

Ville de Clermont-Ferrand

Aperçu

■ Les besoins :

- *Maitriser les coûts de fonctionnement de la ville.*
- *Fournir à chaque centre de responsabilité des tableaux de bord sur ses activités.*
- *Introduire une culture de gestion de la performance.*

■ Solution déployée :

- *IBM Cognos Planning*

■ Les bénéfices :

- *Réduction de l'augmentation de la masse salariale qui est passée de 5% à 2% par an.*
- *Optimisation des activités et des équipes de maintenance et d'entretien.*
- *Une administration qui a complètement transformé sa façon de fonctionner, aujourd'hui complètement impliquée dans une démarche de résultats.*



Située dans les grosses villes de taille moyenne de France, Clermont-Ferrand compte quelques 141 000 habitants pour une superficie de 42.63 km². Elle emploie 2800 agents, gère plus de 300 bâtiments communaux et disposait en 2007 d'un budget de 215 millions d'euros.

« Nous consacrons environ 150 millions d'euros aux dépenses de fonctionnements de nos services et 60 millions en investissement, précise José Gaydu, Directeur Organisation et Service de la Mairie de Clermont-Ferrand. Pendant longtemps, la ville n'a pas beaucoup investi. Depuis sept mandatures, les élus ont toutefois engagé des opérations

d'investissement très lourdes dans un contexte financier qui au niveau national est préoccupant pour les collectivités territoriales. L'état transfère en effet de plus en plus de compétences sur les collectivités sans pour autant garantir leur financement dans la durée. Dans les années 2000-2002, la ville s'est retrouvée confrontée à une perte de recettes dynamiques qui a eu un impact immédiat sur ses marges de manœuvres financières pour des charges de fonctionnement qui restaient très importantes.

Face à ce contexte nous devons engager un processus de maîtrise des dépenses de fonctionnement ». En 2002, José Gaydu rejoint la mairie de

Clermont-Ferrand pour mettre en place, entre autres, une fonction de contrôle de gestion. C'est à cette occasion que la ville s'équipe d'outils informatiques pour l'aider dans l'analyse de ses processus de gestion et la prise de décision.

Un projet mené de façon progressive pour obtenir l'implication des utilisateurs

Dans un premier temps, José Gaydu s'est intéressé aux ressources humaines, puis aux dépenses générales. Il a tout d'abord réalisé un audit afin d'obtenir une topologie significative du système d'information en place et des données disponibles. « La gestion des ressources humaines est complexe dans l'administration, explique-t-il. Pour planifier les départs en retraite, par exemple, nous devons tenir compte de nombreux paramètres dont l'ancienneté de l'agent mais également le nombre d'enfants, la date d'entrée dans la fonction publique, etc. »

L'audit révèle que l'information est éparpillée mais surtout incomplète et qu'il existait des décalages entre le système informatique RH et le système financier, faute de dialogue entre les deux plateformes. Au bout de trois mois d'audit, José Gaydu entame donc une restructuration du fonctionnement des services et met en place des tableaux de bord destinés à faciliter la consolidation et la mise à disposition d'informations.

« C'est de manière toute à fait intentionnelle que j'ai dans un premier temps constitué des tableaux sous Excel, précise-t-il. L'expérience m'a prouvé au fil des années que le plus bel

outil de BI ne change rien dans une organisation si les utilisateurs ne sont pas sensibilisés au problème. Je voulais donc faire en sorte que les utilisateurs soient producteurs des tableaux de bord, qu'ils se rendent compte d'eux-mêmes des limites d'un tableur pour qu'ils soient ensuite prêts et surtout demandeurs d'une solution plus évoluée ». En d'autres termes, la démarche mise en place par José Gaydu introduisait un véritable changement dans le fonctionnement, le directeur Organisation et Service voulant surtout amener ses utilisateurs à partager avec lui l'enjeu de la performance.

« L'information appelant l'information, il n'a fallu que quelques mois à la direction générale pour demander plus d'information et être prête pour une solution plus avancée », explique José Gaydu. Début 2004, la ville investit dans IBM Cognos Planning. Elle déploie très rapidement 5 cubes RH et 4 cubes finance et met en place un portail pour diffuser les quelques 30 rapports mensuels destinés à chaque centre de responsabilité de la ville. Le résultat de cette démarche ne s'est pas fait attendre : auparavant la masse salariale augmentait de 5% par an, aujourd'hui elle n'augmente plus que de 2%. En parallèle et grâce à l'analyse de ses activités, la ville a complètement revu le fonctionnement de ses services, externalisant certaines fonctions de maintenance et entretiens des bâtiments, optimisant la constitution de ses équipes, de son parc de véhicules, etc.

« L'ergonomie et la finesse d'information fournie par IBM Cognos Planning ont été les clés du succès : séduits les utilisateurs sont devenus les porteurs du projet, s'impliquant de plus en plus dans une démarche de gestion de la performance, une culture totalement nouvelle pour le secteur de l'administration ».

José Gaydu, Directeur Organisation et Service de la Mairie de Clermont-Ferrand

Cognos Software pour l'ergonomie et la finesse de l'information

« Les directeurs ont été séduits par l'ergonomie et la finesse des informations fournies par IBM Cognos Planning, ils sont à l'origine de ce choix, explique José Gaydu. Le module Contributor de IBM Cognos Planning nous a permis de mettre en place des processus d'alimentation par les directions. Le succès est tel, que je ne suis plus vraiment le porteur du projet. Ce sont nos utilisateurs qui le font évoluer avec leurs demandes ».

Très satisfait de cette première phase, José Gaydu s'attaque déjà à la prochaine étape. Les premiers tableaux de bord mis en place offrent une vision verticale, limitée à l'activité du service, chaque service ne pouvant accéder qu'à son propre rapport. « Nous voulions que chaque centre de responsabilité s'implique dans l'optimisation de ses activités mais nous sommes arrivés au stade où nous ne pouvons plus optimiser par service. Aujourd'hui, la question ne se pose plus en ces termes mais en gestion des priorités, ce qui implique une vision transversale, c'est-à-dire non plus comment optimiser la masse salariale mais comme redéployer notre personnel en fonction des besoins de chaque instant. Raison pour laquelle, nous mettons actuellement en place des rapports partagés entre les directeurs afin qu'ils puissent mieux s'organiser avec les autres services ». Et de conclure : « d'une simple préoccupation de maîtrise des coûts, nous sommes passés à un processus beaucoup plus riche d'élaboration du

budget ou en d'autres termes, IBM Cognos Planning nous a permis de passer d'une comptabilité générale à une comptabilité presque analytique sans réel effort ».

A propos d'IBM Cognos

Les solutions de Business Intelligence (BI) et de pilotage de la performance IBM Cognos aident les entreprises à mesurer, comprendre et anticiper leur performance financière et opérationnelle. Alliant technologies, applications analytiques, meilleures pratiques et un large réseau de partenaires, les solutions IBM Cognos offre un système de pilotage de la performance à la fois complet, ouvert et personnalisable. Plus de 23 000 clients dans plus de 135 pays ont choisi les solutions IBM Cognos.

Pour de plus amples informations : www.ibm.com/cognos/fr

Nous contacter

Un représentant IBM Cognos vous appellera sous deux jours ouvrés pour répondre à votre question ou vous proposer une solution en réponse à votre demande : www.ibm.com/cognos/fr



IBM France
Tour Descartes - La Défense 5
2, avenue Gambetta
F - 92400 Courbevoie
www.ibm.com/fr

IBM, le logo IBM, IBM.com sont des marques d'International Business Machines Corporation et sont déposées aux Etats-Unis et/ou dans de nombreux pays. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. © 2009 IBM Corporation. Tous droits réservés.

Les autres noms utilisés pour désigner des sociétés, des produits ou des services sont des marques ayant leur titulaire respectif.

Cette publication est fournie à titre d'information uniquement. Ces informations peuvent faire l'objet de modifications sans avis préalable. Pour obtenir les informations les plus récentes sur les produits et les services IBM, veuillez contacter votre revendeur ou votre ingénieur commercial IBM.

Les photographies de cette publication peuvent, le cas échéant, représenter des maquettes.

© Copyright IBM Corporation 2009

Tous droits réservés.