

### Définitions

**Le CAF** : (cadre d'autoévaluation des fonctions publiques), développé par le Groupe des services publics innovants (IPSG) au niveau européen, présente une autre approche « leviers » « résultats ». Le CAF s'est inspiré du modèle du prix européen de la qualité (modèle EFQM – European Foundation for Quality Management).

## CONTROLE DE GESTION : Le Balanced Scorecards ou tableau de bord prospectif

### Objectifs :

- Pour réaliser notre vision comment devons-nous considérer nos clients ?
- Si nous réussissons, comment considérerons-nous nos donateurs financiers ?
- Pour satisfaire nos clients, nos donateurs financiers et remplir notre mission, quels sont les processus internes dans lesquels nous devons exceller ?
- Pour réaliser notre mission, comment notre personnel doit-il apprendre, communiquer et travailler ensemble ?
- La démarche « Balanced Scorecards » permet de traduire en un tableau de bord prospectif le pilotage de l'entreprise : Identifier les leviers d'actions et mesurer les résultats.

### Sommaire:

1. Finalités
2. Les axes stratégiques
3. La mise en œuvre

### Cibles :

- Conseillers en gestion
- Responsables administratifs et financiers
- Equipes dirigeantes des SDIS

### Références :

Mise à jour : avril 2010

### Contenu :

1. Finalités :

Il s'agit d'une démarche effectuée du haut vers le bas. Elle vise à un équilibre entre les objectifs stratégiques et les activités quotidiennes au niveau opérationnel.

Elle permet de traduire la stratégie en termes opérationnels. Elle fournit un cadre pour décrire et communiquer la stratégie de façon cohérente et claire.

Michel Porter décrit le fondement de la stratégie comme étant les activités dans lesquelles l'organisation choisit d'exceller.

Carte stratégique et tableau de bord prospectif. Cette représentation permet d'établir les relations de causes à effets.

L'outil reste plus adapté aux tableaux de bord de direction générale qu'aux tableaux de bord locaux.

## 2. Axes stratégiques :

Selon que l'on soit entreprise privée ou entreprise public l'énoncé des axes diffère quelque peu.

Entreprises secteur privé	Entreprises secteur public
Axe financier	Axe missions
Axe client	Axe moyens
Axe interne	Axe outils et processus
Axe apprentissage et développement	Axe apprentissage et communication

En fait cela revient à répondre aux questions suivantes :

### Entreprises secteur privé :

Si nous réussissons comment traiterons-nous nos actionnaires ?

Pour réaliser ma vision, comment traiter mes clients ?

Dans quels processus dois-je exceller pour satisfaire mon client ?

Pour réaliser ma vision, comment mon organisation doit-elle apprendre et s'améliorer ?

### Entreprises secteur public :

Pour réaliser notre vision comment devons-nous considérer nos clients ?

Si nous réussissons, comment considérerons-nous nos donateurs financiers ?

Pour satisfaire nos clients, nos donateurs financiers et remplir notre mission, quels sont les processus internes dans lesquels nous devons exceller ?

Pour réaliser notre mission, comment notre personnel doit-il apprendre, communiquer et travailler ensemble ?

## 3. Mise en œuvre :

Pour chaque axe, il convient d'identifier projets, objectifs et indicateurs

Démarche de progrès mise en œuvre dans un contexte de ressources limitées, impliquant :- Efficacité recherchée : réactivité, profitabilité... - Priorités à définir -Cohérence de la démarche

Mise en œuvre Démarche Balanced Scorecard

Nécessité de formaliser / de déployer / piloter la stratégie -avoir une vision, des valeurs -définir les cibles -identifier les leviers -définir et mettre en place les projets, les plans d'actions -mesurer, suivre, corriger =piloter

Deux axes de résultats (axe usagers et moyens (financier)) et deux axes leviers d'actions (outils et processus, apprentissage et communication).

il y a une complémentarité entre les différents axes du BSC : les compétences et les motivations des agents sont la base ; elles permettent d'améliorer les processus internes de la collectivité ; cette amélioration permet à son tour la satisfaction

du citoyen-usager ; le processus conduit à une meilleure utilisation des ressources ce qui est favorable aux citoyens-contribuables

Les indicateurs doivent associer à des indicateurs d'activité des indicateurs de levier d'action.



### **Exemples Illustrations**

Pour l'instant, il ne semble pas qu'une telle démarche soit déployée dans un SDIS.

A titre d'illustration, il est possible de décliner des objectifs stratégiques pour un SDIS en utilisant le format du BSC.

Axe Mission : Maintenir la qualité de la couverture opérationnelle

Axe Moyens : Réaliser le plan de recrutement

Axe Outils Processus : Déployer le schéma directeur des systèmes d'information, rechercher des gains de productivité, revoir les modes de gestion

Axe Apprentissage : Développer le centre de formation

Rédacteur de la fiche : Hervé ROBERT

## **Bibliographie :**

- Le Contrôle de gestion dans les administrations de l'Etat : Eléments de méthodologie; Collectif; 2003; Fiche 19 « les tableaux de bord prospectifs (Balanced Scorecards) » page 179

- Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise; René Demeestère Philippe Lorino Nicolas Mottis; Dunod; 2008; ISBN : 2 10 050234 4 ; Page 94

- Comment utiliser le tableau de bord prospectif ; Robert S. Kaplan David P. Norton ; Editions d'organisation ; 2001 ; ISBN : 2 7081 2590 7

- L'amélioration des performances des collectivités territoriales ; Etude réalisée par trois élèves administrateurs territoriaux ; gazette des communes ; 2 JUILLET 2007 ; Cahier détaché N°2 - 27 / 1893

- Manager avec la LOLF ; Xavier Inglebert ; Revue Fiduciaire ; novembre 2009 ; Reforme De L'Etat ; ISBN : 2757901893