

# BILAN GLOBAL DES SEM



*Au-delà du bilan comptable*

*le véritable impact économique*

*des Sem sur leur territoire*

**Bernard Védrenne,**  
Responsable du Département Appui  
au Management des Sem

## *PRESENTATION ET RAPPEL* DES OBJECTIFS DU GROUPE DE TRAVAIL

### **Au delà du bilan comptable le vrai bilan économique des Sem**

Contrairement à une entreprise privée dont la mesure de la performance se confond avec son résultat financier les résultats d'une Sem ne peuvent se réduire à son seul bilan comptable.

L'intérêt général, le coût de la carence d'initiative privée, les retombées indirectes sur la vie locale, la pérennité des actions, etc... qui fondent juridiquement et légitiment l'existence de la Sem, ne font pas partie du bilan au sens strictement comptable.

Par voie de conséquence les résultats de la Sem sont minorés ou ignorés sans que soit pris en compte l'impact réel de son action et de ses réalisations. **Le Bilan Global est notre réponse à ce défi.**

Le Bilan global se veut un outil d'aide à la prise de décision, à la communication interne et externe, à la clarification de la commande publique, etc...

*C'est une question de survie pour les Sem.*

## LES ENJEUX

### Le bilan global : outil de communication

- **Afficher le bilan réel des Sem** - c'est à dire l'impact économique au sens le plus large, social, durable, territorial, qualitatif, image de la ville, etc. - ... et **non uniquement le résultat comptable de la société**.
- Réconcilier les enjeux antagonistes entre : intérêt général, carence de l'initiative privée et recherche de la saine gestion garante de la performance et de l'investissement.
- Faire reconnaître par son impact réel la formule Sem en France et les Services d'Intérêt Général (SIG) au niveau de l'Europe.

### Le bilan global : outil d'évaluation et d'autocontrôle

- Evaluer et confronter à partir de leurs retombées réelles les choix politiques de l'entreprise.
- Comparer avec le bilan de l'année précédente les changements et les impacts.
- Clarifier la commande politique et répondre aux échéances DSP.
- Orienter les futures stratégies et rechercher la création de valeurs (force de proposition).
- Etc...

## *Plan analytique du Bilan Global et quelques repères en vue de la rédaction*

### **1<sup>ère</sup> Partie ▶ Les missions et l'environnement de la SEM**

#### **1. Objet social et objet avéré de la Sem**

- à la création
- à aujourd'hui

#### **2. Hiérarchisation des objectifs (évolution)**

- objectifs principaux- objectifs secondaires
- objectifs affichés - impacts réels
- objectifs internes et externes
- objectifs prévisibles et objectifs enrichis

#### **3. Les acteurs de la Sem**

- perception des élus
- de la direction et des cadres de la Sem
- des électeurs
- des clients, usagers etc
- acteurs externes et autres

#### **4. Les atouts et les handicaps d'un territoire**

- environnement géographique
- environnement économique
- environnement social
- environnement autre

#### **5. Retombées économiques et autres impacts recherchés**

- impact économique (direct - indirect- induit)
- impact social (direct - indirect- induit)
- impact image (direct – indirect - induit)
  - ✓ connaissance
  - ✓ notoriété - attraction
  - ✓ cohérence
- impacts autres (direct – indirect - induit)

### **2<sup>ème</sup> Partie ▶ Eléments annexes et documents**

- impacts répertoriés dans les Sem (général et par activité)
- boîte à outils : principes de bench-marking - ratios de suivi et autres indicateurs externes utilisables (rating, scoring, notation, reporting, évaluation, etc.)

## 1<sup>ère</sup> Partie ▶ Les missions et l'environnement de la SEM

### 1. Objet social et objet avéré de la Sem

- ✓ à la création
- ✓ à n-1

- ▶ Rappel de l'objet social de la Sem à sa création – évolutions des missions dans le temps – principales réalisations et échéances de la Sem dans son histoire.
- ▶ Principaux points du bilan global à l'année n-1

### 2. Hiérarchisation des objectifs (évolution)

- ✓ objectifs principaux- objectifs secondaires
- ✓ objectifs affichés - impacts réels
- ✓ objectifs internes et externes
- ✓ objectifs prévisibles et objectifs enrichis

- ▶ La notation des objectifs est un sujet rarement abordé méthodiquement par les entreprises – résultat il arrive de mobiliser d'importants efforts pour atteindre des buts qui pèseront peu sur les résultats et inversement
- ▶ L'entreprise néglige parfois des objectifs qui seront essentiels dans le futur ou occuperont une place prépondérante dans l'appréciation des missions
- ▶ Une multitude d'objectifs, donc d'impacts, sont produits par la Sem mais ne sont jamais mis en valeur

### 3. les acteurs de la Sem

- ✓ perception des élus
- ✓ de la direction et des cadres de la Sem
- ✓ des électeurs
- ✓ des clients, usagers etc
- ✓ acteurs externes et autres

- ▶ **Grille d'analyse indispensable** : les différents acteurs de la Sem ont obligatoirement des intérêts et des perceptions différentes voire contradictoires – ce qui est inhérent à n'importe quelle activité – exemple les intérêts des clients du supermarché ne sont pas les mêmes que ceux de la direction du supermarché – néanmoins il est essentiel d'avoir une connaissance approfondie du niveau d'information et de satisfaction de tous les acteurs

### 4. les atouts et les handicaps d'un territoire

- ✓ environnement géographique
- ✓ environnement économique
- ✓ environnement social
- ✓ environnement autre

- ▶ La Sem est investie de différentes missions explicites ou non par une ou plusieurs collectivités locales – l'environnement est essentiel car non seulement il peut être positif ou révélateur de difficultés importantes ou spécifiques mais aussi parce que cet environnement détermine les actions de la Sem

### 5. retombées économiques et autres impacts recherchés

- ✓ impact économique (*direct - indirect- induit*)
- ✓ impact social (*direct - indirect- induit*)
- ✓ impact image (*direct – indirect - induit*)
  - *connaissance*
  - *notoriété - attraction*
  - *cohérence*
- ✓ impacts autres (*direct – indirect – induit*)

- ▶ Description de l'impact économique, social, etc. et durable de la Sem – un répertoire des impacts observés dans les autres sem fera l'objet d'une annexe pour faciliter cet exercice qui n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît
- ▶ C'est la partie la plus lourde du travail car il faudra en même temps trouver les indicateurs qui constitueront la partie analytique et la partie chiffrée du bilan global
- ▶ Inutile d'insister sur la nécessité de déterminer ces indicateurs en premier à partir d'éléments statiques et comptables existants dans le cadre des activités habituelles de la sem – seul « l'indispensable » doit être produit en vue du bilan global – on s'attachera ensuite à ce que ce travail ne serve pas uniquement à la constitution de ce bilan mais soit utile à la marche de l'entreprise : études de clientèle, marketing, communication, recherche d'impacts, etc.

## 2<sup>ème</sup> Partie ▶ Eléments annexes et documents

- impacts répertoriés dans les Sem (général et par activité)
- boîte à outils : principes de bench-marking – rating, scoring, notation, reporting, évaluation, etc... -

ratios de suivi et autres indicateurs externes :

- ✓ *à utiliser en fonction de la Sem et « usines à gaz » à éviter*
- ✓ *l'essentiel des données à utiliser existe déjà sous une forme ou une autre dans la Sem*

- ▶ Les premières réponses à l'enquête sur le sujet montrent la difficulté au départ de recenser tous les impacts possibles induits par l'existence et les activités de la SEM -afin de faciliter la rédaction du futur bilan global- nous proposons de réunir dans une sorte de glossaire tous les impacts répertoriés par les SEM.
- ▶ Il ne peut y avoir de bilan global sans véracité, sans évaluation et sans éléments comparatifs de mesures tangibles une année sur l'autre – *à chacun de déterminer (en fonction de ses objectifs et de la démonstration qu'il souhaite effectuer) les indicateurs et les mesures qui lui sont utiles pour son bilan global d'année en année* – afin de faciliter ce choix et de déterminer un minimum d'indicateurs (*attention aux usines à gaz*) une panoplie des méthodes existantes sera rédigée – elle sera enrichie à mesure à partir des expériences des Sem

- ◆ **Gardez toujours à l'esprit les deux types d'informations qui doivent figurer dans le Bilan Global :**
  - 1 *Analyse et mise en perspective des missions de la Sem,*
  - 2 *Evolution de la création de valeurs par la Sem, et impacts ou conséquences sur son territoire*
- ◆ **Présentez le Bilan Global sous forme de plans-tableaux et non d'un rapport rédactionnel**
- ◆ **Adoptez le principe d' une idée-force par tableau et une seule**
- ◆ **Privilégiez la qualité et lutter contre la quantité.**

*Si cela n'est vraiment pas possible, évacuez le maximum d'informations dans la partie « annexe ». Pour ce faire, limitez le nombre de plans-tableaux du Bilan à quinze ou vingt maximum*
- ◆ **Sélectionnez les faits et les impacts les plus significatifs de la Sem**

*et laissez tomber tout le reste... qui existe dans d'autres documents produits par l'entreprise*
- ◆ **Ne retenez que les principaux impacts et évitez, autant que possible, ceux qui ne pourront réapparaître dans les bilans suivants**
- ◆ **Ne justifiez rien dans les tableaux constituant la première partie**

*Chiffres, comparaisons, autres éléments attestant la réalité et/ou la véracité des impacts ayant place dans la partie annexes.*
- ◆ **Bannissez du Bilan toutes données relatives à la mesure des performances internes de la Sem, en d'autres mots : l'évaluation de l'outil. Ce n'est pas l'objet du Bilan Global**
- ◆ **Évitez enfin d'être sévère vis à vis de votre entreprise et de vous-même**

*(les contrôles internes et externes sont faits pour cela...): pensez au contraire à mettre en valeur votre action et les impacts de la Sem.*

**Gardez à l'esprit une seule question !**

« Qu'est-ce qui ne s'accomplirait pas...  
et quelles retombées ou impacts ne seraient pas si la Sem n'existait pas ? »

***Si la Sem n'existait pas, il faudrait l'inventer !!!***

## AIDE MEMOIRE

- ⇒ **Décrire les principaux impacts de la Sem et consacrer le temps nécessaire à la phase préalable : *évaluation et liste des impacts***
- ⇒ **Confronter avec le bilan précédent et préparer le suivant** (*distinguer les impacts qui ont ou non une pérennité*)
- ⇒ **Justifier la véracité des informations du bilan** -*une information fausse pourra toujours vous être reprochée- et non l'absence d'information*
- ⇒ **Eviter au maximum d'éluder ou de retarder les informations négatives ou relatives aux difficultés que rencontre la Sem dans l'accomplissement de ses missions ; vous serez gagnant : en étant à l'initiative de ces informations plutôt que d'attendre que des tiers le fasse à votre place (journalistes, élus de l'opposition, associations d'utilisateurs, etc**



**L'information marquante est celle qui détermine les jugements externes**

## *Performance interne / Qualité Globale*

Le but du bilan global est de mesurer et présenter la création de valeurs de la Sem sur un territoire.

Ce résultat est bien évidemment le fruit de la performance interne et de la qualité globale de la Sem.

En d'autres mots du management de l'entreprise, à savoir : l'analyse financière, l'organisation, la qualité globale des services, qu'elles soient ou non formalisées sur le papier par une certification de type ISO. Le « bilan humain » (personnel) ou les moyens mis en œuvre. Etc.

Ces analyses **ne font pas partie du Bilan Global**, qui est un **outil d'analyse et de communication** des créations de valeurs de la Sem.

Le Bilan Global est tout sauf un examen de la bonne ou mauvaise organisation interne ou de la capacité du directeur à motiver ses équipes.

Au moment d'établir la « photographie » qu'est le Bilan Global, **on considère *de fait* que la Sem a été bien gérée par son manager et a fonctionné normalement au cours de l'année.**

**Ces éléments viennent en argumentation ou en justification des affirmations qui constituent les éléments du bilan global.**

# CHECK-LIST DES IMPACTS

(exploration préalable au bilan global)

## Quelques exemples lors des réunions du groupe Bilan Global

Retombées indirectes d'un centre international sur une ville de 4500 habitants : maintien de la vie économique hors de la saison d'été, image internationale au travers des festivals, formation professionnelle - centre nodal, etc...

Alain Crochet,  
Directeur général  
Centre International de  
Deauville

Pierre MILOVANOVITCH  
Directeur Général Adjoint  
de la SAGI

Le rôle économique régulateur d'une SEM immobilière : Paris est une des mégapoles mondiales la moins chère du point de vue de l'immobilier, etc

Intégration sociale et sécurité dans la ville :  
l'apport de la Sem dans une métropole  
régionale, etc ...

Jean-François MAISON,  
Directeur général  
Béarnaise d'Economie  
mixte pour l'Habitat

Jean-Claude Bordigoni  
Plaine Commune  
développement et Sem  
Stade de France

L'impact sur un territoire d'un équipement structurant, etc ...

L'aménagement et la vie économique dans une commune avant et après la création de la Sem, etc...

Véronique Bisson Directrice  
de la Semfa

Ivan Bielakoff  
Directeur de la Semgest

Plusieurs centaines de manifestations créées pour le local dans la France entière - 85 % des fournisseurs de la Sem sont des entreprises locales, etc ...

Quand le Tram s'éveille... Nantes démarre, etc...

Alain Boeswillwald  
Directeur de la Semitan



