

GÉRER DIFFÉREMMENT

10

RÉORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIÈRE : UN VECTEUR PUISSANT DE TRANSFORMATION

RÉGION OCCITANIE / PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE



LES AUTEURS



Jérémie CHOLLEY

jeremie.cholley@administrateur-inet.org



Kevin CROUZET

kevin.crouzet@administrateur-inet.org



Erwan LAMOINE

erwan.lamoine@administrateur-inet.org



Cécile RODRIGUEZ

cecile.rodriguez@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Simon MUNSCH

Directeur général des services

CONTEXTE

Depuis le 1er janvier 2019, la Région Occitanie, produit de la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées, a déployé un nouveau système d'information financier (Grand Angle). Plus qu'un outil de gestion budgétaire et comptable, il s'agissait d'une étape-clef dans la poursuite d'un objectif de « faire région » au sein d'une administration régionale fortement marquée par la diversité des méthodes de travail et des pratiques professionnelles.

Plus de 9 mois après la mise en œuvre de ce nouveau système d'information financier, le Directeur général des services a choisi de recourir à une mission pour établir un état de l'avancement de ce projet, et appeler à des préconisations pour y proposer des ajustements.

PROBLÉMATIQUE

Située au sein de la Direction des finances et du conseil, qui pilote et coordonne le projet, la mission avait ainsi vocation à interroger l'ensemble des enjeux et problématiques issus de ce changement. En effet, davantage qu'un outil et des méthodes, Grand Angle a impliqué une transformation de la fonction financière au sein de la collectivité.

Il a conduit à une remise à plat de tous les processus d'exécution des dépenses et des recettes, à mettre en place une nouvelle répartition des tâches entre directions opérationnelles et Direction des finances et du conseil et, in fine, à améliorer l'efficacité budgétaire et comptable de la collectivité.

DES CLÉS POUR AGIR

La mission s'est structurée, en amont, autour d'une analyse produite par le cabinet de conseil « EY », assistant à la maîtrise d'ouvrage du projet de réorganisation de la fonction financière autour du déploiement de Grand Angle. Au sein de l'administration régionale, elle a eu ensuite vocation à interroger, selon différentes modalités, tous les acteurs de la fonction financière : les différentes unités de travail de la Direction des finances et du conseil ; les autres directions ressources mobilisées (systèmes d'information, ressources humaines, commande publique, communication, etc.) ; puis, enfin, plusieurs directions opérationnelles sélectionnées pour la représentativité des risques et des opportunités de cette transformation.

Cette première phase de diagnostic a été conduite auprès de toutes les personnes impliquées dans le projet, à la manière d'une enquête approfondie, en rencontrant tous les types d'agents concernés, des cadres de direction générale aux gestionnaires de subventions et de marchés publics dans les direc-

tions opérationnelles. Elle a été menée aussi bien sur les sites de Toulouse que de Montpellier. Elle a permis de développer une approche qualitative, de prendre en compte les perceptions des difficultés rencontrées tout en les objectivant par l'analyse des données disponibles. Ainsi, cinq enjeux ont pu être identifiés :

- l'harmonisation des processus budgétaires et comptables, centralisés dans l'ancienne région Midi-Pyrénées et déconcentrés dans l'ancienne région Languedoc-Roussillon, pour atteindre une forme de décentralisation de la fonction financière ;
- l'appropriation par tous les acteurs des nouveaux processus d'exécution des recettes et, surtout, des dépenses, et les conséquences en termes d'organisation et de fonctionnement des directions
- l'évolution du rôle de la Direction des finances et du conseil comme fonction ressources tournée vers le pilotage budgétaire et le contrôle des processus d'exécution ;
- la portée de la « dématérialisation » en tant que démarche structurante et globale de la collectivité impactant les procédures et les pratiques de travail ;
- les enjeux managériaux, spécifiquement ceux liés à la conduite du changement, dans une entité marquée par la permanence des évolutions structurelles depuis la réforme de fusion des régions.

Ces différents défis ont amené la mission à proposer une série de préconisations pour faire ajuster le processus de réorganisation afin d'en accroître l'efficacité, l'efficacité et l'acceptabilité :

- une évaluation des risques sur les processus d'exécution et une proposition de priorisation des adaptations à mener ;
- des évolutions des instances d'animation de la fonction financière, de pilotage et de coordination du projet de réorganisation ;
- des propositions de changement des outils numériques (architecture des systèmes d'information et mode de gestion de la cellule de dématérialisation) ;

- des outils d'accompagnement au changement avec un plan de formation et une stratégie de communication interne ;
- des propositions d'évolution de l'organisation de la fonction financière (au sein de certaines directions, et dans la répartition des tâches avec la direction ressources).

L'enjeu d'efficacité s'est trouvé, à la demande du Directeur général des services, au cœur de cette étude, puisqu'il s'agissait non seulement d'harmoniser les outils et les processus de la fonction financière, mais aussi d'adapter les ressources mobilisées à cet effet. Les questions du management et des ressources humaines ont été largement abordées. Elles ont permis de donner des grilles de lecture et de suggérer des évolutions dans l'approche de la conduite du projet.

La mission a pu démontrer, notamment :

- qu'il existe un modèle « efficace » d'organisation des directions opérationnelles, qui peut être adapté aux réalités des différentes entités ;
- que la polyvalence n'est pas nécessairement un vecteur d'efficacité des agents, mais plutôt la spécialisation de ceux-ci avec des missions ou au sein d'unité à bonne échelle ;
- que la dématérialisation, en général, et le système d'information financier, permettent de faire disparaître certaines tâches, et de réorienter les missions des agents sur des missions plus qualifiées ;

L'analyse comparative des fonctions financières des autres régions, que la mission a réalisé au cours de ce projet, a permis, enfin, de mesurer que les démarches de changement s'inscrivent nécessairement dans la durée, et ne peuvent faire l'économie d'une approche itérative. Enfin, le volet ressources humaines a fait l'objet d'une étude spécifique pour quantifier

Les chiffres

1

9 mois après le
déploiement de la
réorganisation de la
fonction financière

+90

personnes
rencontrées dans
le cadre de nos entretiens

+1500

kilomètres
parcourus à
travers la région
Occitanie

24

heures d'exploration
du système
d'information
financier

