

ATELIER 4 (contrôle de gestion interne, conseil en organisation & pilotage)

LesAteliers

Le contrôleur de gestion au service de demain

Se transformer pour engager les transitions :
évaluer ses pratiques managériales & sociétales

Halimah PUJOL, déléguée secteur public du groupe AFNOR



afnor
GROUPE

Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

Assises
de
AFIGESE

D'OÙ NOUS PARLONS : « LA MAISON DES BONNES PRATIQUES »

afnor
GROUPE

À VOS CÔTÉS POUR
RELEVER VOS DÉFIS

Le groupe AFNOR co- construit
avec la société civile des solutions de référence
ou « concentrés de bonnes pratiques »
pour les aider à répondre aux défis sociétaux

Des « concentrés de bonnes pratiques » élaborés à l'échelle nationale, européenne ou internationale



Norme volontaire

≠



Norme réglementaire

afnor
GROUPE

Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

Assises
de
AFIGESE

Livre blanc : vers un budget soutenable ?

POURQUOI UNE AFNOR SPEC ?

Livre blanc

**Vous aussi, adoptez le budget soutenable
pour votre administration**

La ville de Pessac, territoire démonstrateur



**LIVRE BLANC
VERS UN BUDGET
SOUTENABLE ?
LA VILLE DE PESSAC,
TERRITOIRE DÉMONSTRATEUR**

PDF 

Pour obtenir ce guide, scannez le QRcode
ou rendez-vous sur :

bit.ly/budget-soutenable



afnor.org

✉ pascal.gautier@afnor.org



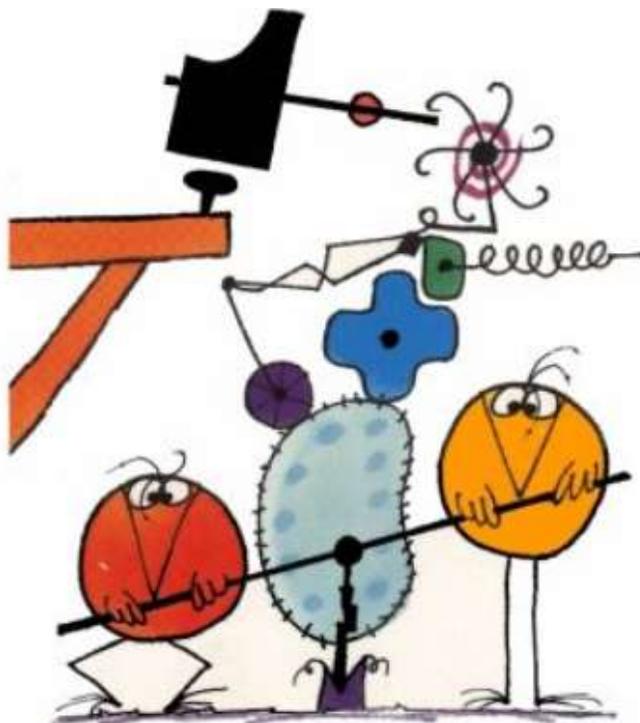
Pourquoi parler de norme volontaire ?

PARCE QU'AVEC DE LA METHODE, ON AVANCE PLUS VITE

CLARIFIER LA SEMANTIQUE
POUR MIEUX SE PARLER

Budget vert
Budget climatique
Budget carbone
Budget pondéré
Budget coloré
Budget genré
Budget biodiversité
Budget durable
Budget soutenable

DECRIRE LA METHODE
ARTICULER LES OUTILS



REPLIQUER A L'ECHELLE
POUR TOUS

Avec un guide
méthodologique pratique

Pourquoi parler de norme volontaire ?

PARCE QU'AVEC DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, LA METHODE EST PLUS LEGITIME

ISO 26000:2010 –
Responsabilité Sociétale
des Organisations

ISO 32210:2022 – Finance durable — Lignes
directrices pour l'application des principes de
durabilité aux organisations dans le domaine
financier

ISO 37101: :2016– Villes
durables et territoires
intelligents – DD au sein des
communautés territoriales

ISO 14100:2022 – Recommandations relatives aux critères
environnementaux pour les projets, les actifs et les activités
visant à soutenir le développement de la finance verte

ISO 14030-3:2022 – Évaluation de la
performance environnementale — Titres de
créance verts — Partie 3: Taxonomie

ISO 14093:2022 – Mécanisme pour le financement de
l'adaptation au changement climatique à l'échelle locale —
Subventions pour la résilience climatique basées sur la
performance — Exigences et lignes directrices

ISO 14097:2021 – Gestion des gaz à effet de serre et
activités associées — Cadre comprenant les
principes et les exigences pour l'évaluation et la
déclaration des investissements et des activités de
financement au regard du changement climatique

Mon propos

LE PILOTAGE DE LA
PERFORMANCE
AU TRAVERS
D'EXEMPLES

LA PERFORMANCE
DURABLE VUE
PAR DES MODELES
INSPIRANTS

PILOTER LA
PERFORMANCE
DURABLE VIA DES
OUTILS 360°, LE
BAROMETRE AFNOR

Contrôle de gestion / conseiller en organisation : changement de paradigme



PILOTER LA PERFORMANCE GLOBALE DES ACTIVITES

INTRODUIRE LE REPORTING DURABLE / ESG

ANTICIPER ET INTEGRER LES RISQUES

GERER LE BIG DATA & TRANSFORMER LE METIER

- › « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (R. N. Anthony, 1965),
- › « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. » (R. N. Anthony, 1988),

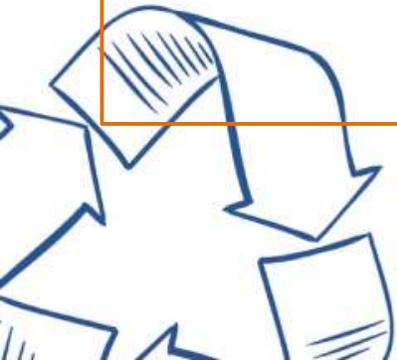


Aujourd'hui plus que jamais, une collectivité locale doit appréhender deux enjeux à la fois :

✓ Elle doit bien sûr gérer les opérations au quotidien pour traduire en acte ses promesses de mandat ;

✓ Elle doit aussi conduire le changement pour s'adapter aux transitions et au contexte de crises.

Trouver le juste équilibre entre ces deux dimensions lui permet d'affronter l'avenir.



Rapport de contribution aux ODD : vision des leviers d'action à mobiliser

A titre d'illustration

Les Ateliers

| | Mon score | Score moyen | |
|---|-----------|-------------|---|
| 1. Pas de pauvreté | B | B- |  |
| 2. Lutte contre la faim | B- | C+ |  |
| 3. Accès à la santé | B | C+ |  |
| 4. Accès à une éducation de qualité | B | C+ |  |
| 5. Égalité entre les sexes | B | B- |  |
| 6. Accès à l'eau salubre et à l'assainissement | B+ | C+ |  |
| 7. Recours aux énergies renouvelables | B- | C+ |  |
| 8. Accès à des emplois décent | B- | C+ |  |
| 9. Innovations et infrastructures | B | B- |  |
| 10. Réduction des inégalités | B+ | B- |  |
| 11. Villes et communautés durables | B | B- |  |
| 12. Consommation responsable | B- | C+ |  |
| 13. Lutte contre le changement climatique | B- | C+ |  |
| 14. Protection de la faune et de la flore aquatique | B- | C+ |  |
| 15. Protection de la faune et de la flore terrestre | B | C+ |  |
| 16. Justice et paix | B- | B- |  |
| 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs | B- | C+ |  |

| Score | Mobilisation des leviers d'action |
|-----------------|---|
| D | Anecdotique |
| C - C C + | Partielle (ponctuelle ou par opportunité) |
| B - B B + | Méthodique et systématique (appuyée sur une stratégie) |
| A | Optimale |

L'agenda 2030 et ses 17 ODD

UNE AUTRE MANIÈRE DE PILOTER LA PERFORMANCE EN EVALUANT SES IMPACTS SOCIÉTAUX



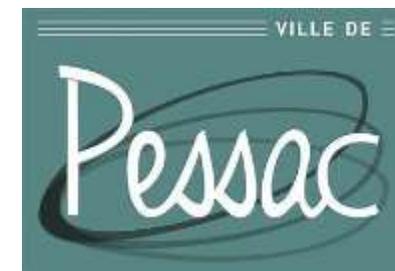
Légende des cibles

- 3.3 Maladies transmissibles
- 3.4 Maladies non transmissibles
- 3.5 Conduites addictives
- 3.6 Accidents de la route
- 3.7 Santé sexuelle et procréative
- 3.9 Santé environnement

les défis à relever se décomposent en sous cibles et indicateurs territoriaux

Le rôle de la finance à Pessac

OU COMMENT ELABORER UN BUDGET SOUTENABLE ?



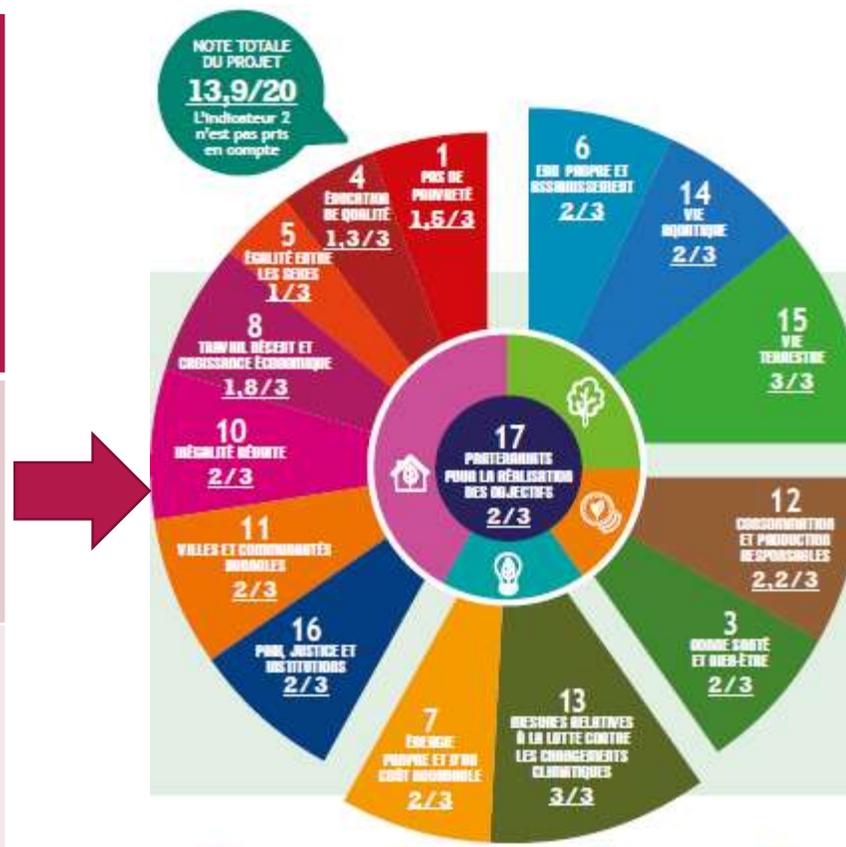
A titre d'illustration

Analyse par projet structurant ou par regroupement thématisé

Analyse d'impact ODD par projet / programme d'action / action

Traduction budgétaire par ODD et cible

| LES 17 OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE (ODD) 179 CIBLES | Cibles de l'ODD | Notation du projet 0 aucune contribution 1/3 axe de progrès à réaliser 2/3 A consolider 3/3 action satisfaisante | Note global par ODD |
|---|--|--|---------------------|
|  | Pauvreté Protection sociale Accès aux droits | 2/3 1/3 3/3 ... | 2,3 |
|  | Faim Malnutrition Agriculture résiliente | 1/3 3/3 2/3 ... | 2,8 |



| Chapitre comptable | Sommes |
|--------------------|--------|
| Investissement 2 | XXX |
| Subvention 5 | XXX |
| Achats... | XXX |

CLÉS DE LECTURE

- **Indice de 0 à 3**
barème élaboré par l'AFNOR qui restitue le niveau de contribution de la Ville aux différents Objectifs de développement durable (ODD) :
 - > 1/3 Axe de progrès à réaliser
 - > 2/3 Engagements à consolider
 - > 3/3 Action satisfaisante
- **Note sur 20**
Pour une meilleure lisibilité de l'évaluation de l'impact environnemental, la Ville a transposé en note sur 20, la note moyenne obtenue pour chacune des finalités de l'Agence des solutions durables.

- **Objectifs de développement durable** : 17 Objectifs de Développement Durables qui fixent un cadre d'action commun, multi-acteur et multi-échelles. Ces 17 objectifs de développement durable (ODD) forment un cadre de suivi universel décliné en 169 cibles et associées à près de 240 indicateurs de suivi.



SOLIDARITÉ, lien social, vie quotidienne



DÉMOCRATIE, territoire, Europe



TRANSFORMATION écologique et économique



Ambition : faire du budget le principal outil de pilotage de la transformation :

- ✓ une cartographie budgétaire qui lie les urgences climatiques, sociales et démocratiques
- ✓ une check-list pour dépenser plus efficacement et aller vers la sobriété
- ✓ une approche multi-acteurs pour coordonner et diversifier les sources de financement



LES LEVIERS LES (+) MOBILISÉS :

Les Communes

- ODD 3 Bonne santé et bien-être
- ODD 5 Égalité entre les sexes
- ODD 10 Inégalités réduites
- ODD 6 Eau propre et assainissement



Les EPCI :

- ODD 7 Énergie propre et d'un coût abordable
- ODD 8 Travail décent et croissance économique
- ODD 9 Industrie innovation et infrastructure
- ODD 17 Partenariats pour la réalisation des objectifs



LES LEVIERS LES (-) MOBILISÉS :

Les Communes

- ODD 8 travaux décents et croissance économique
- ODD 7 Énergie propre et d'un coût abordable
- ODD 12 Consommation et production responsables
- ODD 13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

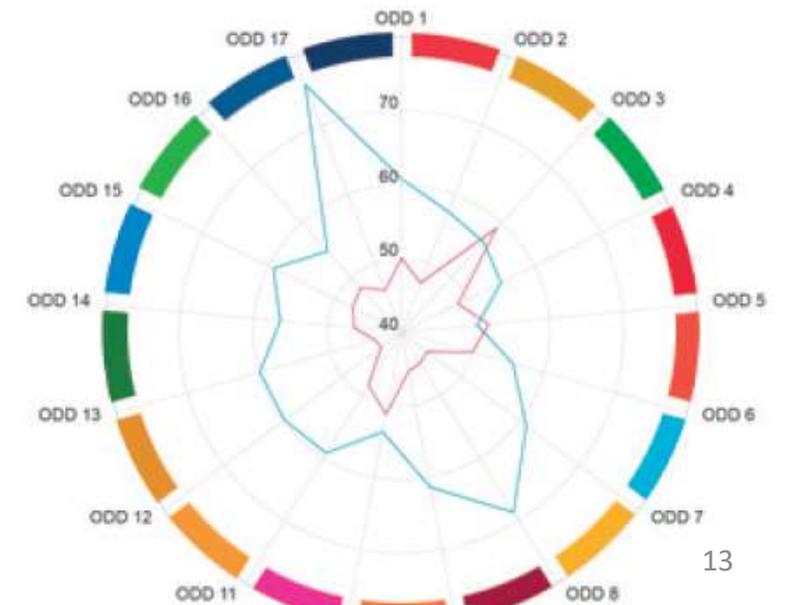
Les EPCI :

- ODD 3 Bonne santé et bien-être
- ODD 5 Égalité entre les sexes
- ODD 6 Eau propre et assainissement



LÉGENDE

- EPCI
- Communes



Mon propos

LE PILOTAGE DE LA
PERFORMANCE
AU TRAVERS
D'EXEMPLES

LA PERFORMANCE
DURABLE VUE
PAR DES MODELES
INSPIRANTS

PILOTER LA
PERFORMANCE
DURABLE VIA DES
OUTILS 360°, LE
BAROMETRE AFNOR

Le pilotage de la performance ?

Ce qu'elle n'est pas pour nous...

1

Se centrer et se résumer à la performance financière

4

Se concentrer sur la stratégie et oublier l'opérationnel ou l'inverse, ne pas prioriser ...

2

Adopter une logique résultats réduite à des indicateurs

5

Penser « court terme » et non pas « solutions durables et soutenables »

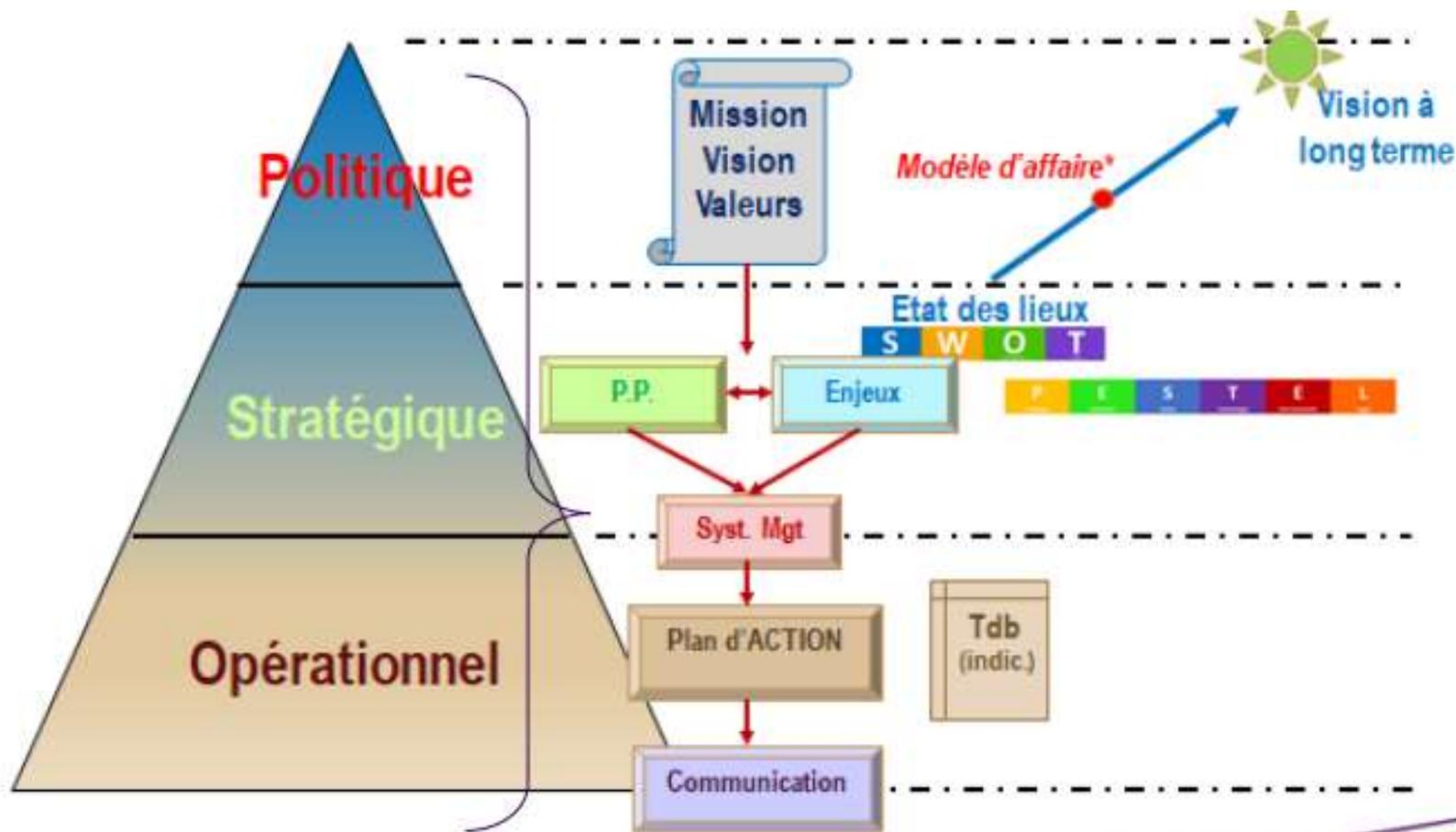
3

Limiter la redevabilité ou le rendre compte aux « actionnaires »

6

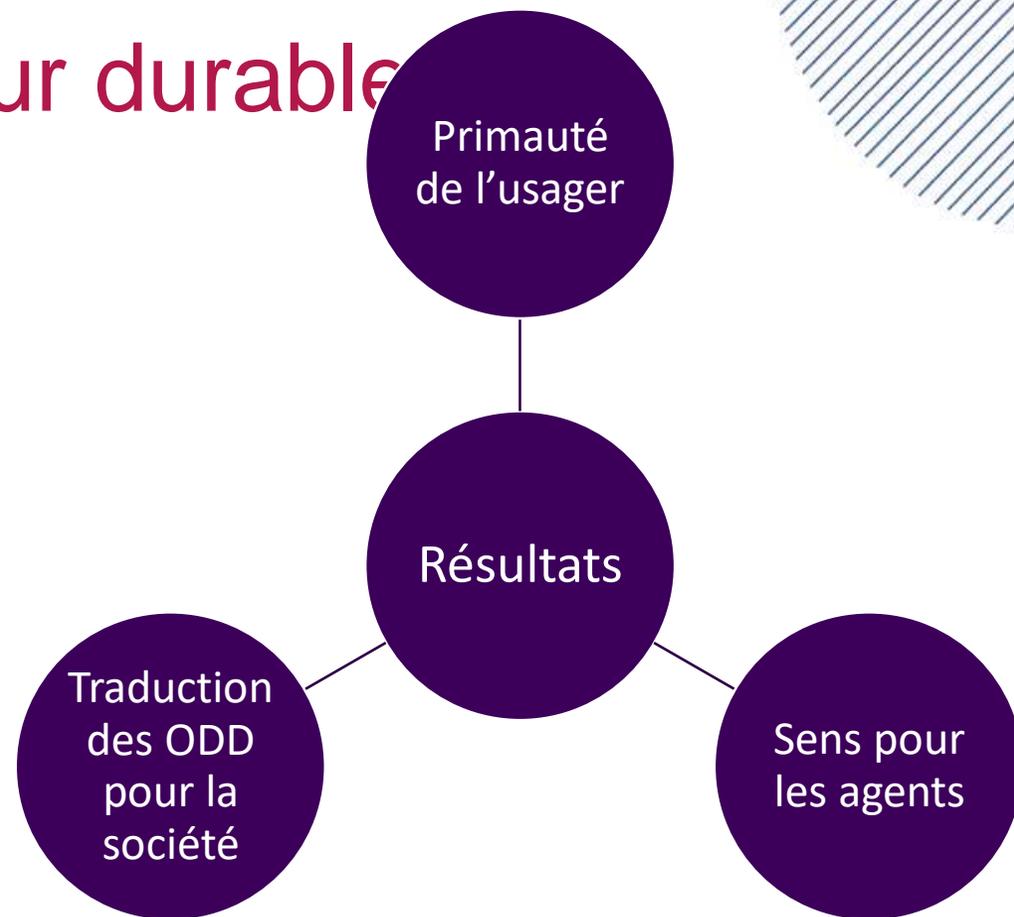
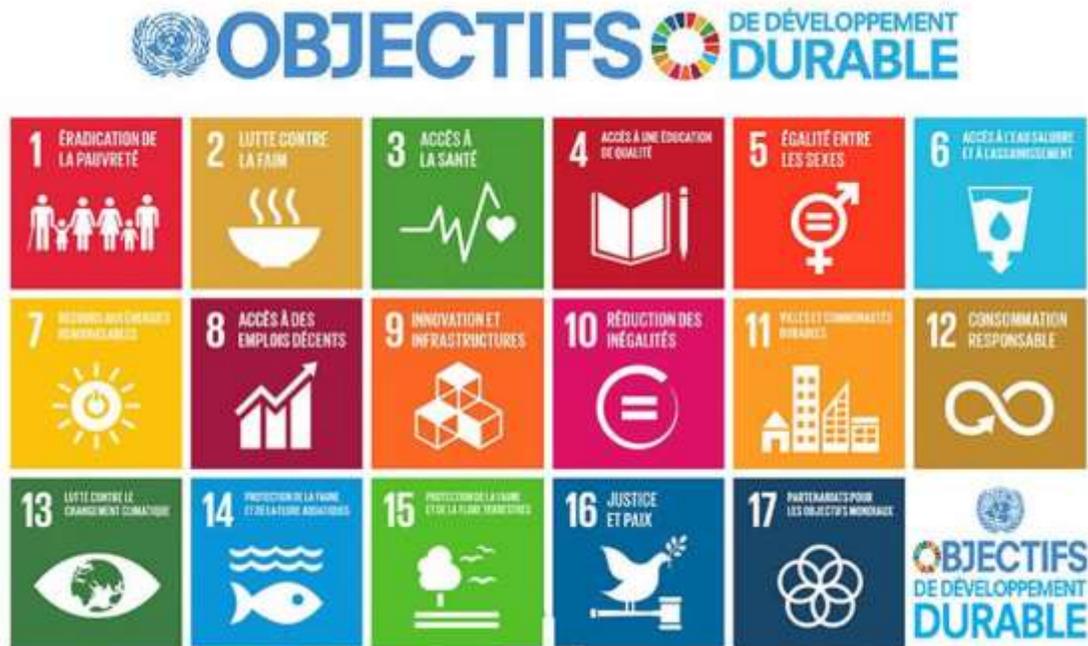
Ne pas mettre l'accent sur la culture managériale et l'adhésion (à une vision de la performance pour tous)

Le pilotage de la performance est au service de l'alignement stratégique



Le pilotage de la performance globale est au service de la création de valeur durable

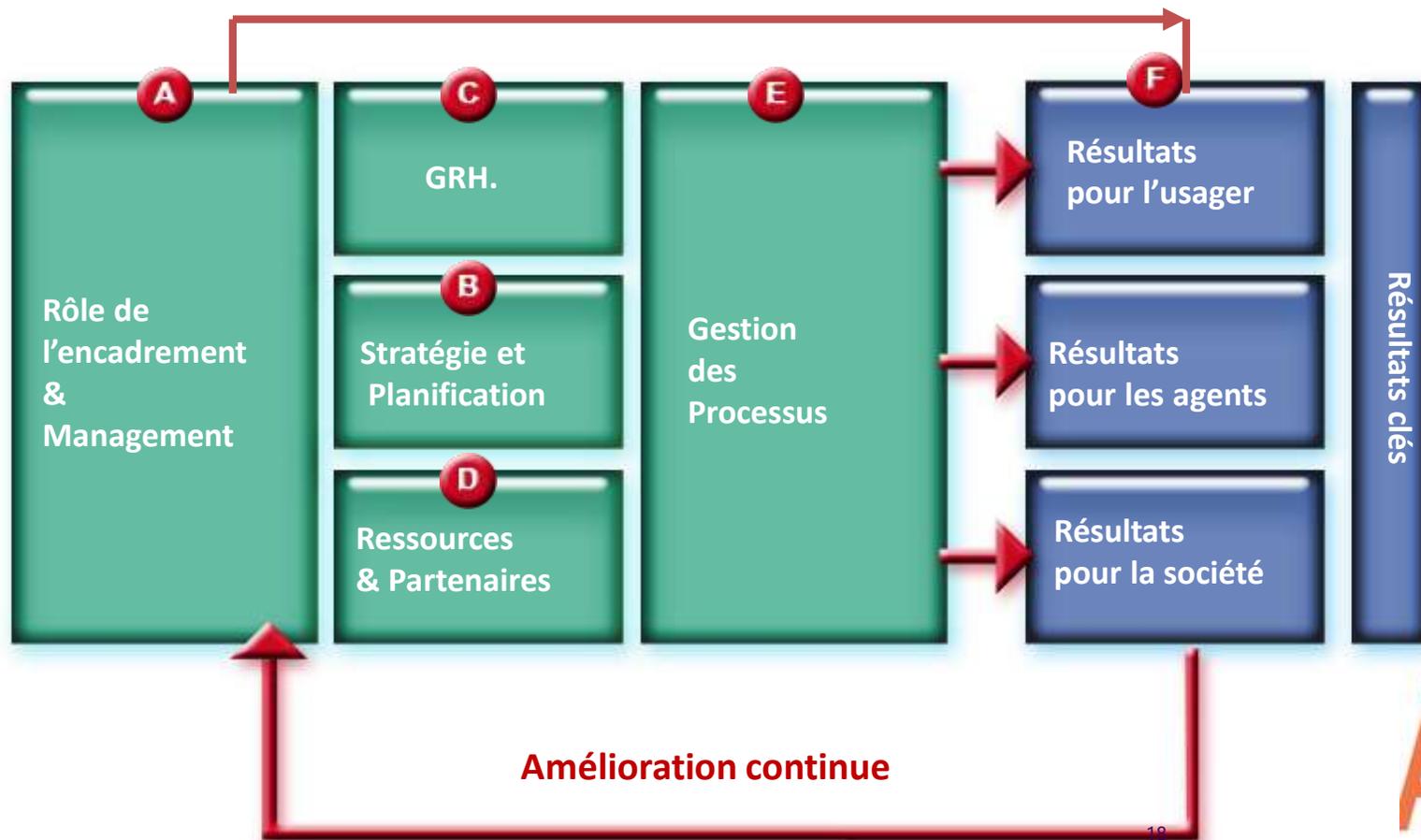
Les Ateliers



Le pilotage de la performance vue par le CAF

CADRE D'AUTOÉVALUATION DE LA FONCTION PUBLIQUE, MODÈLE EUROPÉEN DE MANAGEMENT PUBLIC

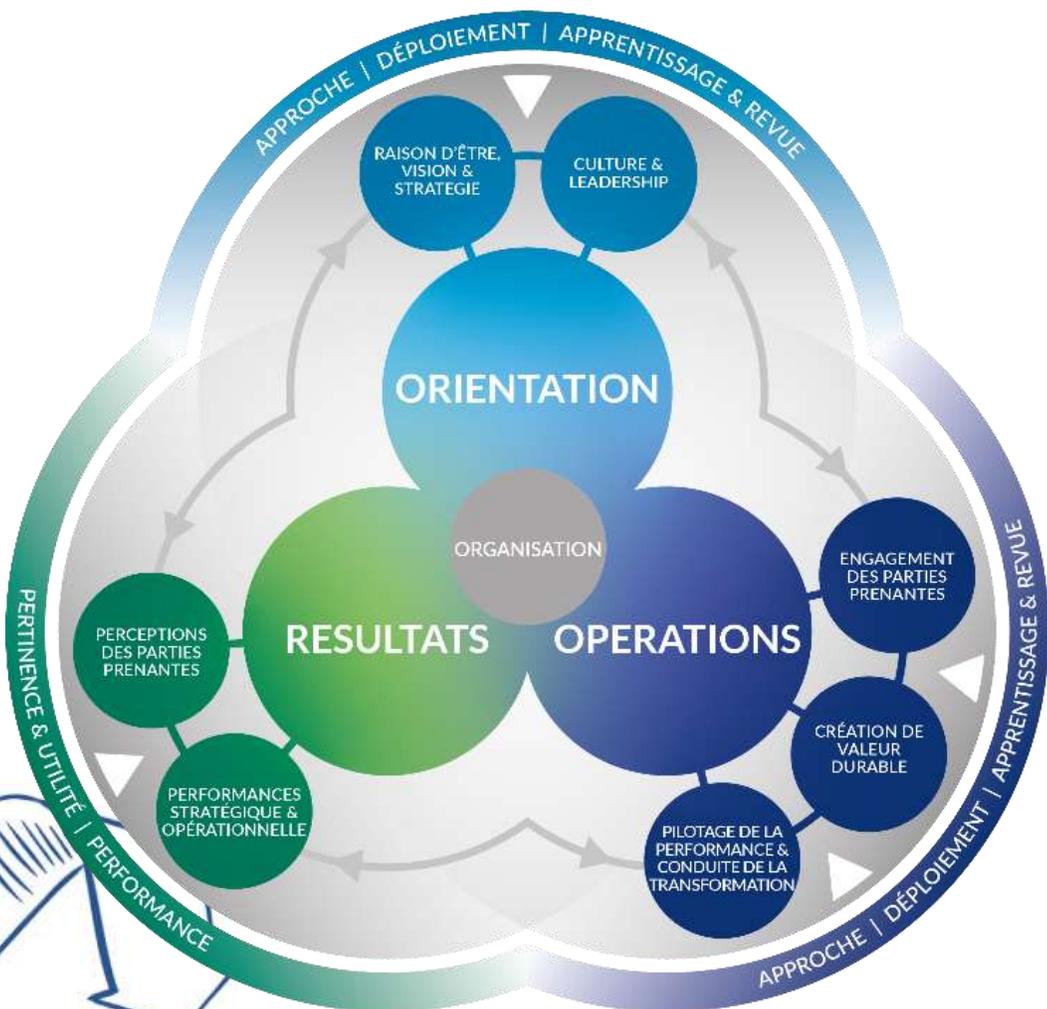
LesAteliers



Le pilotage de la performance vue par l'EFQM

UNE APPROCHE EVALUATIVE « RESULTATS / BONNES PRATIQUES »

LesAteliers



Autour de trois questions :

- **“Pourquoi”** cette organisation existe ? Quelle est sa raison d’être ? Quelle est sa vision ? Quelle est sa stratégie ? (l’orientation)
- **“Comment”** entend-elle mettre en œuvre cette raison d’être, cette vision et cette stratégie ? (les opérations)
- **“Quoi”** – qu’a-t-elle délivré à ce jour ? Qu’a-t-elle l’intention de délivrer demain ? (les résultats) pour :
 - Les usagers (satisfaction)
 - Les agents (sens et sqvt)
 - La société civile (traduction de l’agenda 2030)

La performance durable selon la norme ISO

26000

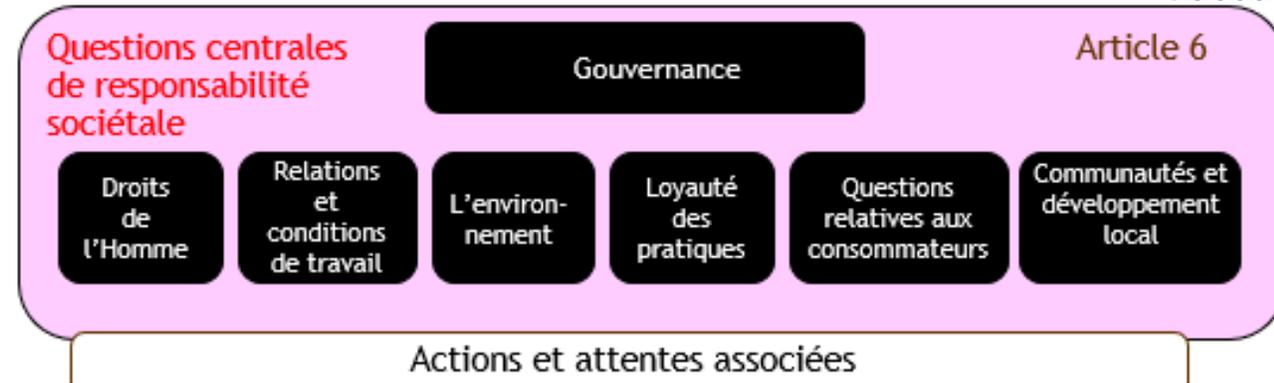
LA RESPONSABILITE SOCIETALE D'UNE ORGANISATION



Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement,

se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- ◆ contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société,
- ◆ prend en compte les attentes des parties prenantes,
- ◆ respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales,
- ◆ est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.



Principes de responsabilité sociale Article 4

- Redevabilité
- Transparence
- Comportement éthique
- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
- Respect du principe de légalité
- Prise en compte des normes internationales de comportement
- Respect des droits de l'homme

La performance ? Les fondamentaux

Ce qu'elle est pour nous ...

1

Répondre aux attentes de toutes les parties prenantes : usagers, élus, agents et parties prenantes comprises

4

Performer, c'est s'améliorer en continu

2

Adopter une logique de finalités et résultats attendus au regard du projet stratégique

5

Prendre en compte la soutenabilité ou les limites de nos ressources

3

Aligner Politique / Stratégique / Opérationnel (logique PDCA)

6

Cultiver la performance : Il ne suffit pas de « greffer » une nouvelle théorie du management pour qu'elle prenne

Le baromètre de la performance publique durable: un regard à 360° sur l'ensemble de vos compétences

› Un modèle aligné avec les référentiels internationaux :



› Un outil d'évaluation utilisé par les collectivités territoriales engagées dans les transitions



› et/ou s'engageant dans la labélisation Engagé RSO d'AFNOR Certification



| Performance de la collectivité | | Performance de l'action publique locale | | |
|--|---|---|---|---|
| | | | | |
| Vision et gouvernance | Gestion interne responsable | Dynamique de développement et d'aménagement | Services aux populations et cohésion sociale | Transition écologique |
| <ul style="list-style-type: none"> • Projet stratégique • Gouvernance responsable • Management des services | <ul style="list-style-type: none"> • Budget et fiscalité, finances publiques • Gestion responsable des RH • Gestion des organisations satellites et partenaires • Commande publique exemplaire • Gestion éco-socio responsable du patrimoine public • Numérique responsable | <ul style="list-style-type: none"> • Projet de territoire • Développement économique local • Valorisation des ressources du territoire : tourisme, agriculture, forêt, pêche • Mobilité pour tous à faible impact environnemental • Cadre de vie, habitat et équipement • Gestion des risques et des vulnérabilités du territoire | <ul style="list-style-type: none"> • Qualité des services et relation aux usagers • Accès à l'éducation, la connaissance, la culture et au sport • Emploi, formation et insertion pro • Santé de la population • Renforcement de la cohésion sociale et soutien aux plus vulnérables | <ul style="list-style-type: none"> • Réponse aux besoins en énergie et adaptation aux changements climatiques • Gestion et protection de la ressource en eau • Valorisation de la biodiversité, espaces naturels et ressources • Prévention et valorisation des déchets |

CRITÈRES D'ÉVALUATION DU BAROMETRE AFNOR PERFORMANCE DURABLE

Sur le plan managérial



- › La mise en œuvre d'une démarche de progrès (avec les 7 principes du management responsable)
- › L'évaluation des résultats



Sur le plan sociétal:



- › L'orientation responsable et durable des pratiques
- › La performance des politiques publiques (pertinence, cohérence, déploiement efficient, impact)



Modalités du questionnement

Une centaine de pratiques accompagnées de repères (exemples, enjeux à traiter)

Vision & gouvernance

Ce domaine couvre la vision et le projet stratégique global que vous portez, la bonne gouvernance de votre collectivité puis le déploiement performant de ce projet. Il est essentiel pour toutes les collectivités.

Projet stratégique

27. Votre collectivité dispose d'une vision et d'un projet stratégique formalisé. Il est décliné en objectifs et dans un plan d'action opérationnel.

Le projet stratégique s'entend ici comme le projet pour votre territoire ET le projet d'administration (pour vos services) qui le sert et le soutient. Un projet stratégique affiche des priorités claires pour répondre aux enjeux et besoins du territoire et donner des orientations sur le fonctionnement de l'organisation. C'est le projet global de la collectivité. Il peut se traduire selon les cas dans le ou les documents suivants : projet de territoire, projet de mandat, projet d'administration ...

Aucune pratique

0

Pratique partielle

1

Pratique systématique

2

Pratique systématique,
évaluée et améliorée

3

Ne sais pas

Nos critères d'évaluation

Evaluation du niveau de prise en compte et de maîtrise de chaque pratique :

0 - Aucune pratique mise en œuvre, seulement des intentions

La pratique n'est pas prise en compte ou de manière anecdotique / non pertinente. Une simple ambition non concrétisée par une action n'est pas suffisante.

1 - Mise en œuvre partielle (33%)

Les pratiques déployées couvrent une partie seulement des points abordés dans les repères. Elles sont menées ponctuellement ou par opportunité. Elles sont empiriques et sans gage de pérennité.

2 - Mise en œuvre méthodique et systématique (66%)

Les pratiques s'appuient sur une stratégie ou une méthodologie formalisée, gage de pérennité. Elles sont déployées par l'ensemble des personnes concernées. A minima, l'ensemble des points abordés dans les repères sont pris en compte.

3 - Mise en œuvre méthodique et systématique, évaluation et amélioration (100%)

Les pratiques sont évaluées dans tous les domaines et par toutes les personnes concernées. Les résultats escomptés sont atteints. La stratégie et les actions qui en découlent sont améliorées en continue.

Modalités du questionnaire

Des indicateurs et des documents de preuve (pour la vérification par un évaluateur)

83-87. Indicateurs :

Données à fournir sur l'exercice 2017

83. 1 - Part de la dette financée par des instruments financiers alternatifs en 2017 (%)

86. 4 - Part du budget alloué à du budget participatif (%)

87. 5 - Part des subventions et aides assorties d'exigences en matière de DD (en % du budget de fonctionnement)

88. Autre indicateur (précisez) :

89-92. Disposez-vous des modes de preuve suivants :

Tout document, mode de preuve, signe de reconnaissance démontrant votre capacité à gérer votre budget de manière responsable

| | 1. Non | 2. Oui |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 89. 1 - Rapport de la Chambre Régionale des Comptes en votre faveur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 90. 2 - Notation financière ou rapport d'audit tierce partie | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 91. 3 - Programme Pluriannuel d'Investissement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 92. 4 - Autre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Bénéfices

- **Un outil d'évaluation de la performance des Villes et EPCI sous l'angle sociétal et managérial**
 - Une auto-évaluation engageant une démarche participative et transversale
 - Une vérification par un évaluateur AFNOR avec des livrables complémentaires et une restitution sur site
- **Bénéfices :**
 - Un questionnement complet pour identifier les attentes sociétales
 - Un baromètre apportant des éléments de comparaison aux autres collectivités
 - Une évaluation des leviers d'action contribuant aux 17 Objectifs de Développement Durable 2030
 - Une démarche invitant à aller plus loin dans l'amélioration des performances globales ou sectorielles : RSO, management, relation aux usagers, achats, etc.

REVUE DES PERFORMANCES DE LA VILLE

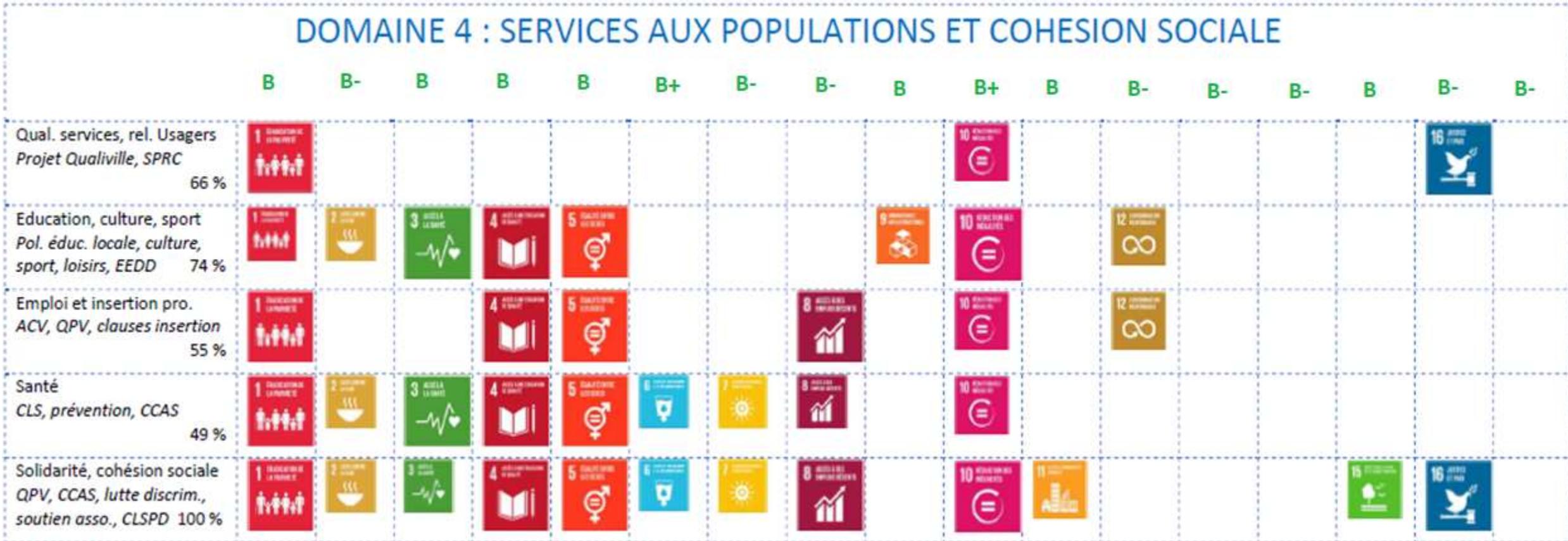
PAR DOMAINE ET SOUS DOMAINE D' ACTIONS

EVALUATION DES PRATIQUES MANAGERIALES & SOCIETALES



Quels leviers de contribution aux ODD via vos pratiques

DOMAINE 4 : SERVICES AUX POPULATIONS ET COHESION SOCIALE



| Score | Mobilisation des leviers d'action |
|--------------|-----------------------------------|
| D | Anecdotique |
| C - / C / C+ | Partielle |
| B- / B / B+ | Méthodique et systématique |
| A | Optimale |

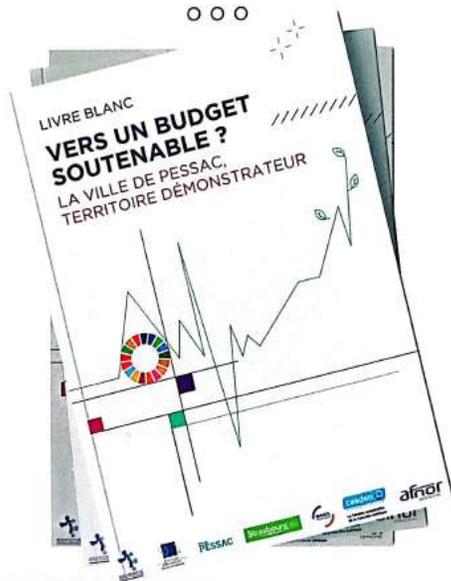
ET APRES ?

VOTRE PREMIER ACTE D'ENGAGEMENT ?

Livre blanc

Vous aussi, adoptez le budget soutenable pour votre administration

La ville de Pessac, territoire démonstrateur



PDF



Pour obtenir ce guide, scannez le QRcode ou rendez-vous sur :

bit.ly/budget-soutenable

Participez aux travaux à la rentrée

Adressez nous un mail à secteurpublic@afnor.org

Faîtes entendre votre voix
Expérimentez la méthode



| DOMAINE 4 : SERVICES AUX POPULATIONS ET COHESION SOCIALE | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|----|---|---|----|----|----|---|----|---|----|----|---|----|----|
| | B | B- | B | B | B+ | B- | B- | B | B+ | B | B- | B- | B | B- | B- |
| Qual. services, rel. Usagers Projet Qualiville, SPRC 66 % | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Éducation, culture, sport Péd.éduc. locale, culture, sport, loisirs, EEDD 74 % | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Emploi et insertion pro. ACV, QPV, clauses insertion 55 % | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Santé CLS, prévention, CCAS 49 % | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Solidarité, cohésion sociale QPV, CCAS, lutte discrim., soutien asso., CLSPD 100 % | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |



Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

CONTACT



Déléguée Secteur Public Groupe
AFNOR

halimah.pujol@afnor.org

secteurpublic@afnor.org

01 41 62 83 82 / 06 89 47 66 97

www.afnor.org



Assises
de
FIGESE

afnor
GROUPE