

Chapitre 3

Du contrôle de gestion au pilotage de la stratégie et de la performance globale

Exercice 03.01

1. En quoi le contrôle de gestion contribue-t-il au pilotage de la performance globale ? Au pilotage de la stratégie ?

Le contrôle de gestion a évolué ces dernières années dans les organisations face aux évolutions de l'environnement dans lequel agissent les organisations : pression concurrentielle accrue, internationalisation, complexification des systèmes productifs... Longtemps focalisé sur l'efficacité, le contrôle de gestion a désormais un rôle de contrôle des différentes dimensions de la performance ou encore performance globale : performance économique, sociale, sociétale, environnementale... Par ailleurs, il est davantage de l'action et de l'anticipation, en assurant un rôle d'interface entre la stratégie et l'opérationnel : déclinaison de la stratégie dans des objectifs et indicateurs à atteindre, dans le suivi de plans d'actions, mais aussi collecte et remontée d'informations issues des opérationnels et susceptibles d'éclairer et d'infléchir les orientations stratégiques. La notion de pilotage apparaît ainsi pour rendre compte de cette évolution du contrôle de gestion. Le développement d'outils *ad hoc* et adaptés à ces nouveaux enjeux a accompagné et soutenu cette évolution (tableaux de bord stratégiques, coût cible ...). En ce sens, le contrôle de gestion contribue donc au pilotage stratégique de l'organisation.

2. Comment définir la performance globale d'une association d'aide à domicile aux personnes âgées ?

Il s'agit de définir les différentes dimensions de la performance cohérentes d'une part, avec l'appartenance de cette organisation à l'économie sociale, et d'autre part, avec son activité et sa stratégie. Cette dernière ne nous étant pas précisée, nous nous focaliserons essentiellement sur les deux premiers points.

- Performance économique : la rentabilité et la rentabilité ne sont pas directement visées par cette association qui appartient au champ de l'économie sociale ; il s'agit plus d'équilibrer le compte de résultat et de dégager suffisamment de ressources pour permettre un fonctionnement/développement pérenne de l'association : formation des salariés et bénévoles, investissements, ...
- Satisfaction des bénéficiaires (personne âgée), de leur famille, des prescripteurs (médecin par exemple) et des payeurs (collectivité locale, sécurité sociale...) et qualité de la prestation.

- Performance sociale : satisfaction des salariés de l'association mais aussi des bénévoles ou des éventuels donateurs.
- Performance sociétale : mettre en avant les valeurs de l'économie sociale (solidarité, transparence, démocratie de fonctionnement...) ainsi que les valeurs propres de l'association (solidarité intergénérationnelle, respect de la personne âgée ...).

3. Quelles différences existe-t-il entre un tableau de bord dit de pilotage et un tableau de bord de reporting ?

	Tableau de bord de reporting	Tableau de bord de pilotage
Dimensions de la performance suivie	Avant tout la performance économique et financière	Les différentes dimensions de la performance : économique, sociale, satisfaction clients, sociétale, performances des processus ...
Lien avec la stratégie	Le contenu du tableau de bord est peu en liaison avec la stratégie de l'organisation et son déploiement. Il informe la hiérarchie des résultats des unités.	A priori lien fort avec la stratégie : les indicateurs permettent de suivre les facteurs clé de succès de l'organisation et d'anticiper les risques qui y sont associés.
Temporalité et nature des indicateurs	Indicateurs de résultats, informant a posteriori de la situation	Indicateurs de résultats, mais aussi permettant le suivi et l'évaluation d'actions en cours. Suivi en « temps réel » de certaines actions.
Nombre d'indicateurs	Souvent nombreux, parfois pléthoriques	Choix restreint d'indicateurs utiles pour piloter les actions.
À qui est-il utile ?	Essentiellement à la hiérarchie	A l'unité qui le met en place pour maîtriser sa situation et à la hiérarchie.

4. Quelles limites présente la méthode des coûts complets dans le pilotage stratégique de l'efficience de l'organisation ?

La méthode des coûts complets s'intéresse tout d'abord essentiellement à la phase de fabrication et de vente des produits. Elle vise à réduire le coût de revient du produit dans cette phase. Or les réductions de coûts espérées dans cette phase peuvent être faibles, puisque les coûts sont en grande partie déterminés lors des phases de conception et de développement du produit. D'où l'idée de piloter les

coûts sur l'ensemble du cycle de vie du produit. L'idée de la méthode du coût cible est ainsi de concevoir le produit avec une cible de coût, qui dépend de la stratégie de l'entreprise et des conditions prévalents sur le marché.

Par ailleurs, même dans la phase de fabrication et de vente du produit, la méthode des coûts complets présente certaines limites :

- répartition de pourcentages éventuellement importants de charges indirectes de manière arbitraire par les entreprises conduisant à la sous-évaluation ou à la surévaluation du coût de revient. La pertinence des unités d'œuvre retenues pour l'imputation de ces charges dans les coûts des produits est fondamentale ;
- elle se révèle par ailleurs inadaptée pour fonder certaines décisions stratégiques comme l'externalisation d'une partie du processus de production ou l'abandon d'un produit. Les coûts incorporent en effet des charges fixes ou indirectes qui ne disparaîtront pas nécessairement avec l'externalisation ou l'abandon du produit. La méthode des coûts partiels se révèle alors plus adaptée.

5. En quoi l'analyse de la valeur apparaît-elle comme une aide au pilotage de la performance globale d'une organisation ?

L'analyse de la valeur vise à concevoir un produit qui satisfait au moindre coût les fonctions attendues par le client et seulement celles-là. Elle s'inscrit donc d'une part, dans la gestion stratégique des coûts, en s'intéressant aux coûts du produit en phase de conception ou de reconception. Elle s'inscrit d'autre part, dans la recherche de qualité pour le client en s'intéressant aux attentes du client vis à vis du produit.

6. Quels sont les intérêts et les limites du Yield Management pour le client ?

Les politiques de yield management aboutissent à proposer aux clients des tarifs différenciés qui, sous réserve de l'acceptation par le client de certaines contraintes (délai de réservation, durée de séjour, ...), peuvent lui permettre d'accéder à des tarifs plus faibles.

A contrario, elles peuvent induire une illisibilité et une opacité de la tarification des produits (les tarifs sont nombreux, variables, complexes). De plus, le nombre de services offerts dans les bas tarifs peut être faible à certaines époques de l'année ou moment de la journée, dès lors que le prestataire est certain d'écouler toute son offre à des tarifs élevés. C'est le cas d'une liaison ferroviaire Paris-Vannes le vendredi soir. Elles reposent enfin sur des pratiques telles que la surréservation aboutissant à une dégradation de la qualité offerte par les prestataires de services.

7. Pourquoi le Yield management est-il réservé aux entreprises à capacité de production fixe et coût marginal d'un client supplémentaire faible ?

La capacité de production fixe rend impossible un ajustement de l'offre à la demande à court terme. Les services n'étant pas stockables, la gestion de la capacité de production via des politiques de yield management est vitale pour la performance économique de l'organisation : toute service non vendu est une perte de chiffre d'affaires et de profit pour l'organisation.

Par ailleurs, le coût marginal faible d'un client supplémentaire rend possible l'application de tarifs très faibles : même avec ses bas tarifs, tout accroissement de chiffre d'affaires contribue à la couverture des charges fixes et se traduit par un accroissement du résultat. A condition cependant que les clients prêts à payer des tarifs élevés soient dissuadés d'accéder à ces bas tarifs (barrières tarifaires).

Exercice 03.02

	Hôtel N°1	Hôtel N°2	Hôtel N°3
Chiffre d'affaires d'une nuit	7 200 euros	12 000 euros	4 200 euros
Capacités disponibles (en nombre de chambres)	100 chambres	200 chambres	60 chambres
Nombre de chambres vendues pour la nuit	90 chambres	150 chambres	50 chambres
Taux d'occupation	90%	75 %	83%
chiffre d'affaires par chambre vendue	80 euros	80 euros	84 euros
Chiffre d'affaires par chambre disponible	72 euros	60 euros	70 euros

- L'hôtel ayant le meilleur taux d'occupation est l'hôtel N°1.
- L'hôtel ayant le meilleur chiffre d'affaires global est l'hôtel N°2.
- L'hôtel ayant le meilleur chiffre d'affaires par chambre vendue est l'hôtel N°3.
- L'hôtel ayant le meilleur chiffre d'affaires par chambre disponible est l'hôtel N°1.

L'indicateur qui doit être surveillé de manière principale est le chiffre d'affaires par chambre disponible (appelé RevPar en hôtellerie). En effet, le Yield management vise à maximiser le chiffre d'affaires de chaque nuit pour un hôtel donné, disposant d'une certaine capacité en chambres. Le taux d'occupation ne prend pas en compte le prix auquel a été commercialisée chaque chambre : on peut donc avoir un bon taux d'occupation pour une nuit donnée et un chiffre d'affaires médiocre due à des remises sur le prix des chambres.

Inversement le chiffre d'affaires par chambre vendue peut être bon (les chambres vendues l'ont été à un bon prix) mais peut cacher un volume de vente insuffisant.

Le chiffre d'affaires par chambre disponible traduit l'équilibre entre prix de vente unitaire et taux de remplissage.

Taux d'occupation = chambres occupées/chambres disponibles

$$k = \frac{Co}{Cd}$$

Prix moyen de vente d'une chambre = chiffre d'affaires / chambres occupées (ou vendues)

$$Pm = \frac{CA}{Co}$$

RevPar = chiffre d'affaires/chambres disponibles

$$Revpar = \frac{CA}{Cd} = \frac{Pm * Co}{Co/k} = Pm * k$$

On en déduit les RevPar pour les trois hôtels :

	Hôtel N°1	Hôtel N°2	Hôtel N°3
Taux d'occupation	92,5 %	63 %	98 %
Prix moyen de vente d'une chambre	90,05 euros	126,7 euros	85 euros
RevPar	83,29 euros	79,82 euros	83,3 euros

L'analyse des taux d'occupation permet de connaître la demande acceptée et non la demande réelle.

Exercice 03.03

Il n'y a pas pour la première question une seule correction : le responsable de l'hôtel arbitre entre différents risques ; nous nous plaçons ici dans l'hypothèse où il n'accepte/refuse des réservations que dans le cas où des chambres sont encore disponibles. Dans la réalité, il pourrait également anticiper des annulations et accepter des réservations même si apparemment il n'y a plus de place.

Dans ces conditions, il doit arbitrer entre deux risques :

- risque de déchet : il accepte la réservation à un prix autre que P1 au risque de devoir refuser la chambre ultérieurement à une clientèle prête à payer plus cher ;
- risque de gâchis : il refuse la réservation en espérant vendre la chambre à une clientèle à plus forte contribution plus tard.

	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total (CA)
Chambre 1	J-6 P5	J-38 P2	J-40 P3	J-40 P1	J-32 P3	J-32 P3	J-9 P1	770
Chambre 2	J-15 P5	J-15 P5	J-37 P2	J-37 P2		J-20 P5	J-20 P5	520
Chambre 3	J-4 P4	J-16 P2	J-16 P2	J-29 P1		J-5 P4	J-7 P1	678
Chambre 4	J-15 P5	J-15 P5	J-11 P1	J-29 P4	J-29 P4	J-29 P4	J-29 P4	616
Total en CA	304	370	465	489	174	328	454	2 584

Solution N°1 : Le responsable ne connaît pas du tout le Yield Management et accepte les réservations au fil de l'eau sans arbitrer entre les différents risques. On obtient le tableau ci-dessus et les nuits ci-dessous sont refusées.

J-25, P1 : ne peut plus être acceptée faute de place. Est pourtant plus intéressante pour l'hôtel que la J-37, P2

J-21, P2, 3 nuits : ne peut plus être placée ; pourtant plus intéressante que les 4 J-29, P4

J-17, P1 : ne peut être placée

J-12 P3 : ne peut être placée

J-9, P3 : ne peut être placée

J-5, P1 : ne peut être placée

J-3, P4 : ne peut être placée

J-2, P1 : ne peut être placée

J-1, P1 : ne peut être placée

J-1, P4 : ne peut être placée

Le chiffre d'affaires global de la semaine s'élève à 2 584 euros ; de nombreuses nuits à forte contribution ont été refusées.

Le taux d'occupation est de $26/28 = 93 \%$.

Le prix moyen de vente = $2584/26 = 99,4$ euros par chambre vendue.

Le RevPar = $2584/28 = 92,3$ euros (au maximum, il est de 150 euros).

Dans la situation où nous sommes placés, il est très difficile d'arbitrer entre les deux risques car nous n'avons pas d'information sur la demande réelle pour les différents niveaux de prix à cette époque de l'année. Cette information est absolument nécessaire à la mise en place d'une politique de Yield Management, d'où la constitution et l'analyse d'historiques de ventes.

Solution N°2 : optimisation du chiffre d'affaires en connaissant parfaitement la demande réelle qui s'adresse à cet hôtel.

On va chercher à placer en priorité les nuitées à forte contribution, et faire également attention à la durée des séjours.

	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total (CA)
Chambre 1	J-6 P5	J-38 P2	J-37 P1	J-37 P1	J-32 P3	J-32 P3	J-7 P1	825
Chambre 2	J-4 P4	J-20 P5	J-21 P2	J-21 P2	J-21 P2	J-20 P5	J-20 P5	634
Chambre 3	J-3 P4	J-3 P4	J-11 P1	J-9 P3	J-9 P3	J-5 P4	J-5 P1	727
Chambre 4		J-1 P1	J-2 P1	J-2 P1	J-2 P1	J-1 P4	J-1 P4	758
Total en CA	233	414	560	505	450	328	454	2 944

J-40 P1 : refusé

J-40 P3 : refusé

J-29 P1 : refusé

J-29 P4 : refusé

J-25 P1 : refusé

J-17 P1 : refusé

J-16 P2 : refusé

J-15 P5 : refusé

J-15 P5 : refusé

J-12 P3 : refusé

J-9 P1 : refusé

Le chiffre d'affaires global de la semaine s'élève à 2944 euros, soit +14 % par rapport à la situation N°1.

Le taux d'occupation est de $27/28 = 96\%$

Le prix moyen de vente = 109 euros

Le RevPar = 105 euros

Dans l'hôtellerie, le Yield management intègre la durée du séjour dans l'optimisation du chiffre d'affaires ; par ailleurs, les chaînes hôtelières pratiquent un yield management de place et non « d'hôtel » : elles optimisent le remplissage d'un certain nombre d'hôtels sur un lieu (une ville par exemple) et non le remplissage de chacun des hôtels.

Exercice 03.04

Cet exercice est extrait de l'annale DSCG 2009.

Dossier 1 – Accompagnement d'un projet de ville

On peut remarquer que les informations fournies sont peu utilisées pour déterminer les éléments de réponse ; elles aideront, en revanche, à déterminer les axes stratégiques demandés en réponse au dossier 2.

Le candidat doit posséder une connaissance de base des structures municipales pour répondre aux questions du dossier.

1° Analyse des structures de gouvernance et des parties prenantes de la Mairie. Attentes spécifiques des parties prenantes d'une collectivité territoriale

a) Analyse des structures de gouvernance de la Mairie

La structure de gouvernance de la commune est le conseil municipal composé du maire, des adjoints aux maires et des conseillers municipaux.

Le maire et les adjoints forment, quant à eux, la municipalité. Le conseil municipal est l'organe délibérant élu au suffrage universel direct tous les 6 ans. Il délibère des affaires de la commune et prend les décisions. Ses délibérations sont portées à la connaissance du public.

Le maire est l'exécutif de la commune, il est chargé de préparer et d'exécuter les décisions prises en conseil municipal (propose le budget de la commune, planifie les dépenses, passe et exécute des contrats et marchés publics, représente la commune dans les cérémonies officielles et en Justice, pourvoit à la sauvegarde des intérêts de la commune...).

Les adjoints peuvent bénéficier d'une délégation d'autorité sur un domaine de compétence.

Au sens strict, la gouvernance est constituée par les organes qui viennent d'être cités. Le corrigé officiel citait des attributions administratives du maire (Cf ci-dessous); celles-ci ne participent pas à proprement parler à la gouvernance.

En tant que chef de personnel communal, le maire nomme et affecte les fonctionnaires de la commune assisté par le Directeur Général des Services.

Dans le cadre de ces fonctions, le maire agit aussi en tant qu'agent de l'Etat. Il est, à ce titre, chargé de l'état civil, de la révision et de la tenue liste électorale ... mais aussi il dispose d'attribution spécifique en matière de police.

b) Attentes spécifiques des parties prenantes

Parties prenantes		Attentes
Elus		Satisfaire les besoins des administrés. Réaliser les engagements pris
Agents territoriaux		Bénéficier d'une amélioration des conditions de travail et de plans de carrière.
Habitants	En tant qu'usagers des services publics	Bénéficier de services et d'équipements collectifs de qualité
	En tant que citoyens	Voir se développer les services sociaux et la qualité de vie : sécurité, limitation des nuisances.
	En tant que contribuables	Limiter la pression fiscale
Partenaires économiques		Favoriser le développement économique
Autres collectivités territoriales		Collaborer avec la municipalité pour la fourniture des services publics.

2° Principes, outils et méthodes d'accompagnement du projet que vous proposeriez à l'équipe municipale

La question indique souvent les divers vecteurs de réponse à donner ; décomposer votre réponse en pensant que des points de barème sont attribués à chaque partie de la question : les principes, les outils et les méthodes d'accompagnement

a) Principes

Dans une commune, il peut s'agir de réunir autour d'un projet de ville, un ensemble d'acteurs appartenant aux élus d'une part, mais d'autre part également, choisis parmi les différents services fonctionnels et opérationnels de la commune. Ces acteurs devront également coopérer avec les autres acteurs permanents de la ville.

Les acteurs du projet doivent être impliqués et le responsable de projet devra promouvoir un style participatif et développer une communication efficace sur les objectifs et les avancées du projet

b) Outils du projet

- Balance économique : Comparaison des coûts engagés par une solution avec les gains qu'elle procure).
- Plan d'action : Formalisation de la mise en œuvre des solutions ainsi que les objectifs qu'elles visent.
- Tableau de bord de pilotage du changement : élaboration d'indicateurs pour le pilotage des actions.
- Outils de gestion du temps tel le diagramme de Gantt ou les graphes.

c) Méthodes d'accompagnement

Il s'agit d'articuler le pilotage du projet avec la stratégie de l'organisation et sa direction à travers les phases suivantes :

- validation du projet auprès de la direction de l'organisation
- gestion jointe par le responsable de projet et la gouvernance : alternance de phases durant lesquelles le pilote est autonome dans la conduite du projet, et celles où il rend compte à la direction des avancées et des freins
- option par le pilote d'un style approprié de management du projet en fonction du contexte qu'il va rencontrer : plus ou moins autoritaire, et/ou plus ou moins participatif etc.

Dossier 2. Mise en place d'un pilotage stratégique

1° Principes d'utilisation, apports et limites du Balanced Scorecard / Conditions particulières de conduite du changement, au sein d'une collectivité locale

Il faut remarquer que le sujet demande d'exposer les principes, apports et limites dans un cadre général et que seules les conditions de conduite du changement doivent être développées dans le contexte spécifique d'une collectivité locale.

Il importe là aussi d'identifier, par la mise en forme de votre réponse, les diverses parties de la question traitées : les principes, les apports, les limites, les conditions d'application.

a) Principes de conception et d'utilisation

Le Balanced Scorecard (BSC) ou Tableau de Bord Prospectif que l'on pourrait également traduire par « tableau de bord équilibré », a été développé par Robert Kaplan et David Norton.

Il est fondé sur une approche multidimensionnelle de la performance et se présente sous la forme d'un modèle de performance, équilibré en quatre perspectives : financier (ou actionnaire) ; client ; processus internes ; apprentissage organisationnel (et innovation).

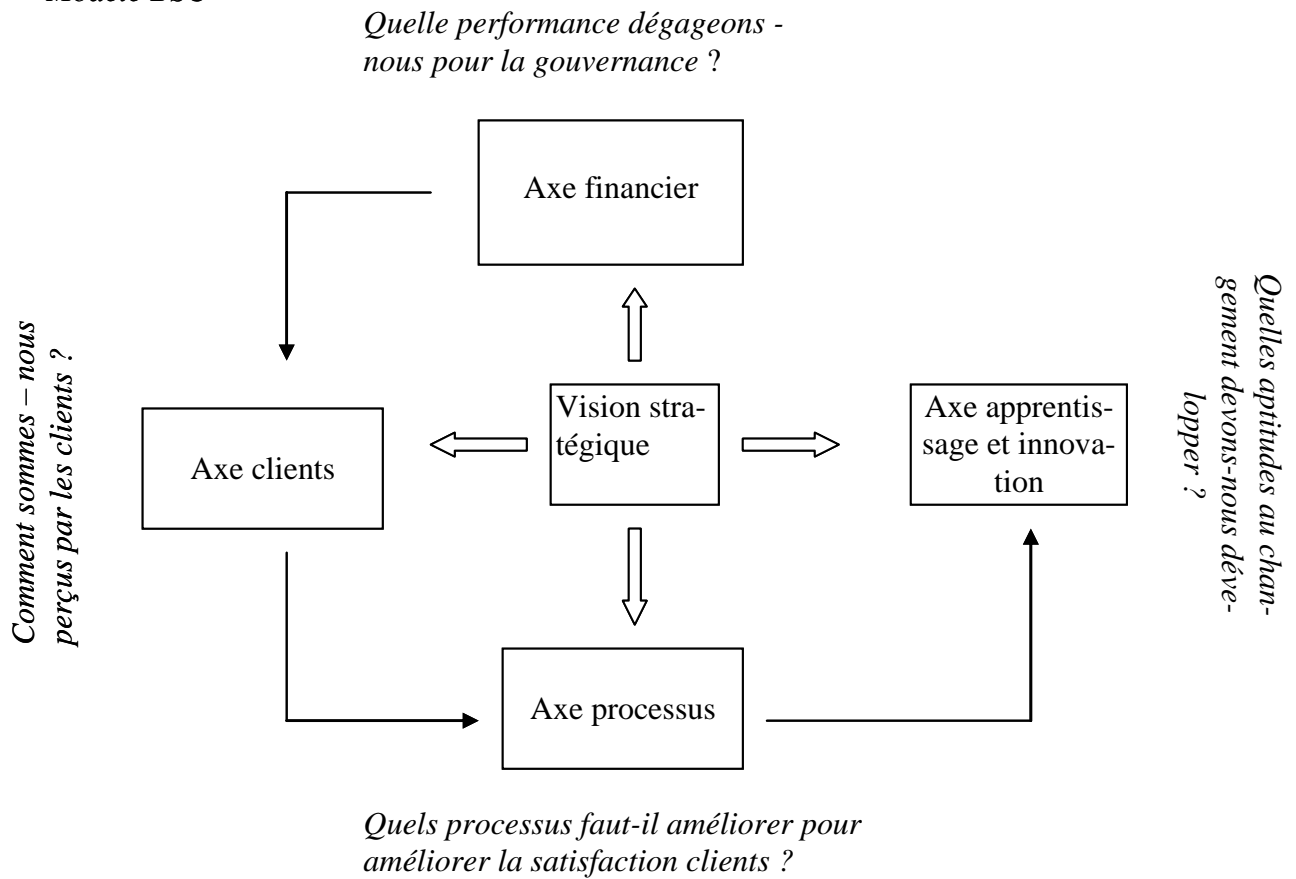
Le tableau de bord ainsi obtenu, conjugue des indicateurs de nature différente :

- indicateurs financiers et non financiers
- indicateurs de résultats et indicateurs de processus
- indicateurs de performance à court terme et indicateurs de performance à long terme
- indicateurs d'éléments matériels et indicateurs d'immatériels

Il repose sur des principes d'explication de la performance d'un axe par la performance dans autre axe : la performance sur l'axe apprentissage innovation, permet d'exceller dans les processus internes, ce qui permet de créer de la valeur pour les clients et, in fine, accroître la rentabilité et créer de la valeur pour l'actionnaire.

Les candidats pouvaient proposer un schéma représentant les 4 axes du tableau de bord :

Modèle BSC



b) Principaux apports

- Caractère multidimensionnel et sa prise en compte d'une performance non exclusivement financière, non exclusivement à court terme (apprentissage);
- Dégagement des liens de causalité expliquant la performance financière
- Capacité à produire un modèle de performance permettant de représenter la stratégie et ainsi d'en permettre le pilotage.

c) Limites

- Le modèle reste trop souvent finalisé vers l'axe financier, malgré la volonté d'équilibre affichée par les auteurs.
- Le modèle BSC traduit un contrôle de la stratégie par la direction générale ; la démarche est ainsi normative, dans une logique de planification descendante, donc peu participative. Le BSC permet davantage le pilotage des stratégies délibérées, alors que les stratégies sont souvent émergentes...

d) Conditions particulières de succès dans le cadre d'une démarche de conduite du changement au sein d'une collectivité locale

En premier lieu, il va de soi que les finalités et missions d'une collectivité locale, se situent davantage dans une logique de mission de service public et d'intérêt général, que dans une logique de rentabilité, comme cela peut être le cas dans une utilisation courante du BSC, au sein d'entreprises privées.

Il en résulte que l'axe financier ne peut constituer un axe prioritaire. On privilégiera au contraire un axe « client » (que l'on peut appeler également axe « usagers »).

En second lieu, dans le cadre d'une démarche de conduite du changement, le BSC peut être utilisé dans une logique de projet, en veillant à faire participer à son élaboration un ensemble élargi d'acteurs, et, dans une logique de démocratie participative, des parties prenantes.

Le BSC pourra alors être conçu et utilisé dans une démarche participative et transversale permettant de favoriser les interactions entre différents groupes d'acteurs impliqués dans le projet. Le BSC doit alors perdre son approche normative traduisant une stratégie pilotée uniquement par la gouvernance.

Cette démarche implique un processus collectif de clarification et d'appropriation des objectifs stratégiques.

Enfin, dans une démarche de reporting, les indicateurs du BSC, permettront aux élus de rendre compte aux citoyens, des résultats et de l'état d'avancement du projet de ville.

2° Carte stratégique de la mairie de Villeneuve et indicateurs de performance d'un Tableau de Bord Prospectif annuel permettant aux élus de piloter le projet de ville

Il importe, pour bien répondre à cette question, de ne pas recopier le document fourni en annexe (carte stratégique de la ville de Newtown) et bien d'adapter la démarche à la ville de Villeneuve ; les thèmes stratégiques sont indiqués dans la présentation du projet de ville.

a) Carte stratégique

Thèmes stratégiques

Accélérer le développement économique	Privilégier la santé et la cohésion sociale	Améliorer l'offre culturelle, sportive et de loisir	Renforcer la sécurité	S'engager dans le développement durable
---------------------------------------	---	---	-----------------------	---

Axe client	<div> <div> <p> Limiter la progression du prélèvement fiscal </p> </div> <div> <p> Réduire le chômage </p> </div> <div> <p> Développer les infrastructures culturelles et sportives </p> </div> <div> <p> Renforcer le sentiment de sécurité </p> </div> <div> <p> Réduire les nuisances </p> </div> <div> <p> Améliorer la satisfaction vis à vis des services municipaux </p> </div> </div>
Axe financier	<div> <div> <p> Accroître l'assiette fiscale </p> </div> <div> <p> Diversifier les sources de recettes </p> </div> <div> <p> Développer les partenariats avec des organisations privées </p> </div> <div> <p> Réduire le taux d'endettement </p> </div> </div>
Axe processus internes	<div> <div> <p> Développer les systèmes de transport écologiques </p> </div> <div> <p> Diminuer les coûts des services municipaux et améliorer leur productivité </p> </div> <div> <p> Améliorer le service aux usagers des services municipaux </p> </div> <div> <p> Améliorer la communication avec les entreprises désireuses de s'installer sur la commune </p> </div> </div>
Axe apprentissage et innovation	<div> <div> <p> Améliorer le climat social </p> </div> <div> <p> Favoriser l'initiative et l'implication des personnels </p> </div> <div> <p> Former le personnel aux nouvelles technologies de l'information </p> </div> <div> <p> Prévoir des procédures de traitement des opérations avec le public </p> </div> </div>

b) Indicateurs de performance

Axes	Objectifs	Indicateurs
Axe clients	Limiter la progression du prélèvement fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'imposition locaux • Evolution des taux par rapport à n-1
	Réduire le chômage	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de chômage sur la commune. • Emplois créés sur la commune sur 12 mois. • Nombre d'habitants en dessous du seuil de pauvreté
	Développer les infrastructures culturelles et sportives	<ul style="list-style-type: none"> • Budget municipal de la culture. • Budget municipal des sports. • Nombre de manifestations culturelles.
	Renforcer le sentiment de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'infractions sur la commune. • Nombre de délits sur la commune. • Effectif police municipale.
	Réduire les nuisances	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur de qualité de l'air et de l'eau
	Améliorer la satisfaction des usagers	Indices de satisfaction issus d'une enquête publique sur : <ul style="list-style-type: none"> • transports ; • services de la mairie ; • cantines scolaires.
Axe financier	Accroître l'assiette fiscale	<ul style="list-style-type: none"> • Montant assiette fiscale ménages. • Montant assiette fiscale entreprises.
	Diversifier les sources de recette	<ul style="list-style-type: none"> • Montant des ressources hors prélèvement fiscal.
	Développer les partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de contrats de délégation de services publics
	Réduire le taux d'endettement	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'endettement. • Ration Coût emprunt / Recettes annuelle
Axe processus	Développer le système de transport	<ul style="list-style-type: none"> • % habitants utilisant régulièrement un transport en commun. • Taux de satisfaction des utilisateurs (enquête)
	Diminuer les coûts des services municipaux	<ul style="list-style-type: none"> • Indice des charges d'exploitation n/n-1 des principaux services municipaux.
	Améliorer le service aux usagers	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de dossiers traités par agent municipal. • Délai moyen de traitement d'un dossier.
	Améliorer la communication vers les entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'installations d'entreprises dans la zone d'activité. • Taux de satisfaction des entreprises de la commune
Axe apprentissage innovation	Améliorer le climat social	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jours de grève. • Taux d'absentéisme.
	Favoriser l'initiative et l'implication	<ul style="list-style-type: none"> • Taux participation du personnel aux réunions d'amélioration
	Former le personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Budget de formation du personnel. • % personnel formé aux NTIC
	Prévoir les procédures	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de procédures écrites. • Nombre collaborateurs impliqués dans l'écriture de procédures

3° Résistances au changement des acteurs de la Mairie / Techniques et compétences pour atténuer ces résistances.

a) Les résistances au changement

Ces résistances sont fondées sur les perceptions que les différentes parties prenantes ont des enjeux du changement. Les craintes des différents acteurs, vis-à-vis du projet, quelles reposent sur des éléments objectifs ou non, risquent de renforcer leurs réticences face au projet.

Une première source de résistance vis-à-vis du BSC, peut être liée aux craintes vis-à-vis d'un contrôle centré sur la mesure des résultats chiffrés. La mise en œuvre de contrôle par les résultats constitue un changement culturel, qui risque d'engendrer des craintes de la part des acteurs concernés.

Le projet pourra se traduire pour certains acteurs (services techniques et administratifs) une perte de pouvoir. Le projet risque de remettre en question les sources de pouvoir.

Une démarche de changement peut engendrer des conflits en raison de sa nature à remettre fondamentalement en question les habitudes et situations acquises par le cadre réglementaire, hiérarchique et statutaire de la fonction publique territoriale.

b) Les techniques et compétences

Il convient en premier lieu de bien analyser les différents enjeux pour les acteurs en présence. Une analyse des enjeux de pouvoir, en termes de gains et de pertes, par les divers acteurs en présence, peut s'appuyer par exemple sur une analyse sociopolitique, telle que l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg.

Ensuite, on peut actionner plusieurs leviers

- humains : gestion des compétences, formation du personnel, mise en place de système d'incitation ;
- organisationnels: Le groupe de pilotage pourra être composé d'acteurs représentatifs des différentes fonctions et compétences de la commune. Des groupes de projet pourront également être mis en place, selon les différents axes stratégiques prioritaires du tableau de bord prospectifs ;
- managériaux : mis en place d'un management participatif afin d'impliquer les acteurs dans le projet ; pilotage par des revues de performance, réunions d'amélioration, autour des indicateurs du tableau de bord prospectif.