

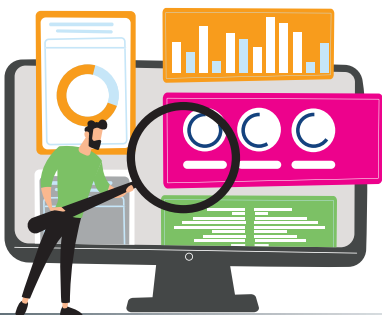


© Fotolia

MÉTHODOLOGIE

Piloter l'action publique par la donnée





Contexte

Grâce au développement des technologies de l'information et à la baisse des coûts de stockage, les données, parfois qualifiée d'or noir du XXI^e siècle, occupent une place centrale dans notre société. Elles sont présentes dans tous les secteurs de la vie humaine, en raison notamment de la valeur économique qu'elles constituent.

Les données produites par les intercommunalités sont de plusieurs natures, selon le système d'information au sein duquel elles sont stockées : données géographiques, financières, ou d'usage des services publics, venant d'un logiciel métier. Elles varient également selon le

degré de protection dont elles font l'objet (données fermées, ouvertes, open data) ou encore selon leur provenance : saisies directement par les agents des services intercommunaux ou collectées à partir de capteurs installés sur le territoire.

De l'autre côté, les décideurs publics sont de plus en plus encouragés à rendre les services publics plus performants et efficaces. Ils sont régulièrement sollicités pour rendre compte de leur action, à travers par exemple les nombreux rapports à éditer chaque année (Rapport Social Unique, Rapport Égalité Femme-Homme, Rapport d'orientation budgétaire...), ou encore par l'ouverture des données publiques observée ces dernières années. Ces exemples témoignent notamment de

l'attente forte des citoyens vis-à-vis de leurs responsables politiques.

La croissance du déficit et de l'endettement public en France a ravivé le débat sur la nécessité de piloter l'action publique plus finement, et par la même occasion, de l'évaluer en fonction d'objectifs fixés comme la maîtrise des dépenses publiques.

Dans ce contexte, les technologies de traitement et d'analyse des données représentent une opportunité importante pour les intercommunalités.

Une opportunité de piloter leur activité et leurs ressources, et ainsi guider la décision publique vers une action plus efficace, démocratique, et transparente.



Méthode : les étapes pour instaurer une démarche de pilotage par la donnée dans votre intercommunalité

ÉTAPE 1

Identifier ou fixer les objectifs politiques et opérationnels de l'intercommunalité

Les objectifs globaux sont généralement fixés par l'équipe exécutive. Ils peuvent être priorisés par trimestre, exercice ou sur l'échelle d'un mandat. Le but ensuite est de déterminer des objectifs par activité pour plus de précision.

❶ Lister les objectifs

Il peut s'agir d'objectifs fixés par l'équipe intercommunale, pouvant être liés au programme pour lequel elle a été élue comme par exemple : « garantir un accès équitable aux activités et services publics » ou « créer de nouveaux espaces verts ».

Ou des objectifs de fonctionnement interne comme par exemple : « maîtriser les dépenses de personnel » ou « réduire le délai de traitement des factures ».

Ils peuvent être fixés aux différents échelons décisionnels de l'intercommunalité, et déclinés de la direction générale aux services.

❷ Hiérarchiser

Ces objectifs peuvent être répartis selon une échelle de temps : sur le temps court (par exemple, sur un

mois ou un trimestre), ou sur un temps plus long (un exercice budgétaire ou même un mandat).

Ils peuvent également être hiérarchisés en fonction de leur degré d'urgence au regard par exemple des pertes engendrées, en terme de temps ou d'argent.

Qui sont les agents à impliquer dans cette démarche ?

Si votre rôle en tant que directeur.trice général.e des services, est de porter cette démarche de pilotage au sein de votre organisation, celle-ci nécessite cependant d'impliquer plusieurs personnes référentes, afin de conduire les différentes étapes. Vous pouvez vous appuyer par exemple sur les directions transverses stockant les données, telle que la direction des systèmes d'information, ou encore les directions responsables de leur production comme la direction des finances ou la direction Enfance-Jeunesse. Plusieurs intercommunalités font également le choix de rattacher à la Direction Générale des Services un service de contrôle de gestion ou dédié au Pilotage et à la Performance.

Il est important d'associer ces agents à chaque étape du projet : de la définition des objectifs et des indicateurs à suivre, à leur mise en œuvre et évaluation.

❸ Identifier les résultats clés à atteindre

Le but est que chacun de ces objectifs se traduisent par des résultats clés mesurables.

Plaçons-vous à la place de Marc, DG d'une intercommunalité de 600 agents :

- Mon objectif : réduire les délais de traitement des factures.
- Mes résultats clés mesurables : réduire de 10 % la durée de traitement des factures au niveau de toute la direction générale.

POUR PLUS DE DÉTAILS SUR COMMENT MENER UN PROJET :

<https://www.manty.eu/post/les-7-étapes-de-la-gestion-de-projet-informatique-dans-une-collectivité>



ÉTAPE 2

Identifier les indicateurs permettant de suivre l'atteinte des objectifs

Pour chacun des objectifs précédemment déterminés il est important de lister les indicateurs, notamment chiffrés, permettant, après une période donnée, de mesurer leur atteinte.

Pour illustrer ce point, voici des exemples d'indicateurs clefs suivis le plus fréquemment par les intercommunalités :

- La durée moyenne entre la date de réception des factures et la date de mandatement, par année et par mois. Indicateur à suivre sur plusieurs années, pour chacun des services de ma Direction.
Objectif : durée < 20 jours.
- Taux de mandatement mensuel et cumulé des dépenses de fonctionnement et d'investissement.
Objectif : approcher les 100 % à la fin de l'exercice et observer une progression constante tout au long de l'année, plutôt qu'un pic au dernier trimestre.

- Évolution annuelle de la masse salariale, par direction, et comparé avec le budgété.

Objectif : observer une progression inférieure à 2 %, et un écart moindre chaque année avec le budgété.

- Taux d'absentéisme mensuel et annuel, par direction et par nature d'absence.

Objectif : < 7 % et une diminution de l'absentéisme compressible.

ÉTAPE 3

Construire les indicateurs et les répartir dans des tableaux de bord

Avant de construire chaque indicateur, il est nécessaire de demander à vos agents, dans chaque direction concernée, d'identifier la provenance des données. Le but principal est ici de s'assurer que les données nécessaires sont disponibles et fiables, auprès des agents qui en assurent la saisie ou qui utilisent le logiciel. Cette étape peut être l'occasion d'identifier d'autres indicateurs alternatifs, à partir de données stockées dans mes systèmes d'information.

Une fois cette étape réalisée, les indicateurs peuvent être construits et organisés au sein de tableaux de bord. Un tableau de bord permet en effet de mettre les indicateurs visuels en perspective les uns avec les autres, afin d'avoir une compréhension plus large d'une situation donnée. Les indicateurs peuvent par exemple être ordonnés par domaine (Finances, Services techniques), par politique publique (Sport, Culture ...), en fonction de leur destinataire (Maire, Comité de Direction ...), ou encore pour répondre à un usage ou une échéance spécifique (Rapport Égalité Femme-Homme, Réunion d'arbitrage budgétaire ...). Plusieurs outils existent pour vous aider dans la mise en œuvre de tableaux de bords, et plus particulièrement pour automatiser cette remontée d'information.

POUR PLUS DE DÉTAILS SUR LA CRÉATION DE TABLEAUX DE BORD PERTINENTS

<https://www.manty.eu/post/6-tableaux-de-bord-de-pilotage-pertinents-pour-les-administrations-publiques-territoriales>

ÉTAPE 4

Prendre des décisions éclairées ... et itérer !

Une fois les indicateurs créés et leur suivi mis en place au sein de votre intercommunalité, il convient de mesurer après plusieurs mois, leur impact sur votre activité et l'atteinte des objectifs fixés initialement. Il faut également questionner leur pertinence pour guider la prise de décision. En effet, la mise en œuvre d'une démarche de pilotage se fait sur le long terme !

Ce temps d'évaluation permet d'ajuster les indicateurs à l'épreuve de leur usage, vers un niveau d'agrégation plus large ou plus fin, mais également d'en créer de nouveaux ou d'en supprimer en fonction des objectifs fixés.

Les exemples de décisions guidées à partir des données :

- Modifier la grille tarifaire des activités périscolaires ;
- Valider les factures dont le service a été réalisé ;
- Arbitrer les propositions budgétaires faites par les services ;
- Modifier le sens de circulation d'une rue ;
- Créer un nouveau poste dans un service ;
- Dessiner une nouvelle carte scolaire.

Optimiser les performances
d'une organisation en facilitant
une prise de décision plus éclairée.

Qu'est-ce qu'un système informatique décisionnel ?

Avec l'essor des technologies de l'information, de nombreuses organisations, privées comme publiques, et plus particulièrement leurs décideurs, s'appuient désormais sur des outils d'aide à la décision ou business intelligence, afin d'utiliser les données qu'elles produisent comme des leviers d'action stratégiques pour leur activité.

Ils visent notamment à optimiser les performances d'une organisation en facilitant une prise de décision plus éclairée.

La notion d'informatique décisionnelle regroupe une diversité de techniques, de méthodes et d'outils de collecte (ex : ETL pour Extraire-Transformer-Charger), de stockage (ex : dans un lac ou "entrepôt" de données), de restitution et d'analyse de données (ex : requêtage, forage de données, analyse prédictive ...).

Ces outils ont plusieurs avantages :

- accéder aux données pertinentes,
- visualiser ces données dans des tableaux de bord interactifs, propices à l'analyse et à une prise de décision éclairée,
- diffuser l'information au sein de votre organisation.



TÉMOIGNAGE

Agnès BOURGAI,
Directrice de la Qualité et du Contrôle de Gestion
de la Communauté d'Agglomération Territoires Vendômois
et Ville de Vendôme

« J'avais en tête la manière de construire les outils de pilotage nécessaires à nos collectivités intégrant la particularité de notre administration locale unique.

L'outil Manty me permet d'accélérer considérablement la production de tableaux de bord décisionnels en partageant rapidement et simplement avec l'ensemble des managers de notre structure, une information sans cesse actualisée.

Peu à peu, nous construisons des tableaux de bord propres à chaque politique, à chaque mission, en les appuyant sur des indicateurs d'activité. Il s'agit d'une co-construction avec les directeurs qui seront les utilisateurs privilégiés de l'outil. Cette étape est importante pour qu'ils s'approprient l'outil et le fassent ensuite évoluer eux-mêmes en fonction de leurs besoins.

Ma mission consiste également à identifier des indicateurs pertinents afin d'évaluer la mutualisation dans chaque domaine. C'est à partir de ces éléments et de leur suivi, que nous pourrons démontrer la performance de notre administration entièrement mutualisée. C'est un travail de fond, un travail minutieux et délicat, mais un travail indispensable pour répondre aux défis que les élus nous demandent de relever pour le service de notre territoire. »



LIEN INTERNET

- www.manty.eu



CONTACTS

ADGCF
Katia Paulin
katia.paulin@adgcf.fr

MANTY
Gabriel du Chalard
Marketing Manager @ Manty
gabriel@manty.eu
06 37 31 66 91