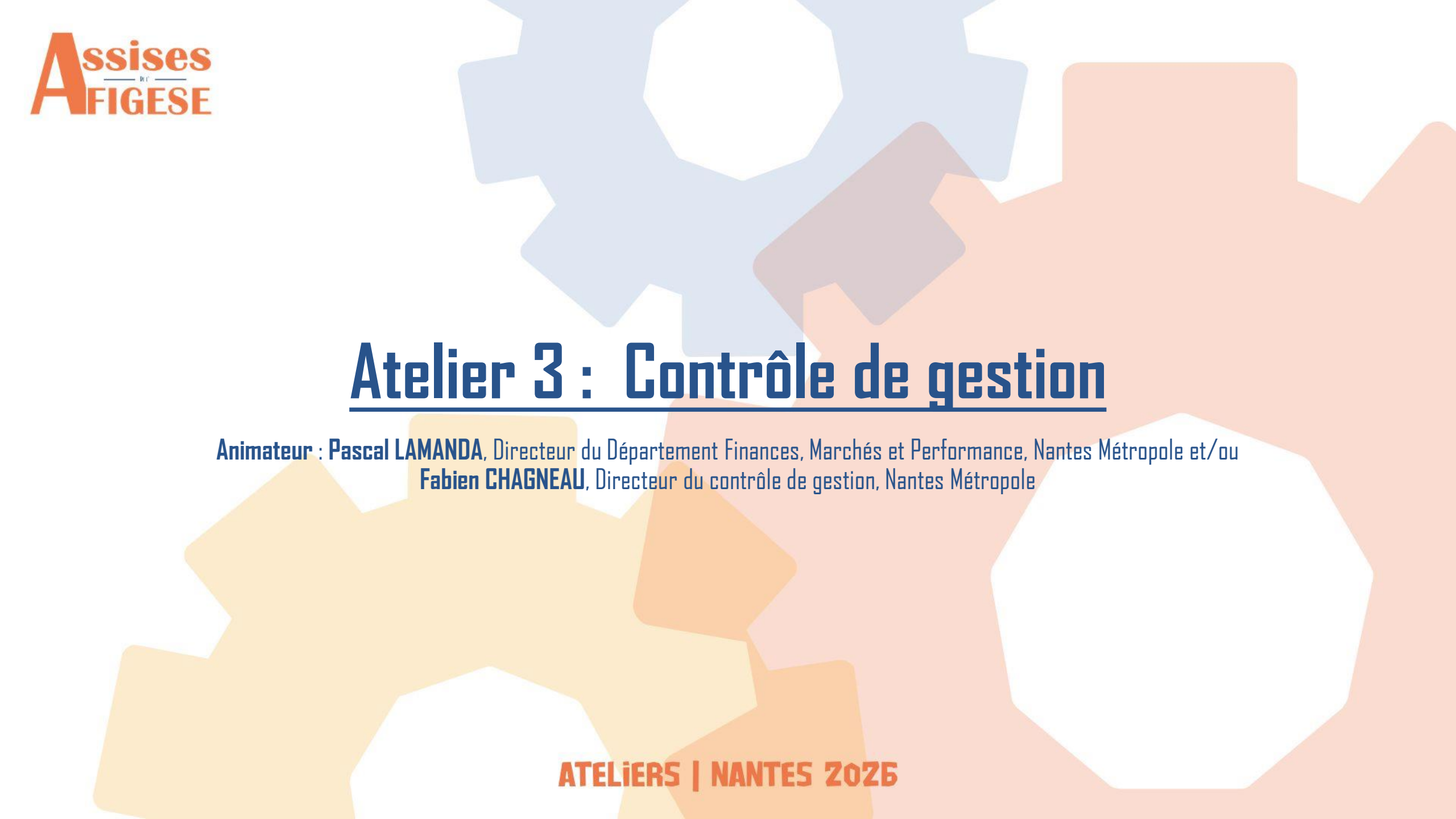


The background of the slide is decorated with several large, interlocking gears in shades of light blue, orange, and white. The gears are of different sizes and are positioned to create a sense of mechanical movement and interconnectedness.

Atelier 3 : Contrôle de gestion

Animateur : **Pascal LAMANDA**, Directeur du Département Finances, Marchés et Performance, Nantes Métropole et/ou
Fabien CHAGNEAU, Directeur du contrôle de gestion, Nantes Métropole

Coopération et gouvernance au service d'une stratégie ressource : l'exemple de l'élaboration d'un SDIE

CALVEZ Aude-Marie, *Chargée du contrôle de gestion, Mairie de Saint-Herblain*

JOYEUX Ludovic, *Responsable du service évaluation & participation citoyenne, Mairie de Saint-Herblain*

Point de départ / question initiale

« **La Ville manque-t-elle de locaux pour les associations ?** »

Une question simple...qui ne l'est pas !

Les premières analyses ont déplacé la question :

Ce n'est pas seulement une question de **quantité** de locaux mais c'est une question d'**adéquation** entre la connaissance du patrimoine, la gestion des usages, l'instruction des demandes et la compréhension des besoins.

Pour répondre à cette question, recenser les locaux aurait été insuffisant.
Il fallait construire une **stratégie** d'ensemble. Le **SDIE** en a été l'opportunité.

Le SDIE : définition et ambition

Le SDIE : l'outil pour passer de la question locale à la stratégie ressource

- ✓ **État des lieux** complet du patrimoine bâti
- ✓ **Articulation** entre bâti, finances, énergie, usages et politiques publiques
- ✓ Vision mettant en **cohérence** des enjeux de court, moyen et long termes
- ✓ **Scenarii d'arbitrage** : maintenir, réhabiliter, transformer, intensifier, mutualiser, conserver, acheter, louer, vendre, programmer, etc.
- ✓ Programmation des investissements en cohérence avec la **PPI**

Devient une stratégie ressource au service du projet de territoire.

Pourquoi engager un SDIE ?

Faire face à plusieurs exigences simultanées :

CONTRAINTES À TENIR

Ressources budgétaires contraintes

Patrimoine vieillissant et besoins de maintenance

Exigences énergétiques et climatiques

Besoins sociaux et usages évolutifs

ZONE



D'OPPORTUNITE

AMBITIONS À PRÉSERVER

Qualité du service rendu

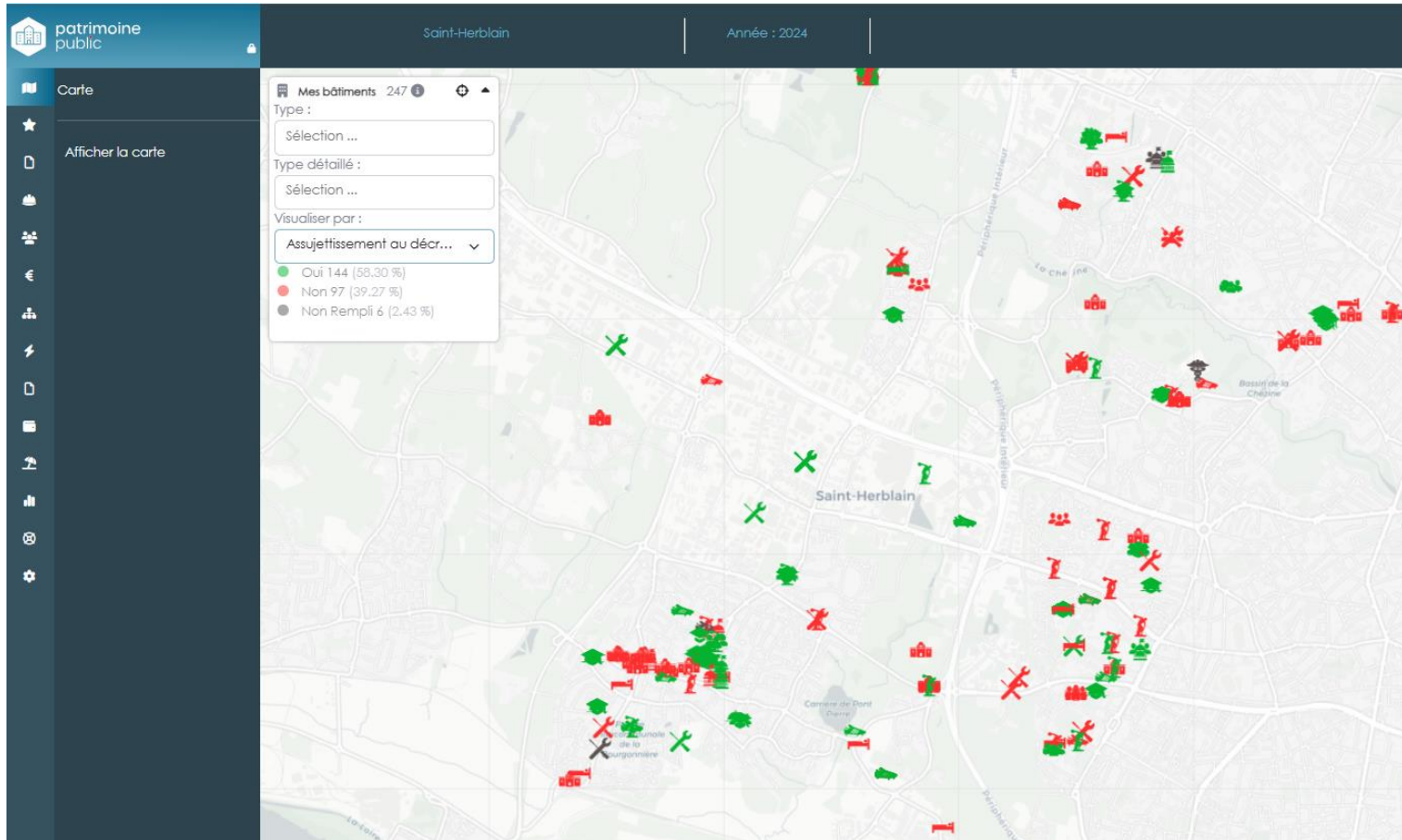
Qualité de vie au travail des agents

Exemplarité écologique

Performance organisationnelle

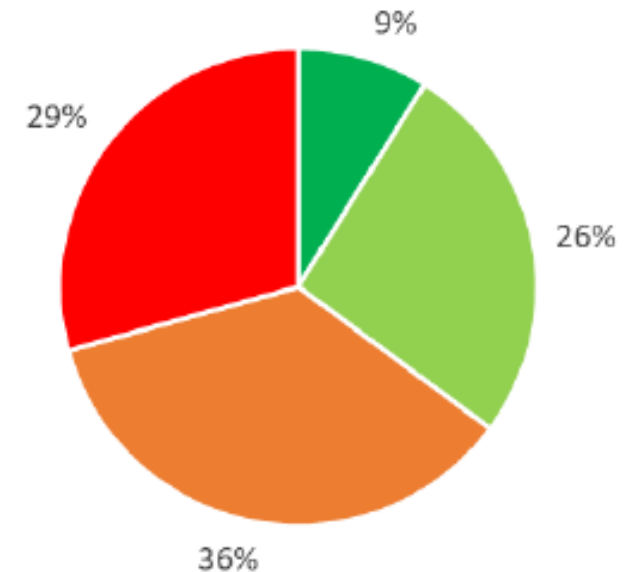
Donner des éléments pour **arbitrer** entre ces exigences **sans opposer** systématiquement économies, qualité de service et transition écologique.

Contexte local et ambition territoriale



Un patrimoine de **249 bâtiments** pour +/- 150 000m²

Vétusté générale (en m² de bâtiments)
Travaux réalisés en 2024 et 2025 pris en compte



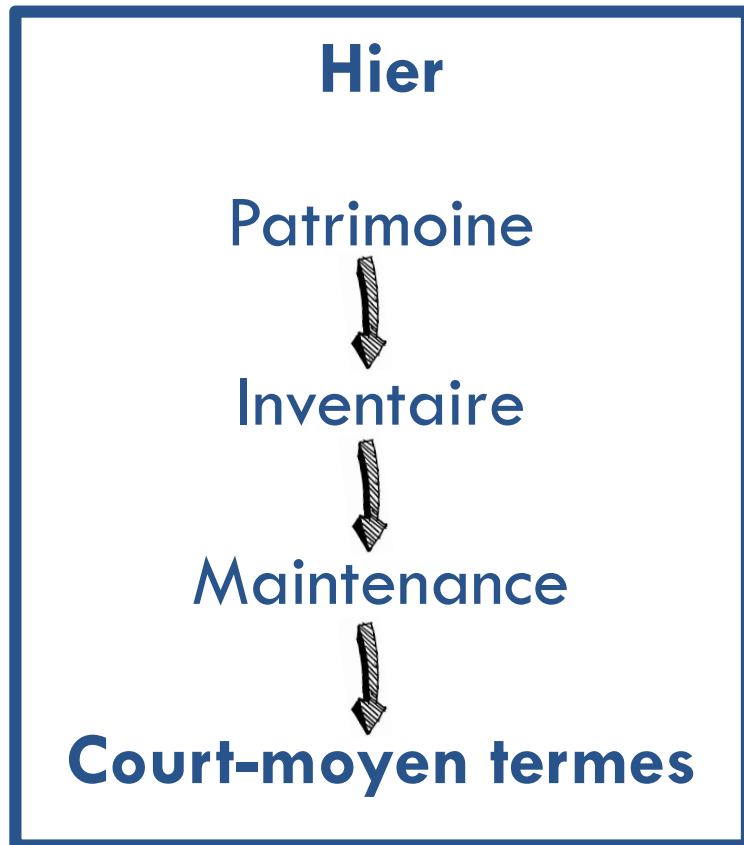
Objectifs à l'échelle du mandat
2026-2032 :

- de 29% à 20% de **mauvais**
- de 36% à 25% de **passable**
- de 26% à 40% de **satisfaisant**
- de 9% à 15% de **très satisfaisant**

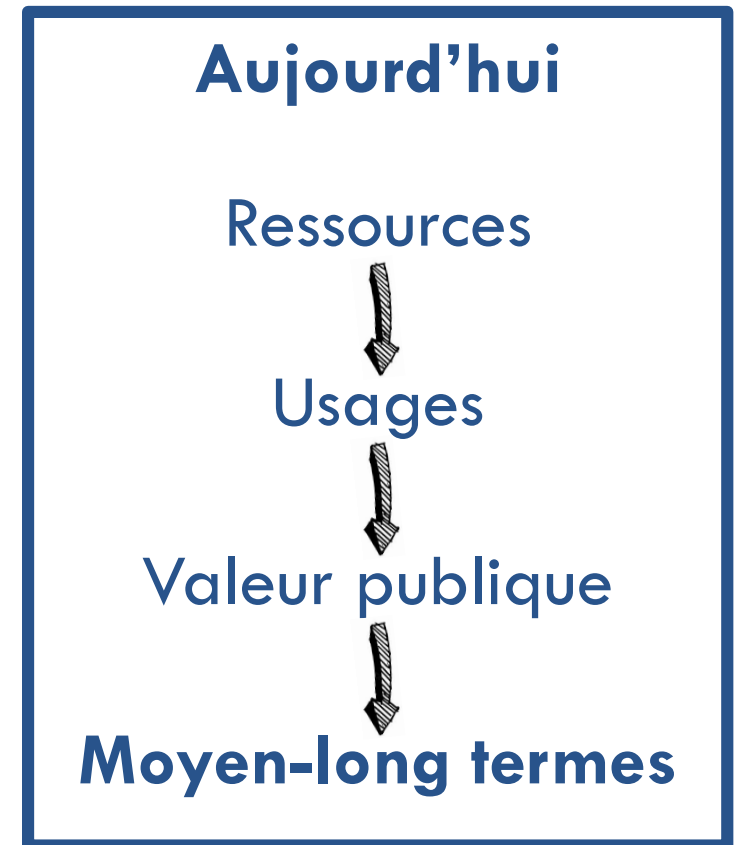
Le enjeux pour le Contrôle de Gestion



Un changement de regard pour le Contrôle de gestion



Le contrôle de gestion
et la **fabrication de**
la **décision politique**



La méthode

Le constat de départ : Des données dispersées, des temporalités différentes, des critères parfois concurrents.



Vie associative

Services aux usagers

Finances

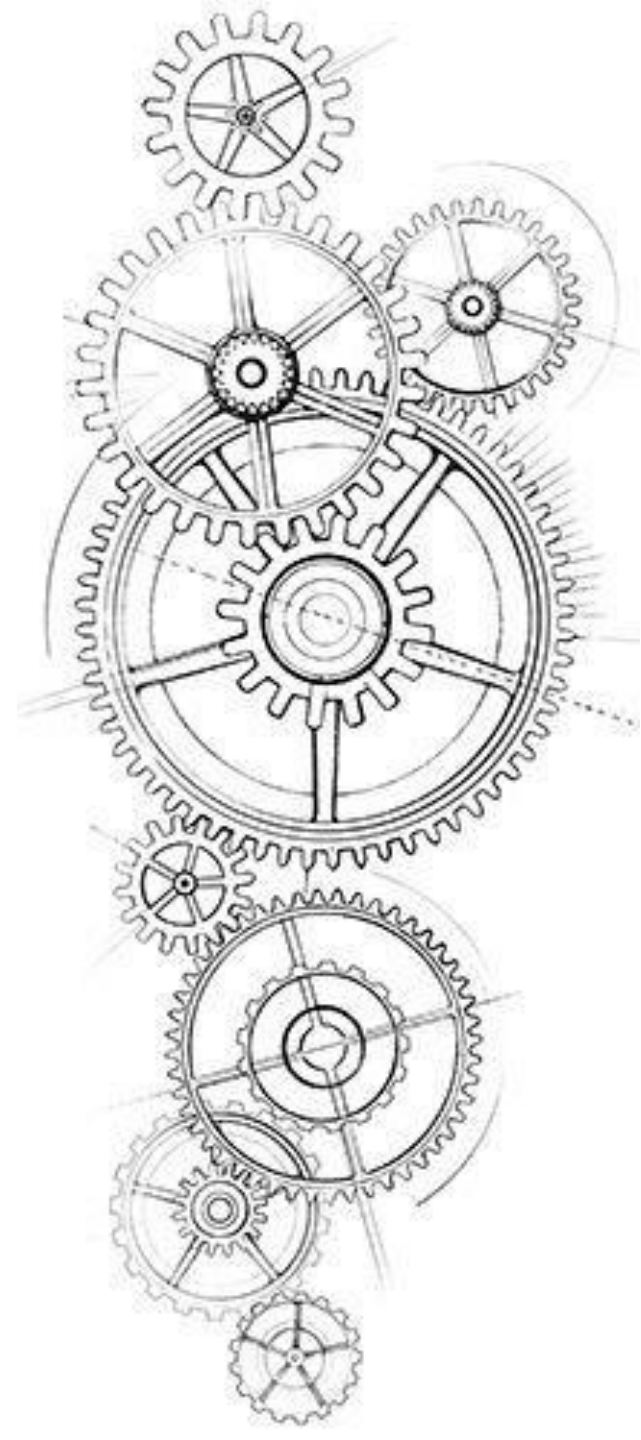
Contrôle de gestion

Patrimoine



Chacun détient une **partie légitime du réel...** et personne ne le détient entièrement. Pour construire cette **représentation partagée** il faut organiser leur **coopération**

ATELIERS | NANTES 2026



La coopération : articuler les méthodes sans effacer les disciplines

⇒ Construire une stratégie ressource par pluralisme méthodologique

DISCIPLINE / APPROCHE	APPORTS AU SDIE
Audit	Qualité, fiabilité et sécurisation de la donnée
Contrôle de gestion	Référentiels, indicateurs, coûts
Évaluation des politiques publiques	Pertinence, cohérence, efficience, effets
Management des risques	Aléas, vulnérabilités, priorités
Analyse socio-territoriale	Besoins sociaux, prospective populationnelle
Sciences humaines & sociales	Pratiques sociales, place des bâtiments/équipements dans l'armature urbaine, valeur publique

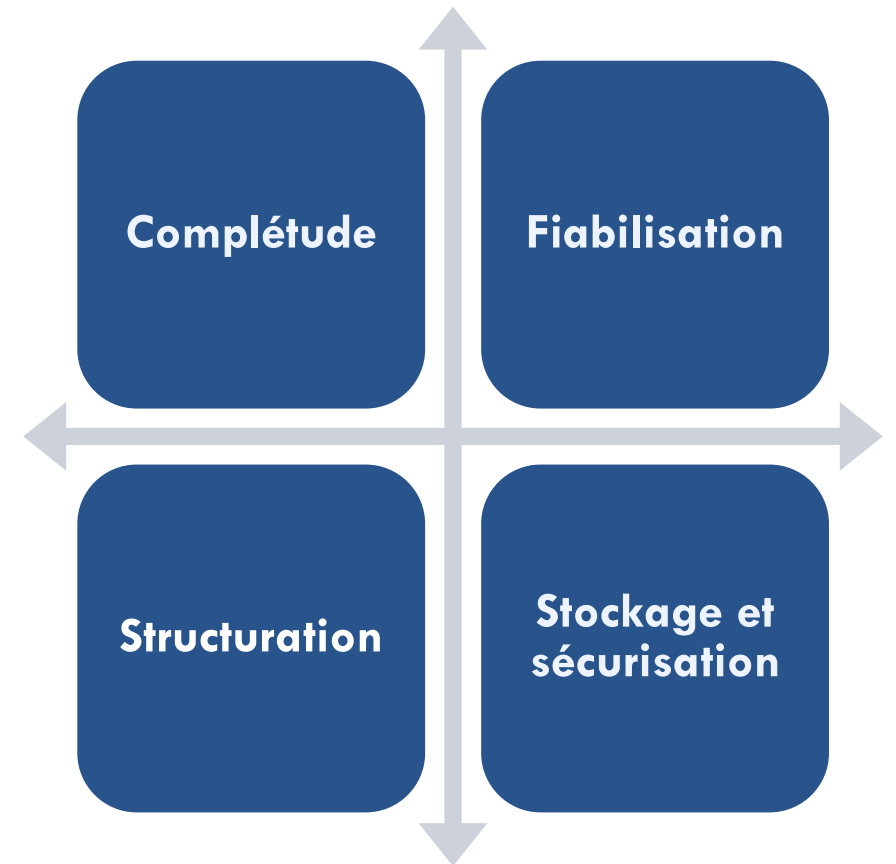
La fiabilité de la donnée : première condition de coopération

Le constat de départ : inspiration “impressionniste” : de loin, toutes les infos... de près, qualité insuffisante.

Nécessité de formaliser une **norme de qualité interne** et un système de *scoring* (audit) pour prioriser les actions (*management* des risques).



Premiers résultats : redéfinition de l'assiette de calcul de la surface assurée
= gain financier en assurances



Le partage : de la donnée commune à la représentation commune



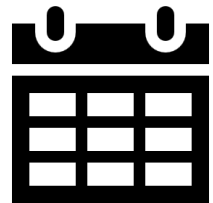
Appropriation collective



Problématisation



Évaluation collégiale



Mise à l'agenda et arbitrage

Comment faire **tenir ensemble** plusieurs acteurs – animés par des enjeux sectoriels – autour d'une lecture partagée, du patrimoine ?

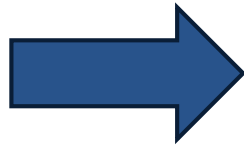
**Déconstruction
Reconstruction**



Les scenarii : coopérer pour arbitrer

Chaque scénario va reposer sur une savante combinatoire d'options entre :

- ✓ maintenir, réhabiliter, transformer
- ✓ intensifier, mutualiser
- ✓ conserver en l'état
- ✓ acheter, louer, vendre
- ✓ programmer
- ✓ etc.



Pour chaque scénario, il s'agira d'appréhender :

- ✓ contribution au service public
- ✓ impacts sur les usagers
- ✓ impacts financiers
- ✓ impacts organisationnels
- ✓ impacts énergétiques
- ✓ risques et conditions de réussite

**Le rôle du contrôle de gestion n'est pas de produire un consensus artificiel.
Il est de prendre en considération les désaccords et de les rendre arbitrables.**

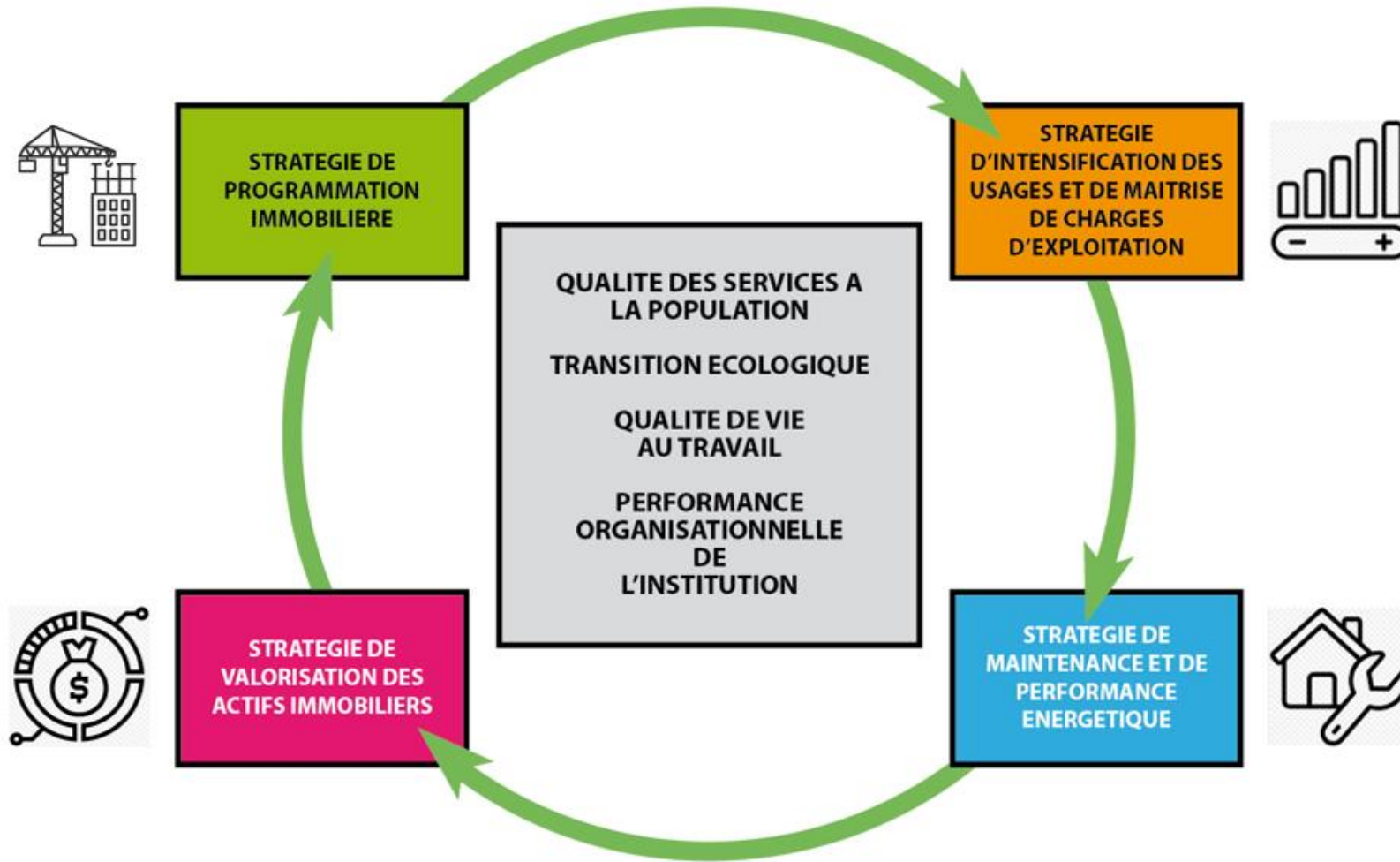
SDIE et PPI : inscrire la stratégie ressource dans le temps

La gouvernance des ressources est aussi une
gouvernance du temps :

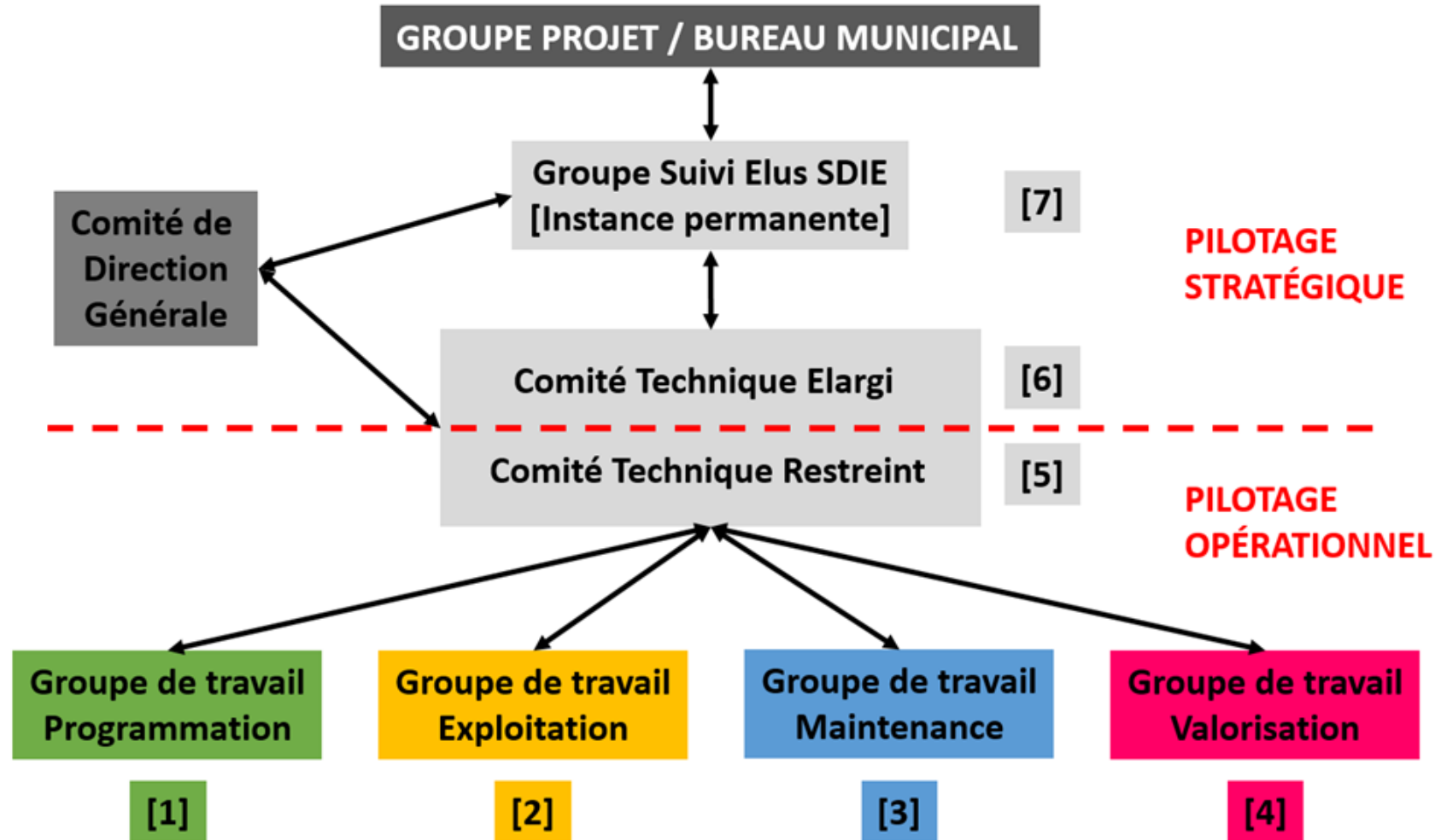
- ✓ Le SDIE définit des **orientations** et des *scenarii* patrimoniaux
- ✓ La PPI les traduit dans le **temps** et en **ressources financières**
- ✓ Les *scenarii* permettent de réviser la **trajectoire** sans perdre le cap
- ✓ Les **arbitrages** intègrent les risques, les aléas et l'évolution des besoins



Les 4 piliers du SDIE



Le schéma de coopération et de gouvernance



Pour chaque instance ont été précisés :

- ✓ les missions,
- ✓ le pilotage,
- ✓ le périmètre de participation,
- ✓ le chaînage organisationnel,
- ✓ la fréquence
- ✓ les modalités de reporting.

Les principes de coopération et de gouvernance

Le schéma de coopération et de gouvernance ainsi formalisé repose sur neuf principes :

- ✓ légitimation du **pilotage** sectoriel
- ✓ architecture pensée dans une **logique ascendante**
- ✓ **fréquence** et **agilité** des instances
- ✓ qualité de la **circulation** des informations et du **reporting**
- ✓ **chaînage** des instances
- ✓ **séparation** des sphères opérationnelles/stratégiques
- ✓ valorisation des **expertises métier** et responsabilisation de l'**encadrement**
- ✓ vigilance sur le niveau de **mobilisation**
- ✓ et **droit à l'erreur** avec ajustements chemin faisant

Nouveaux concepts intégrés

- ✓ **Cycle de vie** du bâtiment
- ✓ **Frugalité** bâtementaire et technique (*low tech*)
- ✓ **Mutualisation** (limites de la polyvalence)
- ✓ **Adaptabilité** voire résilience bâtementaire
- ✓ Évolution des **modes de gestion**
- ✓ **Digitalisation** des pratiques (usagers et agents)
- ✓ **Articulations fonctionnelles** entre intérieurs et extérieurs
- ✓ **Fonction urbaine et esthétique** des équipements publics.



- ✓ Occupation des **locaux mutualisables** avec les acteurs associatifs
- ✓ Inventaire et estimation des **actifs immobiliers** / stratégie foncière
- ✓ Modes de **gestion externalisée**
- ✓ **Flexibilité** des espaces de travail, télétravail, organisation RH

L'une des **conditions de réussite** d'un SDIE - mais cet argument vaut pour toute stratégie – réside dans le fait de **ne pas s'arrêter de réfléchir** dès lors qu'il est formalisé.

Clôture/ouverture [1 / 2]

En réalité, avec le SDIE, nous avons **transformé notre manière de concevoir et d'exercer le contrôle de gestion**. Nous avons compris que notre métier ne consiste plus seulement à mesurer. Il consiste à rendre visibles les ressources, à **construire une compréhension commune et à éclairer les arbitrages**.

Nous sommes passés du producteur d'indicateurs au facilitateur de la décision collective. Ainsi, au-delà de l'exemple du SDIE, il s'agit ici d'appréhender les conditions de **l'animation de la transversalité et du pilotage de projets complexes**. Or, le pilotage interne ne vaut que s'il y a assimilation et maîtrise de la **systémique**.

Clôture/ouverture [2/2]

Trois convictions :

Le contrôle de gestion ne peut produire seul de la **coopération**.

Mais il lui appartient de participer à en créer ou à en réunir les **conditions**.

Et en adoptant une **lecture réflexive du contrôle de gestion**, il apparaît évident que celui-ci doit faire sienne la question – potentiellement mobilisatrice et fédératrice – du « **et après ?** » en embrassant les enjeux du **pilotage interne** pour mieux accompagner la transformation de l'action publique.

MERCI DE VOTRE ATTENTION