

Définitions

Pour le pragmatique, l'**indicateur** reflète non seulement la mesure mais aussi sa valeur. Aussi, nous rejoignons le rang des pragmatiques en employant donc le terme indicateur pour désigner, d'une part, l'instrument de mesure et d'autre part sa valeur.

Un indicateur est un outil simple qui permet d'observer périodiquement les évolutions d'un phénomène, en le positionnant par rapport à des objectifs fixés.

CONTROLE DE GESTION : Les indicateurs

Objectifs :

Pour piloter l'établissement public SDIS, il est nécessaire de se référer à un certain nombre de repères. C'est le rôle des indicateurs et des tableaux de bord. On essaiera de définir ce que sont les indicateurs, en sachant que l'assemblage de ces derniers constitue un tableau de bord.

Un indicateur est un instrument de mesure périodique, simple, pertinent, reproductible, rentable et compréhensible, qui permet d'observer l'évolution d'un phénomène par rapport à des objectifs fixés. Si cette définition n'est pas observée, il est fort probable que l'indication relève plus du critère de la statistique. Les éléments constituant le rapport de l'inspection de la sécurité civile illustrent cette notion de statistique. Néanmoins, l'intégration des indicateurs nationaux des services d'incendie et de secours (INSIS) à la plaquette vient donner un autre éclairage de la gestion des services.

Les indicateurs instrumentalisent le contrôle de gestion

Sommaire:

1 Définition de l'indicateur

1.1 Qu'est-ce qu'un indicateur ?

1.2 Les indicateurs de gestion

1.3 Les indicateurs de performance : d'efficacité et d'efficience

1.4 Les indicateurs de satisfaction

2 Les indicateurs de performance

2.1 Présentation

2.2 Pourquoi les indicateurs de performance ?

2.3 Qui est concerné par les indicateurs de performance ?

3 La mise en place de l'indicateur de performance

3.1 Le champ de mesure et les objectifs

3.2 L'identification et la sélection des indicateurs

3.3 L'établissement des indicateurs

3.4 L'exploitation et le suivi des indicateurs

Les indicateurs instrumentalisent le contrôle de gestion.

Cibles :

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

Références :

Mise à jour : 15 avril 2010

Contenu :

1. Définition de l'indicateur

1.1 Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Le terme « indicateur » est loin d'être univoque : nous l'utilisons dans des sens si différents qu'il est nécessaire de procéder à un travail sémantique de fond pour parvenir à une définition consensuelle. Le terme indicateur vient du verbe latin *indicare* qui signifie « indiquer ».

Pour le pragmatique, l'indicateur reflète non seulement la mesure mais aussi sa valeur. Aussi, nous rejoignons le rang des pragmatiques en employant donc le terme indicateur pour désigner, d'une part, l'instrument de mesure et d'autre part sa valeur.

Un indicateur est un outil simple qui permet d'observer périodiquement les évolutions d'un phénomène, en le positionnant par rapport à des objectifs fixés.

Il existe trois types d'indicateurs :

1. Les indicateurs de gestion ;
2. Les indicateurs de performance – efficacité / efficience ;
3. Les indicateurs de satisfaction.

1.2 Les indicateurs de gestion

Les indicateurs de gestion sont utilisés fréquemment en gestion financière. Ils participent à la comptabilité de gestion. Toutefois, ils sont également employés sous le terme d'indicateurs de suivi. Lorsque l'on regarde le taux d'avancement de l'indemnisation des vacances d'intervention ou le nombre restant d'Établissements Recevant du Public à visiter, il s'agit bien d'indicateurs de suivi. Ces derniers répondent à une logique totalement interne à l'activité observée et ne constituent à aucun moment des indicateurs de performance.

1.3 Les indicateurs de performance : d'efficacité et d'efficience

Indispensables et le plus fréquemment utilisés, ils informent sur le niveau de qualité et son évolution. Comme ils utilisent des données quantitatives, ils sont faciles à mettre en œuvre et à en assurer le suivi. L'indicateur

d'efficacité recherche à définir le rapport entre le résultat et l'objectif. Quant à l'indicateur d'efficacité, il met en évidence le rapport entre le résultat et les moyens mis en œuvre.

Ces indicateurs de performance sont des indices sous forme de tableaux de bord qui indiquent le travail accompli par rapport aux objectifs fixés. Ces indicateurs portent sur la qualité ; la durée, les coûts. La mesure du délai de traitement des appels d'urgence au Centre de Traitement de l'Alerte est un exemple d'indicateur de qualité pour un S.D.I.S. Ces derniers sont pour mesurer la performance des ressources, des processus, des activités et des services.

1.4 Les indicateurs de satisfaction

Moins fréquemment mis en œuvre, ils permettent de mesurer la satisfaction des individus (particulièrement la population), et sont ainsi représentatifs de la qualité perçue par la population. Parce qu'ils utilisent des données qualitatives, ces indicateurs sont plus difficiles à définir et à mettre en place.

Les indicateurs de mesure de satisfaction peuvent intervenir également en interne pour évaluer le niveau de satisfaction des personnels de l'établissement par rapport aux conditions de travail, à l'ambiance, ... : évaluation du climat social.

2. Les indicateurs de performance

2.1 Présentation

Un indicateur de performance doit répondre à plusieurs critères pour être efficace, il doit :

- Être pertinent : il doit répondre à un besoin ;
- Être simple : dans sa conception, sa mise en œuvre et sa représentation, et compréhensible ;
- Être reproductible : il est très souvent judicieux de suivre l'évolution d'un indicateur dans le temps pour apprécier l'efficacité des différentes actions engagées ;
- Être fiable : pour être crédible ;
- Être rentable : il ne doit pas occasionner de coût trop important dans sa construction et son utilisation ;
- Avoir une unité : pour savoir de quoi on parle ;
- Avoir un objectif associé : un bon objectif doit être ambitieux pour marquer une volonté d'amélioration notable et réaliste pour ne pas décourager les personnels.

2.2 Pourquoi les indicateurs de performance ?

Essayez de conduire votre voiture sans aucune information sur cette dernière : pas d'indicateur de vitesse, pas de niveau d'essence, pas de voyant de pression d'huile,... Vous vous rendrez compte que vous ne roulez pas longtemps : excès de vitesse, panne d'essence, casse du moteur,... Cet exemple illustre la nécessité d'avoir un retour d'information sur la qualité obtenue pour pouvoir piloter correctement les actions. Ces indicateurs permettent de mesurer la performance du système qualité. Ce sont des outils de qualité indispensables. Mais l'indicateur de performance n'est pas une fin en soi, il doit impulser une dynamique en révélant l'écart entre le niveau de qualité atteint et le niveau souhaité. L'indicateur doit être un outil d'amélioration qui nous stimule pour atteindre nos objectifs.

2.3 Qui est concerné par les indicateurs de performance ?

Toute personne, dont le travail a une incidence sur la qualité du service, a besoin d'un indicateur lui fournissant une idée sur la qualité de son travail. Les indicateurs de performance sont utilisables partout et par tous dans le SDIS. Toutefois, il est bien évident que l'agent ou le sapeur n'a pas besoin de la même information que l'équipe de direction. Il convient donc de communiquer auprès des personnels les indicateurs de performance qui sont mesurés par l'encadrement. Cette démarche d'information doit également être reproduite entre les chefs de groupement et les chefs de Centre d'Incendie et de Secours.

3. La mise en place de l'indicateur de performance

3.1 Le champ de mesure et les objectifs

Dans un premier temps, il est important de bien définir sur quoi il est intéressant de faire le point. Pour identifier avec soin un champ de mesure : il est nécessaire de fixer un cadre et les limites dans lesquels va s'appliquer la mesure.

Les champs sont multiples et leur taille variable : l'échelle du SDIS, d'un groupement, d'un CIS, d'un groupe de personnel, d'un individu... Le choix du champ tient compte du fait qu'il va devenir la cible des actions à mettre en œuvre. Dans un second temps, se fixer des objectifs vient à tenter de répondre aux questions : « Que cherche-t-on à faire dans le champ choisi ? Vers quoi veut-on tendre ? Que cherche-t-on à atteindre ? ». Ce sont ces objectifs qui donnent tout son sens à la mesure.

3.2 L'identification et la sélection des indicateurs

A cette étape, nous devons répondre aux deux questions suivantes :

3.3 Quelles variables pour l'objectif ? Si l'objectif est la distribution des secours dans des délais raisonnables, les variables possibles sont :

- L'efficacité de l'organisation de traitement de l'alerte ;
- L'efficacité de l'organisation de regroupement des personnels ;
- La conformité des moyens engagés avec les délais acceptables.

4. Que mesurer sur la variable ? En sachant qu'une variable peut être une combinaison de caractéristiques mesurables, aussi, la variable relative à l'efficacité de l'organisation de traitement de l'alerte peut se décliner en caractéristiques mesurables suivantes :

- Le nombre d'appels reçus sur une période donnée ;
- Le nombre d'appels d'urgence traités sur la même période ;
- Le temps moyen de traitement d'un appel d'urgence éventuellement par nature de missions.

5. L'établissement des indicateurs

Cette mise en place se fait en quatre étapes :

- Construire le ou les indicateurs en précisant dans quelle unité ils sont exprimés ;

- Choisir le mode de représentation de l'indicateur : camembert, courbe ou histogramme ;
- Choisir la fréquence de parution de l'indicateur ;
- Informer, communiquer sur les indicateurs pour une appropriation de l'indicateur par les différents acteurs concernés. Il est fondamental de bien leur expliquer le mode d'utilisation de l'indicateur, son but, les actions à entreprendre en cas de dérive,...

6. L'exploitation et le suivi des indicateurs

Les indicateurs permettent aux « managers » que sont les chefs de C.I.S., les chefs de groupement, le directeur et son adjoint, de pratiquer des analyses et exploiter les résultats :

- Dans les CIS : le Chef de CIS dispose des indicateurs de son CIS sous forme de tableau de bord pour pouvoir suivre les évolutions dans les différents domaines que sont le technique, la formation, l'opération, ... ;
- Dans les groupements : la vision est identique aux chefs de CIS avec la démultiplication des structures ;
- A la direction : l'objet est qu'au sein d'un tableau de bord regroupant l'ensemble des indicateurs, on puisse identifier les dérives pénalisantes pour y apporter une analyse approfondie et prévoir des actions correctives.

Par Gilles DE BAGLION – SDIS61 & Philippe CHEVREUL – SDIS53