

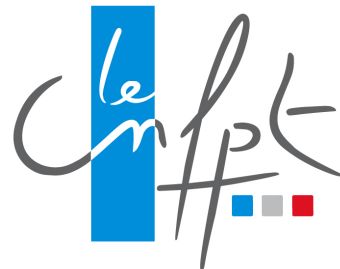
Rencontre des contrôleurs de gestion
6 et 7 Juin 2013, Evry

ENJEUX ET OUTILS D'UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT POUR UN SDIS

SDIS 64 – SDIS 78 – SDIS 91

Nathalie BENARD (CNFPT)

David CARASSUS (CNFPT/UPPA)



Service départemental
d'incendie et de secours



LE SERVICE DÉPARTEMENTAL
D'INCENDIE ET DE SECOURS



Préambule : Projet d'établissement SDIS / Accompagnement CNFPT

- Un rôle de **mutualisation** des projets menés par les SDIS
 - ✓ Capitalisation, par les Délégations du CNFPT, des projets menés pour les SDIS
 - ✓ Mutualisations des expériences et des intervenants dédiés à ces projets
 - ✓ Décontextualisation des expériences précédentes pour adapter l'accompagnement à la situation spécifique de chaque SDIS
- Un **Une assistance à maîtrise d'ouvrage**
 - ✓ Le SDIS est maître d'ouvrage ; les intervenants extérieurs sont maîtres d'œuvre
 - ✓ Elaboration du cahier des charges pour l'accompagnement à la mise en œuvre du projet d'établissement
 - ✓ Sélection et mise en cohérence des interventions des prestataires extérieurs (méthodologie du PE, management, finance, contrôle de gestion, GPEC)



Service départemental
d'incendie et de secours



Sommaire

1. Les enjeux et modalités de mise en œuvre d'un projet d'établissement
2. Les freins et facteurs clés de succès
3. Les exemples d'outils de la démarche



Service départemental
d'incendie et de secours



LE SERVICE DÉPARTEMENTAL
D'INCENDIE ET DE SECOURS



Sommaire - Rappel

1. **Les enjeux et modalités de mise en œuvre d'un projet d'établissement**
 - a) **Un contexte complexe et mouvant pour les SDIS**
 - b) **Un Projet d'étab. comme solution**
 - c) **Des étapes à respecter**

2. **Les freins et facteurs clés de succès**

3. **Les exemples d'outils de la démarche**



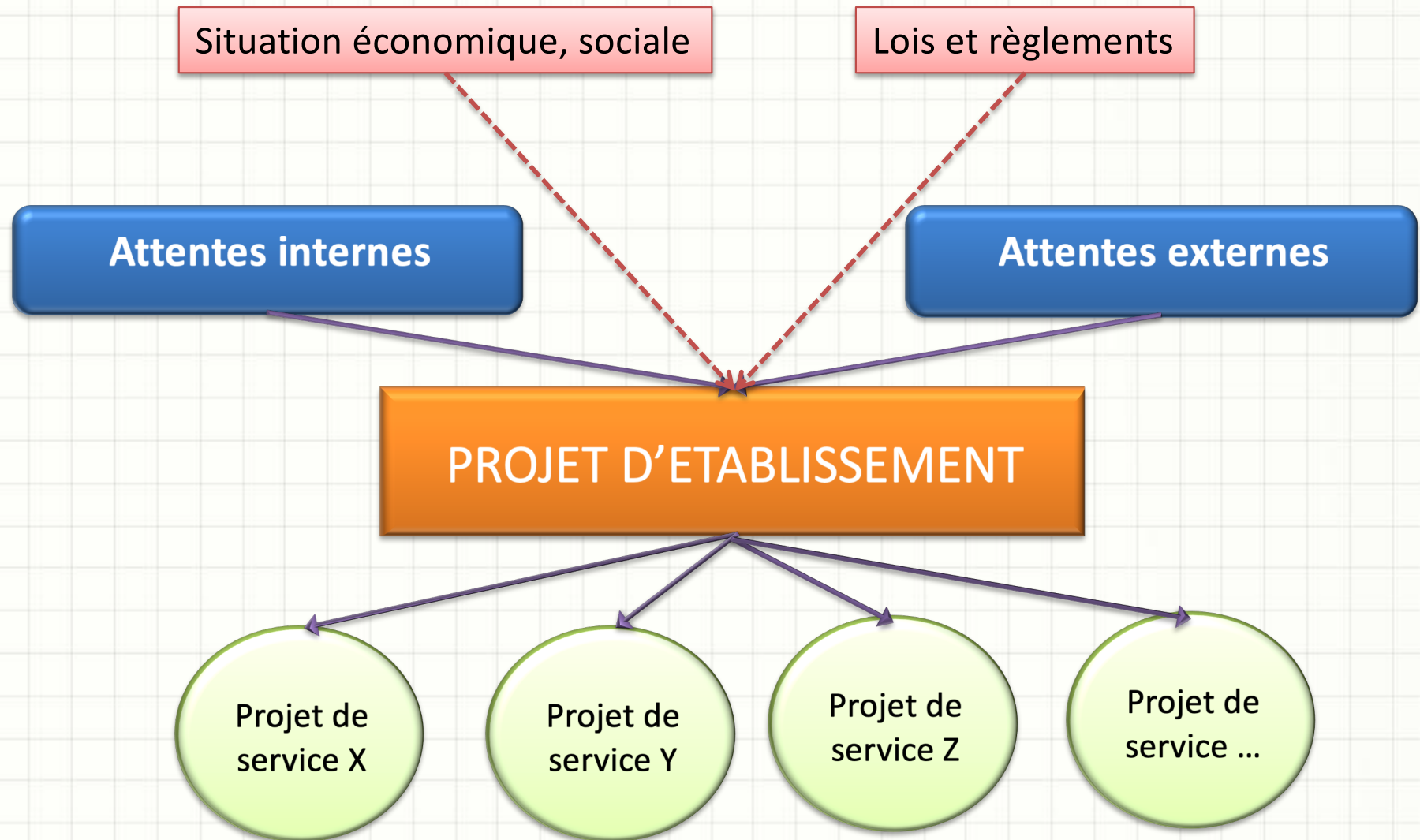
Service départemental
d'incendie et de secours



1.a) Un contexte complexe et mouvant

- Les collectivités locales et des SDIS soumis à des pressions importantes (économiques, juridiques, politiques, sociales, financières, etc.)
- Une gouvernance complexe et compliquée
- Un cadre normatif contraint
- Des améliorations et adaptations endogènes à engager

1.b) Un projet d'étab. comme solution



1.b) Un projet d'étab. comme solution

Enjeux pour les usagers/citoyens/contribuables

- Améliorer la **transparence de l'action publique**
- Améliorer l'**impact économique-social** des politiques publiques
- Améliorer la **qualité d'offre** de services publics
- **Maîtriser les dépenses publiques**

Enjeux pour les services

- **Responsabiliser** les services dans le pilotage des ressources financières, des risques et de la qualité, des ressources humaines, et des activités
- Promouvoir une **démarche participative transversale** dans le respect des règles hiérarchiques
- Améliorer l'**allocation des moyens humains, financiers, techniques aux activités**
- **Réorienter les objectifs** des services

Enjeux pour les élus

- Améliorer la **lisibilité des politiques publiques**
- **Prioriser** les politiques publiques **en fonction des besoins** environnementaux et des moyens disponibles
- Juger de l'**opportunité** des politiques publiques

Enjeux pour les agents

- **Valoriser** les agents dans leurs activités
- Travailler sur le **lien entre les objectifs** de la collectivité, les objectifs du service et les objectifs individuels
- **Développer les compétences et anticiper** des évolutions de carrière
- Adapter les formations aux besoins

1.c) Des étapes à respecter

Planification

Responsabilisation
des acteurs

Evaluation

1.c) Des étapes à respecter

➤ Planification

- ✓ Diagnostic (interne et externe)
- ✓ Détermination de l'ambition et valeurs
- ✓ Formalisation de l'activité et des actions
- ✓ Structuration / segmentation (par politiques et missions)
- ✓ Définition d'objectifs associés
- ✓ Programmation dans le temps (actions)



Service départemental
d'incendie et de secours



Yvelines

LE SERVICE DÉPARTEMENTAL
D'INCENDIE ET DE SECOURS



Rhône

1.c) Des étapes à respecter

- Responsabilisation des acteurs
 - ✓ Identification des responsables de politiques, missions et actions/activités
 - ✓ Identification des structures pilotes et de mises en œuvre de politiques, missions et actions/activités
 - ✓ Lien avec l'organigramme hiérarchique
 - ✓ Prise en compte de la transversalité organisationnelle
 - ✓ Lien avec les moyens nécessaires / mobilisés (financiers, humains, patrimoniaux)

1.c) Des étapes à respecter

➤ Evaluation

- ✓ Evaluation de l'avancement, de la prévision/consommation des moyens (humains, financiers, patrimoniaux), de la performance (dimensions financière, humaine, organisationnelle, offre de service public, territoriale)
- ✓ Analyses dynamiques et endogènes
- ✓ Proposition d'amélioration / actions correctives pour N+1
- ✓ Evaluations par niveau organisationnel (direction, services)
- ✓ Evaluation « chaudes » aidant à la décision sur les actions et activités de la collectivité

Sommaire - Rappel

1. Les enjeux et modalités de mise en œuvre d'un projet d'établissement

1. Les freins et facteurs clés de succès

a) Freins

b) Facteurs Clefs de succès

2. Les exemples d'outils de la démarche



Service départemental
d'incendie et de secours



2.a) Les freins à la démarche

- Le manque de compréhension et d'opérationnalité de la démarche au départ
- Un projet de plus...
- La crainte de la charge de travail supplémentaire
- L'érosion de l'adhésion
- L'augmentation de la transparence et la modification des zones de pouvoir
- Une culture et des fonctionnements influencés par une logique de moyens
- L'outil comme moyen de « flicage »

2.b) Les FCS

- Le leadership politique et administratif
- La communication interne et la participation de tous au projet (logiques ascendante/descendante)
- La formation des acteurs (montées en compétence sur le management, sur l'évaluation)
- L'adaptation de l'organigramme et des modes de fonctionnement des instances de management
- La prise en compte d'une temporalité progressive
- L'accompagnement interne et externe
- Du concret le plus tôt possible (valorisation du passé, feuille de route, etc.)

Sommaire

1. Les enjeux et modalités de mise en œuvre d'un projet d'établissement

1. Les freins et facteurs clés de succès

- 1. Les exemples d'outils de la démarche**
 - a) Les outils stratégiques : segmentation politique et feuille de route - SDIS78**
 - b) Les outils organisationnels : la revalorisation des instances par l'instauration des revues – SDIS 91**
 - c) Les outils de l'évaluation : du suivi d'activité au tableau de bord multidimensionnel – SDIS 64**



Service départemental
d'incendie et de secours



3.a) Les outils de planification : segmentation et feuille de route

Service départemental
d'incendie et de secours



<http://sdis78.ngicorp.com>



Service départemental
d'incendie et de secours



3.b) Les outils de responsabilisation : la rénovation du dialogue de gestion



3.b) Les outils de responsabilisation : la rénovation du dialogue de gestion

1) Adaptation du cadrage stratégique N (*presdt, Codir, DD/DDA*)

3) Arbitrage par direction sur N/N+1/N+2 (*instances de DIR : CODAF, etc.*)

4) Arbitrage stratégique au niveau de l'établissement : obtention de la **feuille de route initiale N/N+1/N+2** (*CODIR élargi, présdt*)



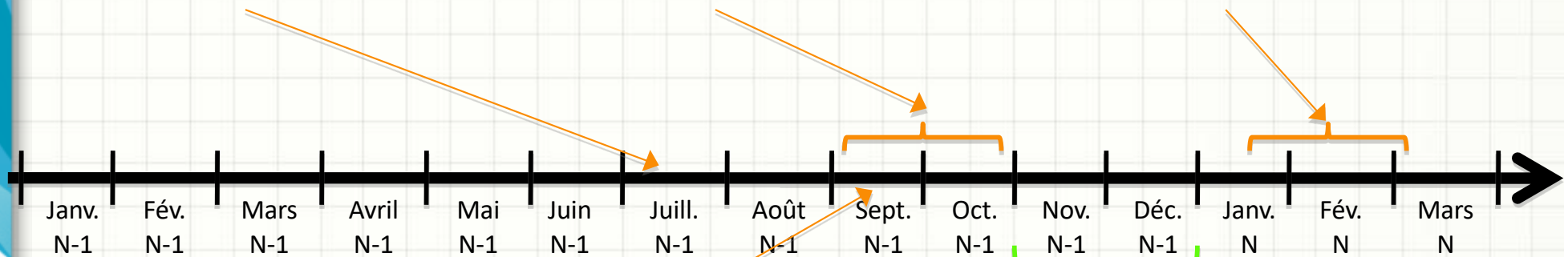
2) Identification et arbitrage des Actions/Activités pilotées par groupements (et services) sur N/N+1/N+2 (*chefs de grpmts, resp. admf AA, resp. svce, cellule PE*)

3.b) Les outils de responsabilisation : la rénovation du dialogue de gestion

5) Lettre de cadrage budgétaire N (DAF, presdt, DD/DDA)

7) Recensement des besoins financiers N sur les Actions et Activités (DAF, chefs de Gpt, chef de service/RAF)

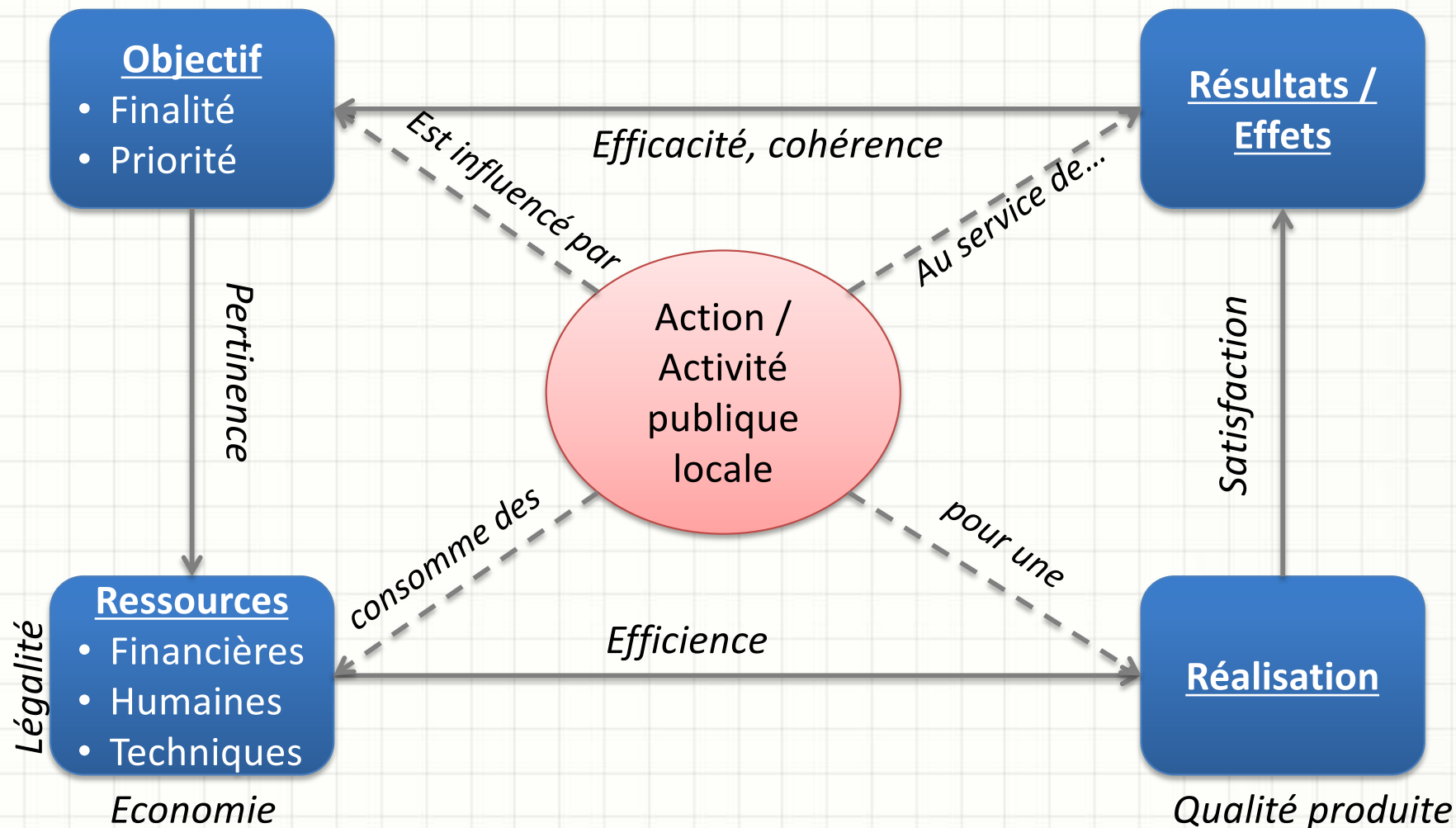
9) DOB, vote du BP N et du CA N-1 (Président, DAF, DD/DDA, CASDIS)



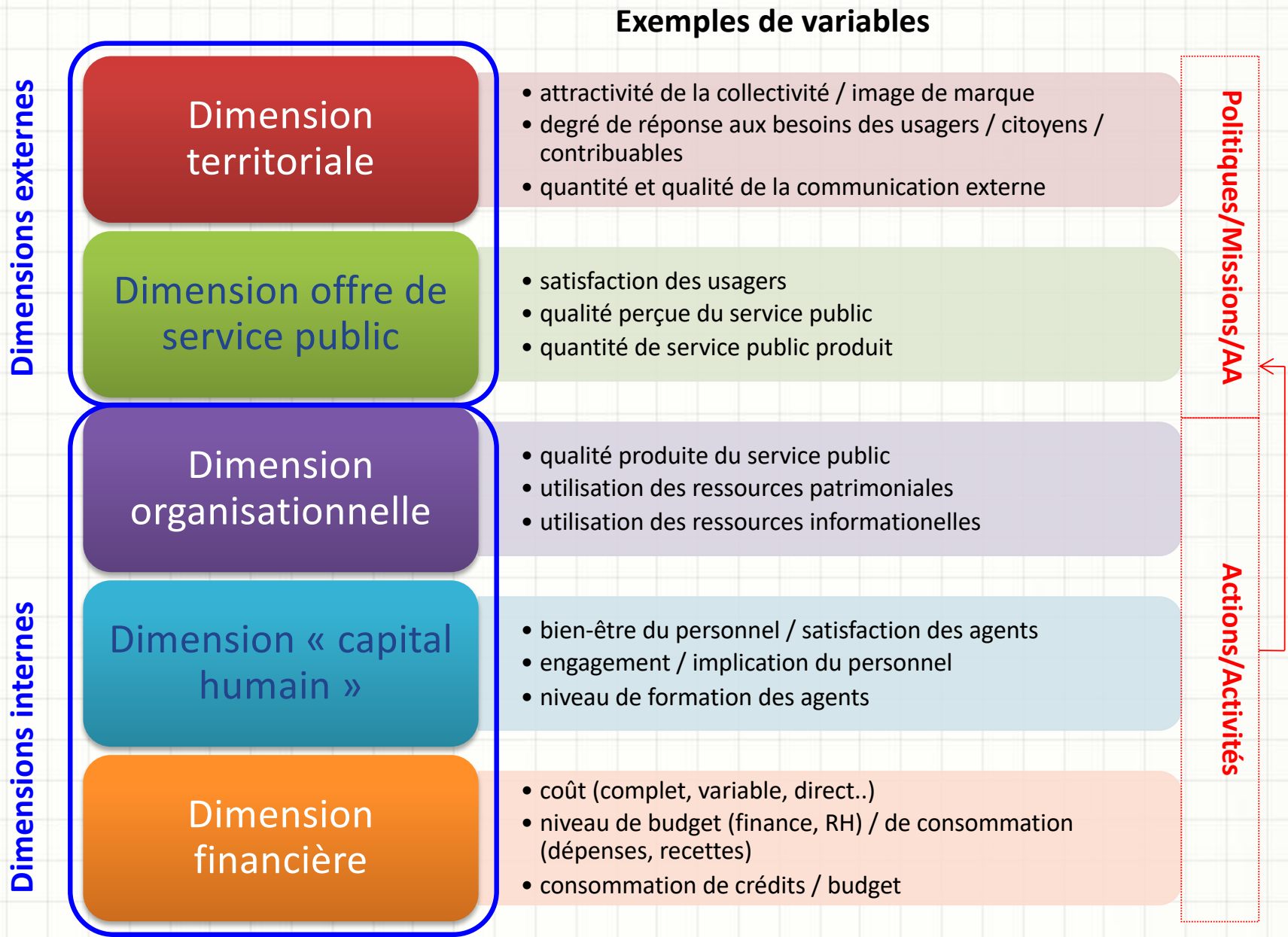
6) Suivi budgétaire N-1 (DAF, chefs du Gpt/chef de service/RAF)

8) Arbitrages entre besoins et capacités financiers N : obtention des **feuilles de route définitives N/N+1/N+2** et **allocations de moyens financiers aux structures** (DAF, DD/DDA, Dir/chef grpmt, chef svce, CODIR, président)

3.c) Les outils d'évaluation : du suivi d'activité au tableau de bord équilibré



3.c) Les outils d'évaluation : du suivi d'activité au tableau de bord équilibré



3.c) Les outils d'évaluation : du suivi d'activité au tableau de bord équilibré



<http://sdis64.ngicorp.com>



Service départemental
d'incendie et de secours



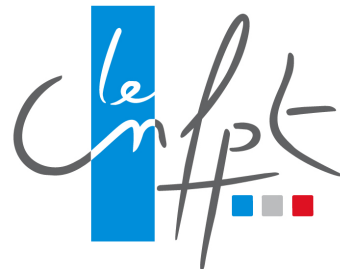
Rencontre des contrôleurs de gestion
6 et 7 Juin 2013, Evry

ENJEUX ET OUTILS D'UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT POUR UN SDIS

SDIS 64 – SDIS 78 – SDIS 91

Nathalie BENARD (CNFPT)

David CARASSUS (CNFPT/UPPA)



Service départemental
d'incendie et de secours



LE SERVICE DÉPARTEMENTAL
D'INCENDIE ET DE SECOURS

