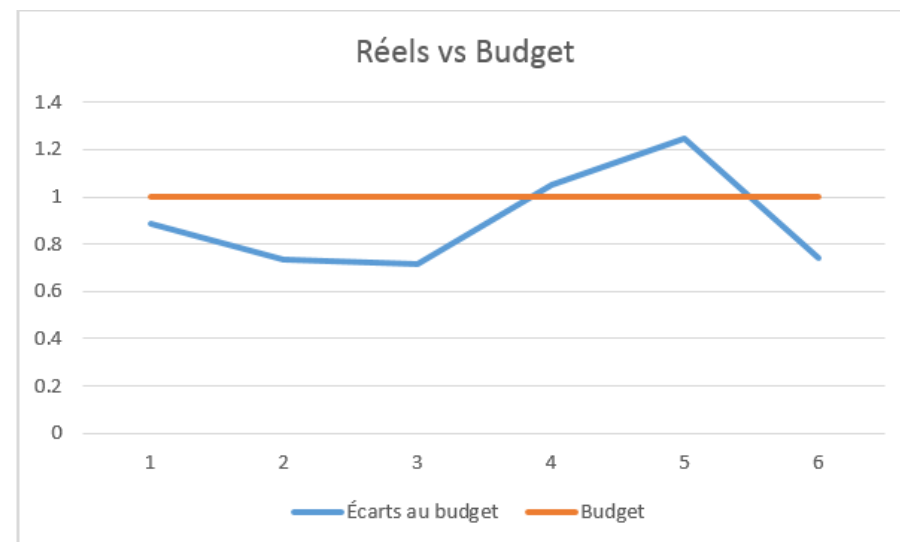
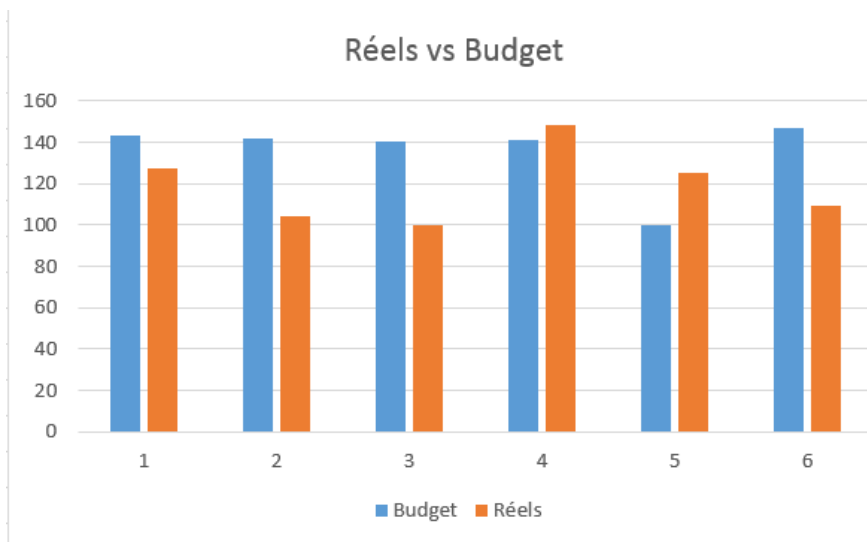
Pas de problème



Attention!



Danger!



# Méthode de conception de tableaux de bord

- Objectifs :

- concevoir, créer, utiliser et décider
- Optimiser ses tableaux de bord de suivi de l'activité

- intérêts :

- Prendre du recul et se dégager des urgences
- Planifier
- Mesurer régulièrement le chemin accompli et corriger les écarts
- alerter.



# Méthode de conception de tableaux de bord

- Chercher à répondre au besoin de l'élu, d'un service ou de la population
- Déterminer les orientations de l'outil
- Utiliser les données accessibles et disponibles

# Mise en œuvre et suivi du tableau de bord

- Adhésion de l'ensemble du personnel
  - Participation active de chaque niveau de responsabilité
  - Appropriation par tous
  
- Présentation de la démarche
  - Présentation ou co-construction de l'outil
  - Explication de l'objectif suivi et de l'intérêt pour tous
  - Sensibilisation sur la pertinence de la démarche

# Les pré requis nécessaires

- Quel est mon objectif ?
- De quelles données ai-je besoin ? **recueil des données**
  - recenser l'existant pour éviter aux agents de refaire des recherches
  - Lister celles manquantes et organiser le reporting
- Quels acteurs et leurs rôles : **Mettre du sens** pour une meilleure compréhension des agents et adhésion

Le portage par la direction générale donne une visibilité, une transversalité et une légitimité à la démarche

# Quelques recommandations pour réussir

- Construire une démarche
  - compréhensible
  - partagée
- Impliquer les élus
- Favoriser un dialogue de gestion

# Quelques recommandations pour réussir

- Ne cherchez pas à « copier » un modèle de TB
- Votre système de pilotage doit coller à la réalité de votre organisation
- Ne soyez pas trop ambitieux, quelques indicateurs fiables
- Soyez en mode collaboratif, faites le en équipe
- Trop de tableaux tue le tableau

# Cas pratiques : 2 exemples au choix

- CAS PRATIQUE N°1 :

Tableau de bord de pilotage de la masse salariale

- CAS PRATIQUE N°2 :

Tableau de bord du suivi de projet de construction d'un bâtiment (école)



# Réflexion en groupe

- Constitution de 7 groupes de 6 à 7 personnes
- Choix d'un des 2 cas pratique
- Temps imparti : 50 min
  - 10 min de prise de connaissance du cas pratique sujet et consignes
  - 30 min d'échanges au sein du groupe
  - 10 min de formalisation des indicateurs retenus
- Restitution « flash » 10 min

# Merci

Vos interlocuteurs au CDG 35 sur ces sujets :

- Elise ENDEWELT, responsable du service Conseil et Développement  
[elise.endewelt@cdg35.fr](mailto:elise.endewelt@cdg35.fr) - 02 99 23 41 31
- Dominique LE GOFF, consultante en organisation  
[Dominique.legoff@cdg35.fr](mailto:Dominique.legoff@cdg35.fr) - 02 99 23 44 91
- Véronique MICOUT, consultante en organisation  
[veronique.micout@cdg35.fr](mailto:veronique.micout@cdg35.fr) - 02 99 23 41 17
- Claire GAUCHER, chargée de mission dématérialisation  
[Claire.gaucher@cdg35.fr](mailto:Claire.gaucher@cdg35.fr) - 02 99 23 76 98

# ANNEXES

- exemples de tableaux de bord
- Exemple fiche de comptabilité analytique