

VERS UN SYSTEME DE PILOTAGE STRATEGIQUE D'UN SERVICE D'INCENDIES ET DE SECOURS

Quel outil de management public pour un meilleur partage des expériences et des connaissances avec d'autres pays méditerranéens?

Le cas de la lutte contre les feux de forêts

IMPGT

Institut de Management Public et Gouvernance
Territoriale
Université Paul Cézanne Aix-Marseille III

Claude ROCHET

claude.rochet@univ-cezanne.fr

Professeur des universités
Equipe Management Public du CERGAM

Olivier KERAMIDAS

olivier.keramidas@univ-cezanne.fr

Maître de Conférences
Equipe Management Public du CERGAM

Bruno TIBERGHIE

bruno.tiberghien@univ-cezanne.fr

Maître de Conférences
Equipe Management Public du CERGAM

SDIS 13

Service Départemental d'Incendies et de Secours
des Bouches-du-Rhône

Luc JORDA

direction@sdis13.fr

Directeur - Colonel

Philippe AGOPIAN

pagopian@sdis13.fr

Diplômé en management public
Médecin Lieutenant-Colonel - Cellule Qualité

Catherine PARIS-LAPORTE

cparis@sdis13.fr

Diplômée en management public
Responsable de la Cellule Qualité

Résumé

Cette contribution rend compte d'une recherche-action orientée vers la construction d'un système de pilotage visant à concilier management stratégique et management opérationnel. Impulsée par la nécessité d'objectiver les processus et résultats à tous les niveaux de l'organisation, cette démarche découle à la fois d'effets de contexte (influence normative de la Loi d'Organique des Lois de Finances) et d'une volonté interne au Service Départemental d'Incendie et de Secours des Bouches-du-Rhône (SDIS 13). Afin de mener à bien la production des tableaux de bord multidimensionnels nécessaires à cette objectivation, le SDIS 13 s'est rapproché de l'Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale (IMPGT). L'expertise méthodologique ainsi apportée, alliée à un mode de production participatif permet de poser les conditions de l'innovation par la recherche et d'un meilleur partage, à terme, des expériences et des connaissances.

Mots clés : recherche-action ; services publics ; pilotage stratégique ; management opérationnel ; Services Départementaux d'Incendie et de Secours.

Introduction

L'hypothèse majeure, qui est posée ici, est celle de la nécessité d'une élaboration d'une démarche de pilotage, dans le cadre du fonctionnement d'un service public. Les Services Départementaux Incendies et de Secours (SDIS) ont pour mission, dans chaque département, de protéger les personnes et les biens en cas de sinistre. La mise en œuvre des actions menées par les SDIS doit aujourd'hui répondre à de nouvelles directives, imposée dans le cadre de la nouvelle Loi Organique des Lois de Finance (LOLF).

La question est posée par la direction du SDIS 13: Peut-on obtenir une méthode de mesure de la compétence et de la performance des équipes ?

La recherche d'indicateurs précis, consolidés et reliés aux processus et aux procédures figurant à la fois des objectifs clairs et des résultats escomptés, fait ici figure d'innovation managériale. Les méthodes, jusqu'ici utilisées comme outil de mesure, doivent être dépassées par des démarches d'anticipation et d'objectivation, tant dans le souci de rendre compte de l'activité que dans la capacité à piloter une organisation.

La méthodologie utilisée ici, volontairement différente d'une démarche de certification ou d'accréditation, se veut transparente et adaptée au fonctionnement et aux valeurs des services publics. Le choix d'une équipe universitaire entre dans le cadre d'une convention Recherche, Formation, Action, contractée entre le SDIS 13 et l'IMPGT.

Nous avons travaillé sur la compétence : étude des processus et procédures, en lien avec des indicateurs d'activité, d'une part, et sur la performance : étude des priorités stratégiques, en lien avec des indicateurs d'impact, d'autre part.

Cet article présente la synthèse de la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de cette réforme. Les résultats exposés ici, mettent en exergue les premières tendances apportées suite à la mise en place d'un système global de pilotage stratégique.

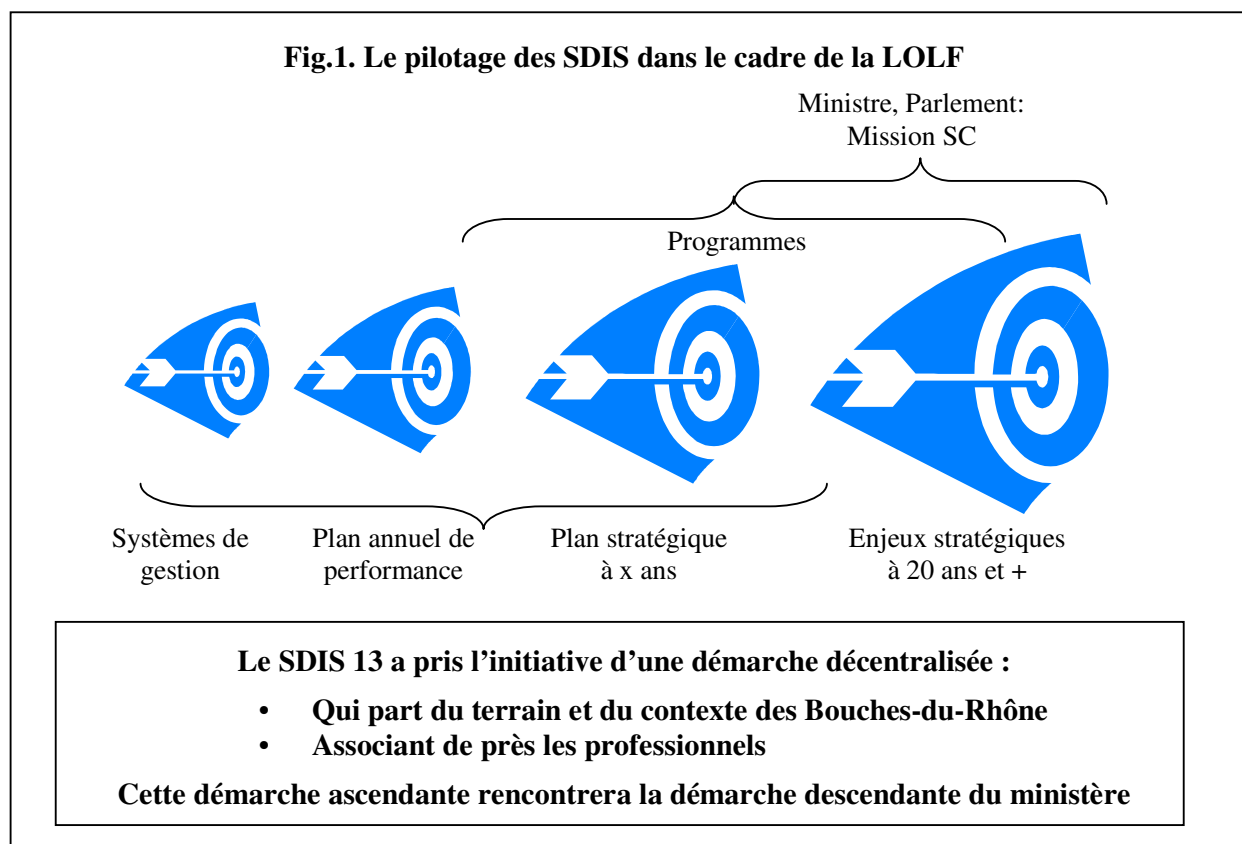
I. Le contexte de la LOLF et la démarche initiée par le SDIS 13

Le besoin de pilotage des politiques publiques apparaît aujourd'hui comme une préoccupation et une exigence forte affichée de manière emblématique en France par le cadre générique de la LOLF du 1^{er} août 2001. Elle marque le passage d'un budget construit sur la nature des moyens à un budget fondé sur les finalités des actions qu'il finance, l'objet étant de diffuser une culture du résultat et de la responsabilité (Fouchet R., Turc E; 2005). Cette loi organique exerce par capillarité, au-delà des seuls services de l'Etat, une influence normative certaine sur la gestion des collectivités territoriales, des services publics locaux et autres établissements publics. Dans le cadre de la LOLF, la sécurité civile fait l'objet d'un Document de Politique Transversale (DPT) récapitulant l'ensemble des actions de l'Etat.

La loi de finances pour 2007 précise que : *« Le document de politique transversale sur la Sécurité civile, prévu au 4° du I de l'article 128 de la loi de finances rectificative pour 2005 (n 2005-1720 du 30 décembre 2005), présente également un état détaillé des dépenses engagées par les collectivités territoriales au titre des services départementaux d'incendie et de secours. Il comporte en outre une vision d'ensemble de la stratégie définie, en matière de gestion par la performance, par les services d'incendie et de secours, sur la base d'indicateurs normalisés au niveau national. »* Les objectifs et indicateurs de performance prévus par les PAP et les RAP doivent donc être élaborés en conséquence. L'objectif est de mettre en place un système de pilotage central de la performance reposant sur l'initiative décentralisée des SDIS.

Le DPT « sécurité civile » précise également que : *« La mise au point au niveau national d'indicateurs normalisés, reflétant une stratégie de gestion de la performance définie par les SDIS, exige à la fois une démarche concertée associant de nombreux acteurs et la mise au point d'une méthodologie précise et partagée. Il s'agit avant tout de proposer aux collectivités territoriales des outils permettant de mesurer les résultats obtenus au regard des moyens mis en œuvre, et de favoriser ainsi un pilotage plus aisé des SDIS, et l'optimisation de l'allocation des ressources. Plus précisément, la réflexion doit porter sur la notion de performance dans le contexte particulier des SDIS, sur la sélection d'indicateurs pertinents, sur le suivi des évolutions dans le temps et les comparaisons au niveau national. Pour faire avancer cette réflexion, un groupe de travail, bénéficiant pour les aspects financiers d'un soutien technique de la direction générale de la comptabilité publique, a été chargé d'une*

première analyse. Ce groupe a proposé, dans un premier temps, une liste de 28 indicateurs, portant principalement sur les aspects opérationnels et les questions financières. »



Au-delà de la réponse apportée aux exigences découlant de l'influence normative de la LOLF sur la gestion des services publics - et donc au-delà du simple cas français-, cette démarche volontariste est portée par une conviction profonde : l'intérêt d'une objectivation des processus et des résultats à tous les niveaux de l'organisation. Nous retrouvons là deux niveaux de lecture dont la mise en oeuvre implique à la fois la construction d'outils de pilotage et de résultat. Il convient de préciser ici que les logiques de construction d'outils de pilotage et d'outils de contrôle externe sont à dissocier. Une confusion dans leurs finalité et implémentation respectives peut en effet conduire à une perte de sens (Nobre 2004).

Par ailleurs, « l'orientation des systèmes d'information vers les indicateurs d'impact n'est jamais totale » (Guillaume et al., 2002), et malgré une volonté manifeste de dépasser cette situation, et malgré des situations très contrastées selon les secteurs, le constat actuel ne fait

que mettre en évidence le caractère embryonnaire des indicateurs de mesure des effets par rapport aux indicateurs de moyens. L'ensemble de ces constats et remarques de fond vient conforter l'intérêt de la démarche initiée par le SDIS 13, complémentaire à l'état récapitulatif des statistiques des SDIS exigé par l'« amendement Ginesta »¹ en vue d'opérer des comparaisons sur la base d'indicateurs normalisés au niveau national.

II. Méthodologie de construction du système de pilotage stratégique

L'étude exposée ici fait l'objet d'un cas unique, dont les données sont issues des membres actifs de la structure et de documents officiels (rapports, relevés, tableaux). Les items étudiés sont issus d'un recueil sur le terrain et d'un positionnement théorique fondé à la fois sur une littérature existante et sur des données enregistrées dans les bases de données du SDIS 13. Ainsi, par cette démarche, nous souhaitons respecter à la fois la démarche de recueil et d'analyse des données qualitatives rencontrées, et la cohérence d'une recherche en allers-retours entre données et terrain (Miles et Huberman 1994).

L'objet étant d'évaluer une situation donnée, puis de fournir la démarche appropriée de construction d'indicateurs, nous avons entretenu une relation instruite avec le terrain tout au long du processus de recueil. Cette recherche peut être caractérisée de recherche-action, puisque les résultats présentés ici sont le fruit d'une mise en situation permanente des chercheurs avec les acteurs principaux du terrain. Ce travail de recherche n'est donc pas terminé. Nous présentons ici les premières données analysées, qui permettent de dégager les pistes fondamentales pour entamer la suite de l'étude.

La démarche globale retenue pour la construction du système de pilotage stratégique comprend les quatre étapes suivantes (parfois concomitantes) :

- 1-Etat des lieux : Cartographie des processus
- 2-Analyse de l'organisation et des procédures
- 3-Objectifs, Indicateurs et Tableaux de bord
- 4-Formation et implantation

¹ Annexé depuis 2006 à la LOLF.

En ce qui concerne la première étape « Etat des lieux : Cartographie des processus », elle permet de donner une vue d'ensemble de l'organisation et d'identifier les différents processus qui la composent. Une fois identifiés les processus, il importe qu'ils produisent des biens et services livrables attendus en vue de converger vers la réalisation des objectifs stratégiques apparaissant dans les tableaux de bord prospectifs (TBP) sous forme d'indicateurs de performance. Le TBP permet d'équilibrer les informations quantitatives et qualitatives dans un format concis, lisible et déclinable sur toute la chaîne de valeur (Kaplan et Norton, 2001, 2003, 2007 ; Jaulent et Quares, 2005). Ce dernier vise à mesurer l'équilibre entre création de valeur, ressources, processus et compétences organisationnelles.

Ainsi, l'objectif est de disposer d'une même structure de pilotage du Service Départemental d'Incendie et de Secours au Centre de Secours. Cela suppose l'existence de processus stabilisés, des tables homogènes de données, l'interopérabilité des systèmes d'information et cela exige également un véritable travail d'urbanisme et d'architecture des systèmes d'information. Une condition clé de succès réside dans le fait que le tableau de bord soit créateur de valeur à la fois pour le pilotage du Service Départemental d'Incendie et de Secours et pour chaque responsable de processus. En effet, la double nécessité d'impliquer la direction générale et de mobiliser les centres opérationnels apparaît déterminante dans le maintien de l'alignement stratégique. En cela, faire fonctionner cet outil nécessite d'identifier et de former les pilotes de processus avant de faire le lien avec le Système d'Information (S.I.).

Une autre exigence réside dans le fait d'arriver à intégrer la mesure de l'efficience et de l'efficacité. Deux questions bien distinctes se posent donc ici.

La première, celle de l'efficience, consiste à se demander si nous faisons bien les choses. Autrement dit, il s'agit de la question du « comment ? » nécessitant l'analyse des *inputs* (ressources humaines, techniques et matériels, budgets), et des *process* (activités, processus d'intervention, permanents...).

La deuxième, celle de l'efficacité, vient interroger les *outputs* (produits et services rendus aux bénéficiaires et usagers) et les *résultats* (impacts ultimes sur la société) et rend compte du fait que nous faisons ou non les bonnes choses. Afin de mener à bien cette démarche, la construction des indicateurs s'effectue en deux temps (cf. Figure 2).

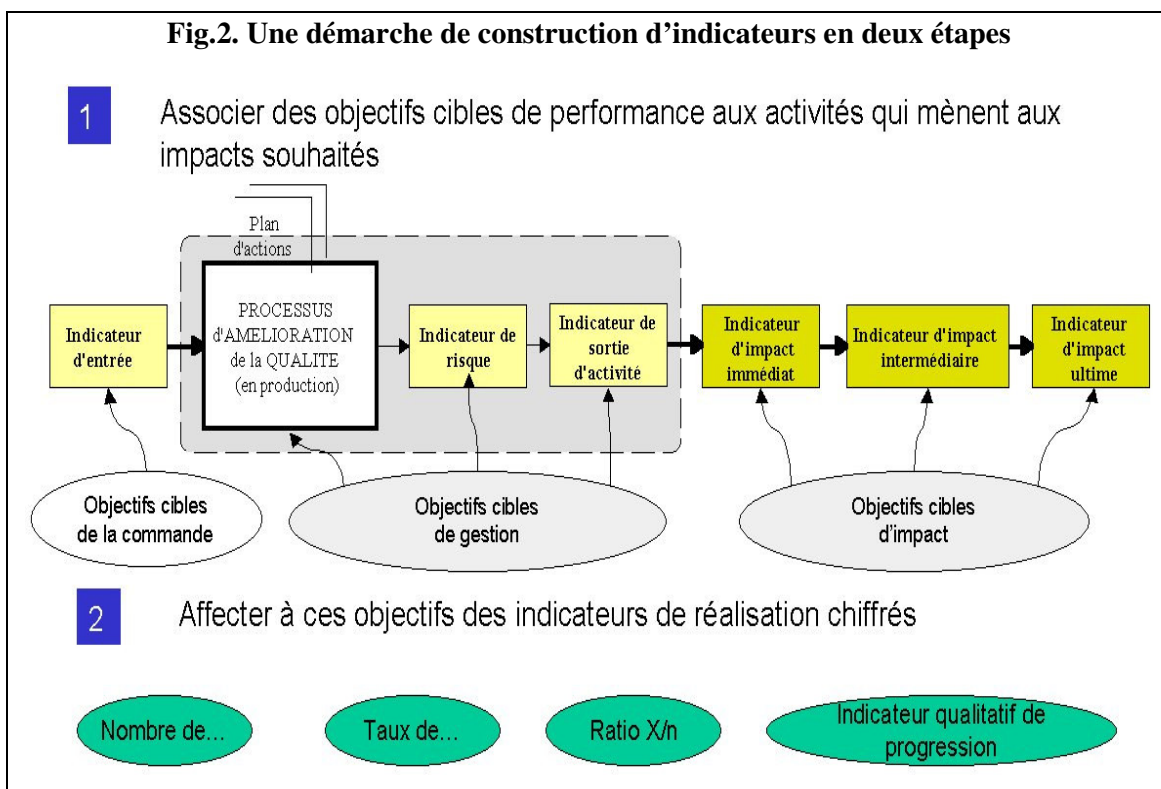
Cette dichotomie se traduit par la production d'**indicateurs de compétence** basés sur les procédures opérationnelles (contrôle des activités en lien avec la notion d'efficience), d'une part, et la mise en place d'**indicateurs de performance** (évaluation des impacts en lien avec la notion d'efficacité) à travers l'outil managérial du Triple Impact[®], d'autre part. Ces indicateurs, placés sur différents axes d'un Tableau de Bord Prospectif², permettent non plus seulement de contrôler l'activité, mais également d'évaluer la performance des choix tactiques effectués et leurs impacts réels (nombre de vies et de biens préservés, nombre d'infrastructures épargnées, nombre de sites industriels protégés...). L'utilisation de ces outils permet ainsi de relier les choix stratégiques effectués et les résultats obtenus, avec des facteurs de progrès identifiables et connus de tous.

« Les budgets nécessaires aux services devant répondre aux situations d'urgence, pour qu'ils puissent fonctionner avec efficacité, doivent reposer sur des règles de financement précises et être systématiquement comparées à la valeur des vies, des environnements et des biens qu'ils permettent de sauver ». En d'autres termes, « quel serait le véritable coût des sinistres si les services devant répondre aux situations d'urgence n'étaient plus en mesure d'intervenir ? » (Schmauch, 2007).

Les objectifs cibles de performance sont ici associés aux activités qui mènent aux impacts souhaités. Ainsi, nous retrouvons des objectifs cibles propres à la commande, aux processus de gestion et aux impacts. Ensuite, des indicateurs de réalisation chiffrés sont affectés à chacun de ces objectifs afin de garantir le maintien de l'alignement stratégique tout au long de la chaîne de valeur dans un souci permanent d'amélioration continue et de résolution des dysfonctionnements constatés. Cette méthode est appliquée à chaque sous-processus identifié pour ensuite être consolidé au niveau du processus global (l'identification des processus ayant donné lieu au préalable à la construction d'une cartographie des processus du SDIS).

Cette démarche ne concerne donc pas seulement la « lutte contre les feux de forêts », à laquelle nous nous intéressons plus particulièrement ici, mais l'ensemble des missions du SDIS 13, dans le cadre d'une réflexion plus globale.

² « Dimension bénéficiaire », « processus opérationnel », « compétences et apprentissage organisationnel », « ressources humaines et financières ».



III. Le cas de la lutte contre les feux de forêts

Après un rapide tour d'horizon sur l'histoire moderne de la lutte contre les feux de forêts, nous traiterons ici des résultats et des premières tendances qui se dégagent suite à la mise en place d'un système global de pilotage stratégique dans la lutte contre les feux de forêts.

III.1. Retour sur l'histoire moderne de la lutte contre les feux de forêts

L'histoire moderne de la lutte contre les feux de forêt débute après la seconde guerre mondiale. C'est, en effet, en 1949 que le premier règlement de « **Protection des incendies de forêts** », après des incendies tragiques ayant causé la mort de plus de 100 personnes, est rédigé. A cette époque, les moyens sont encore communaux, les pompiers peu ou mal équipés, il n'existe pas de coordination des moyens locaux et les moyens aériens sont inexistantes. Peu à peu, les communes s'équipent, sans cependant, de vraies doctrines nationales en matière de lutte contre les feux de forêts.

Les étés 1979 et 1986 sont particulièrement difficiles, en ce qui concerne la lutte contre les feux de forêts : de nombreuses victimes, tant au niveau de la population que des sapeurs pompiers ainsi que des dommages matériels et financiers relativement importants sont à déplorer.

Faisant suite à ces événements, l'Etat met en place, au travers du Ministère de l'Intérieur, une **Direction de la Sécurité Civile** (DDSC) qui comporte, entre autres, une Direction des moyens aériens et une Sous-Direction des sapeurs pompiers.

Les premières mesures prises concernent la mise en place d'un Guide National de Référence, véritable doctrine nationale de lutte contre les incendies ; de plans de formations dédiés ; de moyens de lutte aériens ; d'une réforme des moyens de communication sur le terrain pour une meilleure coordination des moyens de lutte ; de structures de commandement (salles de commandes opérationnelles, moyens de commandements in situ). L'ensemble de ces moyens³ a permis de réduire de façon importante les feux de forêts malgré les facteurs défavorisant liés au réchauffement climatique⁴.

Le département des Bouches-du-Rhône fait partie des départements à haut risque en raison de plusieurs facteurs :

- **démographiques** (1,6 millions d'habitants répartis en zone urbaine, péri urbaine, parfois boisées et rurales) ;
- **des voies de circulations développées** avec les risques inhérents ;
- **des risques industriels particulièrement élevés** (une trentaine de sites environ, répertoriés Seveso) ;
- **de fortes variations démographiques**, notamment durant la saison estivale ;
- et en ce qui concerne les feux de forêts, **des surfaces boisées relativement importantes** (180.000 hectares, 36 % de la surface du département, 250 kilomètres de lisières rouges (Interface entre les zones habitées et les zones boisées (Source : Schéma Départemental de l'Analyse et de la Couverture des Risques (SDARC 2003)) avec une végétation (résineux, sous-bois denses et secs) fortement inflammable, une sécheresse estivale prolongée ainsi que des périodes venteuses violentes.

³ Portant sur la mise en place de la doctrine, la formation des personnels de l'encadrement, la coordination des moyens de lutte sur le sol et dans les airs.

⁴ Sécheresse accrue de la végétation en raison d'un déficit hydrique chronique, élévation de la moyenne des températures en été avec un pic durant l'été 2003.

A partir de la considération de ces éléments, sur ces dix dernières années, le département des Bouches-du-Rhône a connu, en moyenne, 1300 incendies conduisant à la perte de 13.600 Ha par an.

III.2. Pour un meilleur pilotage stratégique dans la lutte contre les feux de forêts

En 2007, le **département des Bouches-du-Rhône** n'a connu que **1100 incendies** pour une surface totale brûlée de **4700 hectares**, sans déplorer de perte de vie et un impact faible sur l'économie (mais difficilement chiffrable). 36 incendiaires ont été identifiés. En 2008, le premier bilan de la saison feux de forêts⁵ fait état de seulement 49 hectares brûlés depuis le début de l'année. Un bilan lié, entre autres, à une météo plus clémente, mais aussi et surtout à la politique d'action mise en place, à savoir l'attaque massive sur feux naissants. En effet, 97% des feux sont éteints à ce stade de développement.

Ces résultats sont le fruit de la **mise en place d'une stratégie** qui repose sur des moyens humains et matériels conséquents ainsi que des moyens de surveillance et de lutte particulièrement performants. Le SDIS 13 dispose d'un effectif de 1500 sapeurs pompiers professionnels et 3500 sapeurs pompiers volontaires rapidement mobilisables en cas de besoin. Les moyens de surveillance et de lutte sont également conséquents - vigies, réseau de caméras thermiques, 350 véhicules d'interventions de feux de forêts répartis dans 69 Centres d'Incendie et de Secours (CIS) - et permettent de maintenir un maillage de proximité extrêmement efficace. Il est à noter que l'ensemble de ces moyens s'inscrit dans une **véritable doctrine départementale**, comprenant la prévention des incendies, l'attaque initiale des feux naissants, l'atténuation du risque lui-même et la réhabilitation des espaces naturels brûlés.

La prévention des incendies constitue une véritable interface entre le SDIS 13 et la population, qui représente, au niveau du territoire, un travail de proximité irremplaçable :

- Information du public ;
- Application de la réglementation, notamment en terme de débroussaillage et d'entretien de forêts ;
- Aménagement des massifs avec l'aide des communes ;
- Mise en place d'accès, au sein même des massifs, pour faciliter l'approche et la lutte contre les feux.

⁵ Mercredi 3 septembre 2008, Vitrolles.

L'attaque initiale des feux naissants consiste en l'atténuation, au plus tôt, de toute propagation catastrophique grâce à l'utilisation de différentes techniques :

- Précocité de la détection (réseau de vigies et de caméras) ;
- Interventions de moyens pré-positionnés au sein même des massifs à défendre, coordonnés aux patrouilles aériennes de détection et aux moyens propres du département (Hélicoptères Bombardiers d'Eau (HBE)).

L'atténuation du risque lui-même s'effectue à travers le morcellement des massifs, la préparation des plans de lutte et le positionnement des moyens logistiques (citermes d'eau). Ceci correspond à un réel aménagement du territoire, réalisé en collaboration avec les communes concernées.

Enfin, **la réhabilitation des espaces naturels brûlés** se compose d'actions ayant pour but de favoriser le reboisement avec des espèces végétales résistant mieux aux incendies.

Ainsi ces axes positionnent les pompiers entre la population et les élus, au sein même des territoires à aménager, à défendre et à réhabiliter. Cependant, l'ensemble de ces mesures reste relativement empirique malgré le bénéfice d'une **expérience permanente et continue** (analyse des résultats des années précédentes, retours d'expérience, analyse des incendies d'importance).

Fort de cette expérience et de ces résultats, et dans la perspective d'une plus grande objectivation de ces derniers, le SDIS 13 se pose les questions suivantes :

- Comment relier les résultats obtenus aux choix stratégiques mis en place ?
- Comment apprécier l'impact réel des stratégies et des résultats, avec quels axes d'amélioration et de progrès ?
- Existe-t-il des outils de management public, pouvant concilier ces éléments et les attentes des bénéficiaires de nos services, des citoyens et de leurs représentants élus ?

Comme lors de toute étude de « **Management par la qualité** », une « équipe projet » a mis en place des groupes de travail dans l'objectif d'obtenir une **vision commune des membres des groupes**, définissant ainsi les principales procédures. Ces dernières, concernant l'« approche processus des feux de forêts », présentent deux axes majeurs :

- De la détection des feux de forêts à l'arrivée sur les lieux
- De l'arrivée sur les lieux à l'extinction du sinistre

A partir des procédures, un certain nombre d'indicateurs a été posé, vérifiant ainsi la réelle compétence des intervenants sur le terrain et permettant, aussi, une surveillance au plus près des actions et un repérage des dysfonctionnements. Les principaux indicateurs sont liés aux délais (arrivée sur les lieux, respect des recommandations - arrivée des moyens de commandement), aux surfaces brûlées ou encore à la durée globale des interventions. Ces procédures ont permis de favoriser, en interne, la transversalité entre les différents types d'intervenants (Etat Major, CIS,), de s'assurer de l'application d'une procédure unique départementale sur l'engagement des moyens de secours et sur l'organisation générale de la lutte contre les incendies et, ce, quelque soit le niveau de commandement.

Les indicateurs, issus de ces procédures, ne restent que des **Indicateurs d'activité** contrôlant la **compétence**, mais ne permettant, que partiellement, d'évaluer les performances, à savoir l'« **Impact des choix stratégiques** » effectués. C'est la raison pour laquelle ont été développées, dans un deuxième temps, des études d'« **Impact de la performance en « Feux de forêts** », portant notamment sur les éléments présentés dans le tableau ci-dessous (cf. Tableau 1).

Pour finir, quelle que soit la zone géographique méditerranéenne défendue, les résultats escomptés restent identiques :

- Limitation de l'impact des incendies ;
- Préservation des vies humaines ;
- Préservation des biens et des infrastructures.

Si les procédures varient selon les organisations (liées aux modes d'organisation, aux moyens dévolus contre la lutte, aux tactiques employées), les processus, eux, sont invariants ainsi que la majorité des indicateurs de performance. **Les mesures de prévention** (aménagement des territoires), **de détection précoce des incendies et de pré-positionnement des moyens de lutte**, croisés avec les **indicateurs de performance du Tableau de Bord Prospectif**, deviennent un réel axe de progrès qu'il sera aisé de partager avec les équipes de secours soumises aux mêmes problématiques.

Tableau 1. Les principaux indicateurs d'impacts de la performance - Feux de forêts

DOMAINES ANALYSES	INDICATEURS
La phase de lutte et d'extinction	Taux d'efficacité opérationnelle® (Délai d'extinction/vitesse de propagation)
	Taux de feux naissants éteints
La préservation des biens	Surfaces boisées défendues et préservées
	Biens civils (Habitations) préservés
	Infrastructures épargnées
L'estimation des coûts humains et financiers	Coût d'un feu (par jour et par hectare)
	Coût des moyens endommagés
	Nombre de personnes blessées
L'identification de la nature des feux	Taux de feux avec cause connue
	Taux de feux liés à l'activité humaine
	Nombre d'incendiaires arrêtés
L'impact sur les territoires et les populations	Nombre de modifications et d'aménagements dans les massifs forestiers
	Nombre de modifications dans la réglementation
	Nombre de Plans de Prévention de Risque d'Incendie « Feux de Forêts » (PPRIF) et Plans Intercommunaux D'Aménagement Forestier (PIDAF) réalisés en collaboration avec les collectivités locales et territoriales

Références bibliographiques

- Fouchet, R., Turc, E., 2005, “LOLF and changes in the french public sector : the case of Paul Cézanne University Aix-Marseille III”, in Longo, F. and Cristofoli, D. (Ed.), *Strategic change management in the public sector: an european case book*, EFMD Universita Bocconi, à paraître.
- Guillaume H., Dureau G., Silvent F., 2002, *Gestion publique, l'Etat et la performance*, presses de sciences Po et Dalloz, 2002, pp.90-93.
- Jaulent, P. et Quares, M.A., 2005, *Indicateurs de performance*, AFNOR.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P., 2007, *L'alignement stratégique : créer des synergies par le tableau de bord prospectif*, Eyrolles.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P., 2003, *Le Tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P., 2001, *Comment utiliser le Tableau de bord prospectif ?*, Editions d'Organisation.
- Keramidas O., Rochet C., 2008, « Les organisations publiques face a l'innovation : la crise comme stratégie de changement organisationnel », *Revue des Sciences de Gestion*, n°228, janvier.
- Miles M.B., Huberman A.M., 1994, *Qualitative data analysis, an expanded sourcebook*, Sage publications.
- Nobre T., 2004, « La gouvernance dans le système hospitalier français : introduction des outils de contrôle de gestion », in Sedjari A., *Administration, Gouvernance et Décision Publique*, Editions L'Harmattan.
- Rochet, C., 2003, *Conduire l'action publique, des objectifs aux résultats*, Editions Village Mondial.
- Rochet C, Bout-Colonna L, Keramidas O, 2005, « The risk of efficiency indicators in the monitoring of public policies », en relecture an “International Journal of Productivity and Performance Management” http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=802505.
- Schmauch JF., 2007, “Identification et description des trois principales écoles d'organisation des services ayant en charge de répondre aux situations d'urgence”, Thèse d'Etat, 29 juin 2007, Evry.