

GÉRER DIFFÉREMMENT

# 14

**COÛT COMPLET  
DES ÉQUIPEMENTS  
CULTURELS ET SPORTIFS :  
MÉTHODOLOGIE ET PLAN DE  
VALORISATION DES DONNÉES**

VILLE DE MARSEILLE



# LES AUTEURS



**Hélène CURCHOD**

helene.curchod@conservateur-inet.org



**Louis METAIS**

louis.metais@administrateur-inet.org



**Emilie RUIN**

emilie.ruin@ingenieurchef-inet.org

## TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

**Aude EISINGER**

Directrice générale adjointe  
culture, mer, sports

# CONTEXTE

**Vers un pilotage par la donnée des équipements culturels et sportifs**  
**A l'occasion d'une réorganisation des services en 2019, la Ville de Marseille a créé une nouvelle DGA Culture, Sports, Mer (DGACSM). Sa direction a souhaité impulser une démarche d'objectivation des coûts des équipements culturels et sportifs afin d'asseoir un pilotage efficace dans un environnement d'identification et de fiabilisation des données de la Ville. L'immense majorité de ces équipements est gérée en régie par la Ville de Marseille. La DGA n'a donc qu'une vision partielle des coûts qui y sont liés : les coûts de travaux ou de sécurité lui échappent, par exemple, car ils sont gérés par des directions centralisées de la Ville. Par ailleurs, le discours sur les coûts des équipements culturels et sportifs de Marseille est très souvent approximatif, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de la collectivité.**

# PROBLÉMATIQUE

La mission consistait donc à proposer une évaluation du coût complet des équipements culturels et sportifs. L'enjeu pour la collectivité était de pouvoir à la fois objectiver le débat autour de ces équipements, de disposer d'un **outil de pilotage et d'aide à la décision** fiable et efficace, mais aussi de réaliser une **cartographie des données** au sein des directions de la Ville.

Le contexte était doublement porteur : d'un côté, la perspective d'une nouvelle mandature appuie l'importance de la démarche d'objectivation des

coûts et de l'autre, l'avènement de l'*open data* amène la collectivité à examiner les données dont elle dispose. La Ville de Marseille a par ailleurs impulsé depuis 2018 une démarche de gouvernance de la donnée, afin d'aller vers une fiabilisation des données utilisées par toutes les directions et ainsi un meilleur dialogue inter-services.

# DES CLÉS POUR AGIR

**Dialogue inter-directions et fiabilisation des données : des préalables à l'approche en coût complet**

La mission a donné lieu à l'élaboration de quatre tableaux approchant le « coût net complet » des bibliothèques, stades, gymnases non scolaires et piscines de la Ville de Marseille, un guide d'utilisation et un rapport de préconisations pour l'avenir de la démarche.

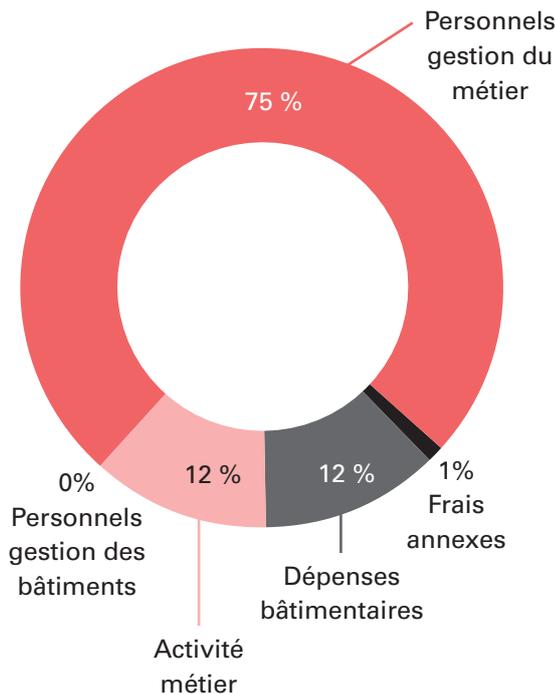
**L'approche retenue favorise l'objectivation du coût réel du service en distinguant :**

- le coût directement affectable à l'équipement,
- les coûts indirects mais qui restent quantifiables,
- les « charges de structure ».

Ces éléments pourraient constituer le point de départ d'un dialogue de gestion au sein de la Ville de Marseille et d'un outil d'objectivation dans le cas de contrôles externes.

L'analyse des dépenses de fonctionnement a par ailleurs mis à jour le fait qu'une direction « métier » ne maîtrise qu'une part de son budget en lien avec l'équipement : le bon fonctionnement d'un équipement repose donc sur un dialogue inter-directions (et particulièrement les ressources humaines, les directions du bâtiment et les directions « métier »).

## Dépenses de fonctionnement des bibliothèques



L'outil proposé a mis en évidence la nécessité d'une structuration des données en lien avec la démarche de « **gouvernance de la donnée** » engagée par la Ville de Marseille. Celle-ci ne se substitue pas à la vision politique, mais doit l'éclairer tant pour l'élu que pour le citoyen.

La fiabilisation de la donnée dans une collectivité suppose par ailleurs de travailler avec l'ensemble de la chaîne hiérarchique et particulièrement avec les agents opérationnels et l'encadrement de proximité qui renseigneront l'outil de pilotage : l'ergonomie de tels outils doit donc être pensée pour être la plus simple et la moins chronophage possible. Le renseignement de l'outil doit avoir un sens, voire une valeur ajoutée pour l'agent qui saisit la donnée.

Il est donc fondamental de prévoir un **accompagnement continu des agents comptables et opérationnels** qui seront les garants de la fiabilité de la donnée. Enfin, une impulsion hiérarchique et politique permanente est nécessaire pour assurer la continuité du renseignement de l'outil.

## Les chiffres

18,1

millions d'euros pour le réseau des bibliothèques

13,2

millions d'euros pour les espaces de piscines

13,4

millions d'euros pour l'ensemble des stades

8,1

millions d'euros pour les gymnases

14 %

de taux de couverture des dépenses par les recettes pour les stades (10% pour les piscines et les gymnases, 5% pour les bibliothèques)

15 %

des dépenses de fonctionnement liées aux charges de structure

30

les dépenses de fonctionnement 30 fois supérieur aux dépenses d'investissement

75 %

Les dépenses de personnel correspondent à environ 75% des dépenses de fonctionnement.

12 %

Tant les dépenses « d'activités métier » que celles d'ordre « bâtimenaire » représentent 12% des dépenses de fonctionnement des bibliothèques.

## Témoignage de la collectivité

*Aude Eisinger, Directrice générale adjointe -  
Culture, Sports, Mer*

« La mission a été l'occasion de réinterroger les problématiques de gestion et de pilotage de la Ville de Marseille en partant du périmètre des équipements culturels et sportifs. Les résultats proposés par les élèves permettent d'objectiver les coûts et constituent un utile point de départ à une démarche que les services de la DGA Culture Sports Mer souhaitent poursuivre en 2020, en lien avec les autres DGA et directions concernées. Grâce à une approche fondée sur l'écoute des directions opérationnelles et fonctionnelles, la mission a généré un intérêt et une dynamique favorable est engagée ».

## Aller plus loin

- Alain Pereilstein, Directeur du contrôle de gestion - Région Nord-Pas-de-Calais, Fiches pratiques de la Lettre du cadre territorial, Fiches pratiques financières, La méthode du coût complet, n°120, juin-juillet 2010
- CERTU, [Le coût des équipements publics, approche en coût global, fiche n°3](#), novembre 2011
- Cour des Comptes, [Les piscines et centres aquatiques publics : un modèle obsolète](#), février 2018

