

**Concours INTERNE**  
pour l'accès au corps des  
**ATTACHES D'ADMINISTRATIONS PARISIENNES (f/h)**  
ouvert à partir du 09 septembre 2013  
pour 9 postes

**1<sup>ère</sup> épreuve écrite**  
**NOTE**

Epreuve de rédaction d'une note à partir d'un dossier relatif aux missions et compétences exercées par la collectivité parisienne et à son organisation et fonctionnement, permettant d'apprécier les qualités d'analyse et de synthèse du candidat et sa capacité à formuler des propositions et à dégager des solutions.

Coefficient : 4 - Durée : 04h00

SUJET (comprenant un dossier de 30 pages avec 8 documents) :

- pages 1 à 5 (doc. 1) : Développement du contrôle de gestion 21/06/01 ;
- pages 6 à 8 (doc. 2) : Guide du contrôle de gestion 2002 ;
- pages 9 à 17 (doc. 3) : Contrôle de gestion des programmes 20/12/06 ;
- page 18 (doc. 4) : Vie Publique 12/06/13 ;
- page 19 (doc. 5) : Ministère du Budget 2012 ;
- page 20 (doc. 6) : Rapport activité Mairie de Paris 2011 ;
- page 21 (doc. 7) : Extraits du Bulletin Municipal Officiel 2011 et 2012 ;
- pages 22 à 30 (doc. 8) : La démarche de performance 2012.

Ce cas est fictif. Vous êtes attaché(e) d'administrations parisiennes dans la nouvelle direction des moyens mécaniques qui vient d'être créée au sein de la Ville de Paris par fusion de la section des moyens mécaniques de la direction de la propreté et de l'eau et du service technique des transports automobiles municipaux.

Cette nouvelle direction, organisée en régie directe (le cas d'une délégation de service n'est pas à évoquer), fournira à tous les services de la Ville les moyens de transport dont ils peuvent avoir besoin en véhicules légers (voiture légères, véhicules électriques) et en utilitaires (véhicules lourds, engins, camions bennes). Elle devra notamment s'employer à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Le nouveau directeur des moyens mécaniques, devant présenter la démarche performance de sa direction aux élus de tutelle, vous demande de rédiger une note rappelant le cadre général de la démarche de performance mise en œuvre à la Ville et évoquant des pistes de réflexion pour la mise en place d'un contrat d'objectifs et de performance pour la nouvelle direction. Il vous est également demandé, en justifiant vos choix, de proposer des indicateurs relatifs au suivi et à l'évaluation des objectifs de la direction.

NB : veuillez indiquer l'intitulé de l'épreuve au début de votre copie, à savoir : NOTE.

---

**⚠ RAPPEL** : aucun nom, prénom, signature ou signe distinctif (supérieur hiérarchique, initiales quelles qu'elles soient, numéro de téléphone ou adresse de service, même fictifs, ...) ne doivent figurer dans le corps (ou le timbre) de votre composition sous peine d'exclusion du concours.

Document n°1:

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES  
ET DE L'INDUSTRIE

Direction du Budget  
139, rue de Bercy  
75572 Paris cedex 12  
Télédoc 242  
Bureau 1B  
1B-01-065

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE,  
DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT ET DE LA  
DECENTRALISATION

Délégation Interministérielle à la Réforme de  
l'État  
72, rue de Varenne  
75700 Paris

21 JUIN 2001

LE MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES  
ET DE L'INDUSTRIE

et

LE MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET  
DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

*A MESDAMES ET MESSIEURS LES MINISTRES  
ET SECRÉTAIRES D'ÉTAT*

**Objet : Développement du contrôle de gestion dans les administrations.**

**P.J. : 2**

La recherche de la performance de la gestion publique vise à accroître le bénéfice que l'action de l'État procure à la société et à optimiser la qualité du service rendu à l'utilisateur tout en s'inscrivant dans une politique budgétaire soutenable.

Sa réussite passe par un renforcement de l'autonomie et de la responsabilité des gestionnaires sur la base d'objectifs et de moyens clairement définis assortis d'engagements sur des résultats.

Elle est inscrite dans les démarches de budgétisation orientée vers les résultats, de modernisation de la fonction immobilière et d'élaboration des plans pluriannuels de modernisation qui ont été mises en œuvre depuis plusieurs années.

Une telle démarche, qui vise à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats, comporte un volet interne à chaque administration : la structuration de ses activités autour des résultats attendus et l'organisation du dialogue de gestion entre l'administration centrale et les services sur ce fondement.

Au-delà de cette dimension interne, l'orientation de la gestion vers les résultats vise à mieux éclairer les décisions de politiques publiques en fournissant des informations pertinentes sur les coûts et les résultats de chacune d'entre elles. Elle répond ainsi à une exigence accrue de transparence qui découle du principe démocratique. Elle s'accompagne d'une obligation de compte rendu à destination aussi bien du Parlement, qui décide des politiques publiques et alloue les moyens, que des différents niveaux d'administrations chargés de les mettre en œuvre. Elle rend nécessaire la prise en compte des résultats de l'action dans l'évaluation des personnels d'encadrement.

Le comité interministériel à la réforme de l'État du 12 octobre 2000 a donné une nouvelle impulsion à cette démarche en faisant de la généralisation du contrôle de gestion dans les administrations de l'État un des axes centraux de la modernisation de la gestion publique.

Il a inscrit cette démarche dans la perspective de la réforme de l'ordonnance organique du 2 janvier 1959. L'orientation de la budgétisation vers les résultats, rend en effet indispensable l'existence au sein des administrations d'un système de contrôle de gestion permettant le pilotage des services et la restitution des éléments d'appréciation des résultats des politiques publiques. Il importe donc que dès à présent chaque administration se prépare aux nouvelles règles de gestion induites par la réforme, en développant et en généralisant en son sein le contrôle de gestion.

Dans le cadre de la réforme de l'ordonnance, le comité interministériel à la réforme de l'État a décidé la mise en place d'une structure de pilotage interministérielle, à laquelle il vous est demandé de participer, mais aussi d'une structure de pilotage propre à votre ministère, destinée à préparer votre administration aux adaptations qu'impose l'orientation vers les résultats tant de la gestion interne que de la budgétisation.

1 - Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations. Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de services et la connaissance des coûts, des activités et des résultats.

Conformément à la décision du CIRE du 12 octobre 2000, le contrôle de gestion devra être généralisé dans l'ensemble des administrations centrales, déconcentrées ou à compétence nationale, d'ici 2003. Pour ce faire, il vous appartient de prendre les mesures propres à cette généralisation au sein des services relevant de votre autorité.

2 - Le développement du contrôle de gestion suppose un engagement personnel de votre part ainsi qu'une implication forte de l'encadrement de votre ministère.

Il nous paraît en effet essentiel que les responsables des services au sein de votre ministère considèrent le contrôle de gestion non seulement comme une obligation formelle mais comme une impérieuse nécessité qui requiert leur mobilisation et s'impose à eux comme le meilleur moyen pour optimiser le pilotage et le suivi des activités dont ils ont la charge.

Tout agent accédant à un poste de responsabilité devra recevoir une formation orientée vers la pratique du contrôle de gestion, pour développer le contrôle de gestion dans l'ensemble du champ de ses activités.

3 – La structuration et l'organisation du contrôle de gestion sont de la responsabilité de chaque ministère. Il nous paraît néanmoins utile de formuler quatre recommandations.

Le développement du contrôle de gestion est un chantier de longue haleine qui s'inscrit dans la durée. Pour en assurer le suivi et la continuité, il paraît nécessaire de le structurer comme un projet, en constituant une équipe chargée de l'animer, en désignant un responsable de projet à qui vous confierez le développement du contrôle de gestion au niveau ministériel, en fixant clairement les objectifs, en identifiant les étapes et en dégageant les moyens nécessaires y compris humains. Selon les cas, l'équipe de projet pourra développer en son sein une cellule de ressources destinée à appuyer le réseau des contrôleurs de gestion de votre ministère.

Par ailleurs, il paraît souhaitable que le lancement de ce chantier procède d'une démarche d'auto-évaluation. Conduite dans le cadre d'un dialogue social et d'un dialogue de gestion rénovés, cette démarche devrait permettre de poser un diagnostic sur les pratiques existantes en matière de contrôle de gestion, mais aussi sur le potentiel et les leviers sur lesquels appuyer le développement de celui-ci. La démarche d'auto-évaluation permet d'élaborer, selon les cas, au niveau de tout un département ministériel, d'une direction ou d'un service, une représentation partagée du contrôle de gestion (objectifs et enjeux, éléments constitutifs, modalités de développement), de faire partager le diagnostic à tous les acteurs et d'identifier les pistes de progrès prioritaires.

En outre, le développement du contrôle de gestion devrait conduire à la constitution progressive, au sein de chaque ministère, d'un réseau de contrôleurs de gestion placés auprès des autorités utilisatrices du système de pilotage en question, tant en administration centrale que dans les services déconcentrés. Afin de faire émerger cette fonction, il vous appartiendra de mettre en place, au sein de votre ministère, les formations initiales et continues correspondant au développement de ce métier et, le cas échéant, de recourir aux formations interministérielles qui seront proposées en la matière.

Enfin, le contrôle de gestion doit être organisé et structuré de telle sorte qu'il prenne en compte les objectifs de performance des politiques publiques définis dans le cadre du débat budgétaire et permette de restituer les résultats obtenus, en termes d'efficacité, d'efficience et de qualité, afin d'améliorer la transparence et d'enrichir le compte rendu au Parlement.

4 – Le Comité interministériel à la réforme de l'État a demandé que chaque ministère établisse avant la fin 2001 un plan ministériel de développement et de généralisation du contrôle de gestion pour les années 2001 à 2003. Ce plan a pour but de définir la stratégie et de planifier le déploiement du contrôle de gestion en termes d'organisation, de méthode et de procédures, dans l'espace et dans le temps. Il comportera notamment trois référentiels : la partition des activités en domaines homogènes du point de vue des buts poursuivis et de la responsabilité de mise en œuvre, la description des systèmes de mesure des activités, des coûts et des résultats, la description des procédures de dialogue de gestion et de pilotage. Il devrait faire l'objet de la plus large diffusion. Vous le transmettez parallèlement à la Délégation interministérielle à la réforme de l'État et à la Direction du Budget.

5 – Une structure interministérielle, co-pilotée par la Direction du Budget et la Délégation interministérielle à la réforme de l'État, assurera le suivi et la coordination des projets ministériels de développement du contrôle de gestion et animera, entre les ministères, un réseau d'échange des expertises et des bonnes pratiques. Elle examinera les plans ministériels de développement et de généralisation du contrôle de gestion et en établira la synthèse, afin de dégager les lignes de force de la démarche et les éventuelles lacunes à combler.

Pour mettre en place leurs projets de développement du contrôle de gestion et élaborer leurs plans pour les années 2001 à 2003, les ministères pourront prendre appui sur les outils méthodologiques élaborés conjointement par la Délégation interministérielle à la réforme de l'État et la Direction du Budget.

Ils s'appuieront sur le centre de ressources en cours de constitution à la Délégation interministérielle à la réforme de l'État, qui aura notamment pour but d'élaborer et diffuser des outils méthodologiques, de mutualiser les savoir-faire et de coordonner les offres interministérielles de formation au contrôle de gestion.

Ils s'appuieront également, au niveau déconcentré, sur le réseau des contrôleurs financiers en région, afin de constituer des pôles locaux d'échange d'expertises et de bonnes pratiques.

6 – La mise en œuvre des projets de développement du contrôle de gestion doit faire l'objet d'une évaluation régulière tant au niveau ministériel qu'interministériel.

Sur la base du plan pluriannuel élaboré en 2001, chaque ministère établira en fin d'année civile un bilan annuel de mise en œuvre. Ces bilans seront examinés par la structure interministérielle de pilotage qui en établira une synthèse. Les rapports d'activité ministériels, objet de la circulaire du Premier Ministre du 21 février 2000, devront, ainsi que l'a décidé le comité interministériel pour la réforme de l'État du 12 octobre 2000, indiquer la part du budget ministériel faisant l'objet d'un suivi permanent par des indicateurs d'activité et de résultats.

**Par ailleurs, les services d'inspection générale ministériels sont invités à développer des compétences en matière d'évaluation des systèmes de contrôle de gestion. Une mission permanente d'évaluation du contrôle de gestion leur sera confiée.**

## ANNEXE I

### *Définition du contrôle de gestion dans l'administration*

Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus, dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations. Le champ du contrôle de gestion a donc deux niveaux d'application différents : rapprochements des moyens et des activités et/ou rapprochements des moyens et des résultats, en vue d'assurer la meilleure adéquation possible entre ces différents éléments, si possible en fixant des objectifs en termes d'activités et de résultats qui déclinent les orientations stratégiques.

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. Instrument orienté vers le progrès, il s'exerce en continu, en amont et en aval de l'action. Son bon fonctionnement implique la participation active de chaque niveau de responsabilité dans le service et une appropriation par l'ensemble des agents.

Le contrôle de gestion s'appuie sur un système d'information défini de façon stable mais évolutive, orienté vers la prise de décisions, adapté à son utilisation opérationnelle et articulé sur la réalité des activités et des processus de travail. Son alimentation doit normalement ressortir des systèmes ordinaires de gestion.

Le contrôle de gestion implique d'établir une nomenclature des activités. Il faut définir, par champ d'activité, des objectifs et des indicateurs de mesure associés constituant un tableau de bord. Le contrôle de gestion doit reposer sur un dispositif de dialogue de gestion cohérent avec la réalité du partage des responsabilités et s'appuyant sur ces tableaux de bord.

Dans une logique de transparence, le contrôle de gestion permet de mettre en commun des éléments de comparaison entre activités de nature analogue. Cette démarche de comparaison amène à définir des critères de performance, par rapport auxquels les responsables d'activité peuvent se situer pour mesurer leur propre performance et définir leurs cibles de progrès qui sont l'expression quantifiée des buts à atteindre.

La mise en place d'un système de contrôle de gestion est progressive :

- élaboration concertée d'un nombre limité d'objectifs et d'indicateurs chiffrés associés s'appliquant dans le cadre d'une segmentation d'activités homogènes ;
- utilisation de ces critères de performance au sein d'un système de gestion permettant un pilotage stratégique des services par la fixation de cibles et l'adéquation des moyens aux enjeux ;
- évaluation, en cours d'exercice et *a posteriori*, de la démarche de gestion, prise de mesures correctrices (sur les objectifs, les activités et les moyens) et éventuellement application de sanctions positives ou négatives.

## Indicateurs et tableaux de bord : les indicateurs et la mesure de la performance (définition, typologie et mise en œuvre).

Le groupe de travail interministériel « amélioration de la gestion publique » a, en 2000, adopté une typologie des indicateurs pour le contrôle de gestion des administrations. Cette typologie donne la définition de chaque type d'indicateur. On en trouvera la reproduction au paragraphe 8 de cette fiche. La présente fiche ne constitue qu'un commentaire de cette typologie qui est la référence commune des administrations de l'État.

### 1. Définition.

Un **indicateur** est une représentation chiffrée d'un phénomène qu'on veut mettre sous contrôle. Plus spécifiquement en matière de gestion publique, un indicateur est une donnée (nombre, cotation, évaluation...) permettant d'objectiver une situation, d'en rendre les caractéristiques lisibles et interprétables. Un indicateur est nécessairement quantitatif : il l'est soit naturellement parce que rendant compte d'une donnée directement mesurable, soit s'il rend compte d'une donnée qualitative parce qu'il repère cette donnée sur une échelle de valeur. Un indicateur, quel qu'il soit, peut prendre deux valeurs remarquables :

- une valeur cible, qui traduit l'objectif que l'on se fixe ;
- une valeur « en fin d'exercice », qui traduit le niveau de réalisation de l'objectif.

### 2. Les apports.

Les indicateurs doivent être adaptés à la nature et à l'organisation de la structure ou du service. En fonction de ce dont on entend rendre compte, on doit choisir des indicateurs spécifiques. Les indicateurs doivent permettre de :

- fixer des cibles traduisant les objectifs définis en commun par la hiérarchie et par les gestionnaires;
- mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;
- comprendre et analyser ces réalisations ;
- orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ;
- nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.

Les indicateurs s'inscrivent dans une **logique de gestion par la performance**. Cette démarche vise à orienter l'action de l'administration vers la performance. Elle incite aussi à mettre en œuvre les moyens pour comparer les performances dans une optique d'analyse comparative (*benchmarking*).

Terminologie : *efficience* et *efficacité* ; *résultat* et *réalisation*.

L'usage a progressivement répandu une terminologie approximative dans laquelle un même terme peut désigner deux concepts différents ou une même idée être traduite par deux termes différents, ce qui introduit des confusions et des malentendus. Ainsi dans le premier cas se trouve le terme de *résultat*, qui dans le langage commun désigne tantôt la résultante de l'action (production, ou impact sur le milieu), tantôt la valeur prise par un indicateur par rapport à la cible qu'on s'était fixée (la réalisation), tantôt même tout simplement la performance dans l'expression « la budgétisation par les résultats ». Ainsi encore dans le second cas se trouve l'idée d'utilisation optimale des moyens par rapport aux réalisations obtenues, rendue tantôt par *efficience*, tantôt par *efficacité* de gestion, alors que les sciences de la gestion ont défini l'efficacité comme la mesure de l'atteinte des cibles par les réalisations. La terminologie retenue sur le plan interministériel élimine ces ambiguïtés en faisant correspondre à un terme un concept et un seul : « **résultat** » désignera dans ce document le produit de l'activité des administrations. Il sera « intermédiaire » s'il s'agit de la production du service concerné, « final » s'il s'agit des effets sur le milieu. Ce qu'on réalise par rapport aux objectifs (le troisième sommet du « triangle du contrôle de gestion ». Cf. fiche 2 « Définition du contrôle de gestion ») est une « **réalisation** ».

On distingue parmi les indicateurs :

#### 2.1. Les indicateurs d'environnement.

Ce sont des indicateurs qui visent à décrire le contexte dans lequel opèrent les services, soit sur le plan local, soit sur le plan global ; ces indicateurs sont également appelés **indicateurs de situation** (exemples : indicateurs de terrain, de milieu). À titre d'exemple, on peut citer les caractéristiques géographiques du territoire, la longueur d'un réseau à entretenir, la densité ou les caractéristiques sociologiques de la population, le nombre de communes, le nombre d'élèves, etc. Ces indicateurs sont à différencier selon la nature du service des indicateurs de résultat final : le taux de chômage est une donnée du contexte dans un programme particulier comme la politique de la ville, mais il est un résultat final si on considère la politique de l'emploi. Sont également considérés comme indicateurs d'environnement les **indicateurs de préférence** qui traduisent les attentes de l'utilisateur d'un service. Ils sont construits le plus souvent sur la base d'enquêtes externes, mais font partie de la base de données opérationnelle du responsable qualité du service. Ces indicateurs sont essentiels dans la perspective de la mesure de la satisfaction des usagers comme élément de la performance, pour une administration qui met effectivement les usagers au cœur de sa démarche.

#### 2.2. Les indicateurs de moyens.

Ils visent à décrire le volume (unités physiques) ou le coût des moyens utilisés (agents, vacations, prestations de services, crédits, locaux, volume horaire, etc.) dans le processus de production du service. Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, leur traduction en unité monétaire est souvent nécessaire.

### 2.3. Les indicateurs d'activité ou de production.

Ils sont destinés à mesurer le résultat direct du processus productif du service, ce qu'on nomme *résultat intermédiaire* par rapport au *résultat final*. On distingue à cet égard les indicateurs d'activité (nombre d'heures de cours dispensées, par exemple dans le domaine de l'éducation) des indicateurs de production (nombre de diplômés sortis du système éducatif, pour reprendre le même domaine). C'est ce que les Anglo-Saxons nomment « *output* ».

### 2.4. Les indicateurs de performance.

La performance peut s'apprécier selon trois axes :

- **Le résultat final.** Quel est le bénéfice final de l'action de l'État ? Il s'agit d'appréhender la conséquence finale des actions sur l'environnement économique et social, la mesure des bénéfices servant à éclairer la valeur de la politique menée. C'est la comparaison de la situation de la société avec les objectifs que l'on s'est fixés en la matière, qui permet d'apprécier ce résultat final. Se rapproche-t-on ou non (et pourquoi) des situations que l'on voulait atteindre ? Cette approche de la performance est celle qui cherche à répondre aux questions du citoyen et du législateur en rendant compte de l'aptitude des politiques publiques à atteindre leurs finalités (pour tant est qu'on en ait fixées explicitement, comme il convient dans une démarche de performance). On voit bien que les indicateurs d'activité ou de production (résultat intermédiaire) étaient insuffisants pour savoir si le service travaille « bien » : il ne suffit pas de beaucoup travailler, il faut travailler utilement. C'est ce que les Anglo-Saxons nomment « *impact* » ou « *outcome* ».

L'activité d'un service peut être totalement ou seulement partiellement à l'origine de l'évolution du milieu sur lequel il agit. Cette question est très importante dans la perspective du dialogue de gestion entre niveaux hiérarchiques, de la contractualisation et de la responsabilisation que ces démarches entraînent : si la contractualisation doit se fonder sur la performance et non sur les seuls résultats intermédiaires, elle ne doit pas aboutir à rendre un service responsable de résultats finaux qu'il ne pourrait maîtriser ; il s'agit bien en l'occurrence d'un choix stratégique des managers, que de déterminer ce dont ils seront comptables. On distingue donc les caractéristiques de milieu qui résultent principalement de l'activité du service - **indicateurs d'impact** - de celles qui ne sont qu'en partie imputables à l'activité du service - **indicateurs d'effet**.

Ces indicateurs de résultat final peuvent être : niveau de richesse, niveau de connaissances des élèves, taux de chômage... Selon le cas, ils relèveront de l'impact ou de l'effet : par exemple le nombre de morts sur les routes ne résulte certainement pas seulement de l'entretien routier, mais aussi de la présence policière, de l'éducation des conducteurs, des pratiques de consommation d'alcool et de drogue... pour une DDE, cet indicateur typiquement de résultat final ne sera probablement pas un impact mais un effet (terme qui a été choisi en l'absence de référence évidente pour ce concept nouveau, mais qui évoque l'effet donné à une balle au tennis, dont le trajet est infléchi et non totalement déterminé par le fait de la « couper ») ; en revanche, pour l'ensemble du gouvernement, l'indicateur sera bien un impact de sa politique de sécurité routière. Cela étant, la décision d'être comptable ou non d'un indicateur de ce type relève bien d'une décision stratégique : lorsque la direction générale des impôts accepte de s'engager dans sa contractualisation avec la direction du budget sur le taux de déclaration spontanée des contribuables, alors qu'à l'évidence la politique de contrôle fiscal ne détermine pas complètement cette donnée, il donne à cet indicateur, conformément à sa stratégie, le statut d'indicateur d'impact.

- **La qualité du service rendu :** quel que soit le degré de proximité entre le service prestataire et l'utilisateur (*client* interne ou externe), la qualité doit être un objectif en soi dans la perspective de la généralisation des engagements de service décidée par le comité interministériel à la réforme de l'État (CIRE) de 2000 et en cours de réalisation. La qualité se mesure sous l'angle de la satisfaction exprimée par les usagers et dans l'optique du respect de procédures préalablement déterminées : d'où les deux types d'indicateurs correspondants, ceux de **satisfaction des usagers** et ceux de la **qualité des process**, les seconds n'étant en fait qu'un intermédiaire pour que les premiers soient optimaux. L'utilité de consacrer au sein de la performance un développement propre à la qualité tient au fait que les progrès dans ce domaine résultent de démarches spécifiques, dont il doit être tenu compte : analyse des besoins conduisant à la définition de critères de qualité, fixation de standards ou de cibles, déploiement d'outils de mesure. Si toutes les attentes des usagers ne doivent pas être forcément et systématiquement prises en compte - elles peuvent être parfois contradictoires entre elles ou avec les contraintes édictées par le législateur -, il est indispensable de les prendre en considération afin de se prémunir contre le risque d'un niveau de service qui serait jugé inacceptable par son destinataire. En outre, redonner sa place au citoyen qu'est aussi en général l'utilisateur fait partie des éléments centraux de la réforme de l'État et contribue à renforcer la motivation des agents du service public. Ces indicateurs peuvent être par exemple : délai d'attente, temps de réponse, taux d'erreur, niveau de satisfaction de l'utilisateur, etc.

- **L'efficacité** - parfois nommée productivité - (progresses-t-on vers l'optimisation dans l'utilisation des moyens employés ?) : en l'espèce le souci est la bonne utilisation des moyens (en matériel, en crédits et surtout en personnel) engagés au regard des réalisations obtenues. Le citoyen en tant que contribuable, ses représentants élus qui votent le budget de l'État et les responsables des services qui sont comptables de la conduite de ces services ne peuvent que s'interroger sur le rapport entre les moyens consacrés à une action et les réalisations obtenues. Ces indicateurs sont fréquemment des ratios rapprochant des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultat. Parmi ces indicateurs, on peut trouver les coûts unitaires, les indicateurs d'utilisation des potentiels (taux des effectifs actifs de police exerçant des tâches de police active et non des tâches administratives) ou de distribution de moyens (fonction de répartition des moyens...), etc.

### 2.5. Les indicateurs d'efficacité.

Ces indicateurs ressortissent à une notion proche de celle de performance et sont souvent classés avec les précédents, mais leur nature est néanmoins très différente et ils relèvent par essence du pilotage. Dans la mesure où l'efficacité est bien dans le triangle de la gestion le rapport entre les réalisations et les cibles d'objectif qui ont été

définies, ils mesurent le taux d'atteinte des cibles (ce sont donc par nature des ratios). En ce sens, on peut avoir la mesure de l'efficacité en matière de qualité, tout aussi bien qu'en matière d'efficience ou d'impact, ou de n'importe quoi pour lequel on fixerait des objectifs. On voit bien qu'à la limite *l'efficacité de la gestion* pourrait être la manière dont globalement la conduite du service permet d'atteindre les objectifs définis, en mesurant cela par exemple avec un indicateur synthétique pondérant les divers indicateurs de performance, mais pas l'efficience en soi, même s'il existe une efficacité en matière d'efficience.

### 3. Acteurs concernés.

L'ensemble de la chaîne hiérarchique est concerné, bien que chaque acteur ait un rôle propre. Tout responsable a une fonction pour le choix de la stratégie et des orientations qui en résultent pour les échelons subordonnés, dans le respect des orientations reçues de l'échelon supérieur :

- déclinaison et traduction des missions en actions ;
- construction après concertation de la stratégie et des politiques à mettre en oeuvre ;
- fixation des objectifs d'action et des cibles associées ;
- allocation des moyens en fonction de ces objectifs ;
- suivi et analyse.

Les gestionnaires ont la responsabilité de la mise en oeuvre des actions. Cela recouvre :

- la collaboration à la fixation d'objectifs réalistes, ce qui signifie une capacité d'analyse de leur service (forces et faiblesses, compétences, ressources...);
- la mise en place des outils de recueil de l'information destinée à alimenter le système de mesure, à partir de la base de données de gestion ;
- le suivi régulier de l'activité et des performances ;
- la sensibilisation dans le service à l'importance de la mesure des performances et la diffusion de la culture de performance ;
- l'analyse et la mise en perspective des réalisations.

L'ensemble des acteurs doit s'être approprié les outils afin de participer activement au retour d'information vers le gestionnaire et vers les responsables de niveau supérieur.

### 4. Comment faire?

- La direction détermine la stratégie ainsi que les orientations à donner aux missions.
- En premier lieu, un dialogue entre tous les niveaux hiérarchiques sur la traduction des missions doit s'instaurer au sein de la structure ou du service pour prendre la mesure des différentes actions qui découlent des missions.
- Ce dialogue est essentiel pour faciliter l'appropriation par tous les agents de la structure ou du service des enjeux que recouvrent les actions et de l'intérêt d'améliorer les performances.
- La fixation des objectifs est la conséquence du dialogue qui doit se nourrir des informations collectées (le système d'information sur lequel reposent les discussions est primordial).
- Les indicateurs de performance sont alors définis en fonction des objectifs à atteindre ; ils doivent permettre la mesure des performances atteintes.
- Le suivi et l'analyse de ces réalisations, alimentés par les informations recueillies, permettent à la direction et aux gestionnaires de mettre en regard objectifs et réalisations pour mesurer l'efficacité et de redéfinir, recentrer au besoin, les objectifs et cibles d'un programme.

Les indicateurs doivent respecter un certain nombre de critères (cf. « rapport Weiss ») :

- être lisibles, compréhensibles, clairs, immédiatement interprétables ;
- être pertinents ;
- être disponibles à un coût compatible avec les bénéfices attendus de leur usage ;
- être fiables, précis, contrôlables ou « auditables » ;
- être disponibles au cours du temps dans les mêmes conditions ;
- être synthétiques et sélectifs.

### 5. Les points de vigilance.

- Dans la mesure de la performance, l'un des points-clés est le cheminement qui mène jusqu'au choix d'un indicateur : définition de la mission, de la stratégie, des objectifs, et enfin identification des indicateurs significatifs.
- Il n'y a pas d'indicateurs en soi, pas plus qu'il n'y a de mesure ou d'analyse d'une performance en soi. Les indicateurs ne répondront aux attentes que si, en amont, une réflexion a été menée en termes de stratégie, d'orientations et d'objectifs à atteindre, et si les actions ont été identifiées et réparties selon leur priorité. En ce sens, un indicateur n'a de sens que s'il est l'illustration d'un objectif et s'il permet de documenter celui-ci par des cibles (valeur cible de l'indicateur).
- Le mode de collecte des informations destinées à faire vivre les indicateurs, ainsi que les modalités de compte rendu (fréquence, destinataires...), sont également essentiels pour la fiabilité et l'accessibilité des données de pilotage.
- Enfin, il ne faut pas perdre de vue que l'établissement des indicateurs est lié à l'exercice de planification stratégique auquel doivent se livrer les centres de responsabilité et les ministères.

## Document n° 3 : Contrôle de gestion des programmes : le tableau de bord du pilotage – Ministère du budget – 20/12/06

Préparée par un groupe de synthèse interministériel, la présente note de contrôle de gestion vise à soutenir la mise en œuvre du pilotage infra annuel dans les services de l'État, et notamment la tenue régulière de réunions pour faire le point, en cours d'année, sur la performance attendue et sur la mise en œuvre des leviers d'action. La note est limitée aux points clefs, notamment les questions impliquant fortement la direction des unités. Elle ne dispense pas d'une lecture des publications récentes de référence. Elle n'aborde pas non plus les schémas directeurs des systèmes informatiques de pilotage, traités par ailleurs. Simple cadrage de l'apport du contrôle de gestion au pilotage des services, la note n'a pas de vocation normative : chaque administration fixant par elle-même le cadre général de conception et de déploiement de ses outils de pilotage.

### **Résumé de la note**

*En s'inscrivant dans le cadre de la déclinaison des objectifs de performance et de sa traduction en plans d'action, le tableau de bord sert les besoins des unités pour leur propre pilotage, selon une organisation de l'information également cohérente avec les besoins de reporting. Il permet de suivre la réalisation des opérations engagées et d'alerter sur les écarts, afin d'engager les actions correctives nécessaires à la réalisation des objectifs.*

*La maîtrise de l'articulation entre les objectifs et les leviers d'action, sur lesquels portent effectivement le pilotage, est un point clef. Elle peut s'appuyer soit sur l'élaboration d'une carte stratégique visant à intégrer les leviers d'action dans des chaînes causales, selon un schéma d'analyse prédéfini, soit sur une concertation directe entre les responsables sur les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs.*

*Les indicateurs de performance figurant dans le tableau de bord permettent de mobiliser les équipes sur les objectifs de performance. Ils doivent cependant être souvent complétés par des indicateurs qui portent directement sur la mise en œuvre des leviers d'action : disponibles en infra annuel, ils sont aussi situés plus en amont dans la chaîne de causalité et permettent d'alerter plus tôt.*

*Les commentaires de gestion, systématiquement associés aux indicateurs, évaluent l'impact des écarts constatés sur la performance finale. Ils participent aussi à la sécurisation des informations de gestion et sont un élément majeur du contrôle interne.*

*La conception des tableaux de bord se conduit en mode projet, dans le cadre d'orientations relatives à l'architecture d'ensemble, et fixées au niveau des ministères ainsi que des programmes. Elle requiert une forte implication de la direction, notamment pour préciser l'articulation des responsabilités managériales par levier d'action et la hiérarchisation des différents axes d'analyse, ainsi que l'articulation de l'outil avec le dialogue de gestion.*

*Il est aussi important de s'assurer de la cohérence du pilotage au sein d'une même chaîne de management, au travers de l'emboîtement des tableaux de bord, qui doit permettre de définir la contribution de chaque niveau à la réalisation des objectifs du PAP et de rendre lisible cette contribution à l'ensemble.*

*L'utilisation du tableau de bord en tant qu'outil de reporting est en principe limitée au contrôle des résultats, dans le cadre du dialogue de gestion et en contrepartie de l'autonomie de gestion. Par exception, et dès lors que les résultats ne seraient pas atteints, le dialogue peut aussi porter sur l'adéquation des leviers d'action et sur les conditions de leur mise en œuvre.*

*La direction décide des modalités de discussion du tableau de bord en comité de direction, et des conditions de sa diffusion, en fonction des enjeux et des exigences de la communication interne sur les résultats réalisés.*

## **INTRODUCTION**

Le contrôle de gestion vise à maîtriser les activités pour que les résultats attendus soient atteints : **la performance est le véritable objet du contrôle de gestion**, qui est conçu avec les responsables opérationnels afin qu'ils servent leurs besoins.

Le contrôleur de gestion n'est pas propriétaire de cette démarche qui est l'une des dimensions de la fonction de manager : il a seulement pour mission de faciliter, dans le cadre d'une véritable culture de mesure et de pilotage au sein de l'administration.

Cette démarche comprend plusieurs étapes organisées en boucle, notamment :

- Définir la stratégie, les objectifs, la nature et le niveau la performance attendue ;
- Ajuster les moyens, définir les plans d'action et mobiliser les ressources ;
- Suivre les réalisations et détecter les besoins de réaction pour assurer l'atteinte des objectifs ;
- Réajuster les objectifs.

Elle comporte à la fois :

- **Un volet « pilotage », au niveau des services**, axé sur le suivi des réalisations, et correspondant à la mise en œuvre des leviers d'action. Ce pilotage est exercé par les responsables opérationnels sur les activités qui leur sont déléguées, dans le cadre leur autonomie de gestion.
- **Un volet « reporting », associé au dialogue de gestion** entre les niveaux hiérarchiques, et qui satisfait essentiellement les besoins de contrôle de l'instance délégante sur les activités déléguées.

Focalisé sur le suivi des réalisations et la détection des besoins de réaction, **le tableau de bord sert d'abord les besoins de pilotage des services**, selon une structure et une organisation de l'information également cohérentes avec les besoins de reporting.

## 1. DEFINIR LES FINALITES DES TABLEAUX DE BORD

### 1.1 Le tableaux de bord de pilotage

Le tableau de bord est un outil de pilotage opérationnel conçu pour un responsable, ou plus généralement pour son équipe de direction, en vue de s'assurer de la réalisation des objectifs de performance, sur lesquels il est engagé.

En s'inscrivant dans le cadre de la déclinaison de la stratégie des programmes et de sa traduction en plans d'action, le tableau de bord doit permettre :

- de suivre la réalisation des plans d'action : leur avancement et leurs résultats.
- d'alerter sur les écarts afin d'engager des actions correctives.

Il est constitué d'indicateurs chiffrés et généralement de commentaires associés.

#### • Permettre le pilotage opérationnel

Pour être reconnus comme de véritables outils de pilotage par les responsables auxquels ils sont destinés, les tableaux de bord doivent satisfaire une triple exigence :

- Réactivité, en s'appuyant sur des indicateurs rapidement accessibles et suffisamment en amont dans la chaîne de causalité (action / résultat). Cela suppose aussi une réflexion préalable quant aux fréquences de mesures les plus adaptées, qui peuvent être variables selon les leviers d'action mis en œuvre.
- Sélectivité, en s'appuyant sur un nombre réduit d'indicateurs. Cela suppose de structurer les informations, afin de limiter le nombre d'indicateurs par responsable.
- Orientation vers la prise de décision, en s'appuyant largement sur des indicateurs qui soient proches des opérations (tels que les indicateurs de mise en œuvre de leviers d'action), et en incluant des commentaires de gestion (cf. infra). Cela suppose une représentation claire des relations causales entre les leviers d'action et les objectifs de performance.

#### • Décliner la stratégie des programmes dans les plans d'action

Les plans d'action sont au service de la stratégie des programmes et le tableau de bord est entièrement focalisé sur celle-ci, même s'il n'est pas toujours possible de retenir – à l'identique – l'ensemble des indicateurs de performance définis au niveau des programmes (cf. infra : soit qu'ils ne sont pas totalement adaptés au niveau déconcentré, soit qu'ils ne se prêtent pas à un suivi infra annuel, soit qu'ils ne sont pas suffisamment orientés vers la prise de décision opérationnelle).

#### • Appréhender la performance dans son ensemble

Le tableau de bord de pilotage vise à rendre compte de l'ensemble des résultats dont est redevable le responsable d'unité, dans son champ de compétence.

### 1.2 Les tableaux de bord d'activité des services (pour mémoire)

Les tableaux de bord d'activité n'ont pas la même ambition que les tableaux de bord de pilotage : ils ne s'intéressent pas à des actions structurées et reliées entre elles pour atteindre des objectifs.

Même s'ils peuvent se rapporter à des objectifs des services, au niveau desquels ils sont conçus, les outils de suivi des activités se situent rarement dans le cadre global des objectifs de performance des programmes dont ils relèvent. Ils peuvent également être porteurs d'incohérences dans les objectifs poursuivis. Ils présentent néanmoins l'avantage d'être proches des responsables opérationnels et de répondre à leurs besoins.

**Exemples de tableaux de bord d'activité :**

Pour un service opérationnel : les nombres d'opérations réalisées, par nature, les moyens affectés et la consommation de ressources.

Pour la fonction RH : suivi des activités de la fonction RH : paye, formation, recrutement, mutations, etc.

Pour un service informatique : les relevés d'activité de production et de maîtrise d'œuvre, les activités de maintenance, le suivi d'avancement des projets et les ressources consommées, etc.

Pour la fonction qualité : la mise en place de conventions et de chartes, de certifications, etc.

Pour le contrôle interne : le suivi des missions de contrôle, la réalisation des autocontrôles, etc.

**1.3 Les tableaux de bord de projet (pour mémoire)**

De même que le tableau de bord de pilotage, le tableau de bord de projet est structuré pour atteindre des objectifs. Il s'en distingue cependant par la prise en compte d'un échéancier (un début, une fin, des jalons) et la définition de résultats intermédiaires.

L'enchaînement des actions et leur regroupement en grandes phases répond à une logique propre au projet, orientée vers la recherche permanente du chemin critique optimum.

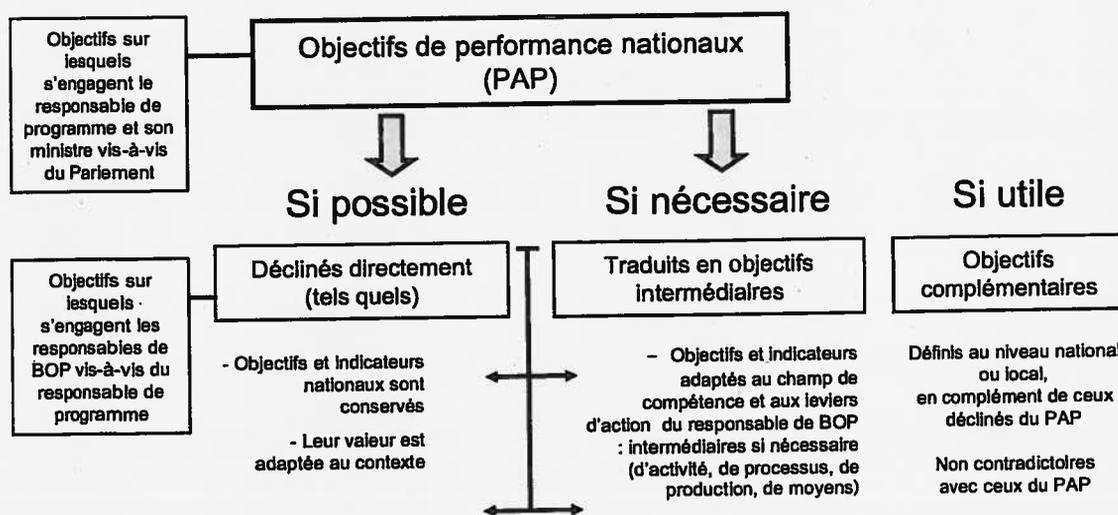
La maîtrise des techniques de pilotage de projet ne relève pas spécifiquement du domaine d'expertise usuelle du contrôleur de gestion, même s'il doit en connaître les bases. L'étude des tableaux de bord projet n'est pas abordée dans la présente note de contrôle de gestion.

**2. METTRE EN PLACE LES REFERENCES ET LES OUTILS D'ANALYSE**

**2.1 Définir les objectifs de performance**

Le pilotage infra annuel vise à s'assurer de la réalisation des objectifs de performance des programmes, déclinés dans les unités selon les modalités détaillées dans la note de cadrage de la première réunion plénière de contrôle de gestion des programmes (6 juillet 2006).

Schéma de mise en place des objectifs opérationnels du programme



Les objectifs opérationnels sont ici définis comme ceux sur lesquels s'engage le responsable d'unité, vis-à-vis de son responsable de programme, qu'ils contribuent aux objectifs du programme ou qu'ils soient spécifiques à l'unité.

Ils peuvent être complétés par des objectifs internes aux unités, en particulier pour s'assurer de la mobilisation et de l'implication des agents sur des actions d'amélioration décidées par le responsable d'unité, dans le cadre de ses compétences.

Les objectifs de performance internes aux unités répondent aux mêmes critères que les objectifs de performance du programme : ils sont conçus selon une logique de résultat (et non de moyens).

## 2.2 Définir le modèle d'analyse

Maîtriser l'articulation entre, d'une part, les objectifs de performance (*traduisant la vision stratégique du programme*) et, d'autre part, les leviers d'action devant être mis en œuvre (*et sur lesquels porte essentiellement le pilotage infra annuel*), est certainement le point clef pour élaborer des tableaux de bord pertinents.

Différents modèles d'analyse de cette articulation peuvent être utilisés en fonction des modes de management. Il est cependant d'usage de distinguer principalement deux modèles de référence, selon que la démarche s'appuie :

- soit sur une analyse logique, structurée selon des axes prédéfinis au niveau du programme, et intégrant les leviers d'action identifiés sur chaque axe, dans une chaîne causale les reliant aux objectifs de performance.
- soit sur une concertation directe entre les responsables, sur les leviers d'action que chacun doit mettre en œuvre pour atteindre les objectifs : cette approche, introduite dans la maquette des BOP, est proche des méthodes d'élaboration des tableaux de bord qui, en France, ont fait l'objet d'approfondissements constants, notamment sous l'égide du groupe HEC (cf. méthode OVAR).

Les ouvrages les plus récents présentent les grandes lignes de ces modèles en soulignant leur convergence. La présente note n'a pas pour objet d'en faire une présentation complète, mais simplement de souligner le rôle du contrôle de gestion des programmes qui doit coordonner les travaux d'élaboration des tableaux de bord des unités, selon une démarche d'analyse cohérente de l'articulation entre objectifs et leviers d'action.

## 2.3 Identifier les leviers d'action

La présentation des leviers d'action est indissociable de la mise en place des objectifs de performance : elle les rend crédibles vis-à-vis de la hiérarchie qui les valide et du personnel dont ils permettent la mobilisation. Elle est aussi au cœur de la démarche de pilotage infra annuel, en assurant le lien entre la présentation des objectifs de résultat, et la définition des actions qui sont nécessaires à leur réalisation et sur lesquelles porte le pilotage.

Les leviers d'action, dont la mise en œuvre est suivie dans les tableaux de bord de pilotage, correspondent aux éléments les plus significatifs des projets d'amélioration élaborés par les organisations. Ils peuvent être conçus et conduits :

- au niveau ministériel ou au niveau des Programmes, notamment dans les «FRM - feuilles de route de modernisation» ou à partir des audits de modernisation ;
- au niveau local, dans les BOP ou les UO.

Ils figurent dans les BOP, à titre d'information, en distinguant ceux qui relèvent du niveau du BOP, et, le cas échéant, ceux qui relèvent de niveaux supérieurs et qui ont un impact déterminant sur la performance attendue des BOP.

Il appartient aux responsables, à chaque niveau, de déterminer si les objectifs peuvent être atteints au moyen, par exemple, de :

- simples ajustements de processus ou d'allocation de moyens ;
- méthodes d'amélioration continue comme, par exemple, le management par la qualité totale des processus existants (résolution de problème pour réduire puis supprimer les défauts : retards, défaut de valeur ajoutée, produits défectueux, défaillances globales, manque de qualification des opérateurs).
- méthodes d'amélioration discontinue comme, par exemple, la réingénierie ou les réorganisations.

Au-delà des projets d'amélioration, l'organisation peut aussi conduire des programmes de transformation qui visent à développer de nouvelles méthodes de mise en œuvre de processus.

Les actions sont la déclinaison directe et quantifiée des leviers d'action. Leur identification permet de s'assurer que l'intention d'amélioration sera mise en œuvre et que sa réalisation fera l'objet d'un suivi précis, le cas échéant dans le cadre d'un plan d'action spécifique.

La définition des responsabilités de mise en œuvre prolonge l'analyse des leviers d'action. Elle permet de structurer les tableaux de bord par pôle de responsabilité, voire de les emboîter entre niveau différents.

## 2.4 Définir les indicateurs du tableau de bord

Le choix des indicateurs répond à différents critères de sélection :

- la fidélité ; c'est à dire bien refléter le sens et l'importance du phénomène étudié ;
- la clarté et le lien avec l'action ; c'est dire pouvoir être facilement compris ;
- le risque de manipulation ; c'est-à-dire ne pas être facilement manipulable ;

- la capacité d'anticipation ; c'est-à-dire pouvoir alerter avant que les conséquences ne soient irréversibles, en étant situé en amont, dans la chaîne de causalité.

Ils peuvent mesurer, soit des résultats par rapport à des objectifs de performance, soit la réalisation ou le degré de mise en œuvre des leviers d'action. Il est important de s'attacher à décliner, dans les services, les indicateurs de performance des PAP, afin de mobiliser l'ensemble de la chaîne de responsabilité sur les objectifs collectifs du programme. Cependant les indicateurs de performance peuvent être mal adaptés aux besoins du pilotage opérationnel, dès lors qu'ils ne seraient pas mesurables, en infra annuel, ou qu'ils seraient trop éloignés des opérations réalisées.

A l'opposé, le suivi de la mise en œuvre des leviers d'action, dès lors que ceux-ci sont bien corrélés aux objectifs de performance, peut être mieux adapté aux besoins du pilotage, d'une part du fait de son caractère infra annuel, et aussi de sa capacité à alerter plus tôt, en étant plus en amont dans la chaîne de causalité.

Il appartient à la direction, avec l'appui du contrôle de gestion, de sélectionner les indicateurs adaptés à ses besoins, en optimisant à la fois : le niveau de proximité avec les objectifs de performance, l'efficacité pour le pilotage, la limitation du nombre d'indicateurs.

### **2.5 Organiser les analyses de gestion**

Les commentaires de gestion sont rédigés indicateur par indicateur. Ils permettent, dans un contexte donné, de dépasser le caractère éventuellement imparfait des indicateurs, et de s'attacher à la réalité de la performance. Elaborés par rapport à des objectifs, les commentaires de gestion analysent l'écart entre des réalisations, et des données attendues à la date de la mesure. Ils nécessitent de décliner dans le temps les valeurs cibles des objectifs et comportent trois niveaux d'analyse :

- la recherche de l'origine de l'écart (par exemple : la consommation de telle ressource) ;
- l'explication de l'écart identifié (ses causes) ;
- la mise en perspective de l'écart (son impact prévisible sur la performance finale).

Les commentaires de synthèse portent sur un ensemble d'indicateurs (un tableau, ou ensemble de tableaux). Ils attirent l'attention de la direction sur les éléments majeurs, et sont orientées, si besoin, vers la prise de décision.

Les notes de pilotage (mensuelles ou trimestrielles) ont une portée plus générale. Synthèses du tableau de bord, notamment pour les niveaux supérieurs de direction (ministère, programme), elles font le point sur la performance attendue et sur les ressources consommées.

En fonction des modes d'organisation (cf. § 4.3), la rédaction des commentaires est assurée soit :

- par le contrôle de gestion de l'unité ;
- directement par les divers responsables opérationnels d'une même unité (chacun pour les indicateurs relevant de ses compétences propres).

Dans ce deuxième cas, il appartient au contrôleur de gestion de l'unité de formuler une synthèse critique sur les commentaires transmis au responsable de l'unité.

De façon générale, la pertinence des commentaires de gestion, sur lesquels s'appuie le responsable d'unité, relève de la fonction de contrôle de gestion, dans sa mission première d'aide au pilotage.

Les commentaires de gestion participent à la sécurisation des informations de gestion ; à ce titre, ils sont un élément clef du contrôle interne. Les commentaires de gestion, de synthèse ou les notes de pilotage peuvent, ou non, être régulièrement transmis au niveau hiérarchique supérieur, selon un format prédéterminé.

## **3. CONDUIRE DES PROJETS DE CONCEPTION DE TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE**

L'organisation et le format du tableau de bord répondent aux exigences de stabilité et de continuité auxquelles doivent satisfaire le management et ses modes de pilotage. Sa conception engage la direction sur plusieurs années, même si des actualisations doivent être régulièrement réalisées, par exemple pour prendre en compte de nouvelles activités ou des réorganisations majeures, ou encore pour traduire de nouvelles priorités dans la sélection des indicateurs.

Les travaux de conception du tableau de bord se conduisent en mode projet ; ils comportent généralement un volet informatique, non abordé ici.

### **3.1 Fixer les orientations**

Les unités doivent assumer pleinement la maîtrise d'ouvrage de leurs tableaux de bord, en fonction de leurs propres besoins. Cependant, il peut s'avérer nécessaire de préciser des règles et des orientations communes

au niveau des administrations centrales, pour la conduite des projets de développement et de mise en place des outils de pilotage.

Généralement établies sous l'autorité des secrétaires généraux ministériels et/ou des DAF, et intégrées dans les chartes de gestion des programmes, ces orientations peuvent par exemple avoir pour objectif de :

- assurer la cohérence des projets avec les principes d'urbanisation des systèmes centraux d'informations de gestion.
- optimiser les coûts de conception, de développement et de mise en œuvre, et s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des processus de reporting et de contrôle, notamment dans le cas où plusieurs programmes se partagent un même réseau de services déconcentrés.
- situer les outils de chaque programme les uns par rapport aux autres, notamment dans la mesure où ils ont vocation à partager des indicateurs de performance ou de plans d'action (*par exemple avec des programmes de soutien*), voire à alimenter le tableau de bord ministériel.

De même, au sein de chaque programme, il peut aussi être nécessaire de cadrer les initiatives attendues de chaque niveau, en précisant si les projets peuvent être conduits séparément, en parallèle ou de façon coordonnée (*projets des directions centrales, des programmes, des directions régionales ou départementales, des BOP, des UO*).

En première approche, et de façon non limitative, trois schémas type peuvent être esquissés pour illustrer les options envisageables :

- un emboîtement des tableaux de bord (par exemple : Programme / BOP / UO) : les indicateurs de chaque niveau ont alors vocation à être partiellement consolidés au niveau supérieur, dans le cadre d'un pilotage intégré pouvant relever d'une même application informatique (par exemple : mission travail – emploi, comptabilité publique, etc.).
- des simples relations d'échanges d'information prédéfinis entre différentes sphères de pilotage, relevant d'une administration commune, chaque sphère ayant son système de pilotage propre (par exemple : programmes du ministère de la défense).
- un fractionnement total de la démarche de pilotage : chaque BOP élabore son propre tableau de bord de pilotage infra annuel, sans devoir se coordonner avec d'autres BOP relevant du même programme.

En appui de cette démarche de cadrage d'ensemble, le contrôle de gestion ministériel évalue les différents schémas d'architecture envisageables en termes d'efficacité, d'efficience, et de cohérence avec les modes d'organisation et de management.

### 3.2 Impliquer la direction

Les choix majeurs à opérer pour conduire des projets de conception de tableaux de bord de pilotage sont d'essence managériale ; ils ne se réduisent pas à leur dimension purement technique.

Même s'il revient au contrôle de gestion de conduire les projets de conception, à chaque niveau et dans le respect des orientations fixées au niveau central, l'implication de la direction est nécessaire à chacune des étapes et plus particulièrement dans les étapes initiales (*cadre, dossier de conception...*), afin de préciser notamment :

- l'articulation des responsabilités managériales qui sous-tendent l'organisation de l'outil, ainsi que, le cas échéant, les chaînes causales ou les cartes stratégiques.
- l'équilibre entre les différents types d'indicateurs (réalisation d'objectifs, mise en œuvre de leviers d'action).
- les modes de présentation et de mise en perspective des résultats : écart sur objectif, évolution dans le temps, étalonnage interne et externe, prévisions de réalisation...
- la place et la profondeur des commentaires.
- la fréquence et le contenu des phases de pilotage (mensuel, trimestriel, annuel).
- l'articulation de l'outil avec le dialogue de gestion.

Accessoirement, la direction peut aussi être amenée à faire part de ses préférences pour les styles de présentation et de mise en forme.

### 3.3 Organiser le processus de concertation au sein d'une unité

Les processus de concertation sur le contenu et la forme du tableau de bord sont essentiels pour garantir sa parfaite appropriation par les responsables opérationnels.

Conduits par le contrôle de gestion, avec l'appui de la direction, ils sont adaptés à chaque entité, et à la complexité du projet.

Les processus de concertation s'appuient sur une réflexion préalable, chaque responsable de pôle (service, département, secteur d'activité, pôle fonctionnel...) étant appelé à formaliser trois questions type, à partir des objectifs de performance du programme déclinés au niveau de son unité :

16

- quels sont les objectifs pour ma propre fonction ?
- quels moyens sont mis en œuvre pour atteindre ces objectifs ?
- quels acteurs sont impliqués ?

Inscrites dans une grille d'analyse matricielle objectifs/actions, les réponses permettent de vérifier la pertinence des objectifs, l'impact des leviers d'action, et d'approfondir leurs relations de causalité. Elles permettent aussi de comprendre les logiques de management de chaque responsable.

La concertation porte principalement sur des grilles d'analyse de ce type : elle doit précéder la fixation des indicateurs. Elle permet de confronter les difficultés d'analyse, de mettre en évidence les points forts qui vont structurer le tableau de bord de l'unité, d'assurer la cohérence de son pilotage, d'individualiser les responsabilités, et d'harmoniser les grilles d'analyse.

Ce n'est qu'à l'issue de ce processus, dont l'ampleur doit bien sûr être adaptée aux enjeux, que chaque participant est appelé à préciser les schémas de mise en œuvre des actions dont il est responsable et à sélectionner les indicateurs adaptés.

### **3.4 Assurer l'emboîtement des tableaux de bord de pilotage au sein d'une administration (ministère / programmes / BOP / UO). Assurer la cohérence du pilotage, au travers de l'emboîtement des tableaux de bord des unités.**

Au sein des administrations, les tableaux de bord sont conçus par les services pour leurs propres besoins de pilotage.

Cependant, la constitution des Programmes répondant aux exigences de la LOLF amène à s'assurer, au sein de chaque Programme, d'une organisation des divers tableaux de bord, sous forme d'un système, tenant compte des interdépendances entre les plans d'action à chaque niveau, et permettant d'exercer les contrôles infra annuels adaptés aux partages de responsabilités et aux modes de management.

#### L'alignement des leviers et des plans d'action sur la stratégie des programmes.

L'implication des Responsables de Programme dans l'élaboration des tableaux de bord des BOP est nécessaire pour assurer la cohérence des outils de reporting.

Au minimum, les responsables de Programme sont informés, annuellement et dans le cadre du dialogue de gestion, des leviers d'action mis en œuvre dans les BOP ; ils veillent à leur alignement sur la stratégie du Programme. Il en est de même des responsables de BOP par rapport aux UO.

L'alignement vertical des plans d'action sur la stratégie du programme est généralement doublé par un alignement horizontal entre les plans d'action des BOP :

- utilisant des structures communes de soutien : il s'agit alors de s'assurer de la cohérence des résultats attendus par les BOP, concernant des actions relevant des processus partagés.
- ou contribuant par exemple à une même action territoriale coordonnée par le Préfet.

#### L'emboîtement des tableaux de bord en fonction des responsabilités de mise en œuvre.

Au-delà de la cohérence des objectifs et des leviers d'action avec la stratégie des programmes, il est aussi nécessaire de les positionner selon les différents niveaux hiérarchiques (Programme / BOP / UO et, le cas échéant : direction centrale, régionale...).

L'analyse de cet emboîtement traduit les définitions des champs de compétence et les modes de collaboration entre les niveaux. Elle est réalisée dans le cadre d'un processus de concertation, analogue à ceux qui sont conduits au sein des unités.

Elle est basée essentiellement sur l'analyse des leviers d'action, et des diverses responsabilités impliquées dans leur mise en œuvre (ministre, administration centrale, responsable de programme, BOP, UO...) en distinguant les fonctions opérationnelles, et les fonctions de soutien.

Cette cartographie est régulièrement documentée et mise à jour par le contrôle de gestion sous l'autorité du responsable de programme. Elle permet, si nécessaire :

- de traduire des leviers d'actions de niveau n+1 en objectifs intermédiaires de niveau n, et vis versa.
- de s'assurer de l'éclatement des leviers d'action en plusieurs plans d'action ou types d'actions, attribués à des responsabilités distinctes, entre les différents niveaux.
- d'identifier les responsables « chef de file », en cas de responsabilités partagées.
- de définir des indicateurs cohérents de suivi, qui seront intégrés, le cas échéant, dans des tableaux de bord de différents niveaux.

#### **Risques :**

- Juxtaposer d'un côté des indicateurs stratégiques du PAP, et de l'autre des indicateurs de plans d'action opérationnels, chacun disposant, à son niveau, de son propre tableau de bord.

*Il est important de commencer par la concertation sur les objectifs, les leviers d'action et leur mise en œuvre (le choix des indicateurs est second), d'identifier la contribution de chacun à la réalisation des objectifs du PAP et de rendre lisible cette contribution à l'ensemble.*

**Opportunités :**

- Opportunité de dialogue sur les facteurs de performance, et sur la mise en cohérence de la stratégie avec les opérations.
- Favoriser le décloisonnement en articulant les activités des différents acteurs de la performance, et en introduisant des indicateurs transversaux, par exemple, et si nécessaire, pour le pilotage de processus partagés.

**4. UTILISER LE TABLEAU DE BORD, EN TANT QU'OUTIL DECISIONNEL, DE REPORTING ET D'ANIMATION**

**4.1 Formaliser et suivre les décisions prises**

En tant qu'outil décisionnel, le tableau de bord permet d'alerter et d'orienter la direction pour décider d'actions correctives.

Cependant, et le plus souvent, les leviers d'action correspondant à ces actions correctives sont déjà intégrés dans le tableau de bord : il est rare de devoir mettre en œuvre un levier d'action nouveau, qui remettrait en cause, en cours d'année, l'organisation ou le contenu du tableau de bord.

Les actions correctives sont le plus souvent de simples ajustements dans l'importance relative accordée aux leviers d'action pré identifiés ; en ce sens, elles correspondent plus à des impulsions managériales, qu'à de véritables plans d'action improvisés en cours d'exercice. En tout état de cause, il est conseillé de ne pas modifier l'organisation des tableaux de bord en cours d'exercice, ni d'ailleurs les objectifs opérationnels et les cibles. Si besoin, un document annexé au tableau de bord regroupera les objectifs et engagements complémentaires établis en cours d'année ; on procédera de même pour les nouveaux plans d'action.

Ces principes généraux ne valent évidemment pas pour la gouvernance des activités conduites en mode projet : elles sont dotées d'outils de pilotage appropriés qui, par nature, intègrent le suivi des décisions de pilotage prises en continu.

**4.2 Satisfaire les besoins du reporting infra annuel**

Le reporting infra annuel de performance est organisé à partir des outils de pilotage des unités. Il peut avoir diverses finalités :

Le contrôle des résultats, dans le cadre du dialogue de gestion et en contrepartie de l'autonomie de gestion.

On doit distinguer le contrôle annuel de résultat (ou évaluation), des rapports de gestion intermédiaires qui visent à anticiper les résultats à venir. Des rythmes spécifiques peuvent toutefois être retenus, en fonction du risque perçu, ou encore pour les Opérateurs.

En cohérence avec les principes d'autonomie de gestion, le contrôle des services porte essentiellement sur l'atteinte des objectifs, et s'appuie sur les indicateurs de résultat.

Si les objectifs ne sont pas atteints, le dialogue porte alors sur l'adéquation des leviers d'action mis en œuvre, par rapport à la stratégie du programme. En dernier ressort, et si le choix des leviers d'action n'est pas en cause, le dialogue porte sur la conduite des plans d'action et sur le détail des actions.

Le pilotage de niveau n, intégrant des résultats de niveau n-1.

*Par exemple : le pilotage infra annuel des Programmes*

Les tableaux de bord de pilotage de niveau n sont en général alimentés, en partie, par des données extraites des tableaux de bord de niveau n-1.

Ce besoin ne saurait remettre en cause l'autonomie de gestion du niveau n-1 : le contrôle porte avant tout sur le résultat, mais le rythme en est généralement plus soutenu, pour répondre aux besoins de pilotage infra annuel propres au niveau n.

Sous l'autorité du responsable de programme, le contrôle de gestion s'assure de l'efficacité et de l'efficience des processus de reporting de performance, par rapport aux niveaux inférieurs de pilotage, et en concertation avec ceux-ci.

Les critères d'efficacité portent notamment sur les délais de réalisation des reporting, leur fiabilité, leur utilité réelle, la pertinence des indicateurs et des alertes correspondantes. Les critères d'efficience portent notamment sur la maîtrise du coût des processus, rapporté aux enjeux, c'est-à-dire aux risques de non réalisation des objectifs fixés.

16

Quel que soit son objet, le reporting infra annuel ne saurait conduire à analyser au niveau n+1 l'intégralité des indicateurs de niveau n. Il doit tendre à moduler le contrôle en fonction des résultats constatés, et aussi en fonction du risque perçu.

### 4.3 Assurer l'animation des équipes en fonction des objectifs de performance

#### L'animation des équipes de direction.

Le tableau de bord est rarement conçu pour un décideur seul, mais, plus généralement pour une équipe de direction. A ce titre, c'est déjà, en soi, un outil partagé. En réalité, le format du tableau de bord et ses processus d'élaboration sont en partie conditionnés par la composition du comité de direction auquel il est présenté, par ses modes de travail, et de façon plus générale par les modes de management (hiérarchique, matriciel, etc.).

En particulier, et lorsque le comité de direction regroupe plusieurs domaines de responsabilité, il est fréquent que le tableau de bord comprenne un chapitre de synthèse, et des chapitres complémentaires relevant de chaque domaine, considéré comme un centre de responsabilité individualisé doté d'un pilotage autonome. Ces chapitres complémentaires représentent soit une synthèse, soit de simples extraits des tableaux de bord des responsables concernés.

Les points clefs concernent :

- la responsabilité des commentaires de gestion : le choix entre les diverses options (cf. § 2.5) et leurs variantes relève du responsable d'unité. Au minimum, le contrôle de gestion central assume un commentaire de synthèse, lequel ne peut pas se réduire à la simple juxtaposition des commentaires des sous-ensembles qui constituent l'unité.
- les modes de présentation du tableau de bord en comité de direction, en fonction de ses modes d'animation : tour de table, présentation unique, débat ou simple communication, etc.

Dans tous les cas, il est nécessaire de bien prédéfinir les rôles et les interventions attendues de chacun, notamment selon que cette présentation doit déboucher sur des décisions différées, ou formalisées sur le champ.

#### L'animation de l'ensemble des collaborateurs.

Au-delà du comité de direction de l'unité, le tableau de bord est parfois plus largement diffusé, afin de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur les résultats des actions auxquels ils participent. Cependant, l'utilisation du tableau de bord comme outil de communication interne, et pas seulement comme outil de pilotage exploité par une équipe de direction, n'est pas neutre : elle conditionne son contenu et aussi l'orientation des commentaires de gestion ainsi publiés.

Il appartient donc au management de prendre position sur l'étendue de la diffusion du tableau de bord, en choisissant parmi les diverses options possibles :

- publication intégrale du tableau de bord et des commentaires de gestion associés, avec un accompagnement managérial approprié.
- publication d'extraits ou de synthèses, éventuellement différenciés et ciblés selon les équipes destinataires, et avec des relais de communication au niveau de l'encadrement intermédiaire.
- diffusion restreinte aux seuls décideurs impliqués dans les processus de pilotage.

#### **Risques :**

- Indifférence des agents en cas d'insuffisance de communication ou, à l'opposé, banalisation du pilotage et de ses enjeux en cas d'excès,
- prédominance des exigences de la communication sur celles de l'analyse factuelle par centre de responsabilité, « langue de bois », etc.

#### **Opportunités :**

- Développer une culture commune, donner du sens aux activités individuelles, montrer que la performance est simple et réalisable, responsabiliser, mettre sous tension, accroître la réactivité, etc.

*Ces risques et opportunités sont souvent renforcés par le débordement de la communication interne sur la communication externe : prendre le parti de diffuser largement les tableaux de bord revient à les rendre publics, ce qui suppose de prendre les mesures d'accompagnement propres à en anticiper les conséquences.*

Le contrôleur de gestion contribue à fixer ces choix, par sa connaissance des enjeux et des conditions pratiques de mise en œuvre, en sachant qu'une large diffusion imposera une rigueur accrue dans les processus d'élaboration du tableau de bord et de rédaction des commentaires, qui devront être sous-tendus par une solide vision prospective.

## Document n° 4 : La gestion par la performance dans l'administration – Vie Publique – 12/06/13

La LOLF a modifié en profondeur les modes de gestion de l'État en passant d'une logique de moyens à une logique de résultats. Pour cela, elle prévoit une présentation des crédits selon une nouvelle nomenclature, faisant référence à la finalité des dépenses, et des règles de gestion donnant une très grande liberté aux gestionnaires. Dès lors, sont soulevées des questions relatives à l'exercice de la responsabilité dans l'administration.

### Objectifs et indicateurs de l'action publique

La nomenclature en missions, programmes et actions apporte un gain en termes de lisibilité de l'action publique : elle permet de connaître les moyens affectés par l'État aux politiques qu'il conduit. La nomenclature précédente organisait les crédits par nature de dépenses (fonctionnement, investissements, etc.) et par ministères. Seuls quelques agrégats budgétaires donnaient une information sur les crédits affectés à des ensembles administratifs cohérents.

En regard des crédits, la LOLF prévoit un dispositif de définition et de suivi de stratégie de l'action publique : pour chaque programme, un projet annuel de performance définit des objectifs, dont la réalisation est mesurée par des indicateurs. À l'issue de l'exercice, le rapport annuel de performance mentionne les résultats. Ces documents sont annexés au projet de loi de finances de l'année, comme au projet de loi de règlement, et servent de base au travail de contrôle du Parlement. Avec l'aide de la Cour des comptes, les parlementaires sont désormais en mesure de vérifier la formulation des stratégies, la pertinence des objectifs au regard de l'attente des citoyens, des usagers et des contribuables et de constater l'évolution des indicateurs.

Ces objectifs permettent d'aborder l'action publique de différents points de vue :

- par son efficacité socio-économique : par exemple, la réponse aux besoins de qualification supérieure, mesurée par le taux d'insertion des jeunes diplômés trois ans après leur sortie de formation initiale ;
- par la qualité du service rendu à l'utilisateur : par exemple, l'accroissement de l'effectivité et de la qualité des décisions prises au sein des maisons départementales des personnes handicapées, mesuré par le délai moyen de traitement des dossiers déposés auprès de celles-ci ;
- par l'efficacité de la gestion : par exemple, le coût kilométrique de construction des routes permet de mesurer l'objectif de réalisation au meilleur coût des projets.

### Le couple liberté/responsabilité

Chaque programme est dirigé par un responsable de programme, chargé de son animation et responsable de l'atteinte des objectifs fixés, sous l'autorité du ministre. Afin de lui donner les moyens d'accomplir cette mission, la LOLF lui accorde une très grande liberté de gestion en lui permettant de redéployer à sa guise les crédits dont il dispose à l'intérieur du programme, avec comme seule limite de ne pas dépasser le plafond fixé pour les dépenses de personnel, et à la condition de rendre compte précisément de sa gestion à la fin de l'exercice.

Le responsable de programme répartit ses crédits en budgets opérationnels de programme (BOP), élaborés au niveau pertinent de l'action publique (région, département, inter-régions, etc), et dont le nombre est compris entre 1 500 et 2 000. Il fixe à chaque responsable de BOP ses propres objectifs et organise un système de compte-rendu lui permettant de piloter son programme. Ces objectifs, les indicateurs et les cibles de résultat doivent s'adapter au contexte de chaque BOP et correspondre à la réalité des leviers d'action mobilisables par le responsable du BOP. On peut aussi y adjoindre des objectifs intermédiaires, de production, d'activité ou de moyens, concourant à la réalisation des objectifs stratégiques du programme.

À son tour, le responsable de BOP répartit les moyens dont il dispose entre les différentes unités opérationnelles (UO), placées sous l'autorité d'un ordonnateur, qui mettent en œuvre les activités définies dans le BOP.

Chaque BOP est composé :

- d'un volet performance (déclinaison des objectifs et des indicateurs) associé à une programmation des activités à réaliser pour l'atteinte des résultats attendus ;
- d'un budget prévisionnel en autorisations d'engagement (AE) et crédits de paiement (CP), comportant, pour la masse salariale, un schéma d'emplois en équivalents temps plein travaillés (ETPT), indicatif s'inscrivant dans le plafond limitatif du ministère concerné ;
- d'un schéma d'organisation financière (SOF) détaillant la répartition des activités programmées et du budget prévisionnel associé entre les unités opérationnelles rattachées au BOP.

Cette responsabilisation assortie d'une plus grande latitude d'utilisation des moyens visait à permettre une amélioration de la gestion publique :

- en rapprochant les décisions de gestion du niveau pertinent ;
- en donnant plus de souplesse dans la gestion des crédits ;
- en intéressant les gestionnaires aux économies réalisées, et donc en favorisant l'optimisation du travail, en faisant bénéficier les agents des gains de productivité et en enrichissant le dialogue social au plan local.

Toutefois, les effets attendus ont été limités par :

- la contrainte budgétaire croissante, limitant la marge de manœuvre des gestionnaires ;
- la limitation, en pratique, de la possibilité pour les gestionnaires de recourir à la fongibilité asymétrique ;
- les rigidités induites par le cloisonnement des crédits au niveau déconcentré, en dépit de la mutualisation partielle des moyens mise en œuvre dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) et de l'avis préalable donné par les préfets sur chaque BOP relevant de son champ de compétence, destiné à harmoniser l'action déconcentrée de l'État.

18

**Document n° 5 : Ministère du Budget – 2012 - La stratégie, les objectifs et les indicateurs de performance**

Organisé en missions, programmes et actions, le budget de l'État reflète désormais les grandes politiques publiques. Afin d'orienter, de mesurer et d'améliorer l'efficacité de leur mise en œuvre, il définit pour chaque programme une stratégie, des objectifs et des indicateurs de performance.

Ces trois éléments figurent dans les projets annuels de performances de chaque programme qui accompagnent les annexes par mission au projet de loi de finances. Dans le cadre du projet de loi de finances, les responsables de programme s'engagent ainsi devant le Parlement sur des objectifs chiffrés pour l'année à venir. Ils rendent compte des résultats obtenus et expliquent les écarts par rapport aux prévisions dans les rapports annuels de performances, documents joints au projet de loi de règlement, qui rend compte de l'exécution budgétaire de l'année passée.

**La stratégie d'un programme**

Le responsable, en accord avec son ministre, définit la stratégie de son programme, dans une perspective pluriannuelle. La stratégie est le fruit d'une réflexion d'ensemble, tenant compte des finalités d'intérêt général du programme, de son environnement (notamment des autres programmes de la même mission), des attentes exprimées et des moyens alloués. Présentée de manière synthétique en introduction du projet annuel de performances, la stratégie est structurée autour d'orientations bien identifiées et concrétisée par des objectifs.

**Les objectifs stratégiques**

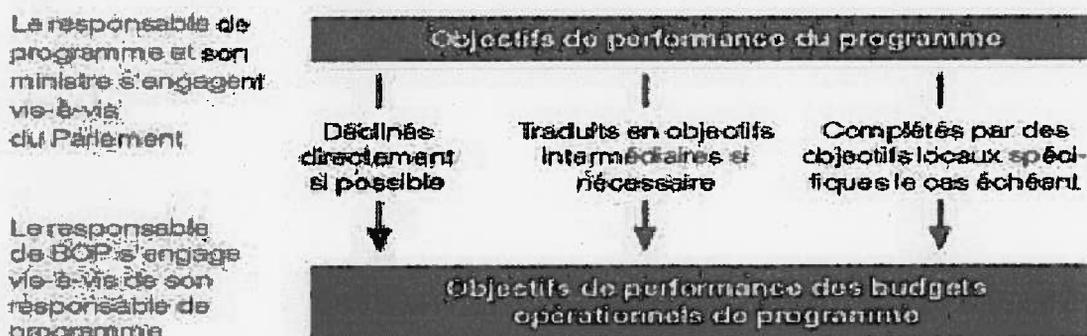
Les objectifs stratégiques figurant dans les projets annuels de performances traduisent les priorités de l'action publique. L'objectif est mesuré par un indicateur de résultats pour lequel sont indiquées les réalisations passées, une prévision pour l'année à venir et une valeur cible pour une échéance de 1 à 5 ans.

Afin de répondre aux attentes de tous, citoyens, usagers et contribuables, l'administration s'est fixé trois types d'objectifs stratégiques. Les objectifs de chaque programme sont en nombre limité (5 à 6 objectifs par programme), pour que l'action publique reste lisible et que les efforts et les moyens ne soient pas dispersés.

Pour garantir l'action publique la plus opérationnelle et mobiliser tous les agents autour de la démarche de performance, les objectifs nationaux sont déclinés, et adaptés le cas échéant, dans chaque service de l'État.

Taux de chômage, risques industriels, délinquance, insertion des jeunes..., il existe une grande disparité entre les territoires. La déclinaison des objectifs de performance des programmes dans les BOP permet d'adapter les politiques publiques en fonction des besoins spécifiques des territoires.

Elle place la démarche de performance au cœur des missions quotidiennes des agents.



**Les indicateurs de performances du programme**

Représentation chiffrée, l'indicateur mesure la réalisation de l'objectif, le plus objectivement possible. Un indicateur doit être pertinent, utile, solide et vérifiable. Pertinent, c'est à dire cohérent avec l'objectif. Pour pouvoir apprécier les résultats obtenus, il est nécessaire qu'il présente un lien logique fort avec l'objectif fixé. De même que les objectifs, les indicateurs doivent être en nombre limité.

**Exemple d'objectif et d'indicateur de performance :**

**Extrait d'un projet annuel de performances (PAP) :**

Programme n° 127 Égalité entre les hommes et les femmes

**OBJECTIF :** Contribuer au développement de l'égalité et de la mobilité professionnelles dans les entreprises et les branches (du point de vue du citoyen et de l'usager)

La loi (...) a fait de l'égalité professionnelle un thème obligatoire de la négociation collective dans les branches et les entreprises. (...) Le contrat pour la mobilité des emplois concerne les entreprises de moins de 500 salariés. Ce contrat (...) est passé entre l'État, la personne salariée et l'entreprise. Il permet à l'employeur de faciliter l'embauche, la mutation ou la promotion d'une femme dans l'entreprise. (...) L'objectif est d'utiliser ce contrat pour favoriser la mobilité dans les secteurs où les métiers sont traditionnellement masculins, tels que le secteur de l'industrie, du bâtiment, du transport ou de la restauration.

**INDICATEUR :** Taux de contrats pour la mobilité des emplois signés dans les secteurs de l'industrie et du bâtiment, du transport et de la restauration

Unité	2004 Réalisation	2005 Prévision	2006 Réalisation	2006 Prévision	2007 Prévision	2008 Cible
%	72	74	83	85	87	90

Prévisions méthodologiques : Sources des données : ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement / Service des droits des femmes et de l'égalité.

19

**Les actions transversales**

**Pôle Fonctions Support et Appui aux Directions**

*Les contrats de performance se généralisent*

**- Mesurer les résultats**

Depuis 2009, la Ville de Paris s'est engagée dans une démarche volontaire de performance, pilotée par le Secrétariat général, destinée à passer d'une logique de moyens à une gestion axée sur la mesure des résultats. Matérialisée par l'élaboration de contrats d'objectifs et de performance (COP) entre l'Exécutif municipal et l'administration, la démarche permet de formaliser les grandes missions des directions, de hiérarchiser les priorités, de s'engager sur des objectifs fixés en lien étroit avec les élus et de suivre plus facilement la mise en œuvre des plans d'actions.

**- Des objectifs partagés**

En rendant plus lisibles les actions des directions concernées, et en étant établis en lien étroit avec les projets de direction, les COP contribuent à mobiliser fortement les agents autour d'objectifs partagés. Enfin, le suivi et l'évaluation des contrats permettent de valoriser le travail et les compétences des agents engagés dans l'atteinte des objectifs fixés.

**- Calendrier de signature des contrats de performance :**

- 1<sup>re</sup> vague - Automne 2009 : DFPE, DDEEES, DEVE, DF.
- 2<sup>e</sup> vague - 4<sup>e</sup> trimestre 2010 : DASES, DPE, DA.
- 3<sup>e</sup> vague - novembre 2011 : DILT, DAJ, DSTI, DVD, DPP, DLH, DAC, DASCO.

BModu 31/08/12

### Organisation de la Direction de la Propreté et de l'Eau.

#### 3.2 - La Section des moyens mécaniques :

Elle est chargée de la gestion des garages et des ateliers destinés à fournir aux services de terrain le personnel de conduite et les véhicules nécessaires à l'exécution des prestations de propreté. Elle élabore les marchés pour l'acquisition des véhicules, engins et pièces détachées spécifiques au Service technique de la propreté de Paris. La section comporte cinq divisions :

- la division administrative ;
- la division coordination technique ;
- la division maintenance entretien ;
- la division poids lourds Nord ;
- la division poids lourds Sud.

BModu 10/05/11

### Nouvelle organisation de la Direction de l'Immobilier de la Logistique et des Transports.

Art. 6. — Le Service Technique des Transports Automobiles Municipaux met en œuvre la politique de transports internes à la Ville de Paris.

Le Service Technique des Transports Automobiles Municipaux est composé de trois divisions opérationnelles, de trois divisions « supports », d'une agence, d'une mission et d'un conseiller en prévention des risques professionnels placés sous l'autorité d'un chef de service.

— La Mission Ressources Humaines et Relations Sociales, directement rattachée au chef de service, assure le relais des informations entre le Bureau des Ressources Humaines de la Direction et les agents des TAM et le suivi des relations avec les syndicats.

— Le Conseiller en prévention des risques professionnels met en œuvre la politique d'hygiène et de sécurité sur l'ensemble des agents et des sites relevant de la compétence des TAM, il est également chargé de la démarche qualité ;

— La Division des Offres de Déplacements (D.O.D.) regroupe l'activité des pools de conduite et des conducteurs en pied auprès des personnalités relevant de ce service ainsi que l'offre d'auto partage de véhicules municipaux de la D.I.L.T., qui est portée par le ST-TAM.

— La Division des Locations de Véhicules (D.L.V.) regroupe les véhicules standards de moins de 3,5 tonnes sans conducteur, mis à disposition des services municipaux sous forme de locations, en courte, moyenne ou longue durée. La DLV est responsable de l'acquisition, l'entretien ainsi que la réparation et la mise à disposition des véhicules légers sans conducteurs.

— La Division de la Logistique et des Transports (D.L.T.) est chargée de la gestion de l'entretien et du renouvellement du parc des poids lourds et des véhicules de transports en commun de personnes exclusivement conduits par des chauffeurs municipaux, ainsi que des services (transports, manutentions et logistique) associés à ces engins. Elle intègre également, l'équipe motocycliste chargée du transport de matériels urgents ou signalés.

— La Division Informatique et Téléphonie, gère le système automatisé d'informations ainsi que le parc téléphonique des TAM.

— La Division des Prestations Administratives chargée de la comptabilité, des achats et marchés, du contrôle de gestion, des contrats d'assurance, du suivi des contentieux et des affaires générales.

— La Division des Travaux et de l'Environnement est chargée du recensement, de la programmation et du suivi des travaux nécessaires à l'entretien des sites ainsi que de l'approvisionnement et de la distribution des carburants. Elle assure un rôle d'expertise, de coordination, de pilotage des actions du service dans le domaine de l'environnement et de développement durable.

— L'Agence TAM propose et met en œuvre une politique destinée à faire connaître aux interlocuteurs des TAM au sein et à l'extérieur de la Ville, les prestations qu'ils peuvent attendre du service. Elle analyse les besoins ponctuels, gère et coordonne les opérations logistiques dans le domaine de l'événementiel.

Document n°8:

**LA DEMARCHE DE PERFORMANCE DE LA COLLECTIVITE PARISIENNE  
(AVANT PROPOS)**

2012

*Etre performant, c'est avoir la capacité d'atteindre les objectifs fixés avec les moyens dont on dispose.*

La démarche de performance mise en place par la Collectivité parisienne depuis 2009 constitue un dispositif de pilotage visant à améliorer l'efficacité de la dépense, en garantissant un haut niveau de service public et en orientant la gestion vers l'atteinte des objectifs fixés. Ces objectifs visent tout à la fois l'efficacité socio-économique de la collectivité, c'est-à-dire les actions d'intérêt général destinées à répondre aux attentes des citoyens parisiens, la qualité de service offerte aux usagers, et enfin l'efficience de l'action qui prend en compte l'intérêt des contribuables et permet de hiérarchiser les priorités.

Dans un contexte d'exigences croissantes sur l'action publique, et en particulier sur l'action de la Collectivité parisienne, Paris s'est engagée dans une démarche volontaire de performance, basée sur une approche budgétaire par missions auxquelles sont associés des objectifs mesurables par des indicateurs.

Cette démarche présente les principales caractéristiques suivantes :

- Elle concerne, d'abord, l'intégralité de l'action des directions : les objectifs et les indicateurs couvrent le champ du fonctionnement, de l'investissement, et de la masse salariale. Cette globalité concourt à une plus grande pertinence du dispositif. Elle distingue par ailleurs les objectifs de mandature, de modernisation et les objectifs « cœur de métier » des directions.
- Elle intègre, ensuite, de manière formelle les engagements de mandature et est mise en place en lien étroit avec les Adjointes au Maire concernés.
- Les missions et objectifs associés à des cibles et des indicateurs sont complétés par des plans d'actions permettant d'appréhender les moyens d'atteindre les objectifs. Ces plans d'actions permettent de nourrir le dialogue de gestion et d'objectiver les résultats chiffrés.
- Enfin, cette démarche a vocation à intégrer pleinement les choix budgétaires.

La démarche, que la collectivité parisienne met en place sans y être contrainte par la réglementation, se démarque de l'approche qui est celle de l'Etat, à travers la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances), notamment en ce qu'elle cherche à rester lisible et ce faisant n'a pas vocation à résumer la totalité des actions menées. Ainsi, les indicateurs, par définition synthétiques, ne sauraient couvrir de manière exhaustive le champ d'action de la collectivité, mais traduisent les priorités de la mandature et les axes majeurs de l'action des directions. Par ailleurs, contrairement à l'Etat, la démarche parisienne n'a pas pour objectif premier de remettre en cause la dépense publique, mais fait une place importante à la mesure de la qualité de l'action et la satisfaction des usagers.

Sont élaborés dans ce cadre des contrats d'objectifs et de performance par direction, fruits d'un travail collaboratif entre adjointes au Maire et administration. La réussite de cette démarche porte en effet sur la mobilisation et l'implication de tous : élus et administration de la collectivité à tout niveau de la chaîne hiérarchique. Les échanges, dans le cadre de l'élaboration ou du suivi des contrats, permettent de clarifier les options, d'identifier les marges de progression existantes et d'encourager les réflexions sur la façon la plus optimale d'atteindre les résultats escomptés.

(22)

Les contrats d'objectifs et de performance constituent ainsi de précieux outils de management. En rendant plus lisibles les priorités des directions concernées, ils contribuent à mobiliser les agents. Cette mobilisation a vocation à être renforcée par l'élaboration de projets de direction, démarches internes associant l'ensemble des agents, et destinées à nourrir et appuyer la démarche de performance. Par ailleurs, le suivi et l'évaluation des contrats d'objectifs et de performance permettent de valoriser le travail et les compétences des agents engagés dans l'atteinte des objectifs visés. Ce suivi, régulier et attentif, intervient dans le cadre de deux rendez-vous annuels, réunissant l'ensemble des acteurs. Ces rendez-vous contribuent à l'intégration de la démarche dans la culture de gestion de la collectivité, ainsi qu'au renforcement du dialogue entre élus et administration dans l'optique d'une amélioration constante du service rendu.

Les contrats d'objectifs et de performance mettent par ailleurs en avant les engagements de la collectivité en matière de ressources humaines, à travers une série d'indicateurs commun à l'ensemble des contrats, et traduisant notamment la volonté de la Collectivité de renforcer son engagement d'employeur socialement responsable en développant la formation et en favorisant l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés.

Au terme de l'année 2011, 12 contrats d'objectifs et de performance sont élaborés et présentés dans le rapport annexe au BP 2012 :

- La Direction des Familles et de la Petite Enfance
- La Direction des Affaires Scolaires
- La Direction des Espaces Verts et de l'Environnement
- La Direction de la Propreté et de l'Eau
- La Direction du Développement Economique, de l'Emploi et de l'Enseignement Supérieur
- La Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé
- La Direction du Logement et de l'Habitat
- La Direction des Finances
- La Direction des Achats
- La Direction de l'Immobilier de la Logistique et des Transports
- La Direction des Systèmes et Technologies de l'Information
- La Direction des Affaires Juridiques

Cette dynamique sera poursuivie au cours de l'année 2012, à travers la généralisation de la démarche à l'ensemble des directions de la Collectivité.

**Direction de la Propreté et de l'Eau : « Pour une Ville propre »**

**Contrat d'objectifs et de performance (extraits)**

La DPE concourt aux missions du pôle « Espace public » en garantissant l'entretien de l'espace public et en assurant la mise en œuvre de la politique de l'eau à Paris.

**Dans le domaine de la propreté et des déchets, elle exerce les missions suivantes :**

Assurer la propreté de l'espace public et collecter les déchets (1,2 million de tonnes, entretien quotidiennement 2900 km de trottoirs et 1 700 km de voies, assurer les missions de viabilité hivernale en cas d'épisode neigeux ou de gel).

Relever les défis de la réduction, du réemploi et du recyclage des déchets (Plan local de réduction des déchets, compostage pour impliquer davantage les Parisiens, création d'un Observatoire).

Sensibiliser les Parisiens au respect de l'espace public commun pour faire évoluer les comportements (campagne de communication ciblée, verbalisation des incivilités).

Ces missions sont réalisées en associant de manière très étroite les maires d'arrondissement à la définition des objectifs de propreté.

**Dans le domaine de l'eau, les missions de la DPE sont les suivantes :**

Collecter les eaux usées et les eaux pluviales en vue de leur épuration dans les usines du SIAAP (Plus d'un million d'eaux usées ou de pluie traitées chaque jour).

Accompagner le nouvel établissement public de l'eau créé le 1<sup>er</sup> janvier 2010 pour la production et la distribution d'eau potable (550 000 m<sup>3</sup> consommées chaque jour par les Parisiens).

Assurer la ressource en eau à l'échelle du bassin en participant aux instances de débat sur l'avenir des ressources hydriques et participer à la gestion du risque lié à la crue de la Seine.

La DPE en quelques chiffres :

BP 2012			
BF	BI	Masse salariale	Nombre d'agents
Dépenses : 280,3 M€ Recettes : 607,1 M€	Dépenses : 23,1 M€ Recettes : 0,1 M€	278,5 M€	7 484
<ul style="list-style-type: none"><li>• 14 divisions de propreté</li><li>• 4870 éboueurs et 380 égoutiers</li><li>• 246 bennes, 30 aspiratrices de chaussée, 81 laveuses de chaussée, 132 aspiratrices de trottoirs, 165 laveuses de trottoir, 32 porteurs, 15 véhicules utilitaires, 9 laveuses de voûtes, 34 saleuses et 3 dépanneuses</li><li>• nettoyage de 2 900 km de trottoirs, 1 700 km de voies et 72 marchés découverts</li><li>• 5 000 épaves de deux roues collectées</li><li>• 1 160 000 tonnes collectées par an dont un peu moins d'un million d'ordures ménagères, 160 000 tonnes de déchets recyclables collectés et 96 000 d'objets encombrants.</li><li>• Près de 200 millions de mètres cubes d'eau potable consommée par an.</li><li>• Près de 300 millions de mètres cubes d'eau collectés dans le réseau d'assainissement parisien.</li></ul>			

La structure du contrat d'objectifs et de performance de la DPE

Missions	Intitulé de la mission	Adjoint au Maire référents
<b>Volet Propreté</b>		
<b>Mission 1</b>	Mettre en œuvre la politique de Réduction, Réemploi et Recyclage des déchets, appelée "3R"	François DAGNAUD
<b>Mission 2</b>	Améliorer la qualité de l'espace public dans le cadre d'une démarche de développement durable	
<b>Mission 3</b>	Optimiser la gestion des moyens de la DPE ** Les indicateurs Ressources Humaines englobent la totalité des effectifs de la DPE Section des Locaux et STEA compris	François DAGNAUD Anne LE STRAT
<b>Volet Eau et Assainissement</b>		
<b>Mission 1</b>	Assainissement : Collecter les eaux usées et les eaux pluviales à Paris, exploiter et entretenir un réseau d'égouts assurant la fonction de galerie technique	Anne LE STRAT
<b>Mission 2</b>	Organiser le service public de l'eau	

Quelques données et faits marquants :

- Plus de 100 actions suivies en 2011 par l'Observatoire « 3R » - Réduction, Réemploi, Recyclage des déchets à la source.
- Démarrage de l'opération compostage domestique en pied d'immeuble : plus d'une centaine de candidatures reçues, 75 diagnostics réalisés et déjà une cinquantaine de sites équipés.
- 2 structures de réemploi déjà accompagnées par la Ville de Paris : Interloque et Emmaüs Défi ; trois nouveaux projets en cours.
- Depuis 2010, plus de 90% des déchets recyclables (multi-matériaux) collectés par la DPE et acceptés en centre de tri par le SYCTOM.
- Diminution de 25% la quantité de papier consommée dans le cadre de l'administration écoexemplaire.
- Augmentation du nombre de RDV pour la collecte des objets encombrants sur la voie publique ;
- Diminution depuis 2009 des plaintes relatives à la propreté de l'espace public ainsi que des dépôts clandestins de déchets encombrants.
- Baisse sensible entre 2009 et 2010 du niveau d'émission monétarisé de gaz à effet de serre et de polluants de l'air émis par les véhicules affectés aux activités de nettoyage et de collecte des déchets de la DPE.
- Baisse du prix de vente de l'eau potable (part communale) de 8% en 2011.
- Réalisation du programme d'entretien des ouvrages et des équipements du réseau d'assainissement.
- Dans le domaine de la solidarité pour l'accès à l'eau et à l'assainissement, les actions soutenues ont concernés plus de 500 000 bénéficiaires.
- Baisse de plus de 10% du nombre d'accidents de travail entre 2009 et 2010 et baisse de leur gravité.
- Lancement d'un plan de management de la santé et de la sécurité au travail depuis 2009 au sein du STEA.

**DIRECTION DE LA PROPRIETE ET DE L'EAU**  
**Contrat d'objectifs et de performance - Volet propre**

*(extraits)*

Mission 1 Recyclage et recyclage des déchets, approche "3R"		Valeur 2009	Valeur 2010	Guide 2011 quadrant	Estimation 2011	Guide 2012	Plan d'action
<b>Objetif 1</b>	Nombre d'actions suivies par l'Observatoire "3R"	50	> 60 (cumul 110)	Atteinte de la cible	> 60 (cumul 170)	En 2010, parmi les opérations réalisées, 32 sites ont été équipés de composteurs en pied d'immeuble, et 16 sites ont été équipés de conteneurs pour CD/DVD afin de les recycler dans une filière appropriée. Deux associations, Interloque et UNIS-CITE, ont bénéficié de subventions pour leurs actions dans la prévention des déchets. En 2011, dans le cadre de l'OSR, 5 groupes de travail dont 4 étroitements liés au Programme local de Prévention des déchets (PLDP) ont été mis en place : Administration exemplaire, GaspiPAGE alimentaire, Réemploi et Communication.	
<b>Commentaires :</b> La cible 2011 devrait être atteinte sans difficulté.							
<b>Objetif 2</b>	<b>Encourager la réduction des déchets à la source</b>						
<b>Ind. 2</b>	Evolution annuelle du tonnage de déchets collecté par habitant sur tout Paris dans le cadre du Programme local de Prévention des déchets (PLDP)	2008 : 461 kg/hab 2009 : 448 kg/hab Evolution : -2,8%	2009 : 448 kg/hab 2010 : 443 kg/hab Evolution : -1%	>	ND	>	Actions lancées en 2010 : compostage domestique en pied d'immeuble, "moins de déchets dans le 11ème"... En 2011, le diagnostic territoire en termes de déchets a été lancé afin de concevoir le Programme Local de Prévention des Déchets.
<b>Commentaires :</b> Dans le cadre du Programme local de Prévention des déchets (PLPD), la Ville s'est engagée à réduire de 7% son tonnage de déchets ménagers et assimilés (DMA) - hors objets encombrants(OE) - entre 2009 et 2015. Les tonnages 2011 ne sont pas stabilisés à ce stade en raison de nombreux allers-retours sur les chiffres avec le SYCTOM.							
<b>Ind. 3</b>	Evolution annuelle du tonnage de déchets collecté par habitant dans la zone pilote du 11ème arrdt	435 Kg/Hab	430 kg/hab	>	ND	>	En 2010, réalisation du diagnostic et élaboration d'une stratégie. Lancement des premières actions de sensibilisation : fêtes de quartiers, Semaine du Développement Durable, Semaine Européenne de Réduction des Déchets, communications dans la presse... En 2011, réalisation des actions en concertation avec les partenaires.
<b>Commentaires :</b> La DPE indique que les tonnages 2011 ne sont pas stabilisés à ce stade en raison de nombreux allers-retours sur les chiffres avec le SYCTOM.							
<b>Ind. 4</b>	Nombre de sites équipés de composteurs en pied d'immeuble par la ville de Paris	0	32	> 50 (cumul > 80)	> 50 (cumul 130)	>	32 sites ont été équipés de composteurs en pied d'immeuble entre mai 2010 (début du marché Urban-éco) et décembre 2010. 76 diagnostics de faisabilité d'implantation de composteurs ont été effectués entre septembre et décembre 2010.
<b>Commentaires :</b> L'opération compostage en pied d'immeuble a été nominée au prix Territoria spécial cadre de vie. A cette occasion, un film a été réalisé pour montrer l'intérêt des Parisiens pour cette opération : le compostage collectif fait prendre notamment conscience du volume de déchets produits et créé du lien social.							
<b>Objetif 3</b>	<b>Encourager le réemploi des déchets</b>						
<b>Ind. 5</b>	Nombre de ressourceries et centres de réemploi ouverts accompagnés	1	1	2	3	>	En 2011, la ville de Paris a soutenu le centre de réemploi Emmaüs le défi, par une subvention en nature de la DPE pour l'élimination de ses déchets. La DPE a également soutenu 3 projets d'études de faisabilité de ressourceries : le projet de ressourceries de la régie de quartier du 10ème, le projet de ressourceries Sandrine Andréini et le projet de ressourceries la petite Roquette.
<b>Commentaires :</b> Les ressourceries/recycleries sont des points où sont organisées des actions de sensibilisation sur les déchets et où les particuliers peuvent venir déposer des objets (électroménager, meubles, quincailleries, livres, textiles...) dont ils souhaitent se débarrasser mais qui peuvent encore être utilisés, réparés, en partie réemployés, ou recyclés.							
<b>Ind. 6</b>	Quantité de textiles collectés au travers des organismes de réemploi des vêtements usagers	2 000 tonnes	2 110 tonnes	Tendance proche de 2010	>	>	En Octobre 2011, un appel à projet pour l'implantation de nouveaux conteneurs a été lancé.
<b>Commentaires :</b> Le résultat 2011 pourrait être légèrement en deçà de la cible fixée au vu des résultats du 1er semestre : 1003 tonnes collectées							

		Plan d'action				
Objectif 4	Encourager le recyclage des déchets	Valeur 2009	Valeur 2010	Cible 2011	Estimation 2011	Cible 2012
Ind. 7	Evolution annuelle du tonnage de collecte sélective (multimatériaux et verre) par habitant sur tout Paris	2008 : MM : 38,47kg/h Verre : 28,72kg 2009 : MM : 36,85kg/h Verre : 28,09kg/h Evolution : MM : -4,7% Verre : -2,20%	2010 : MM : 38 kg/h Verre 29 kg/h Evolution : MM : -4,5% Verre : + 3,2%	>	ND	>
Ind. 8	Pourcentage des déchets (multimatériaux) non déclassés en ordures ménagères	86,0%	91,7%	> 90%	ND	> 90%
<b>Programme 2 : Réduire l'empreinte écologique des activités de la DPE</b>						
<b>Objectif 1 : Réduire les émissions polluantes de l'air et les nuisances sonores des activités de nettoyage et de collecte des déchets</b>						
Ind. 16	Niveau d'émission monétaire de gaz à effet de serre et de polluants de l'air émis par les véhicules affectés aux activités de nettoyage et de collecte des déchets de la DPE	799 436€ pour les ENC 516 834€ pour les ENT	699 884€ pour les ENC 464 736€ pour les ENT	>	ND	>
<b>Commentaires : Le calcul est limité aux engins de la règle. Cet indicateur est annuel, il est calculé en fin d'année.</b>						
Ind. 17	Pourcentage de marchés publics concernant les activités de nettoyage et de collecte des déchets de la DPE et comportant une clause restrictive relative au bruit conforme au protocole 2010 de la ville de Paris	ND	0		ND	ND
Ind. 18	Nombre d'engins (régie/privé) affectés aux activités de nettoyage et de collecte des déchets de la DPE et bénéficiant d'un niveau d'émission sonore "normalisé" ville de Paris en terme de bruit	0	0	>	ND	>
<b>Commentaires : La DPE met actuellement au point des clauses de bruit afin d'inciter les constructeurs à améliorer leurs performances. Cet indicateur est annuel, il est calculé en fin d'année.</b>						
<b>Programme 3 : Optimiser la gestion des moyens de la DPE</b>						
<b>Mission 3 : Les maîtres Ressources humaines englobant la totalité des effectifs de la DPE Section des Locaux et SEA compris</b>						
<b>Objectif 1 : Assurer la gestion des moyens humains de la DPE</b>						
Ind. RH	Assurer un haut niveau de formation continue pour les agents	48,8%	ND	>	ND	>
Ind. RH	Pourcentage d'agents formés dans l'année par rapport aux effectifs sur emplois permanents	15,6%	13,16%	>	ND	>
Ind. RH	Taux d'absence en formation					
<b>Commentaires : Cet indicateur est annuel, il est calculé en fin d'année.</b>						
<b>Objectif 2 : Favoriser l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés ou incapaces à exercer leur activité</b>						
Ind. RH	Evolution du taux d'emploi des personnes handicapées	8,2%	9,12%	>	ND	>
<b>Commentaires : L'axe est désormais de recruter davantage de personnels handicapés de catégorie A et B. Cet indicateur est annuel, il est calculé en fin d'année</b>						
<b>Objectif 3 : Prévenir l'absentéisme</b>						
Ind. RH	Taux d'absence compressible	9,6%	9,88%	>	ND	>
<b>Commentaires : Un groupe de travail composé de représentants de l'administration et du personnel mène actuellement une réflexion approfondie sur l'établissement de mesures pour encourager l'évolution de l'absentéisme. A partir de 2011, proposition d'un plan d'amélioration collectif aux Chefs d'équipe de nettoyage (CEN) en prise directe avec les aboueurs. Partenariat renforcé avec le service médical de la ville afin d'augmenter la nombre de visites médicales.</b>						

## Direction de l'Immobilier, de la Logistique et des Transports

### Contrat d'objectifs et de performance

La DILT est chargée de fournir des services et des moyens à l'ensemble des services municipaux et départementaux :

- elle propose des actions stratégiques de rationalisation et d'optimisation des implantations administratives du parc immobilier de la Ville, dans une logique de regroupement des services et de mutualisation des moyens ;
- elle assure la responsabilité des programmations d'aménagement de bureaux pour les services, leur financement et leur mise en œuvre ;
- elle constitue et actualise un référentiel d'aménagement de bureaux pour guider la mise en œuvre des projets et garantir de bonnes conditions de travail ;
- elle assure la gestion locative et technique des sites dont elle a la responsabilité ;
- elle apporte un appui logistique en matière de nettoyage, de dotations de copieurs, d'archivage, de déménagement. Elle assure la gestion des circuits de diffusion interne du courrier, et en pilote le projet de dématérialisation. Elle est également en charge de la fonction affranchissement ;
- elle est chargée de fournir aux agents qui en bénéficient, les dotations vestimentaires ;
- elle met également en œuvre la politique de transport automobile de la municipalité dans le respect du plan de déplacement de l'administration parisienne et du plan climat ;
- enfin, elle intervient pour la logistique des manifestations événementielles (Paris Plages, Nuit Blanche, Marathon de Paris...) et aussi en situation d'urgence et de crise.

#### La DILT en quelques chiffres

BP 2012			
BF	BI	Masse salariale	Nombre d'agents
Dépenses : 66,9 M€ Recettes : 3,0 M€	Dépenses : 18,4 M€ Recettes : Ø	36,7 M€	1 011
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion de 160 baux administratifs</li><li>- 28 000 agents bénéficiant de dotations vestimentaires représentant 400 000 articles distribués sur 1355 sites</li><li>- 715 000 m<sup>2</sup> nettoyés quotidiennement</li><li>- 2840 véhicules et autres engins</li><li>- 6 700 000 plis affranchis en 2010</li></ul>			

### La structure du contrat d'objectifs et de performance de la DILT

<b>Missions</b>	<b>Intitulé de la mission</b>	<b>Adjoint au Maire référent</b>
<b>Mission 1</b>	Piloter la mise en œuvre du Schéma Directeur des Implantations Administratives, assurer la gestion administrative et financière des biens concernés par le compte locatif, et prendre en charge la gestion technique et les travaux d'entretien des bâtiments	<b>Maïté ERRECART</b>
<b>Mission 2</b>	Fournir les moyens et prestations logistiques nécessaires aux entités de la collectivité parisienne	
<b>Mission 3</b>	Mettre à disposition des directions les moyens de transport et la logistique nécessaires à leurs déplacements et intervenir pour gérer les situations d'urgence et de crise	
<b>Mission 4</b>	Assurer un soutien fonctionnel aux services opérationnels	

### Quelques données et faits marquants

- Réalisation estimée de 9% d'économie sur les baux renégociés en 2011.
- 12 % de ménage effectué en journée sur les sites en régie à fin 2011.
- Diminution constante des dépenses d'affranchissement depuis 2010.
- Baisse du nombre de véhicules du parc automobile municipal (de 120 en 2011) et progression du nombre de véhicules en auto partage.

Mission 3 : Mettre à disposition des directions les moyens de transport et la logistique nécessaires à leurs déplacements et intervenir pour gérer les situations d'urgence et de crise		Estimation 2011	Cible 2012	Plan d'action
Objectif 1 Optimiser les ressources de transport		Valeur 2010	Valeur 2011	Valeur 2012
Ind. 11	Nombre de véhicules du parc automobile municipal	2907	2840	2720
Ind. 12	Nombre de sorties de véhicules en auto partage	3660	>4500	>5000
Commentaires : Ces chiffres, au 31 décembre de l'année considérée, concernent l'ensemble du parc automobile à savoir les berlines, les véhicules utilitaires et les deux roues. Communiquer sur les avantages pour les directions et sur le bilan annuel.				
Créer des nouveaux sites d'auto partage (Audubon, Hôtel de Ville, Camot). Communiquer sur les avantages pour les directions et sur le bilan annuel.				
Mutualiser les moyens dans le cadre de la mise en place de l'auto partage (restitution par les directions de véhicules mis à leur disposition). Inciter les principales directions utilisatrices à analyser l'usage réel de leurs véhicules utilitaires en vue d'une réduction du parc loué.				
<b>Objectif 2 Assurer une gestion des moyens de transport respectueuse du plan climat</b>				
Ind. 13	Poids moyen CO2 / véhicule du parc municipal	137.5g	135g	130g
Commentaires : 45 véhicules hybrides et électriques sur un parc (citadines et berlines) de 751 véhicules soit 6% au 1er janvier 2011. L'objectif est d'accroître cette part dans les années à venir.				
Introduire des modèles de véhicules à faible consommation de carburants (hybrides, électriques).				
Mission 4 : Assurer un soutien fonctionnel aux services opérationnels		Estimation 2011	Cible 2012	Plan d'action
Objectif 1 Assurer un haut niveau de formation continue pour les agents		Valeur 2010	Valeur 2011	Valeur 2012
Ind. 14	Pourcentage d'agents formés dans l'année par rapport aux effectifs sur emplois permanents	22.6%	30%	35%
Ind. 15	Taux d'absence en formation	16%	16%	12.5%
- Professionnaliser les agents aux métiers de la direction ; - Mettre en place des actions de formations adaptées ; - Développer la formation de l'encadrement intermédiaire Analyser les causes d'absence, sensibiliser l'encadrement et les agents aux conséquences des absences en formation				
<b>Objectif 2 Favoriser l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés.</b>				
Ind. 16	Evolution du taux d'emploi des travailleurs handicapés	4.2%	4.2%	4.5%
Aménager autant que possible les conditions de travail pour pouvoir accueillir des personnes en situation de handicap (postes de travail, horaires...)				
<b>Objectif 3 Prévenir l'absentéisme et assurer la sécurité au travail</b>				
Ind. 17	Taux d'absence compressible	6.4%	6.4%	5.7%
Plan de prévention des absences : objectif de réduction de 10% entre 2011 et 2012 - intégrer la dimension absence au travail dans le management (favoriser les remontées d'information sur les difficultés au travail, gérer les fins de carrière...); - améliorer la santé et sécurité au travail (renforcer les visites médicales et les visites liers temps, instaurer une commission médico sociale de suivi des agents, formations gestes et postures...); - gérer le temps des équipes				
Ind. 18	Nombre d'accidents du travail et accidents de trajets	181	ND	165
Plan de prévention des absences : document unique; formation gestes et postures...				