



Prix de l'innovation financière 2013



Contrôle de gestion locale :

Présentation synthétique de la démarche clusienne :

Mise en œuvre d'un dialogue de gestion élargi
pour une gouvernance facilitée et enrichie

Une collectivité, un contexte

o La collectivité : CLUSES

- Ville de 17 720 habitants en Haute-Savoie (74)
- Ville-centre
- Membre d'une Communauté de Communes depuis le 1^{er} janvier 2013
- un Maire et surtout un DGS sensibilisés à l'impact du Contrôle de Gestion

o Le service de Contrôle de gestion :

- 1 agent, 3 missions : Contrôle de gestion, Démarches Qualité, Evaluation des politiques publiques

o 1 changement fortement attendue par la Direction Générale



Sommaire

1. Méthodologie :

une conduite en mode « gestion de projet »

2. La réalisation :

- Des étapes importantes...
- Les FCS et les FCE
- Le dialogue de gestion élargi

3. L'évaluation du projet (bilan) :

- L'évaluation à ce jour...
- Les prochaines étapes

Conclusion



Une conduite en mode « Gestion de projet »

PLAN

1- Méthodologie :
en mode **Projet**

2- La réalisation :
- les étapes
- FCS et FCE
- Le dialogue de
gestion élargi

3- Le bilan :
- à ce jour...
- les étapes suivantes

Conclusion

La conduite du projet (1/3)

o Un contexte de réalisation particulier : les collectivités locales soumises à de fortes mutations réglementaires, Cluses y compris

- Donner des priorités aux actions locales
- Optimiser les moyens
- Répondre aux attentes de la population

o La fonction-support du Contrôle de gestion à faire connaître :

- Instaurer et développer le dialogue de gestion
 - > *échanges ascendants / descendants*
 - > *faciliter et aider la prise de décision (gouvernance)*
- Organiser le pilotage interne de la collectivité
 - > Déployer différentes démarches
 - Récurrentes (TDB, rapport d'activité, reporting)
 - Programmées ou ponctuelles (accompagnement)

La conduite du projet (2/3)

PLAN

1- Méthodologie :
en mode **Projet**

2- La réalisation :
- les étapes
- FCS et FCE
- Le dialogue de gestion élargi

3- Le bilan :
- à ce jour...
- les étapes suivantes

Conclusion

o Une étude et une stratégie d'action :

- 1 phase d'exploration
- 1 phase de préparation
- 1 phase de mise en œuvre

→ *concevoir chaque phase*



o Le calendrier :

- Échéance et mise en place : « dès que possible ... »
- À déterminer selon des objectifs et non des tâches
- Grandes échéances :
 - Définition : 2 mois (*réflexion, conception et validation*)
 - Organisation : 1 mois (*structuration du projet*)
 - Mise en œuvre « Terrain » : permanente (*test, mise en place puis améliorations et mises à jour en permanence*)

o 1er résultats :

- 1^{er} tableau de bord trimestriel : 3 mois après la mise en place du 1^{er} relevé d'activité
- 1^{ère} réunion de gestion : 1 an après la mise en place du relevé d'activité

Mise en place d'un dialogue de gestion élargi

PLAN

1- Méthodologie :
en mode **Projet**

2- La réalisation :
- les étapes
- FCS et FCE
- Le dialogue de
gestion élargi

3- Le bilan :
- à ce jour...
- les étapes suivantes

Conclusion

La conduite du projet (3/3)



o Des acteurs à identifier :

- Acteurs-clés = les fondateurs

les élus, le Maire, le DGS et DGSA, les responsables de Pôle ou de direction, le contrôleur de gestion

- Acteurs-cibles = les porteurs et les vecteurs du dispositif

les élus, les chefs de services et les cadres intermédiaires, la Direction Finances et la Direction Ressources Humaines

- Acteurs-relais = à la fois les 1ers et derniers maillons de la chaîne de mise en œuvre

les référents CG, les cadres intermédiaires et les agents opérationnels

→ *chaque acteur est important car vecteur d'opportunités ou de freins dans la mise en place de la démarche*

o 2 volets à travailler simultanément :

- Le volet « reporting » (les tableaux de Bord)
- Le volet « Pilotage et Gouvernance » (les réunions de gestion)

La réalisation

« La connaissance est la seule chose qui s'accroît lorsqu'on la partage »

Sacha Boudjema



PLAN

1- Méthodologie :
en mode Projet

2- La réalisation :
- **les étapes**
- FCS et FCE
- Le dialogue de
gestion élargi

3- Le bilan :
- à ce jour...
- les étapes suivantes

Conclusion

Les étapes importantes

o Une forte implication de la Direction Générale :

- Porteuse (hiérarchique) du dispositif
- Lance officiellement la démarche
- Participation et implication indispensable

o La réflexion autour du système souhaité :

- Une plate-forme dédiées aux échanges d'informations
- Les tableaux de bord d'activité (le fond et la forme)
- La culture autour du système de pilotage interne (SPI)

→ *quel type de dialogue de gestion souhaité : Gagnant-Gagnant*

o Ligne de conduite et Méthode :

Nécessaires pour bénéficier
de cercles vertueux



Les FCS et FCE

PLAN

1- Méthodologie :
en mode Projet

2- La réalisation :
- les étapes
- **FCS et FCE**
- Le dialogue de
gestion élargi

3- Le bilan :
- à ce jour...
- les étapes suivantes

Conclusion

Les Facteurs-Clés de Succès

- o Les entretiens initiaux et personnalisés
- o Mode projet adapté
- o Calendrier fondé sur des objectifs
- o Effet d'inertie dû aux changements des mentalités
- o Plan d'actions à suivre systématiquement à chaque étape du déploiement

Les Facteurs-Clés D'Échec

- Le manque de sécurisation des données
- Une présentation non officielle ou pas individualisée
- L'absence d'homogénéité des suites bureautiques
- La résistance au changement
- Les idées reçues



Le dialogue de gestion élargi (1/2)

PLAN

1- Méthodologie :
en mode Projet

2- La réalisation :

- les étapes

- **FCS et FCE**

- Le dialogue de
gestion élargi

3- Le bilan :

- à ce jour...

- les étapes suivantes

Conclusion

- Un outil de management fort :

- Mobilisation d'acteurs très différents
- Réflexion sur les métiers, les activités, les actions
- Apprentissage collectif (élus + direction + services)
- Apporte du sens à l'action
- Mesure les activités (! : rôle réducteur de « producteur d'informations » à enrayer)



- Un processus d'aide à la décision :

- Constat commun et objectifé : communication cohérente, dialogue de type Gagnant-Gagnant ou de partenariat (entre services d'un même pôle ou entre secteurs)
- Outil d'amélioration des performances et des pratiques internes

Le dialogue de gestion élargi (2/2)

PLAN

1- Méthodologie :
en mode Projet

2- La réalisation :
- les étapes
- **FCS et FCE**
- Le dialogue de
gestion élargi

3- Le bilan :
- à ce jour...
- les étapes suivantes

Conclusion

• Les acteurs du dialogue de gestion :

- Les Elus : fixer orientations politiques
- La DG : le pilotage (déploiement stratégique des orientations politiques)
- Directeurs & Chefs de Service : mise en application - maîtrise et mesure des activités
- Agents : culture de gestion, management participatif
- Citoyens : démocratie



➤ Les services fonctionnels Finances et Ressources Humaines :

- Une collaboration indispensable et vertueuse
- Une évaluation des besoins au plus juste compte-tenu des éclairages apportés sur le niveau d'activité, les projets en cours, etc...
- Des mutualisations, des surcoûts évités et des économies réalisées, une meilleure allocation des ressources

→ *tout au long de l'année ...*

mais tout particulièrement en période de préparation budgétaire

Le bilan



PLAN

1- Méthodologie :
en mode Projet

2- La réalisation :
- les étapes
- FCS et FCE
- Le dialogue de
gestion élargi

3- Le bilan :
- **à ce jour...**
- les étapes suivantes

Conclusion

à ce jour... (1/3)

o La plate-forme d'échanges d'informations :

- en activité et alimentée régulièrement (par trimestre à minima)

o Des Tableaux de bord institués :

- 2009 : 6 services
- 2010 : 13 services
- 2013 : 26 services → 416 indicateurs
→ et une présentation graphique qui facilite la lecture



o Un dialogue de gestion institutionnalisé et élargi :

- 1 session de 11 réunions organisée 2 fois par an
- Des acteurs tous présents : DGS et DGSA, Directeur de pôles, chefs de services, élus, Contrôleur de gestion

+ **Direction Financière** + **Direction Ressources Humaines**

pour la préparation budgétaire (Automne)



à ce jour ... (2/3)

PLAN

1- Méthodologie :
en mode Projet

2- La réalisation :
- les étapes
- FCS et FCE
- Le dialogue de
gestion élargi

3- Le bilan :
- **à ce jour...**
- les étapes suivantes

Conclusion

○ Les limites qui ont été dépassées : (=écueils à éviter)

- Document de reporting = simple outil de remontée d'informations
→ pensée stérile qui n'alimente pas le dialogue de gestion
- une production d'informations trop tardive
→ analyse non-productive car non actualisée et donc non pertinente
- Pas d'objectif = pas de cap directionnel
→ quel sens donner à l'action ?

○ Les attentes déjà satisfaites :

- Trouver le bon rythme des rencontres (régulier mais pas trop fréquent)
- Bien cibler les thèmes d'échanges
- Mesurer l'activité (de manière fiable) et ainsi définir des objectifs adaptés



à ce jour ... (3/3)

PLAN

1- Méthodologie :
en mode Projet

2- La réalisation :
- les étapes
- FCS et FCE
- Le dialogue de
gestion élargi

3- Le bilan :
- **à ce jour...**
- les étapes suivantes

Conclusion

o Des résultats qualitatifs supplémentaires :

- Une préparation budgétaire plus structurée dans son organisation mais largement enrichie d'éléments d'éclairage sur les besoins des services
- Maire + élus intéressés, curieux, impliqués
- Des services devenus des acteurs actifs ET réactifs ... et demandeurs
- Un mode de fonctionnement compris et assimilé
- Une gouvernance facilitée

PLAN

1- Méthodologie :
en mode Projet

2- La réalisation :
- les étapes
- FCS et FCE
- Le dialogue de
gestion élargi

3- Le bilan :
- à ce jour...
- **les étapes suivantes**

Conclusion

Prochaines étapes

o Les Tableaux de Bord :

- poursuite du déploiement (services fonctionnels comme opérationnels)
- approfondissement de la démarche (la collectivité a dépassé le stade de l'adaptation face au changement) via :
 - l'intégration des données RH et Financières de manière plus structurée
 - Faire évoluer les Tableaux de Bord d'activité (TdBa) en Tableaux de Bord d'activité et de Pilotage (TdBaP).

o le décloisonnement des services et des différents acteurs :

- en travaillant par pôles d'activités : *Population, Stationnement, Communication, Tourisme, Education Enfance Jeunesse, Culture, Gérontologie, Action Sociale, Petite Enfance, Sécurité, Finances...*

o l'élargissement du dispositif aux événements clusiens

éco-festival Musiques en Stock, salon du Livre Esperluette, Salon de l'horlogerie Cluses O'Clock



Conclusion

PLAN

1- Méthodologie :
en mode Projet

2- La réalisation :
- les étapes
- FCS et FCE
- Le dialogue de
gestion

3- Le bilan :
- à ce jour...
- les étapes suivantes

Conclusion

Conclusion



- o Instaurer un dialogue de gestion élargi :
 - = mettre en place un système de pilotage (indispensable)
 - = mettre en œuvre un système encore plus productif

- o La culture de gestion = une culture qui sait évoluer et s'adapter :
 - = veiller et savoir s'adapter en permanence
 - Nouvel organigramme (2013) → nouvelle organisation (pôles)
 - Évolution et adaptation du dispositif et du mode de concertation

- o Un coût de 0 € pour la Collectivité mais des bénéfices et des gains perçus :
 - des économies + une efficience dans ses résultats
 - grâce à une meilleure allocation des ressources municipales