

Plateforme Nationale

Les indicateurs

Objectifs :

Les indicateurs permettent d'évaluer le fonctionnement d'une organisation. Cette fiche présente les différents indicateurs utilisables, leurs caractéristiques et donne un exemple applicable à un centre de secours.

Parmi les définitions disponibles, l'article aborde les notions d'efficacité, d'efficience et de performance.

Contenu :

1 - Les indicateurs permettent d'évaluer le fonctionnement d'une organisation.

On peut distinguer quatre types d'indicateurs : les indicateurs d'activité, d'efficacité, d'efficience et de performance. Leur construction doit obéir à quelques règles :

- le nombre d'indicateurs doit être ni trop faible, ni trop important. Il semblerait qu'une quinzaine d'indicateurs constitue une limite acceptable pour alimenter le tableau de bord d'un manager ;
- le fonctionnement d'une organisation s'apprécie au travers d'un système d'indicateurs. En effet, si les indicateurs du directeur départemental sont forcément différents de ceux répondant aux besoins des chefs de centre, les objectifs du service étant communs, chacun se doit de partager le même système d'indicateurs. Les indicateurs du niveau «N», sont donc cohérents avec ceux des niveaux « N+1 » et « N-1 ». Ainsi les indicateurs d'un service doivent nourrir le tableau de bord du niveau supérieur et être alimentés par les indicateurs du niveau inférieur. On peut parler d'indicateurs « gigognes » ;
- un indicateur s'exprime de nombreuses manières : moyenne, médiane, écart type, mais également à partir de rapports, de variations et de tendances ;
- l'évolution relative de chaque indicateur est aussi importante que sa valeur absolue. La stabilité, voire la robustesse du système d'indicateurs est donc indispensable et changer trop souvent les indicateurs ne permet pas d'avoir une vision claire du fonctionnement d'un service sur le long terme

Sauf cas très particulier, les ressources ne sont pas à considérer comme des indicateurs. Elles constituent des moyens attribués au service pour réaliser ses missions. En revanche, il sera tenu compte des ressources pour calculer l'efficience et la performance du service.

2 - Quatre types d'indicateurs : activité, efficacité, efficience, performance

L'indicateur d'activité

L'indicateur est chargé de rendre compte du volume des opérations produites par l'organisation. Dans les services de secours en général, l'activité est le résultat de sollicitations générées par la population. Le cadre réglementaire influence également les volumes d'activité. Le résultat de l'activité est donc rarement le fruit des efforts déployés par les managers, ce qui explique que cette catégorie soit différenciée de l'efficacité du service. On retrouve ici la plupart des données permettant d'apprécier la sollicitation du service :

- nombre annuel d'interventions,
- nombre d'heures passées en interventions,
- etc... .

L'indicateur d'efficacité informe sur l'atteinte des objectifs

L'efficacité étant la mesure du degré avec lequel les objectifs sont remplis, les indicateurs doivent informer d'une

part de l'atteinte et du dépassement des objectifs et d'autre part des défauts d'atteinte de ces mêmes objectifs. Selon la norme ISO 9000 ; l'efficacité se définit comme la réalisation des activités planifiées et l'obtention des résultats escomptés.

Il faut éviter d'utiliser uniquement des moyennes pour construire ces indicateurs, en effet :

- la moyenne ne permet pas d'avoir une vision des valeurs extrêmes, notamment celles représentatives des situations pour lesquelles le service est hors d'atteinte des objectifs,
- la moyenne ne traduit pas finement les résultats de la réorganisation d'une activité, notamment si les progrès en matière de qualité cachent un accroissement des dysfonctionnements,
- la moyenne progresse trop lentement pour rendre compte des faibles évolutions de l'efficacité.

La dispersion des valeurs autour de la moyenne, permet d'informer plus rapidement sur la variation de l'efficacité. En complément des moyennes ou des médianes, les écarts-types ou la part des valeurs portant sur l'appréciation des écarts sont en général très utiles.

L'efficience : le lien entre les résultats, les ressources ou les moyens

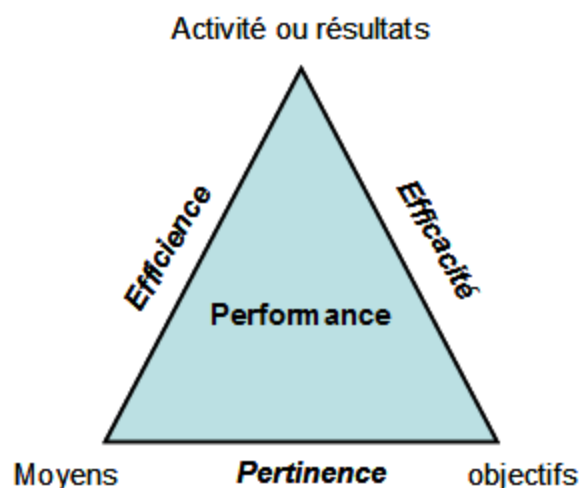
L'efficience, quant à elle, est liée à l'utilisation des ressources du service. Ces indicateurs s'expriment sous forme de rapport entre les ressources et l'activité ou les résultats du service. Si l'efficacité consiste à réaliser de bons services ou de bons produits, l'efficience consiste à les réaliser aux meilleurs coûts. Selon la norme ISO 9000, l'efficience est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. C'est également la capacité de produire un effet positif.

La performance : le lien entre les résultats et les moyens consacrés à l'atteinte de ces objectifs.

Être performant, c'est être efficace et efficient dans un contexte donné :

- l'efficacité permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs,
- l'efficience permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs au meilleur coût et avec le minimum de moyens,
- la pertinence permet de savoir si l'organisation s'est munie des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.

Cette approche peut être représentée par le modèle de Gilbert qui se décline à travers le triangle de la performance.



Les indicateurs de pertinence sont correctement représentés par des rapports de différences :

$$\frac{\text{Différence des résultats}}{\text{Différence des moyens}}$$

Pour construire ces indicateurs, la méthode consiste à créer un tableau qui croise l'ensemble des résultats attendus avec l'ensemble des moyens attribués à l'organisation. Il convient de retenir uniquement les combinaisons qui associent les résultats aux ressources susceptibles de les influencer.

Objectifs – résultats attendus		Ressources attribuées à l'atteinte des objectifs		
		M ₁	M ₂	M ₃
Objectif n°1	Indicateur R ₁₀	$\frac{(R_{10} - R'_{10})}{(M_1 - M'_1)}$		
	Indicateur R ₁₁		$\frac{(R_{11} - R'_{11})}{(M_2 - M'_2)}$	
Objectif n°2	Indicateur R ₂₀	$\frac{(R_{20} - R'_{20})}{(M_1 - M'_1)}$		

Exemple : Le Directeur fixe deux objectifs :

- développer et stabiliser le volontariat,
- améliorer les délais de couverture opérationnelle,

1 - « Développer et stabiliser le volontariat » est traduit par deux indicateurs de performance :

- Na, le nombre annuel d'heures d'astreinte effectué par des SPV,
- Ng, le nombre annuel d'heures de garde effectué par des SPV,
- Dm, la durée moyenne de carrière des sapeurs pompiers volontaires,
- Eq, le nombre de SPV quittant le SDIS pendant leur premier contrat.

2 - « Améliorer les délais de couverture opérationnelle » est traduit par deux indicateurs de performance :

- A partir de l'heure de réception de l'alerte, délai moyen de présentation du premier agrès,
- Délai de présentation du premier agrès, constaté dans au moins 90% des cas.

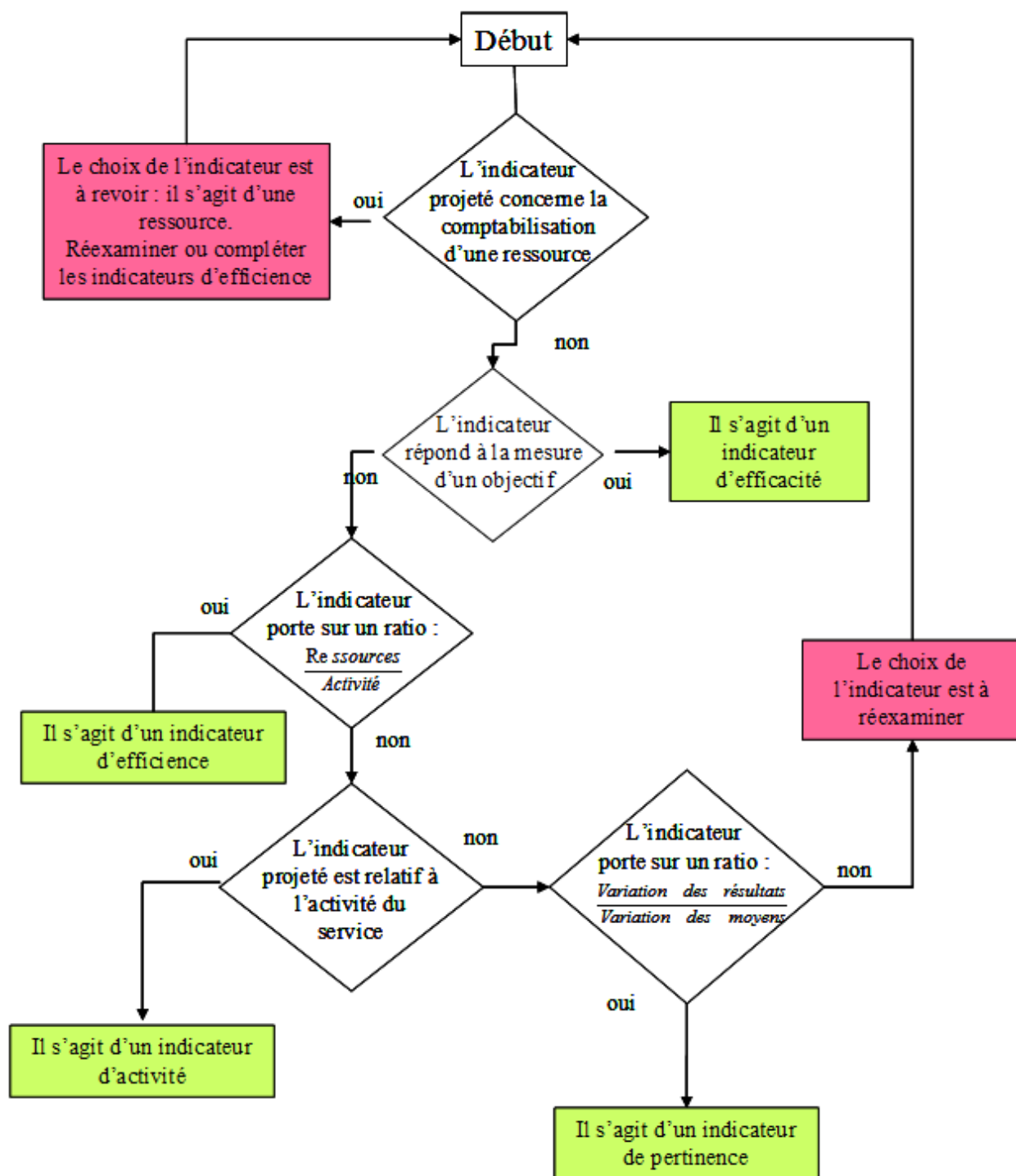
Théoriquement, il est possible de construire quelques indicateurs de pertinence :

- Variation du nombre d'heures d'astreinte ou de garde par rapport aux effectifs de SPV,
- Variation de la durée moyenne de carrière des SPV par rapport aux effectifs,
- Variation du nombre de SPV quittant le SDIS pendant le premier contrat par rapport à la variation des effectifs.

3 - Exemple : les indicateurs susceptibles de rendre compte du fonctionnement d'un centre d'incendie et de secours

Indicateurs d'activité :	Nombre et répartition du nombre annuel d'interventions.
	Nombre d'heures passées en interventions.
Indicateurs d'efficacité :	Délai de départ : moyenne et pourcentage de départ dans un délai inférieur à 10 minutes.
	Durée moyenne de carrières des SPV.
	Durée de carrière des SPV ayant quitté l'activité.
	Nombre de refus de départs ou nombre de départs en sous effectifs.
	Nombre de jours par an avec un niveau de garde inférieur au règlement opérationnel.
	Nombre de SPV ayant quitté l'activité lors du premier contrat.
	Nombre de jours d'arrêts de travail – nombre d'accidents en service.
Indicateurs d'efficience :	Coût de fonctionnement / nombre d'interventions.
	Coût de fonctionnement / nombre d'heures passées en interventions.
	Coût de fonctionnement / nombre hommes/jours de gardes.
	Présentéisme : nombre d'hommes/jours de gardes / effectifs.
Indicateurs de pertinence :	Variation des délais de départ / Variation des coûts de fonctionnement.

4 - arbre de décision utilisable pour classer les indicateurs



Auteur : Colonel Robert BOUGEREL - E-mail : robert.bougerel@orange.fr

Pour consulter une ressource sur le même thème >CLIQUEZ ICI< ([http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/PMPO/Fiches-pratiques/Controle-de-gestion/CONTROLE-DE-GESTION-Les-indicateurs/\(language\)/fre-FR/?link=/content/advancedsearch%3FSearchText%3D%26PhraseSearchText%3D%26SearchContentClassID%255B%255D%3D44%26SearchContentClassAttributeID%3D%26SearchSectionID%3D%26SubTreeArray%255B%255D%3D66960%26SearchDate%3D%26SearchPageLimit%3D1](http://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/PMPO/Fiches-pratiques/Controle-de-gestion/CONTROLE-DE-GESTION-Les-indicateurs/(language)/fre-FR/?link=/content/advancedsearch%3FSearchText%3D%26PhraseSearchText%3D%26SearchContentClassID%255B%255D%3D44%26SearchContentClassAttributeID%3D%26SearchSectionID%3D%26SubTreeArray%255B%255D%3D66960%26SearchDate%3D%26SearchPageLimit%3D1))



