

ÉTUDE



# Piloter son intercommunalité par les tableaux de bord

Cibles, méthodes,  
exemples et témoignages





## Des tableaux de bord, pour qui, pour quoi faire, comment faire ?



### > UN OUTIL AU SERVICE DE TOUS

Depuis une dizaine d'années, la maîtrise des dépenses publiques est au cœur des enjeux du pilotage des collectivités territoriales, encouragées à mettre en place une démarche de pilotage stratégique. Les intercommunalités, qui s'inscrivent dans cette démarche d'optimisation, ont intérêt à suivre et à analyser l'action intercommunale - les coûts et les bénéfices de la mutualisation ainsi que la qualité des services proposés - afin de rendre compte des actions menées auprès des collectivités membres.

Les tableaux de bord, composés de graphiques et de visualisations qui présentent lisiblement les données et leur évolution, constituent un outil pertinent pour accompagner la démarche de pilotage au sein des intercommunalités. Le regroupement d'indicateurs dans un tableau de bord simplifie l'accès à l'information au sein et entre les services et développe une culture de gestion au sein de la collectivité.

Les indicateurs aisément accessibles et comparables offrent un gain de temps aux agents qui en font usage. L'utilisation d'outils automatisant la production et l'envoi de tableaux de bord libère d'autant plus de temps aux utilisateurs qui n'ont plus à rechercher les informations dans les logiciels métiers, les retraiter et les mettre à jour manuellement.

Outils clés du pilotage, les tableaux de bord appuient la prise de décision en fournissant une information claire et exploitable aux directions ou aux élus. Ils doivent être faciles d'utilisation, adaptés à leur cible - un contrôleur de gestion n'utilisera pas le même tableau de bord qu'un directeur des finances, ni de la même façon - et représenter fidèlement la réalité. Le suivi régulier des projets permet d'identifier et d'anticiper les besoins et les changements à mettre en place en cours d'année, et ainsi d'améliorer le processus de prise de décision.



## > BIEN DÉFINIR SES ENJEUX ET OBJECTIFS DE PILOTAGE

Le travail de définition des indicateurs est une tâche importante : quels sont les destinataires des tableaux de bord et à quels besoins ceux-ci doivent-ils répondre ? En fonction des tableaux de bord, les **objectifs peuvent être multiples** : affirmer le pilotage stratégique, répondre à une difficulté de gestion précise, améliorer la circulation de l'information au sein de l'intercommunalité, conduire des projets complexes, etc.

Néanmoins, les intercommunalités qui s'engagent dans cette démarche ne sont pas dans l'obligation de partir de zéro. Dans de nombreux cas, les structures ont déjà défini des objectifs et des indicateurs pertinents dans le cadre de projets divers. Elles peuvent également bénéficier des ressources mises à disposition par les associations de professionnels ainsi que par les structures déjà engagées dans ces démarches.

Un des enjeux de cette démarche de pilotage par les tableaux de bord est l'**orientation de l'effort**. L'intercommunalité peut, si elle le souhaite, déployer dès le début du projet les tableaux de bord à chaque cible identifiée. Cependant, le risque de ne pas répondre aux objectifs déterminés est accru pour les projets de grande envergure. En effet, le projet met plus de temps à se mettre en place, il est plus difficile de vérifier que tous les tableaux de bord correspondent aux attentes, de s'assurer qu'ils sont bien utilisés, que les différentes cibles ne rencontrent pas de difficultés et qu'elles sont toujours intéressées. À l'inverse, rapidement mettre en place les premiers indicateurs et tableaux de bord auprès d'un groupe réduit et s'assurer qu'ils sont fréquemment utilisés, constitue une base solide pour les prochaines étapes du pilotage. Il est par la suite plus simple d'étendre le périmètre à d'autres pôles et le risque d'échec est diminué.

Les intercommunalités évoluent dans un **environnement mouvant** - au fil des contraintes financières et réglementaires changeantes, mais aussi des élargissements de la coopération intercommunale ou des nouvelles priorités politiques -, ces indicateurs doivent régulièrement être remis en question.

Enfin, les intercommunalités font face à un enjeu supplémentaire dans leur pilotage stratégique : l'**objectif d'équité territoriale**, qui doit être mesuré et objectivé par des données précises. Les indicateurs de suivi des ressources et de l'activité sont indispensables à la transparence entre l'EPCI et les communes membres, et facilitent aussi le partage d'informations à destination des administrations municipales et des élus.

## > EXPLOITER LES DONNÉES DE L'INTERCOMMUNALITÉ : DE LA SAISIE DE L'INFORMATION À LA PRISE DE DÉCISION

À quelles conditions une intercommunalité peut-elle espérer exploiter des tableaux de bord pertinents ?

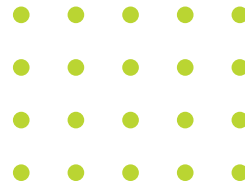
- Des **données fiables** : la pertinence des indicateurs de l'intercommunalité dépend directement de la qualité de la donnée, qui doit être saisie de manière **fiable** et **stable** dans le temps. Cependant, sans attendre une maîtrise parfaite de la donnée, l'intercommunalité peut fonctionner par itérations, en s'appuyant sur les données disponibles et en améliorant progressivement leur qualité.
- Une capacité à **centraliser et à formaliser les données** : celles-ci sont issues de sources diverses - logiciels métiers et fichiers Excel principalement -, dont elles doivent être extraites, puis retravaillées afin d'obtenir des indicateurs exploitables.
- Et un travail de **déploiement des tableaux aux acteurs concernés** : les tableaux de bord sont aussi une forme efficace de transmission d'informations entre le service le plus à même de produire le tableau de bord - par exemple la direction financière ou le contrôle de gestion, dans le cas d'un tableau de suivi du budget -, et le reste de la collectivité.



# 02

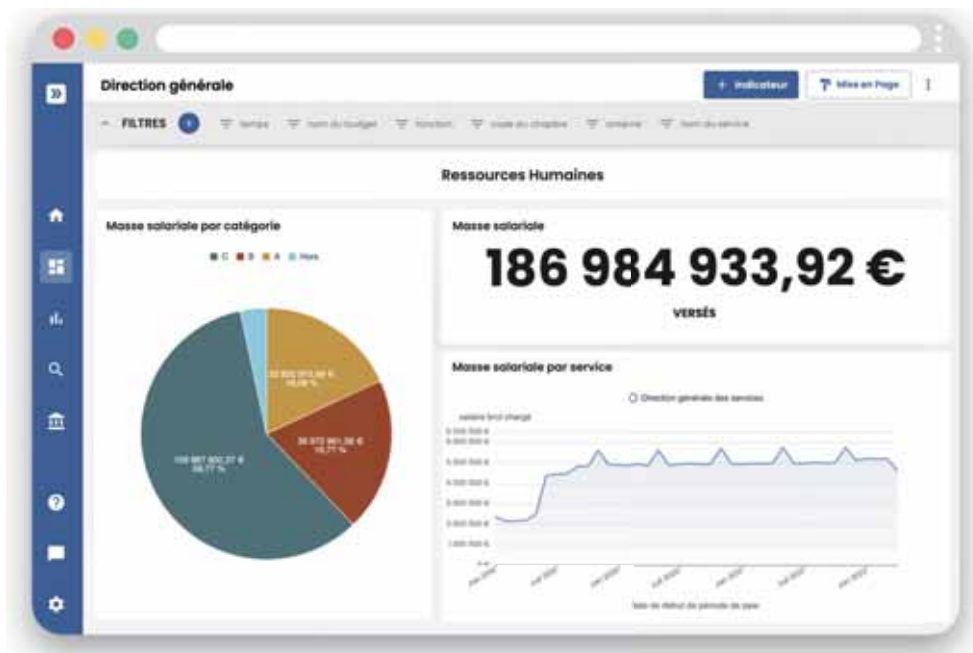


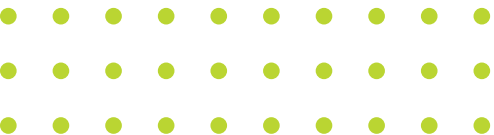
Des tableaux de bord  
au service d'objectifs  
déterminés



## > LE PILOTAGE TRANSVERSAL DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Un tableau de bord destiné à la Direction générale doit offrir une **vision d'ensemble** des informations essentielles à la coordination de l'activité des services de l'intercommunalité. À la fois concis et exhaustif, il constitue une synthèse des données financières, RH et d'activité, et facilite la remontée d'information. Son but ? Permettre une vision stratégique et faciliter la prise de décision rapide sur des sujets complexes.

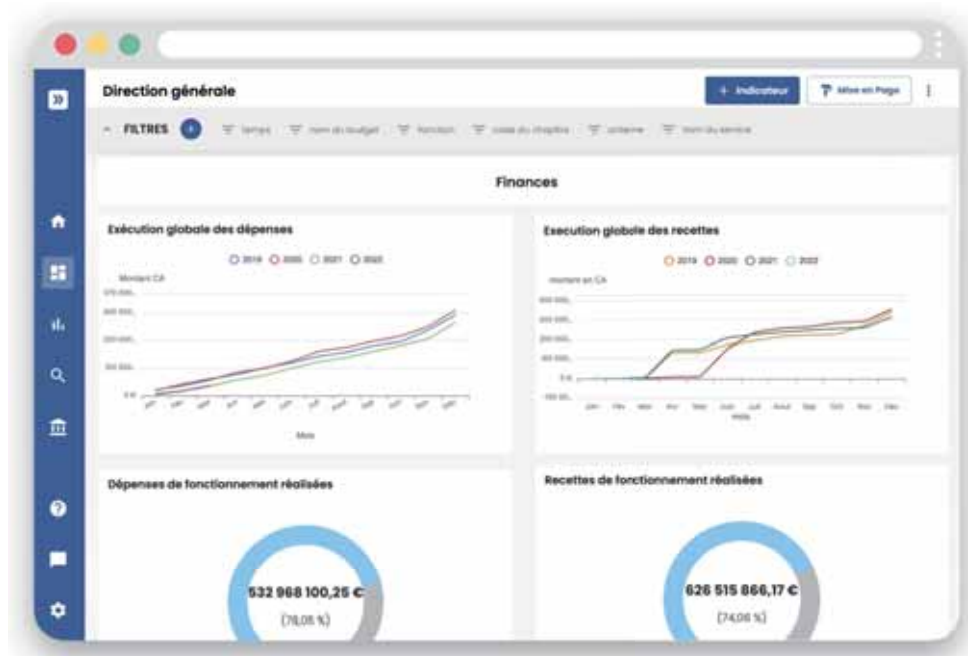




Les tableaux de bord utilisés par les Directions générales contiennent souvent :

- **Des informations budgétaires**, avec les montants prévus et réalisés et un suivi de certains chapitres critiques (011, 012, 65...). De cette manière, le DG compare les résultats budgétaires à la fois mois par mois, et avec ceux des années précédentes.
- **Des données de ressources humaines**, dont la masse salariale par direction, le suivi mensuel des effectifs, etc.
- **Des indicateurs relatifs à l'activité**, en fonction des compétences de l'intercommunalité. À cet égard, il est utile de ventiler les données d'activité par commune membre, afin de mettre en regard leur participation au financement de l'action publique et le bénéfice qu'elles en retirent.

S'y ajoutent parfois d'autres indicateurs, en fonction des enjeux spécifiques de l'intercommunalité : absentéisme, heures supplémentaires, délai de traitement des factures...



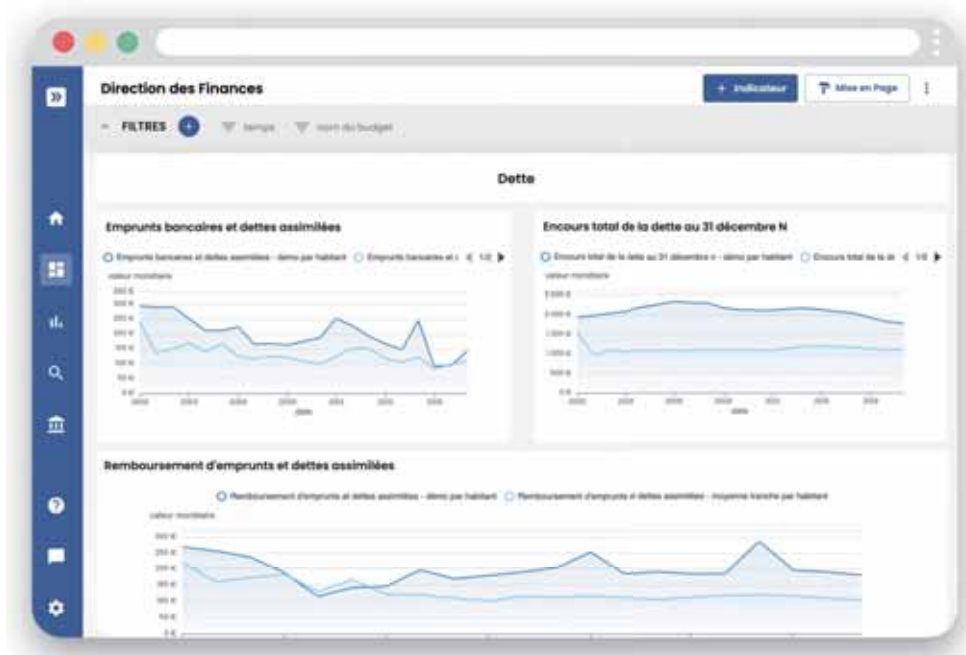
## > PRÉPARER, EXÉCUTER ET ÉVALUER SON BUDGET

### 1. Disposer d'une vision transversale du budget de la collectivité

Disposer d'un tableau de bord général de l'ensemble des fonctions financières de l'intercommunalité permet de fournir en un seul coup d'œil **toute l'information financière de l'intercommunalité**. La direction financière l'utilise pour **améliorer son anticipation des risques financiers et répondre à un enjeu de transparence**, avec des indicateurs clairs, à jour et stables dans le temps.

Ces tableaux viennent aussi en **appui au dialogue de gestion**, et fluidifient le partage de l'information financière, afin de disposer d'un diagnostic partagé. La direction des finances peut par exemple s'en servir pour informer les directions métiers sur leur situation budgétaire à intervalles réguliers.

Suivis régulièrement tout au long de l'année, les tableaux de bord financiers **facilitent une préparation budgétaire sereine**. À l'inverse, ils peuvent avoir un usage plus ponctuel, par exemple pour appuyer la réalisation d'une étude sur une mutualisation envisagée ou une délégation de service public. Enfin, de nombreuses directions financières trouvent utile de comparer leur situation avec celle d'autres intercommunalités de même taille et même compétences.



Parmi les indicateurs fréquemment suivis par les directions des finances, on trouve notamment :

- la répartition des dépenses de fonctionnement et d'investissement par commune membre, avec un cadrage possible sur certaines natures de dépenses (charges de personnel, fournitures, maintenance...);
- une ventilation des charges de fonctionnement (charges de personnel, financières, subventions versées...) et des emplois d'investissement (dépenses d'équipement, reprise sur amortissement...), par exemple en suivant les définitions de la DGFIP ;
- une analyse des ressources de l'intercommunalité ;
- des indicateurs évaluant la santé financière de la collectivité : dette, épargne et fiscalité locale.



**Direction des Finances**

FILTRES

**Zoom sur le Chapitre 012**

Montant mandaté	Montant budgété total	Code de la nature	Nature
10 543 376,67 €	15 188 655,23 €	6207	6207 - personnel affecté par la commune membre du g
363 953,49 €	769 170,34 €	6208	6208 - autre personnel extérieur
2 559 514,22 €	2 756 226,56 €	6331	6331 - versement de transport
650 050,72 €	776 444,39 €	6332	6332 - cotisations versées au F.N.A.I.
2 120 906,92 €	2 632 404,16 €	6336	6336 - cotisations au centre national et aux centres de
225 427,6 €	497 076,39 €	6338	6338 - autres impôts, taxes et versements assimilés sur
102 769 662,6 €	136 416 671,99 €	6401	6401 - rémunération principale
1 078 841,24 €	1 394 826,91 €	6402	6402 - R6L. Logement familial de traitement et Indem
34 980 820,25 €	44 920 320,6 €	6408	6408 - autres indemnités
21 247 488,75 €	24 879 652,04 €	6409	6409 - rémunérations



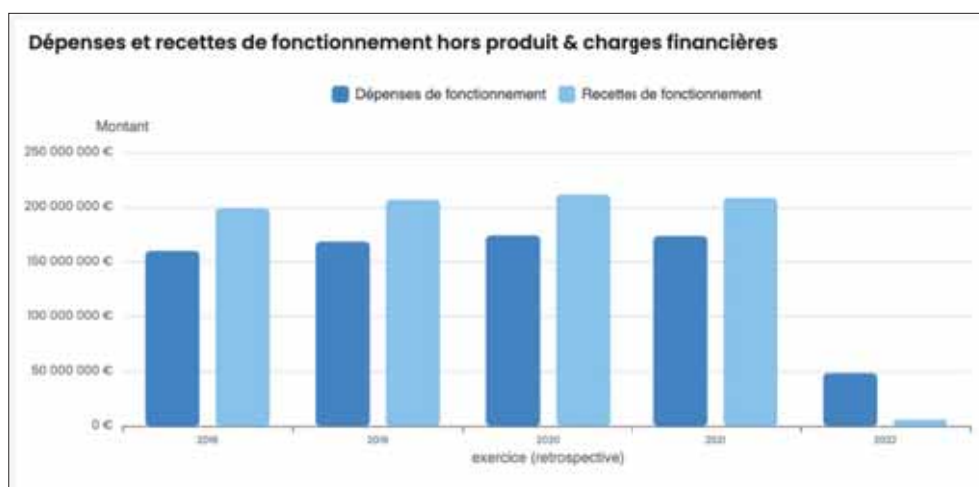
## 2. L'importance de la rétrospective budgétaire

Le tableau de bord rétrospectif est principalement utilisé au moment de **l'élaboration du budget**. Le budget précédent était-il adapté aux capacités des services et aux besoins de l'action publique ? Comment a-t-il été exécuté ? Comment les indicateurs ont-ils évolué au fil des années précédentes ?



Outre des indicateurs d'exécution, la rétrospective mêle habituellement :

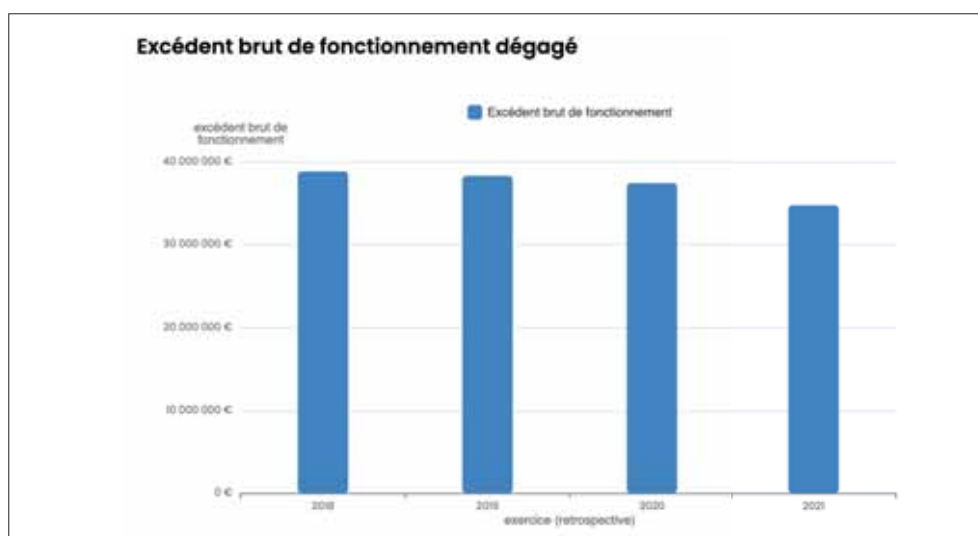
- une analyse des équilibres entre dépense et recette ;
- la répartition des montants en fonctionnement et en investissement par type, qui permet d'estimer les causes des variations en dépenses et en recette (par exemple, une hausse du prix des matières premières, le remplacement de matériel vétuste...);
- une analyse des montants prévus dans le budget primitif, les décisions modificatives et les budgets supplémentaires, afin de préparer un budget primitif qui anticipe au mieux les besoins.



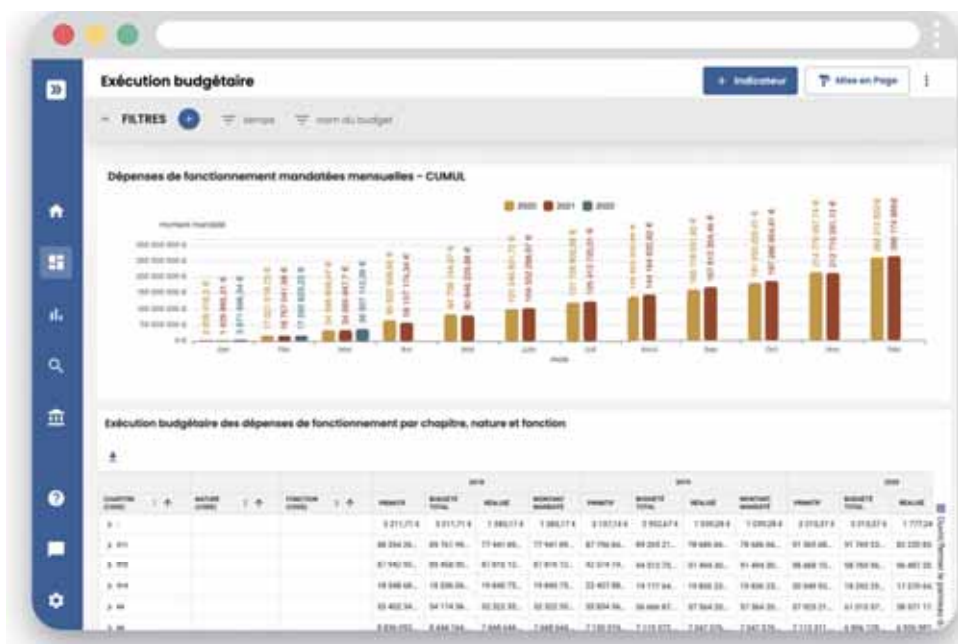
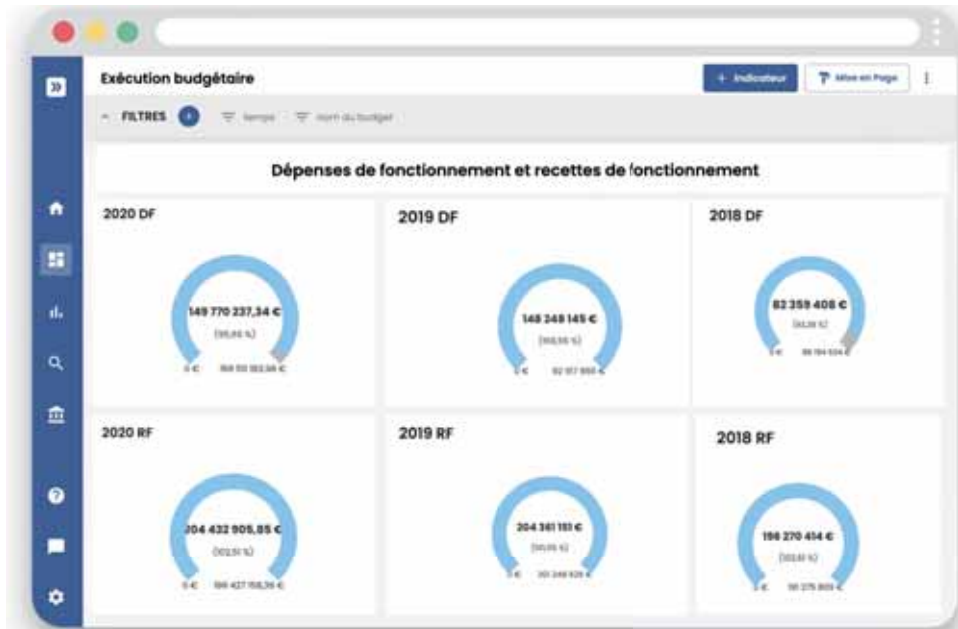
### 3. Faciliter le suivi de l'exécution budgétaire

Utilisés par la direction financière, mais aussi le contrôle de gestion et l'ensemble des directions métier, les indicateurs de suivi budgétaire ont pour but de **limiter le risque de dépassement et d'améliorer le taux d'exécution du budget**.

L'enjeu ? Offrir une **visibilité en temps réel sur l'ensemble des dépenses et des recettes** : en prenant conscience d'un décalage entre budgété et réalisé, par exemple au cours d'une revue de gestion, les services peuvent corriger rapidement la trajectoire, en amont de la clôture de l'exercice. Au moment de la préparation budgétaire, le taux d'exécution de chaque gestionnaire permet aussi de mieux prévoir les besoins pour l'exercice suivant.



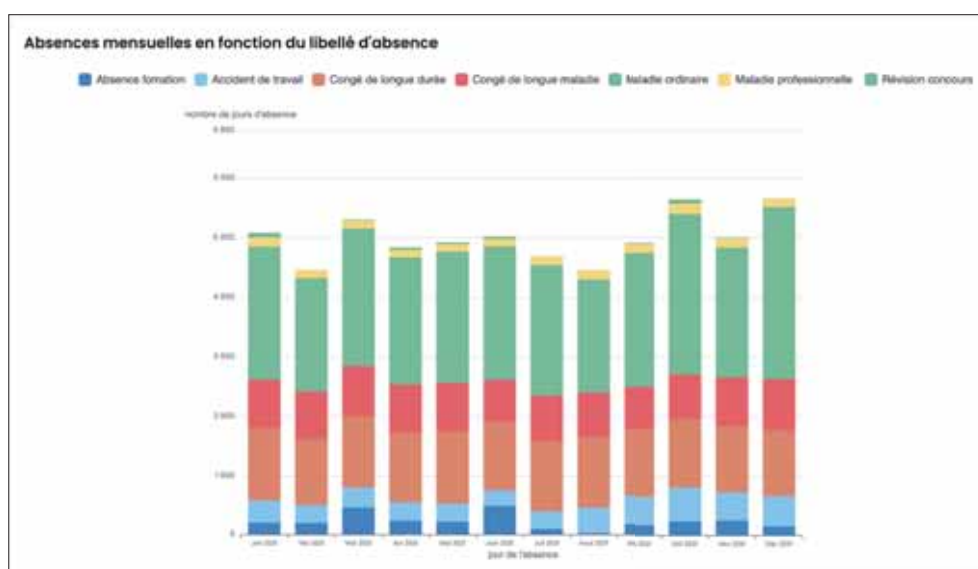
L'exécution peut donc être suivie avec différents niveaux de granularité (global, par section, chapitre, nature, fonction, etc.), mais aussi par service, gestionnaire, opération ou périmètre de politique publique, et en différenciant les montants mandatés et réalisés.



## > METTRE EN ŒUVRE SA STRATÉGIE RH

### 1. Observer et analyser la masse salariale

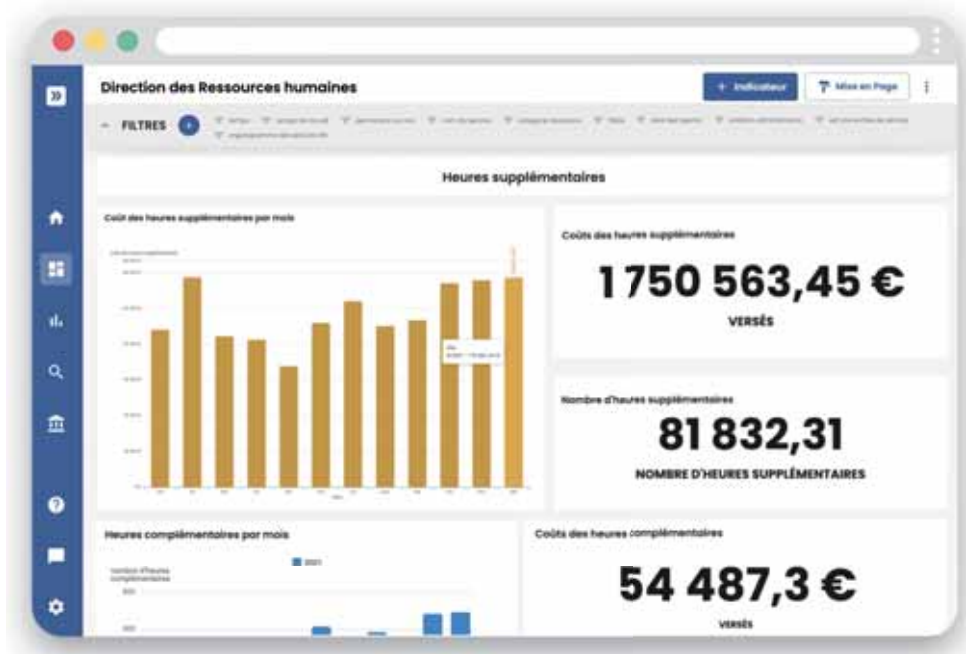
À la croisée de tous les services, la direction des ressources humaines doit assurer l'équilibre délicat entre réponse aux besoins en effectifs et maîtrise de la masse salariale. Avant d'envisager des ouvertures ou fermetures de postes, elle doit donc observer l'évolution et la bonne répartition des effectifs, suivre les absences, ainsi que les accidents du travail et maladies professionnelles. Avec les directions métier, elle optimise la répartition des agents, afin de limiter au plus les remplacements de dernières minutes, les services en sous-effectifs, ou à l'inverse en sureffectifs.



Les indicateurs fréquemment trouvés dans les tableaux de bord à destination des services des ressources humaines sont divers :

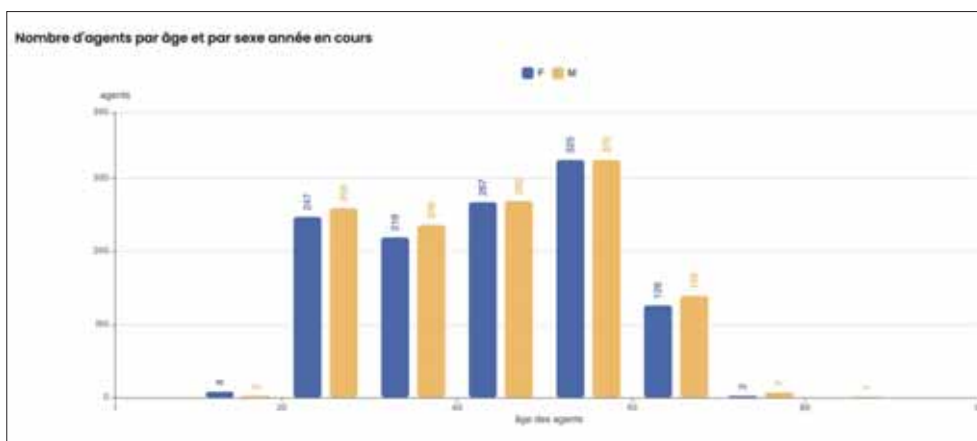
- évolutions du nombre d'agents ;
- évolutions de la masse salariale et des autres dépenses liées au personnel (astreintes, régime indemnitaire...);
- répartition des agents (par filière, par périmètre de politique publique, par antenne...);
- analyse des absences (en fonction de la durée de l'arrêt et de la cause de l'absence) et des heures supplémentaires et complémentaires (selon les directions, la période de l'année et les horaires, et leur coût).





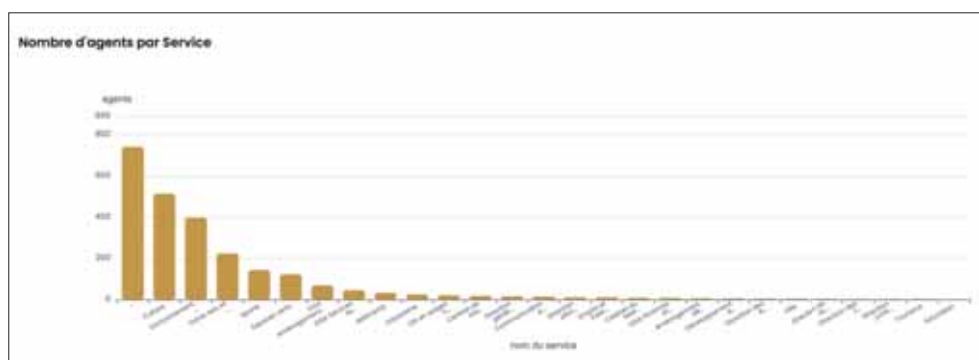
## 2. Suivre l'évolution des effectifs

La DRH gère aussi les carrières et s'assure de l'égalité et de l'équité entre les agents. Elle doit donc disposer d'une **vision d'ensemble du nombre des agents et de leur répartition, anticiper le glissement vieillesse-technicité et co-construire les trajectoires de carrière**. Elle édite aussi des rapports annuels - le bilan social unique et le rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes en particulier.



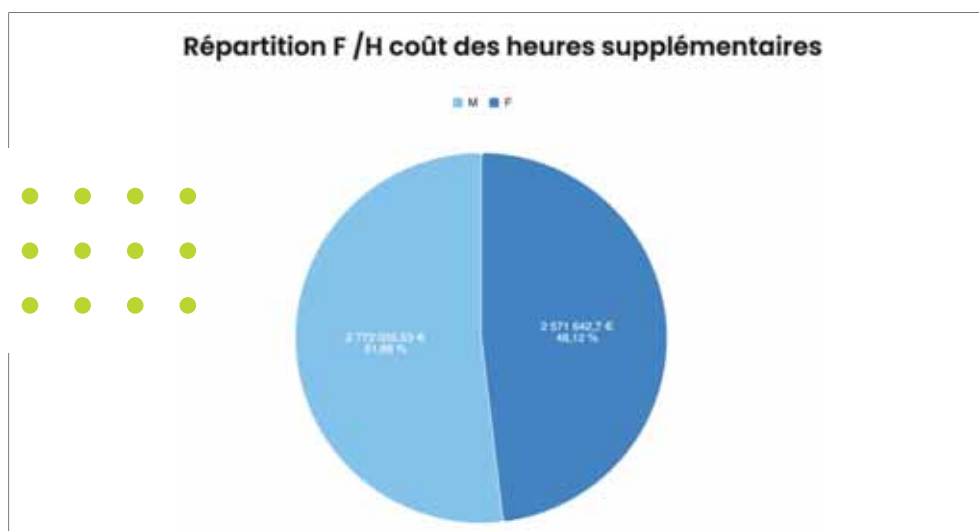
Pour ce faire, les DRH s'attachent à suivre :

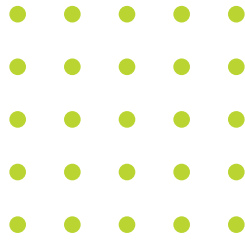
- **La répartition des agents** : entre permanents et non permanents, contractuels et titulaires, catégories A, B et C, ou encore en fonction de leur service de rattachement.
- **Les mouvements** : rythme de renouvellement des agents, variation des effectifs sur une période donnée, mutations...
- **Les formations et les avancements.**
- **Les pyramides des âges**, afin d'anticiper les départs à la retraite et les reconversions.



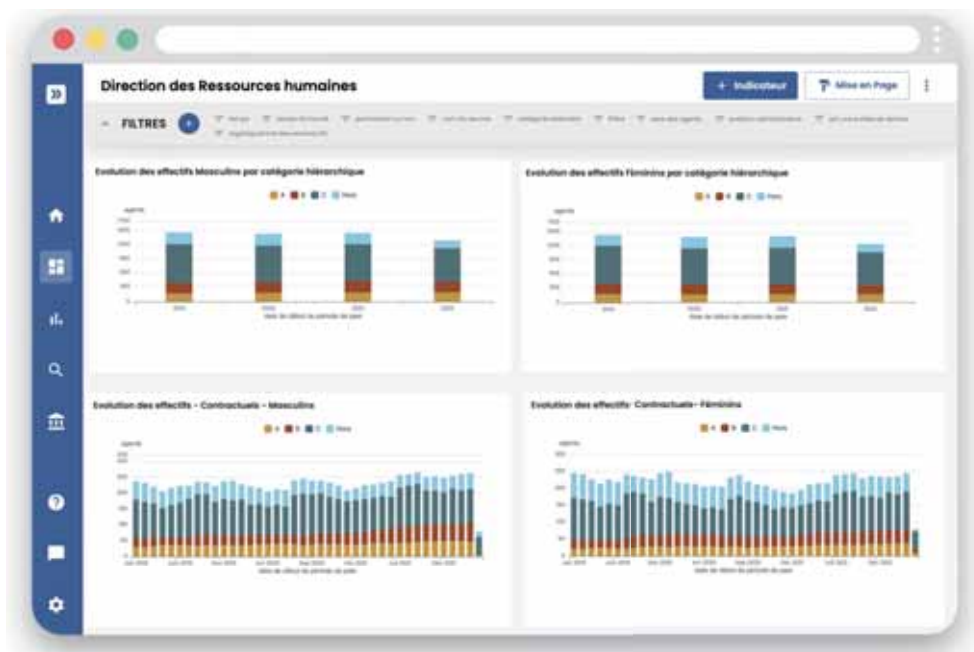
### 3. Piloter la stratégie égalité femmes-hommes

Les collectivités territoriales doivent produire chaque année un rapport sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Elles doivent, pour ce faire, s'appuyer sur des indicateurs qui objectivent la situation et permettent d'orienter la politique de ressources humaines en faveur de l'égalité.





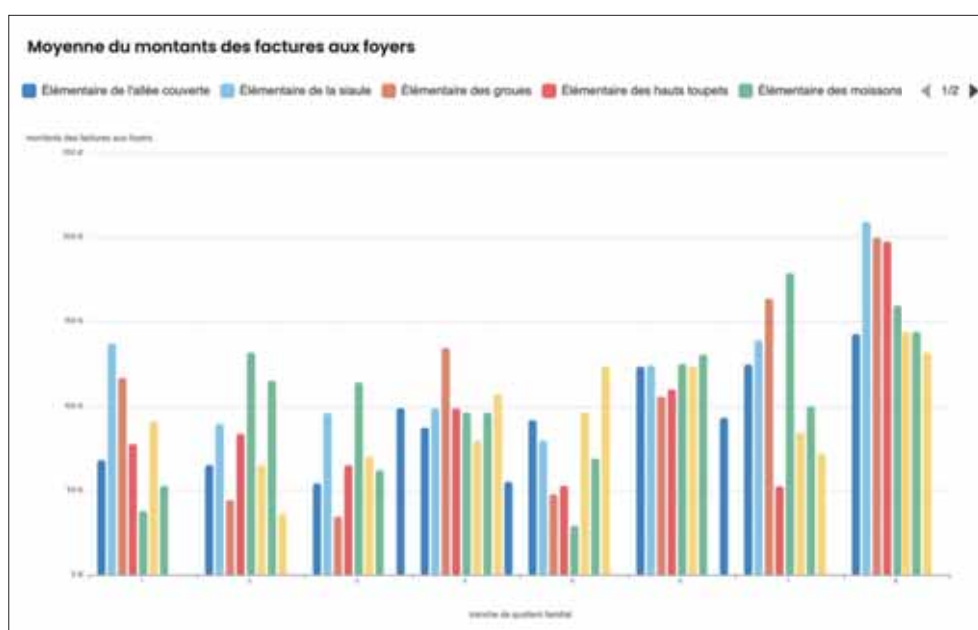
Aussi, les intercommunalités suivent donc généralement la répartition homme / femme dans la masse salariale globale et son évolution, sa répartition par catégorie hiérarchique, filière ou service, par statut. Elles peuvent également s'intéresser aux heures supplémentaires, à la distance domicile-travail, aux absences et bien sûr aux rémunérations.



## > ACTION SOCIALE : L'OBSERVATION AU SERVICE DU REPORTING

### 1. Piloter les services enfance/jeunesse

Ce tableau de bord offre une vue complète et synthétique de l'activité de l'Enfance. Il sert au pilotage au jour le jour de la direction, mais aussi à l'information de la DGS et des élus, ou encore au reporting auprès de la Caisse d'allocation familiale.



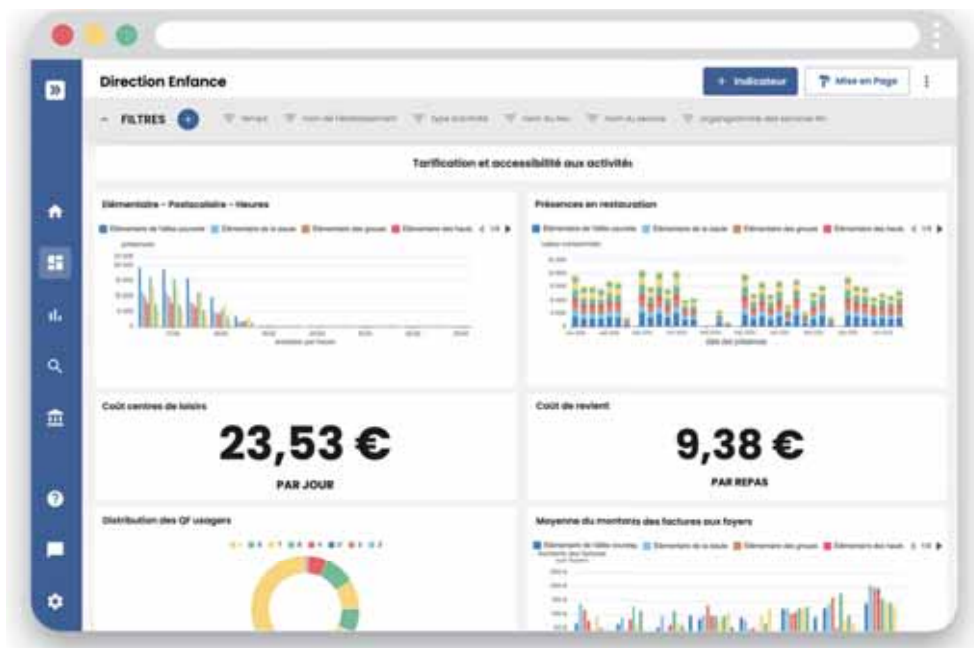
Outre les classiques données d'activité (nombre d'inscriptions dans les différentes écoles ou les accueils gérés par l'intercommunalité, effectifs...), le tableau de bord comprend également des indicateurs spécifiques.

Par exemple, pour le reporting auprès de la CAF, la direction Enfance créera un tableau automatisant l'extraction :

- du nombre d'heures de présence des enfants, celui d'heures facturées aux familles ainsi que les montants facturés et les annulations ;
- les prix horaires de la cantine et de l'accueil, en fonction des quotients familiaux et de la grille de prix de l'intercommunalité.

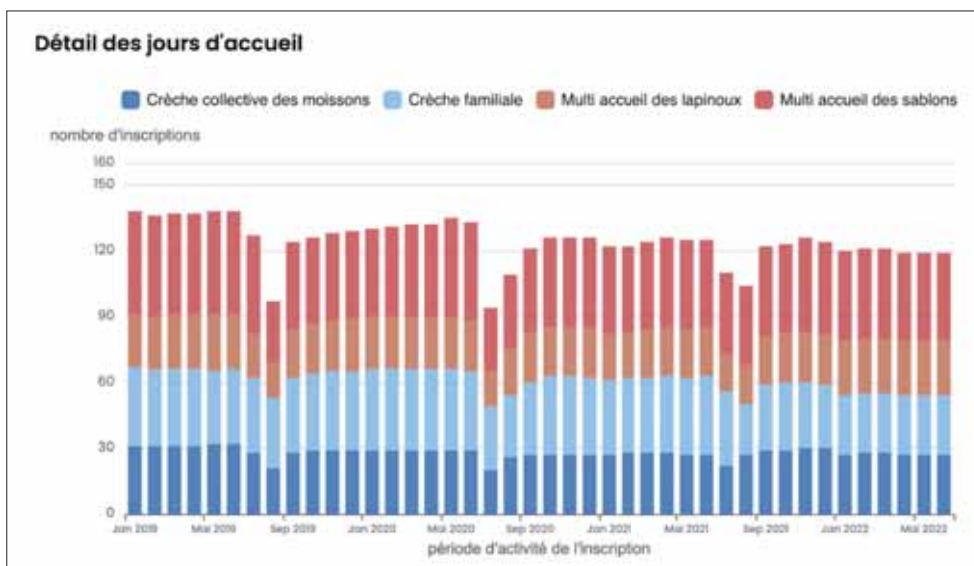
Les tableaux de bord Enfance peuvent également faire office d'**Observatoire social**, avec une visualisation géographique des quotients familiaux et du taux d'effort des familles bénéficiant d'une tarification horaire basse, ainsi que de la participation des enfants à différents types d'activité.





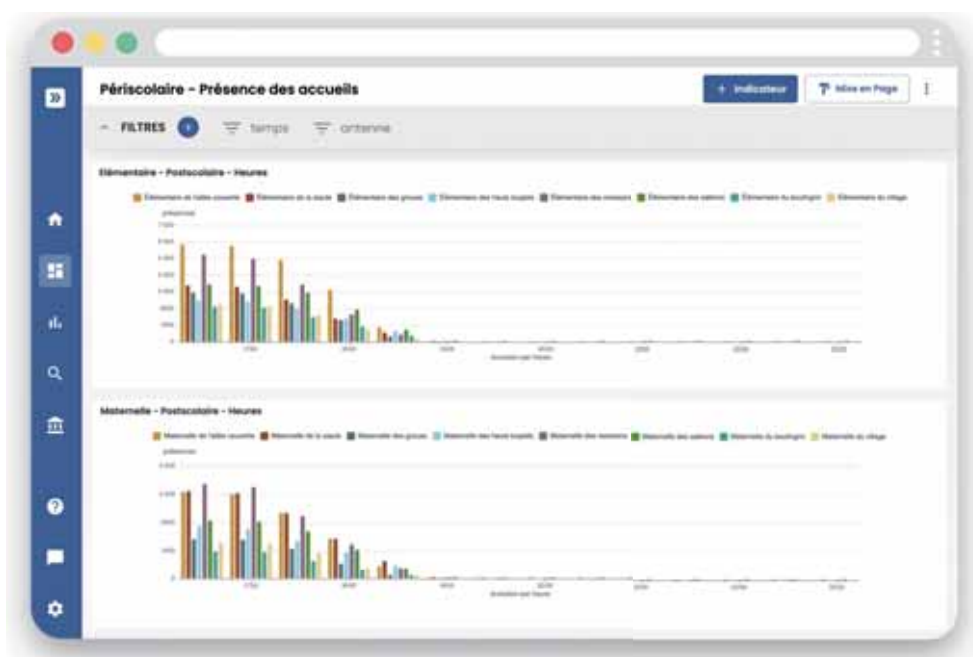
## 2. Suivi et animation des activités périscolaires

Les services responsables du périscolaire s'appuient sur des tableaux de bord pour étudier les dynamiques horaires, saisonnières et annuelles de la fréquentation de leurs structures. Ces tableaux servent de base aux décisions de modifier les horaires d'ouverture en cas de sur-fréquentation ou sous-fréquentation d'une antenne, d'ajuster les achats de fournitures, ou d'envisager une nouvelle répartition du personnel entre les différents lieux d'accueil.





Ils permettent aussi d'estimer le coût d'un équipement au regard de son bénéfice pour la population, en considérant l'ensemble des dépenses (personnels, maintenance, nouvelles constructions et interventions des services techniques), au regard du nombre d'inscrits, des heures de présence et de la satisfaction des familles. En comparant les données d'un équipement à l'autre ou d'une année sur l'autre, vous pourrez identifier les écarts et les leviers d'action potentiels pour y remédier.



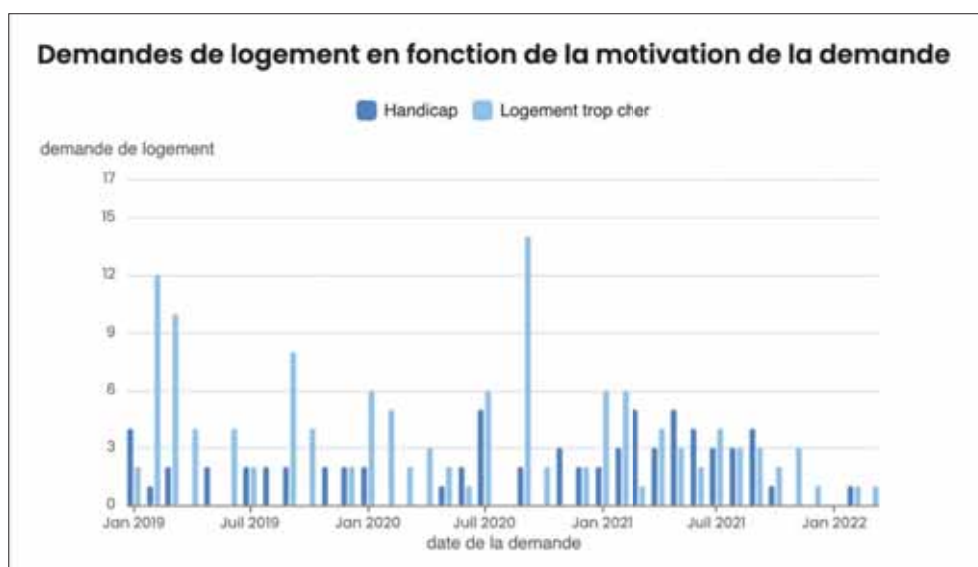
### 3. Piloter son centre intercommunal d'action sociale (CIAS)

Destinés au président de l'intercommunalité, au conseil d'administration du CIAS et aux services de celui-ci, les tableaux de bord du CIAS peuvent avoir une triple fonction.

D'une part, ils servent au **pilotage opérationnel de l'activité du centre**, dans le but d'améliorer le service fourni aux usagers et l'efficacité de l'action sociale dans un contexte budgétaire contraint. Par exemple, ils peuvent améliorer la gestion des effectifs, des horaires d'ouverture de l'accueil ou appuyer la réalisation des enquêtes sociales.

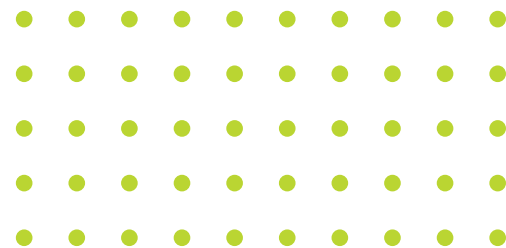
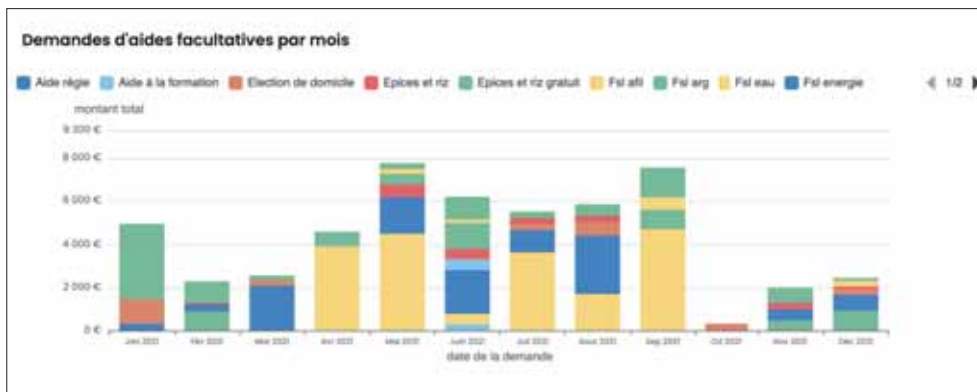
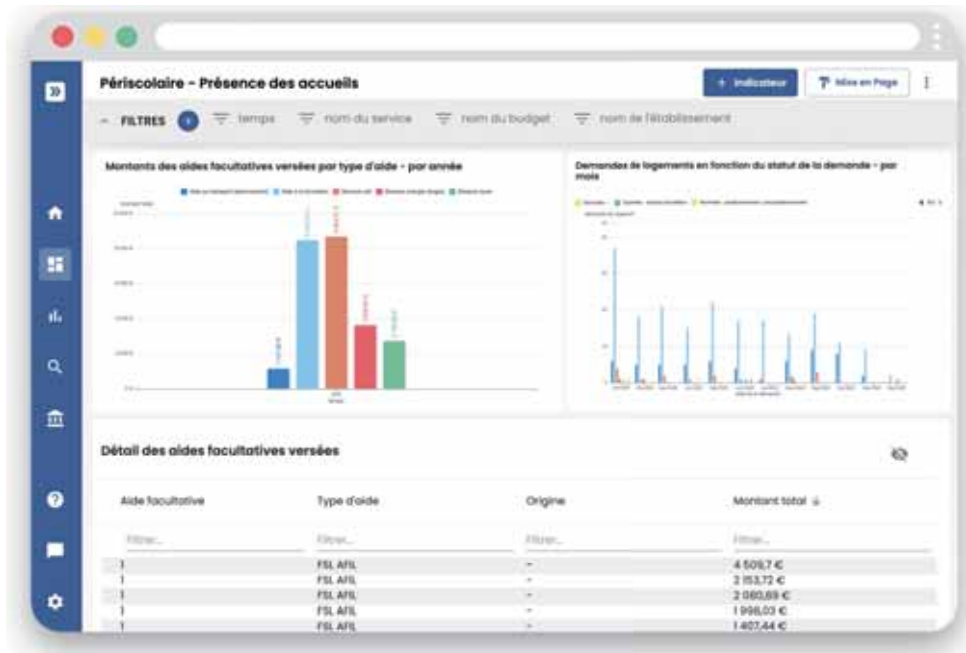
D'autre part, ces tableaux **appuient les décisions relatives à la politique sociale de l'intercommunalité** – qu'il s'agisse des aides facultatives à fournir, de l'allocation des moyens, ou des stratégies à mettre en place, par exemple dans la lutte contre le non-recours. Ils facilitent aussi la préparation du budget du centre, les services pouvant obtenir en quelques clics des bilans de leur activité et des moyens qui y ont été consacrés.

Enfin, ces tableaux **fluidifient la transmission d'informations en interne** (par exemple, la transmission aux ressources humaines des données relatives au travail des agents afin de préparer leur paie) et avec d'autres structures.



Pour cela, il est possible d'inclure 3 types d'indicateurs dans un tableau de pilotage du CIAS :

1. Des indicateurs relatifs **aux aides demandées par les usagers**, et celles fournies par le CIAS :
  - aides légales et facultatives demandées en fonction du type de demande (aides alimentaires, paiement des factures d'eau ou d'énergie, aide au loyer...) et du montant accordé, par demandeur et au total ;
  - répartition des demandes de logement par type de logement et motif de la demande ;
  - proportion de dossiers acceptés ou rejetés ;
  - suivi de l'activité de l'aide à la personne : soins infirmiers à domicile, portage de repas, aide au ménage, etc.
2. **Des indicateurs de performances** tels que le délai de traitement des demandes ou la satisfaction des usagers.
3. **Des informations agrégées relatives aux bénéficiaires** : moyenne d'âge des bénéficiaires, répartition par sexe, composition des ménages, commune de domiciliation, etc.



## > PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

### 1. Les services techniques

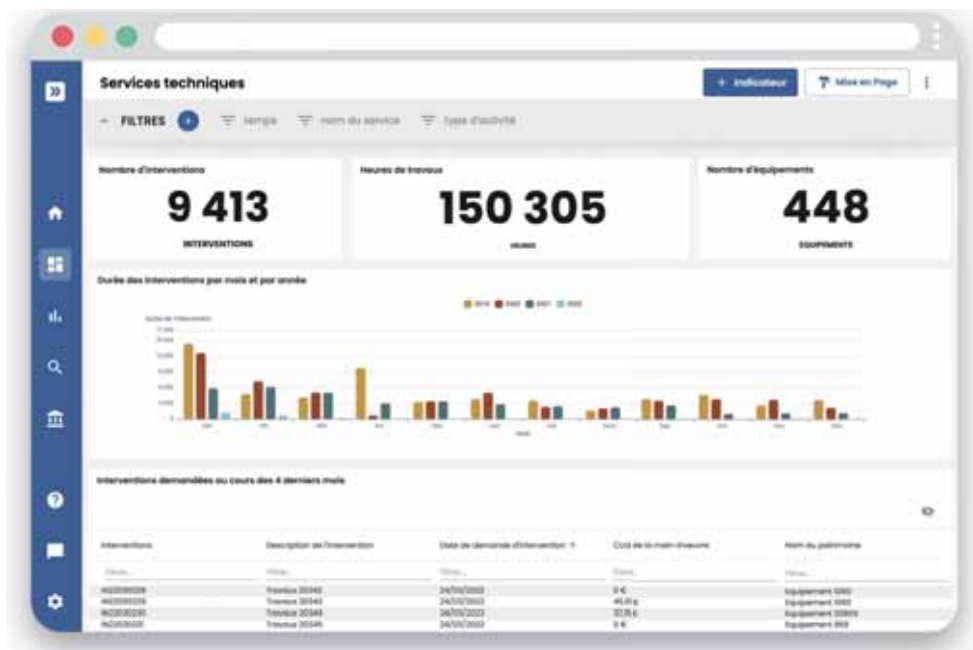
Les services techniques font partie des plus gros producteurs et consommateurs de données dans une intercommunalité, notamment en raison de la diversité de leur activité. Les indicateurs de suivi des interventions sont particulièrement importants, et peuvent être considérés par des prismes divers : agents, matériel, finances...

Les tableaux de bord des services techniques sont donc utilisés comme base à la rédaction d'un rapport d'activité, de la préparation budgétaire ou encore d'une communication sur le site ou dans la revue de l'intercommunalité.



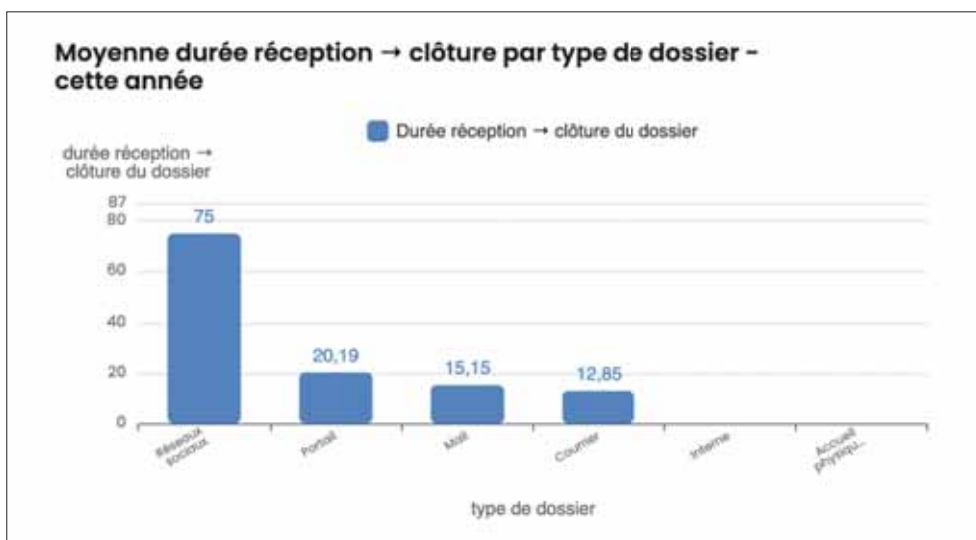
Plus précisément, ces indicateurs peuvent concerner :

- le nombre d'interventions demandées et réalisées, le nombre d'agents impliqués et leurs heures de travail, ainsi que les fournitures qui y ont été consacrées ;
- le nombre d'équipements concernés, leur fonction et le type de l'intervention, et leur répartition géographique ou par commune membre ;
- et d'autres données relatives au patrimoine, par exemple le prêt de lieux à des tiers.



## 2. La gestion des relations aux citoyens

La gestion de la relation aux usagers des services est particulièrement critique : délais de traitement, qualité de l'accueil et réponse aux demandes constituent la vitrine de l'intercommunalité. Les données ainsi rassemblées constituent également des informations précieuses pour l'activité des différents services impliqués - Enfance, CIAS, urbanisme, etc. -, en contextualisant les besoins des usagers et le personnel mobilisé pour y répondre.



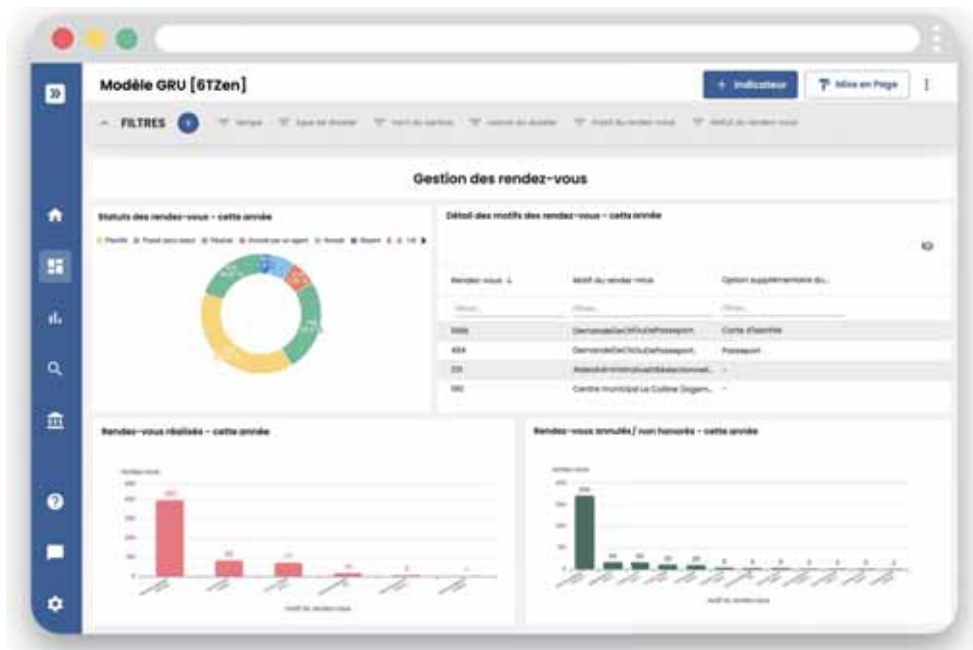


Concernant l'activité, les intercommunalités suivent fréquemment :

- le nombre de dossiers traités, selon les types de demande, ainsi que leur saisonnalité (avec par exemple des demandes plus nombreuses à la rentrée) ;
- les canaux de communication utilisés (guichet, téléphone, site Internet...) ;
- la répartition des usagers par commune.

En outre, la qualité la relation au citoyen peut ainsi être mesurées par :

- des indicateurs relatifs au **bon fonctionnement des services** (taux de réclamation, taux d'interruptions de services, nombre de dossiers traités...);
- les délais d'attente au guichet ou en ligne ;
- des évaluations qualitatives, retours d'expérience ou suggestion d'amélioration des usagers.



# 03



## Retours d'expériences

### > LA CC TERRE DES DEUX CAPS MET EN PLACE DU DÉCISIONNEL AVEC L'OUTIL MANTY DÉCISION



**Stéphanie HAMARD,**  
Directrice des ressources humaines

« Avec Ciril, on extrait un tableur Excel et si on veut des données graphiques, il faut les retravailler nous-même. Ça demande facilement, deux à trois heures de re-travail des données brutes. »



**Thibault CLAISSE,**  
Directeur général des services

« L'agent n'a pas besoin d'aller chercher l'information, elle lui arrive tout de suite, en direct, sur son poste. Dans les tableaux de bord, chaque chef de service va retrouver l'ensemble de ses dépenses de fonctionnement, ses recettes de fonctionnement, l'ensemble de ses dépenses d'investissement et ses recettes d'investissement. On est très vigilant à Terre des 2 Caps sur les délais de mandatement. Chaque chef de service a le délai de mandatement moyen de ces factures, ce qui permet de le responsabiliser dans le suivi de ses paiements pour éviter que les fournisseurs soient payés trop tardivement ou que l'on ait quelques intérêts moratoires appliqués. »



## > LA CC VALS DE SAINTONGE COMMUNAUTÉ MOBILISE SES RESPONSABLES DE SERVICES AVEC SA SOLUTION DÉCISIONNELLE MANTY DÉCISION



**Cécilia GUIBERTEAU,**  
Directrice des services à la population

« Aujourd’hui, mon utilisation des tableaux de bord est plutôt très régulière. Ce sont vraiment de bons outils pour suivre l’activité financière de la Communauté de communes et sur les Services à la population, notamment toute la partie remplacement et consommation des fluides. C’est quelque chose qui guide pour voir les consommations d’enveloppes, là où on en est et voir si les projections étaient les bonnes. »



**Renaud ROSIER,**  
Directeur général des services

[ndlr : L’avantage] « C’est vraiment d’avoir une centralisation de la donnée, disponible à tous, qui permette aux responsables de services de participer et d’être impliqués dans le processus de préparation budgétaire.

En tant que Directeur général, j’ai une vision globale avec Manty de l’activité de Vals de Saintonge Communauté, les élus aussi ont une vision globale du pilotage de l’activité. J’ai beaucoup utilisé les tableaux de bord durant la préparation pour fiabiliser l’ensemble de la saisie et notamment sur les statuts, pour faire remonter ce qui avait été mal rempli et pour faire remonter ce qui avait été saisi en double. J’ai généré des tableaux croisés qui m’ont permis d’avoir des clés d’entrée différentes en fonction de l’information que je cherchais. »



## > LA CA GRAND PÉRIGUEUX INSTITUT UNE CULTURE DE GESTION ET DE PILOTAGE AUPRÈS DES SERVICES AVEC MANTY DÉCISION



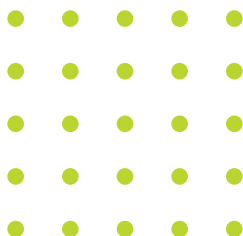
**Lionel FASSORA,**

Directeur des finances, de l'évaluation  
et de la gestion locative

« On avait deux problématiques qu'on avait du mal à gérer : la première était que l'on mettait un temps certain pour mettre à jour les tableaux de bord d'aide à la décision financière. La deuxième difficulté qu'on avait était de diffuser une véritable culture de gestion au sein de l'agglomération.

Les bénéfices sont déjà dans la circulation de l'information financière entre la Direction générale et la Direction financière. Ça permet de faire comprendre les chiffres à tout le monde et d'avoir une vue rapide sur ce qui se passe.

Ça nous permet d'avoir une meilleure communication avec les services. [...] On arrive à éviter ce qu'on voyait les années précédentes, c'est-à-dire des taux de réalisations en fin d'années qui n'étaient pas satisfaisants, avec de grandes différences entre les avancées du projet telles qu'on les communique au moment du budget à l'assemblée, et puis le bilan qu'on en faisait. Là, on peut suivre au jour le jour, et du coup, on rectifie les choses très très en amont. On a gagné pratiquement 15 points sur notre taux de réalisation d'investissement. »





Juliette BISARD  
Responsable des partenariats  
**juliette.bisard@adgcf.fr**  
07 80 52 72 07



Frédéric LÉOGNANY  
Directeur des partenariats  
**frederic.leognany@manty.eu**  
07 84 54 28 94