

Comment dépasser les outils pour faire (enfin) du contrôle de gestion

L'Espace Pilotage Marseille

Christophe Ruprich-Robert, Directeur du Contrôle de gestion,
Ville de Marseille

Ateliers | Grenoble 2024



Les points clés

- Quels constats sur l'information de gestion dans les collectivités locales ?
- Bref retour sur le Contrôle de gestion local
- Des enjeux techniques et managériaux
- Comment les dépasser pour réconcilier outil et management : l'exemple de l'Espace Pilotage Marseille

Les constats

Pour l'ensemble des collectivités locales, des ressources limitées, une demande sociale qui ne faiblit pas, et des enjeux de gestion forts :

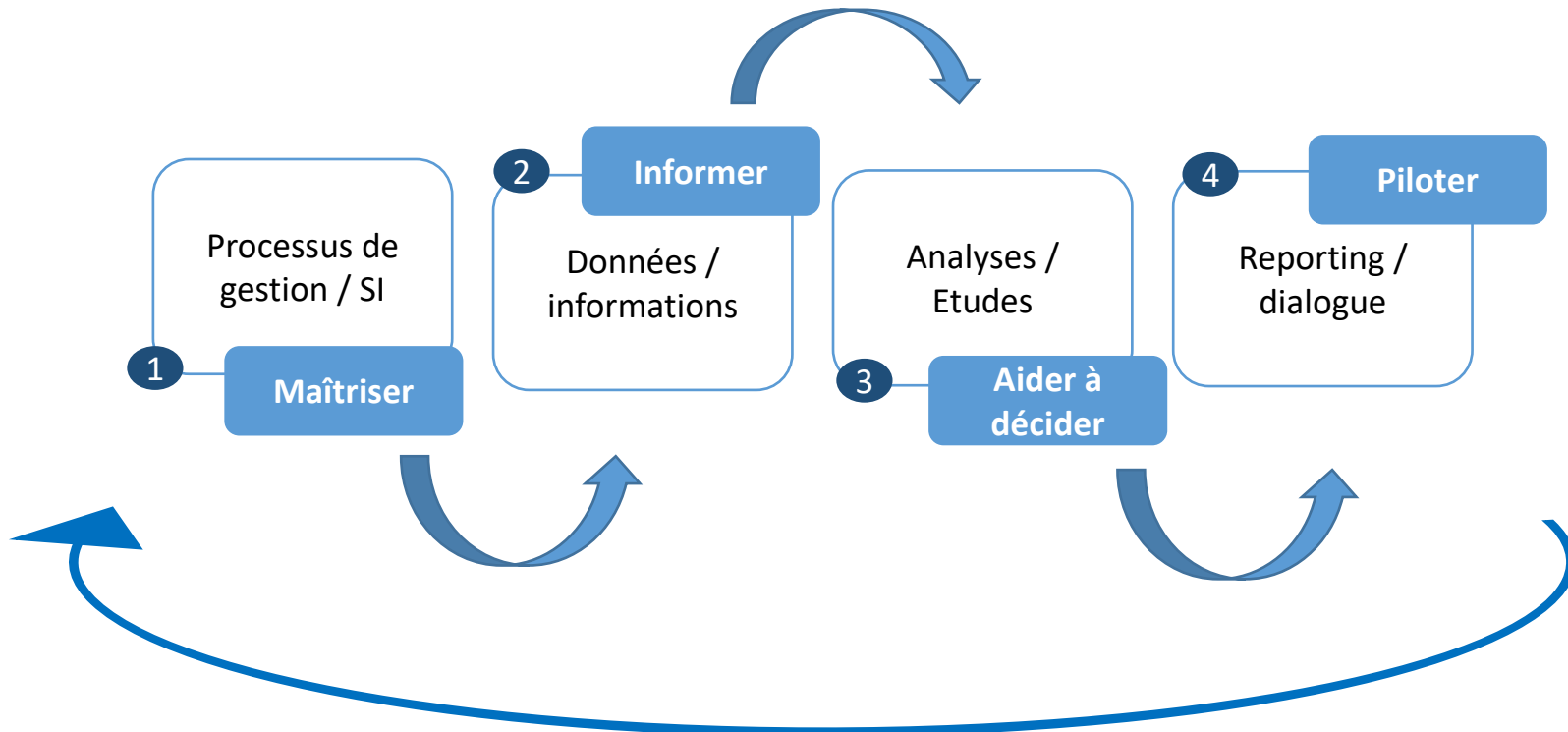
- La recherche d'arbitrages de plus en plus précis et contraints.
- Des besoins d'informations de gestion pour connaître, comprendre, analyser, aider à la décision et piloter la mise en œuvre de ces décisions.

Une réponse qui ne semble pas être aujourd'hui à la hauteur de ces enjeux :

- Des progrès certains mais une information de gestion qui, si elle existe, n'est que peu organisée, accessible, utilisée.
- Des dialogues de gestion hétérogènes qui restent relativement pauvres en information.
- Une fonction contrôle de gestion dont c'est la vocation mais qui a du mal à s'insérer dans des processus de gestion structurés.

Bref retour sur les fondamentaux du contrôle de gestion

- Avant le contrôle de gestion, la gestion : la mise en perspective de ressources et d'activités ou de résultats
- Et des missions à assurer :



Processus de gestion et outils

→ La dimension managériale

- Quelles objectifs de gestion pour les managers locaux?
- Quels processus de gestion et quelles variables de pilotage pour la gestion locale ?
- Quel dialogue de gestion ?

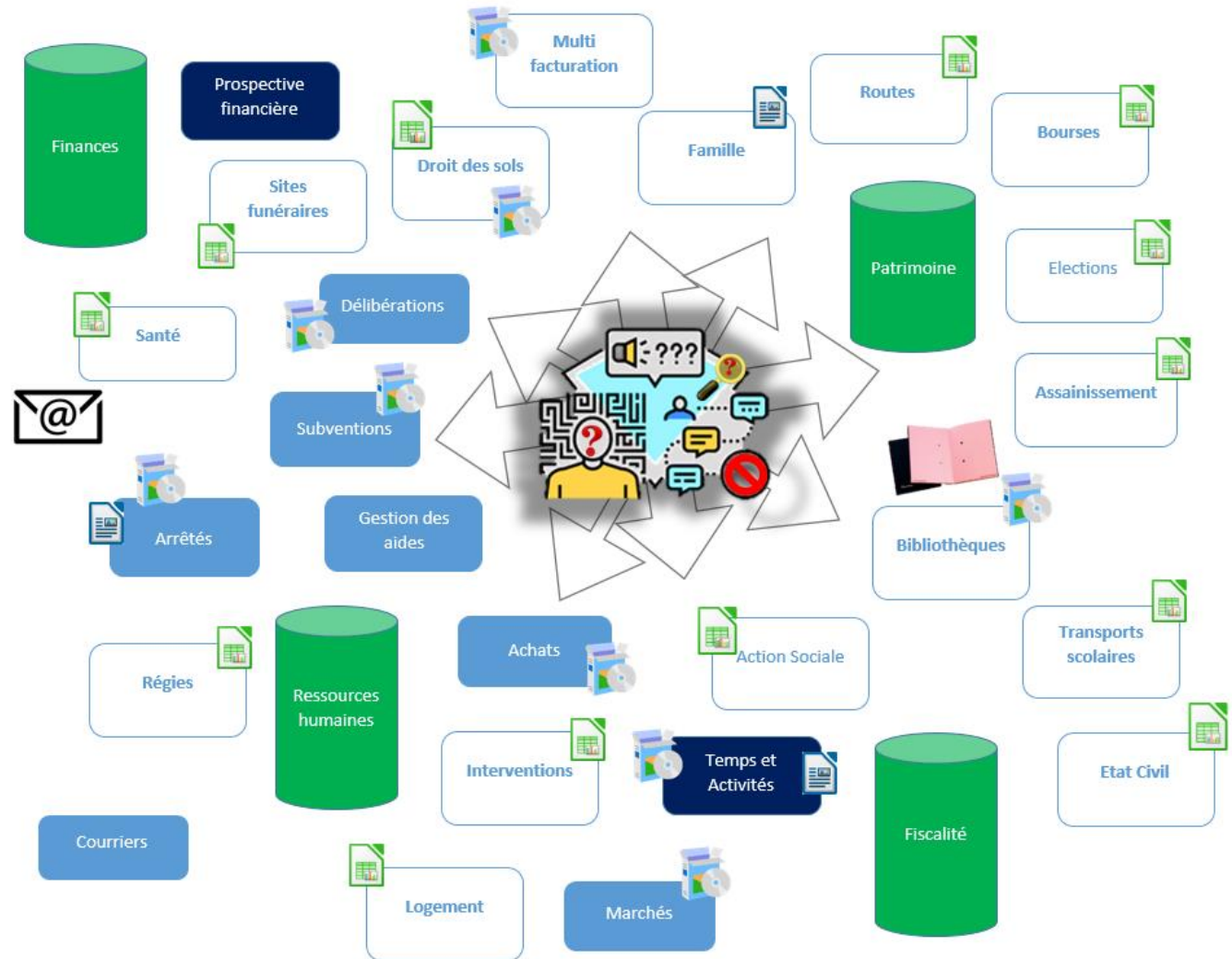
→ La dimension technique

- Un système d'information morcelé
- Un système d'information orienté production
- Un système d'information décisionnel toujours à la recherche du bon modèle

La question du Système d'information local

Un sujet peu abordé mais un support essentiel de la gestion.

Un reflet de l'organisation et des modes de fonctionnement des collectivités locales





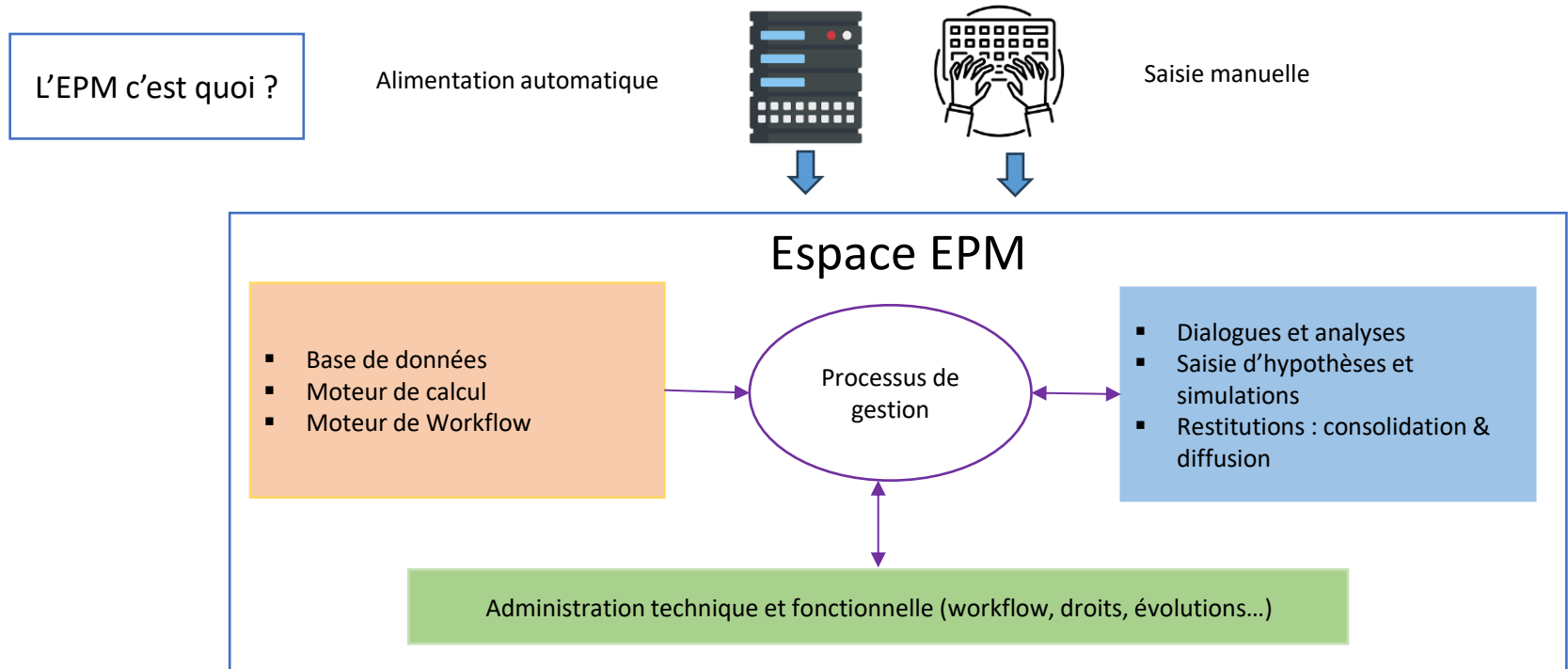
:

Un outil : l'EPM

Un exemple : l'Espace Pilotage Marseille



Pourquoi un EPM ?



Un espace de pilotage construit autour d'une solution collaborative et transversale, ouvert à toutes les directions qui souhaiteraient automatiser, faciliter et enrichir leur processus de gestion.

La caractéristique première de l'EPM (vs tout autre outil de pilotage et/ou data visualisation) : son agilité qui permet de construire entièrement, facilement, rapidement des applications au plus près des processus de gestion "spécifiques" souhaités par la collectivité.

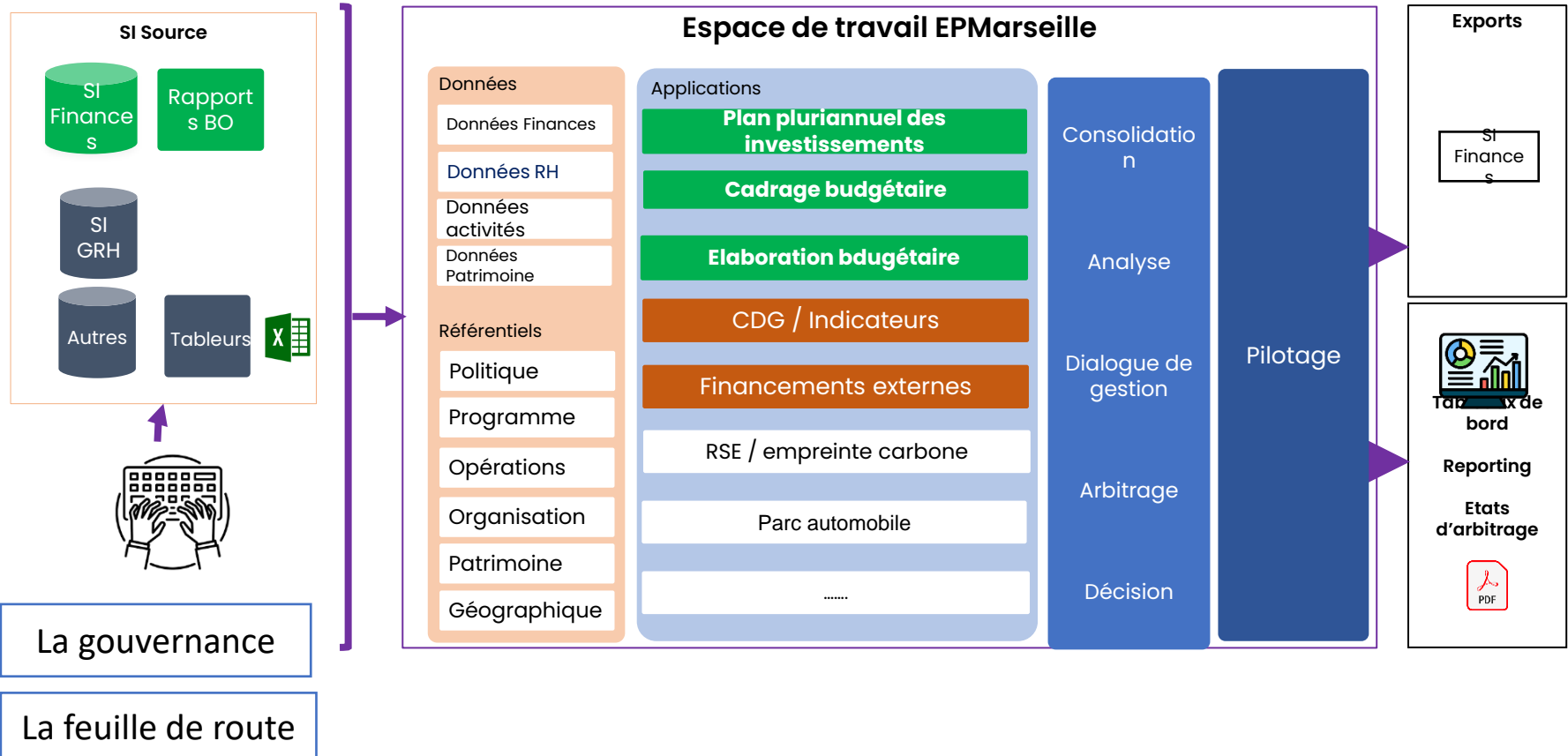
Pourquoi un EPM à la Ville de Marseille ?

Les attentes et objectifs :

- Structurer et sécuriser divers processus de gestion, et le dialogue qui les accompagne, dans un outil unique mais adapté aux différents interlocuteurs ;
- Assurer le recueil de l'ensemble des informations jugées pertinentes au regard de ces processus et les consolider dans un espace partagé ;
- Disposer d'un espace permettant de poser des hypothèses, travailler sur des simulations, de fournir des états de synthèse, d'arbitrage, de *reporting*, de pilotage ;
- Créer un espace support de démarches managériales orientées résultats ou performance (budget vert, empreinte carbone, recherche de financements...) ;
- Faciliter le travail quotidien à la fois des Directions supports (DF, DRH, CDG, DSI...) et des directions opérationnelles.



L'Espace Pilotage Marseille



L'EPM : une plateforme de planification et d'analyse

- Un outil qui permet d'automatiser les processus de gestion et d'embarquer les données nécessaires
- La partie essentielle concerne la démarche managériale autour de ce processus
- Un exemple : le processus budgétaire



Les premiers retours

- Une solution technique qui engendre dès la construction de la collaboration et de la réflexion.
- Une capacité d'adaptation fine à des processus spécifiques au sein d'une collectivité avec agilité et rapidité de déploiement.
- Une des solutions pour franchir le dernier kilomètre du décisionnel en partant du processus et en embarquant les données nécessaires (au lieu de partir des données)

Les outils existent.

Aux collectivités d'imaginer la gestion qui va avec.

Aux contrôleurs de gestion de trouver leur place et de montrer leur valeur ajoutée.

