

Formation :

Le contrôle de gestion appliqué à la fonction « Archives »

SOMMAIRE



I) Le cadre général

- 1.1) Définition et rôle de la fonction
- 1.2) Historique et contexte de développement

II) Techniques et outils du contrôle de gestion

- 2.1) La carte stratégique
- 2.2) Le tableau de bord
- 2.3) Les indicateurs et le référentiel de pilotage

Bibliographie

- Ouvrages généraux
- Ouvrages techniques

I) Le cadre général

1.1) Définition et rôle de la fonction



Le **contrôle de gestion** est une technique de management et d'aide à la décision mis en oeuvre par les organismes privés et publics qui vise à piloter et maîtriser la stratégie de l'organisme (vision, missions, objectifs) défini par la direction, et de suivre et mesurer son efficacité à l'aide d'outils : carte stratégique, tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*), indicateurs.

En terme de positionnement, le contrôle de gestion est une fonction de la direction générale, en lien étroit avec la direction financière et comptable dont elle exploite en partie les données. Elle est une fonction centralisatrice d'information à la croisée des chemins entre la direction générale, les directions et les niveaux opérationnels dont elle collecte les données. Le contrôle de gestion ne peut se contenter de "cueillir" au hasard les informations de gestion souvent multiples, il lui faut coordonner et maîtriser complètement le processus d'élaboration et de remontée d'information (qualité et fiabilité des données).

Le contrôle de gestion construit la carte stratégique et le tableau de bord qu'il adapte en permanence à la vision, aux missions et aux objectifs de l'organisme, il aide à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec les directions et les niveaux opérationnels. Enfin, il dispose d'un réseau de contrôleurs de gestion ou de pilotes d'indicateurs chargés de la remontée régulière des informations de gestion.

Plus largement la fonction consiste donc à assurer le **contrôle des informations de gestion** utiles à la décision et au pilotage de l'organisme et d'en assurer la présentation et le « reporting » régulier au niveau n (l'ensemble du management) et au niveau n+1 (les actionnaires ou la direction de tutelle).

1.2) Historique et contexte de développement

L'histoire du contrôle de gestion s'inscrit dans l'histoire du management de l'entreprise. La révolution industrielle et l'émergence de la consommation de masse a introduit la notion de concurrence entre les entreprises plus ou moins marquée au regard de l'étendu du marché (loi de l'offre et de la demande). Ainsi, pour être compétitive l'entreprise a très vite été soucieuse de maîtriser ses moyens et ses ressources et de piloter sa rentabilité. Cependant, les méthodes de contrôle des informations de gestion, fondements du contrôle de gestion n'apparaissent que dans les années 1920 aux Etats-Unis. Le directeur de la General Motors Alfred Sloan et son assistant Donaldson Brown, mettent en oeuvre une méthode de contrôle financier dans le secteur de l'automobile (méthode Sloan-Brown). Elle repose sur un reporting prévisionnel concernant les approvisionnements, les stocks, la trésorerie, les investissements et le besoin en fonds de roulement. Le souci d'Alfred Sloan était également de gérer au mieux les incertitudes liée à de fortes variations de la demande, qu'il parvient à maîtriser au travers du suivi des stocks et des distributeurs. Au regard de ces informations de gestion, le 25 de chaque mois, la direction générale approuvait ou amendait le programme de production du mois suivant. Par ailleurs, il s'attache à suivre d'autres éléments de gestion notamment : les coûts de production, les prix de ventes, les volumes de ventes et le taux de retour sur investissement. Sa grande ambition était également de parvenir à une uniformisation des reports des données de gestion et dès 1921, il publia le *standard accounting manual*.

La seconde guerre mondiale contribue à généraliser la méthode dite du « *management by numbers* » dans les entreprises qui participent aux efforts de guerre américains et anglais. Henry Ford II, petit-fils du dirigeant fondateur du groupe Ford, constitue autour de lui, en 1945, une équipe composée pour la plupart d'ancien officier de l'US Air Force. Cette équipe d'une dizaine d'hommes issus de la division des contrôles statistiques de l'armée de l'air américaine, implante chez Ford un système financier qui relève à la fois du contrôle de gestion et de l'audit interne. Robert Mac Namara fit partie de cette équipe, il entrera plus tard dans le gouvernement de J.F. Kennedy où il développa le PPBS (*Planning Programming Business Systems*).

En France, des prémices du contrôle de gestion sont mis en place, après la guerre notamment par certaines grandes entreprises nationales, poussées par un besoin d'adaptation à un environnement concurrentiel mouvant qui exige davantage de précision, tant dans la gestion quotidienne que dans la prise de décision stratégique. A la Régie Renault, on allie le contrôle budgétaire et la démarche qualité, d'une part, en mettant en place la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) et d'autre part, des équipes de calculateurs modélisent en commençant par la production, tous les processus de l'entreprise.

En exploitant au maximum les performances croissantes de l'outil informatique, le contrôle de gestion devient à la fin du XXème siècle, une fonction indispensable de l'entreprise. L'informatique organisationnelle passe très rapidement en l'espace d'une trentaine d'années de la méthode de *Management Resources Planning* (MRP) à celle d'*Enterprise Resources Planning* (ERP) et le contrôle de gestion relativement concentré sur les domaines budgétaires, financiers et comptables, s'étend à tous les domaines de l'entreprise (administration, ressources humaines, production, logistique, qualité, commercial, communication, promotion, diffusion, etc.)

Le secteur public pratiqua sans doute une forme de contrôle de gestion mais sans s'en apercevoir au regard de la multitude de rapports d'activité ou d'enquêtes statistiques, etc. dans lesquels les données de gestion souvent noyées dans des productions volumineuses et assez longues à lire ne donnaient qu'une vision parcellaire et à un instant précis d'une gestion dite à « rupture de charge ». En effet, la logique de moyens pratiquée jusque là pouvait se contenter de ce type de reporting associé à une prise de décision en aval. Désormais, une vision différente de la gestion publique repose davantage sur des logiques de résultat, de bonne gouvernance, d'économie et de bonne utilisation des deniers publics, celle-ci a désormais besoin d'un mode de contrôle de l'information de gestion plus réactif, qui en assure une lisibilité et une prise en compte plus dynamique afin de permettre les prises de décision en amont. Dans ce cadre, la préparation et la mise en place de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) (entrée en vigueur le 1er janvier 2006) a permis au secteur public plus ou moins réticent au départ, de se familiariser avec cette technique de gestion devenue indispensable.

II) Techniques et outils du contrôle de gestion

2.1) La carte stratégique



La carte stratégique est un élément essentiel du tableau de bord, elle constitue une synthèse graphique permettant au management de formaliser sa réflexion d'une part, sur sa politique (vision, missions, objectifs) qui est définie en entête de la carte stratégique, en une phrase et sur une période donnée et d'autre part, de décliner cette politique selon quatre axe principaux de pilotage : 1) Axe de performance externe (définition de la finalité de la politique menée au regard du rôle et des missions), 2) Axe financier (maîtrise des ressources financières), 3) Axe interne (maîtrise des processus critiques), 4) Axe d'apprentissage (Maîtrise des moyens et de l'organisation : ressources humaines, infrastructures, moyens matériels, adaptation ou réforme de l'organisation), ce dernier axe consiste à déceler les éléments susceptibles d'adapter l'organisme pour le rendre apprenant, éveillé et évolutif propre à provoquer ou susciter naturellement tout changement nécessaire.

Les finalités de la politique et ses leviers d'action (axes financier, interne et d'apprentissage) sont traduits sous forme d'objectifs collectifs.

D'une manière générale, la carte stratégique doit forcer les managers à se concentrer sur les éléments clés qui assurent le succès de l'équipe et le développement durable de l'organisme. Elle doit donner une compréhension globale de la politique menée aux acteurs internes et externes (management, personnel, actionnaires, direction de tutelle).

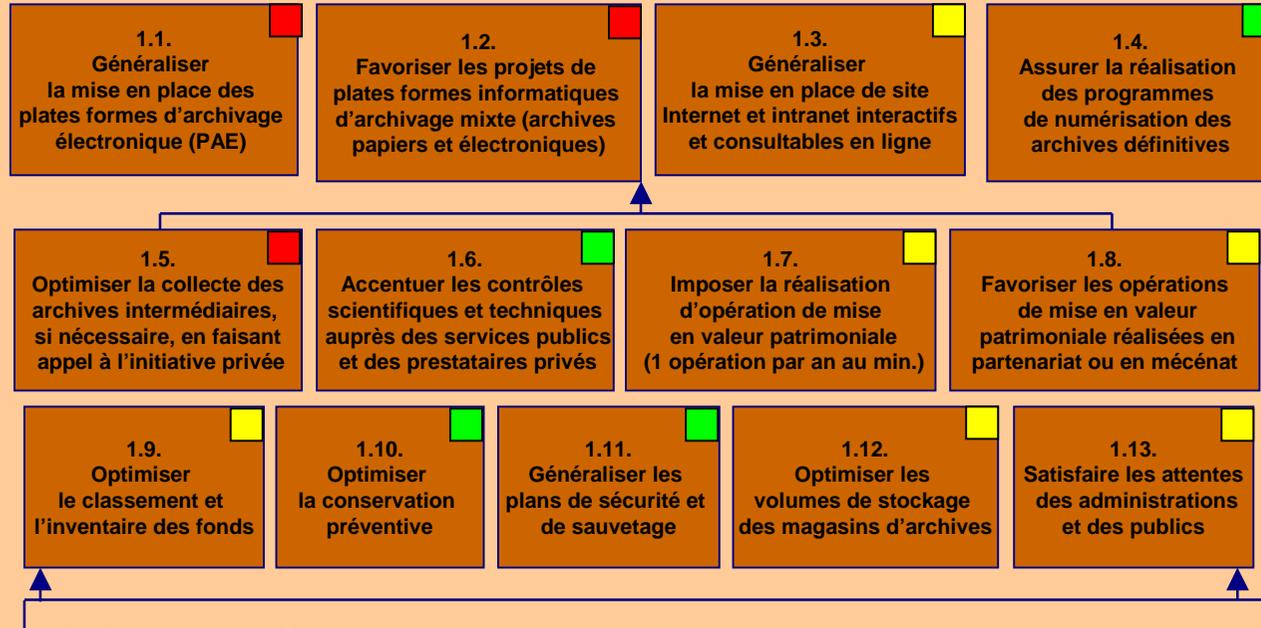
L'exemple de carte stratégique de la fonction « Archives », suivant est fictif, son ambition est uniquement de donner au lecteur une compréhension des éléments théoriques.

Exemple fictif : Carte stratégique de la fonction « Archives » (service public)

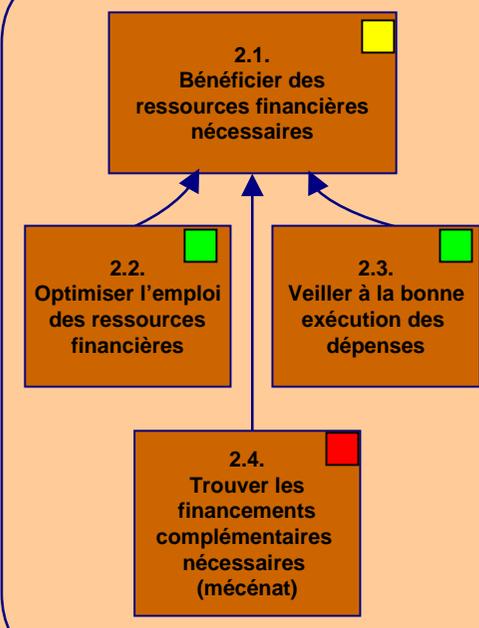
Politique 2010-2015 : « *Tout en poursuivant les missions traditionnelles de traitement des archives papiers (contrôle, collecte, classement, conservation, mise en valeur) assurer, sous contraintes de moyens, la modernisation et l'adaptation de la fonction « Archives » à l'économie numérique et à la collaboration « public/privé », au regard des attentes de l'administration (organismes producteurs) et des publics (usagers des archives) »*



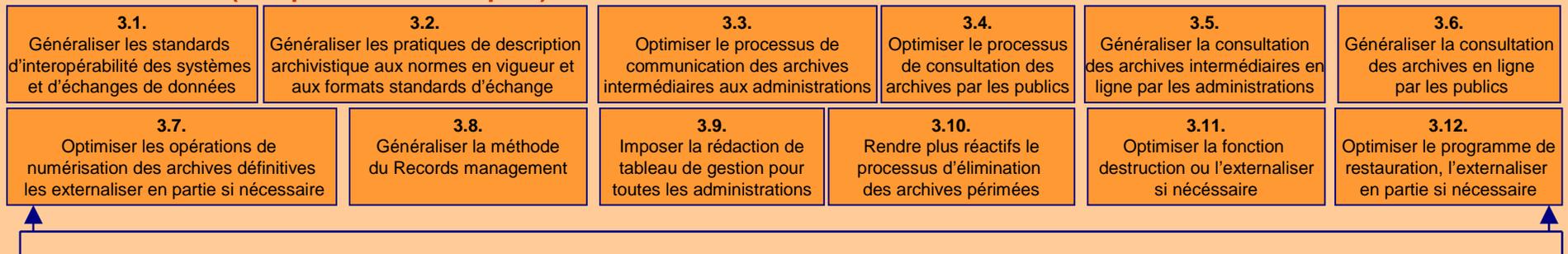
1. Axe de performance externe (Finalités de la politique sur le rôle et les missions)



2. Axe financier



3. Axe interne (Les processus critiques)



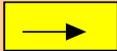
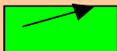
4. Axe d'apprentissage (Les ressources humaines, les infrastructures, les moyens matériels, l'organisation)



2.2) Le tableau de bord

Le tableau de bord permet de présenter les résultats au regard des objectifs et des indicateurs associés.

TABLEAU DE BORD

Objectifs	Indicateurs (performance, moyens, qualité)	Constat et tendance	Commentaire sur l'action menée et les perspectives (actions envisagées)
1.1. [Rappel du libellé de la carte stratégique]	- Titre de l'indicateur - Titre de l'indicateur - Titre de l'indicateur	  	
1.2. [Rappel du libellé de la carte stratégique]	- Titre de l'indicateur - Titre de l'indicateur - Titre de l'indicateur	  	
1.3. [Rappel du libellé de la carte stratégique]	- Titre de l'indicateur - Titre de l'indicateur - Titre de l'indicateur	  	

2.3) Les indicateurs et le référentiel de pilotage

2.3.1) La construction des indicateurs

Les indicateurs doivent être construits et déclinés au regard des objectifs fixés et non l'inverse. Les données produites doivent être fiables, réalistes et non mensongères, elles doivent donner la meilleure image de la réalité de la situation, pour ne pas biaiser les prises de décisions ultérieures. Un indicateur peut être : soit non chiffré c'est à dire faire état d'une situation de manière littérale sans calcul ou chiffrage particulier ; soit chiffré dans ce cas les données doivent être systématiquement accompagnées d'un commentaire sur l'action menées et les perspectives (actions envisagées).

Afin de donner la meilleure image possible de la situation, il est conseillé de produire plusieurs indicateurs pour un objectif donné. Pour ce faire, il existe trois familles d'indicateurs :

- **Les indicateurs de résultat de l'activité**, ils servent à mesurer le résultat d'une prestation ou d'une activité en terme quantitatif. Ils portent en général l'intitulé « *Nombre de...* ». Ces indicateurs sont dits de performance lorsque l'objectif auquel il se rapporte définit en amont une performance chiffrée. (Exemple : Je veux connaître le niveau d'espace vacant dans mes magasins : *Indicateur = Nombre de mètre linéaire vacant*. Mais je ne veux pas saturer mes magasins avant la construction d'une annexe prévue dans 5 ans. Je décide donc par exemple que le nombre de mètre linéaire vacant ne devra pas décroître de plus de 500 ml par an : *indicateur de performance = Nombre de mètre linéaire en accroissement annuel inférieur à 500 ml*).

- **Les indicateurs de qualité** qui servent à mesurer le niveau de satisfaction d'une prestation ou d'une activité. Ils portent en général l'intitulé « *Taux de satisfaction..., Taux de réclamation...* ». Ces indicateurs sont dits de performance lorsque l'objectif auquel il se rapporte définit en amont une performance chiffrée. (Exemple : En fonctionnement normal, les délais de communication des articles en salle de lecture sont devenus excessivement longs. *Taux de satisfaction des lecteurs relatif aux délais de communication des articles en salle = 40% de satisfaction*. Je vais donc revoir mon processus de communication et je veux que ce taux de satisfaction augmente d'au moins 20% par mois sur 3 mois. *Pour le mois n+1 : taux de satisfaction des lecteurs relatif aux délais de communication des articles en salle égale à 60%*).

- **Les indicateurs financiers** qui servent en général à calculer le coût d'une prestation ou d'une activité. Ils portent en général l'intitulé « *Coût de...* ». Ces indicateurs sont dits de performance lorsque l'objectif auquel il se rapporte définit en amont une performance chiffrée. (exemple : A effectif et activité constante le coût global de mon atelier de restauration a augmenté de 40% par rapport à l'année n-1, je vais revoir mes processus de travaux et d'achat et je veux que ce coût baisse d'au moins 20% sur deux ans)

2.3.2) La fiche de documentation de l'indicateur

Cette fiche sert à déterminer : L'exportabilité de l'indicateur vers un niveau n+1 ; Son mode d'élaboration et la structure de remontée des données ; Son mode d'interprétation ; Son mode de construction ou d'amélioration ; Un commentaire libre relatif à sa conception.



Ne pas modifier la structure de cette page (i.e. modification de ligne ou colonne)				N'oubliez pas de transférer vos données			
				<input type="button" value="Mise en forme des données"/>			
FICHE DE DOCUMENTATION DE L'INDICATEUR							
Indicateur (intitulé de l'indicateur)							
Code de l'indicateur							
Nom de l'organisme							
Alerte							
			X				Date de mise à jour des données
Tendance							
					X		
1. Indicateur exportable (OUI ou NON)							
2. Description de l'indicateur							
Unité de mesure				Pourcentage, taux, nombre de...			
Périodicité de la mesure				Mensuel, trimestriel, annuel			
Dernier résultat connu				Année :	200?	Valeur :	
Cible fixée du résultat et seuils d'alerte				Année :	200?	Valeur :	
3. Mode d'élaboration de l'indicateur							
Nature précise des données de bases				Distinguer le numérateur et le dénominateur en cas de ratio ; préciser le champ couvert : notamment, lorsque c'est opportun, les conventions de rattachement des données à l'exercice analysé			
Mode de calcul				Façon dont est calculé l'indicateur à partir des données de base			
Mode de collecte des données de base				Mode d'obtention des données de base servant au calcul : Système automatisé de gestion et d'information (préciser lequel et les modalités de saisie) ; comptages manuels (préciser les modalités) ; enquêtes (préciser les modalités)			
Responsable de données				Identification du niveau opérationnel responsable de la production des données de l'indicateur (Nom du service, nom et prénom de l'agent).			
Pilote de l'indicateur				Identification du pilote de l'indicateur. Il est responsable de la construction de l'indicateur, de la fiabilité et de la réalité des données (Nom du service, nom et prénom de l'agent).			
Bureau de synthèse				Identification du responsable de la centralisation et de l'analyse des données. (Chef du bureau du contrôle de gestion)			
Niveau de validation de l'indicateur avant l'exportation (reporting n+1)				Validation par le directeur de l'organisme avant reporting à la direction de tutelle			
4. Mode d'interprétation de l'indicateur							
Limites et biais connus				Préciser les limites et biais connus de l'indicateur et justifier le choix de l'indicateur malgré ses limites			
Modalités d'interprétation				Si nécessaire, préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur			
5. Mode de construction ou d'amélioration de l'indicateur							
Date de livraison de l'indicateur				Donnée déjà disponible depuis (année) ou année de livraison prévue			
Plan d'amélioration ou de construction de l'indicateur				Décrire les travaux prévus et leurs échéances en vue de construire ou d'améliorer le dispositif de collecte ou d'interprétation de l'indicateur			
6. Commentaire libre sur l'indicateur							
<i>(ce commentaire ne doit pas servir à l'analyse des données)</i>							

2.3.3) Les fiches de données des indicateurs

Elle servent à collecter les données des indicateurs elles sont de deux types : indicateurs chiffrés et indicateurs non chiffrés.



Code de l'objectif : Intitulé de l'indicateur : Date de mise à jour des données :

PERIODE	2003				2004			
	1ER TRIM.	2EME TRIM.	3EME TRIM.	4EME TRIM.	1er TRIM.	2EME TRIM.	3EME TRIM.	4EME TRIM.
Abscisses	AA	BB	CC	DD	EE	FF	GG	HH
Ordonnées	20	12	5	30	15	25	32	35
Objectif max.	15	15	15	15	15	15	15	15
Objectif min.	5	5	5	5	5	5	5	5
Résultat	VERT	ORANGE	ROUGE	VERT	ORANGE	VERT	VERT	VERT

COMMENTAIRE :

ACTION PROPOSEE :

Code de l'objectif : Intitulé de l'indicateur : Date de mise à jour des données :

RESULTAT :

COMMENTAIRE :

ACTION PROPOSEE :

2.3.4) Le référentiel de pilotage



Le référentiel de pilotage sert à organiser la réflexion autour de la définition des indicateurs nécessaires au suivi et à la conduite des objectifs. Pour que la réflexion soit complète, il repose sur une rédaction en deux parties :

1) Objectifs d'organisation de la fonction « Archives » (rôle collectif des acteurs)

- Elle reprend « l'axe de performance externe (finalité de la politique) », qu'elle décline en leviers d'action issus des « axes interne et d'apprentissage » et de la démarche qualité de l'organisme « Objectifs de satisfaction des usagers et des administrations » voir le manuel de management de la qualité (MMQ) rédigé par le service d'archives.

2) Objectifs à négocier en externe (rôle du directeur)

Elle reprend d'une part :

- Les objectifs de l'axe financier nécessitant le concours, l'arbitrage ou l'aide externe (ministre ou direction de tutelle, direction générale des services, direction des finances, mécénat, etc...)
- Les objectifs de l'axe d'apprentissage nécessitant le concours, l'arbitrage ou l'aide externe (direction des ressources humaines, CNFPT, direction informatique et réseau, direction des services techniques, etc.)

L'exemple de référentiel de pilotage suivant est fictif, son ambition est de donner au lecteur une compréhension des éléments théoriques relatifs d'une part, à l'articulation entre l'axe de performance externe (finalité de la politique) et ses leviers d'action (axe interne et axe d'apprentissage), et d'autre part, le mode de choix possible entre les indicateurs des différentes familles (indicateurs de résultat d'activité, de qualité et financiers).

2.3.4) Le référentiel de pilotage (Suite)

Exemple :

EXEMPLE FICTIF : REFERENTIEL DE PILOTAGE Politique 2010-2015 : « Tout en poursuivant les missions traditionnelles de traitement des archives papiers (contrôle, collecte, classement, conservation, mise en valeur) assurer, sous contraintes de moyens, la modernisation et l'adaptation de la fonction « Archives » à l'économie numérique et à la collaboration « public/privé », au regard des attentes de l'administration (organismes producteurs) et des publics (usagers des archives) »					
I) Objectifs d'organisation de la fonction "Archives« (Rôle collectif des acteurs)					
1) Axe de performance externe <i>(Finalité de la politique sur le rôle et les missions)</i>	Indicateurs	3) Axe Interne <i>(Processus critiques)</i>	Indicateurs	4) Axe d'apprentissage <i>(Ressources humaines, Infrastructures, moyens matériels, organisation)</i>	Indicateurs
1.1 Généraliser la mise en place des plates formes d'archivage électroniques	Nombre de service d'archives utilisant une plate forme d'archivage électronique	3.1 Généraliser les standards d'interopérabilité des systèmes et d'échange de données	Retour d'expérience sur l'utilisation des standards d'interopérabilité des systèmes et d'échange de données (indicateur non chiffré)	4.1 Se doter de collaborateur expert en archivage électronique	Nombre de service d'archives ayant envoyé au moins un de leur personnel en formation "Archivage électronique"
	Nombre de service d'archives n'utilisant pas de plate forme d'archivage électronique				
	Nombre de service d'archives ayant réalisé un appel d'offre pour la mise en œuvre d'une plate forme d'archivage électronique				
1.2 Favoriser les projets de plates formes informatiques d'archivage mixte (archives papiers et électroniques)	Parmi les services d'archives possédant une plate forme d'archivage électronique combien sont mixtes				
	Nombre de projet en cours de mise en œuvre d'une plate forme d'archivage électronique mixte				
	Coût l'adaptation d'une plate forme d'archivage électronique en plate forme mixte				

2.3.4) Le référentiel de pilotage (Suite)

Exemple :



1) Axe de performance externe <i>(Finalité de la politique sur le rôle et les missions)</i>	Indicateurs	3) Axe Interne <i>(Processus critiques)</i>	Indicateurs	4) Axe d'apprentissage <i>(Ressources humaines, infrastructures, moyens matériels, organisation)</i>	Indicateurs	
1.3 Généraliser la mise en place de site Internet et intranet interactifs et consultables à distance	Nombre de service d'archives utilisant un site Internet et intranet interactifs et consultables à distance	3.2 Généraliser les pratiques de description archivistique aux normes en vigueur et aux formats standards d'échange	Retour d'expérience sur l'utilisation des pratiques de description archivistique aux normes en vigueur et aux formats standards d'échange (indicateur non chiffré)	4.1 Se doter de collaborateur, webmasters experts	Nombre de service d'archives ayant envoyé au moins un de leur personnel en formation "Webmaster"	
		3.3 Optimiser le processus de communication des archives intermédiaires aux administrations	Nombre de service d'archives mettant en œuvre un site Internet/intranet permettant la consultation en ligne des archives intermédiaires par les administrations productrices			
	Nombre de projet en cours de mise en œuvre d'un site Internet et intranet interactifs et consultables à distance	3.4 Optimiser le processus de consultation des archives par les publics	3.4 Optimiser le processus de consultation des archives par les publics	Nombre de service d'archives mettant en œuvre un site Internet/intranet permettant la consultation en ligne des archives par les publics	4.2. Se doter de collaborateurs experts dans l'encodage aux formats standards d'échange	Nombre de service d'archives ayant envoyé 100% de leurs archivistes en formation "Description et encodage aux formats standards d'échange"
			3.5 Généraliser la consultation des archives intermédiaires en ligne par les administrations	Nombre de consultation des archives en ligne par les administrations productrices		
			3.6 Généraliser la consultation des archives en ligne par les publics	Nombre de consultation des archives en ligne par les publics		
	1.4 Assurer la réalisation des programmes de numérisation des archives définitives	Taux de réalisation des programmes de numérisation des archives définitives	3.7 Optimiser les opérations de numérisation, les externaliser en partie si nécessaire	Nombre de vue mensuelles réalisées		
Au regard du programme de numérisation, nombre de vues ou métrage linéaire en souffrance des archives définitives à numériser						
Nombre de service d'archives qui externalisent les travaux de numérisation						

2.3.4) Le référentiel de pilotage (Suite)

Exemple :

1) Axe de performance externe <i>(Finalité de la politique sur le rôle et les missions)</i>	Indicateurs	3) Axe Interne <i>(Processus critiques)</i>	Indicateurs	4) Axe d'apprentissage <i>(Ressources humaines, infrastructures, moyens matériels, organisation)</i>	Indicateurs
1.5 Optimiser la collecte des archives intermédiaires et la destruction des archives périmées, si nécessaire en faisant appel à l'initiative privée	Nombre de versements et métrage linéaire total des versements non classés en souffrance	3.8 Généraliser la méthode du records management	Nombre de service d'archives ayant mis en œuvre totalement la méthode du Records management		
	Nombre de société d'archivage agréées	3.9 Imposer la rédaction de tableau de gestion pour toutes les administrations	Nombre d'administration possédant un tableau de gestion rédigé		
	Nombre de déclaration de fonds publics externalisés		Nombre d'administration pour lesquels il n'existe pas de tableau de gestion		
		3.10 Rendre plus réactif le processus des d'élimination des archives périmées	Délais moyens de signature des bordereaux d'élimination		
	Nombre de bordereau d'élimination à signer en souffrance				
	3.11 Optimiser la fonction destruction ou l'externaliser si nécessaire	Métrage linéaire des archives à détruire en souffrance			
		Nombre de service d'archives qui externalisent leur destruction			
1.6 Accentuer les contrôles scientifiques et techniques auprès des services publics et des prestataires privés	Taux de réalisation des programmes de contrôles scientifiques et techniques (services publics et prestataires privés)				
1.7 Imposer la réalisation d'opération de mise en valeur patrimoniale (1 opération par an au min.)	Taux de réalisation du programme "1 opération minimum de mise en valeur patrimoniale par an par service d'archives)				
1.8 Favoriser les opérations de mise en valeur patrimoniale réalisées en partenariat ou en mécénat	Taux de réalisation des opérations de mise en valeur patrimoniale effectuées en partenariat ou en mécénat				
1.9 Optimiser le classement et l'inventaire des fonds	Nombre de fonds et metrage linéaire total des fonds non classés en souffrance				

2.3.4) Le référentiel de pilotage (Suite)

Exemple :

1) Axe de performance externe <i>(Finalité de la politique sur le rôle et les missions)</i>	Indicateurs	3) Axe Interne <i>(Processus critiques)</i>	Indicateurs	4) Axe d'apprentissage <i>(Ressources humaines, infrastructures, moyens matériels, organisation)</i>	Indicateurs
1.10 Optimiser la conservation préventive	Taux de réalisation du programme de restauration	3.12 Optimiser le programme de restauration, l'externaliser si nécessaire	Au regard du programme de restauration : nombre de feuillets, nombre d'article ou métrage linéaire des archives à restaurer en souffrance.		
			Nombre de service d'archives qui externalisent totalement ou partiellement leurs travaux de restauration		
1.11 Généraliser les plans de sécurité et de sauvetage	Nombre de service d'archives qui possède un plan de sécurité et de sauvetage formalisé et rédigé				
1.12 Optimiser les volumes de stockage des magasins	Métrage linéaire total occupé				
	Métrage linéaire total vacants				
	Taux d'accroissement des versements				
	Nombre de service d'archives ayant atteints la limite critique de stockage				
1.13 Satisfaire les attentes des administrations et des publics	Indicateurs du manuel qualité rédigé par le service d'archives	3.13 Maîtriser les processus	Indicateurs du manuel qualité rédigé par le service d'archives	4.8 Optimiser la qualité de service	Indicateurs du manuel qualité rédigé par le service d'archives

2.3.4) Le référentiel de pilotage (Suite)

Exemple :

I) Objectifs à négocier en externe (Rôle du directeur)					
1) Axe de performance externe <i>(Finalité de la politique sur le rôle et les missions)</i>	Indicateurs	3) Axe Interne <i>(Processus critiques)</i>	Indicateurs	4) Axe d'apprentissage <i>(Ressources humaines, infrastructures, moyens matériels, organisation)</i>	Indicateurs
<i>Axe financier</i>					
2.1 Bénéficier des ressources financières nécessaires					
2.2 Optimiser l'emploi des ressources financières					
2.3 Veiller à la bonne exécution des dépenses					
2.4 Trouver des financements complémentaires nécessaires (mécénat)					
<i>Axe d'apprentissage</i>					
4.3 Réaliser le plan de formation annuel					
4.4 Assurer l'adéquation des affectations entre les agents titulaires diplômés en archives et les postes vacants					
4.6 Développer un système d'échange de collaborateurs entre les secteurs publics et privés					

Ouvrages généraux

- ANTHONY (RN), *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, 1988.
- BOUQUIN (Henri), *Le contrôle de gestion*, PUF, 1986.
- BOUQUIN (Henri), *Les fondements du contrôle de gestion*, Collection Que sais-je ? N°2892, PUF, 1994.
- COLLINS (L.), *Questions de contrôle*, PUF, 1999.
- DUPUY (Y), *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, Vuibert, 1999.
- GERVAIS (M.), *Contrôle de gestion*, Economica, 5e édition, 1997.
- LÖNING (H) et PESQUEUX (Y), *Le contrôle de gestion*, Dunod, 1998.
- LORINO (P.), *Comptes et récits de la performance*, Editions d'organisation, 1995.
- TELLER (Robert), *Le contrôle de gestion*, Editions Management et Société, 1999.

Ouvrages techniques

- BURLAUD (A.) et SIMON (C.), *Comptabilité de gestion*, Vuibert, 2000.
- CAMP (R), *Le benchmarking*, Editions d'organisation, 1995.
- FERNANDEZ (A.), *Les nouveaux tableaux de bord*, Edition d'organisations, 1999.
- KAPLAN (Robert S.) , NORTON (David P.), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, 2003
- KAPLAN (Robert S.) et NORTON (David P.), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'organisation, 2003.
- KAPLAN (Robert S.) et NORTON (David P.), *Le tableau de bord Prospectif*, Les éditions d'organisation, 1997.

.