

**GÉRER
DIFFÉREMMENT**

09

**Adapter
l'organisation
financière à la
territorialisation
des services et des
politiques publiques**

**RÉGION
GRAND EST**



LES AUTEURS



Maxime Dupin

maxime.dupin@ingenieurchef-inet.org



Priscille d'Harcourt

priscille.dharcourt@administrateur-inet.org



Christelle Jullien

christelle.jullien@ingenieurchef-inet.org



Chloé Verhille

chloe.verhille@administrateur-inet.org

TUTEUR

François Charlier
Adjoint au directeur
général des services



CONTEXTE

Grande région issue de la réforme territoriale du 7 août 2015 (loi NOTRe), la Région Grand Est déploie son action sur un territoire particulièrement vaste et contrasté (57 000 km² ; 5,5 millions d'habitants). Dans ce contexte, la proximité aux territoires, aux acteurs et aux élus locaux constitue un véritable défi, que le Conseil Régional a souhaité mettre au cœur de son projet stratégique. C'est pourquoi, il a, dès le début, territorialisé ses politiques publiques et créé douze Maisons de Région, portes d'entrée de la Région sur les territoires, et échelons de mise en œuvre des politiques de transports scolaires et interurbains, de développement territorial et de construction, rénovation et gestion des lycées.

Pour le deuxième mandat de cette collectivité : l'exécutif régional a choisi de renforcer cette territorialisation des politiques publiques, afin de bâtir une stratégie de cohésion territoriale à partir des besoins du terrain. Cette priorité donnée à la proximité implique une organisation des services adaptée, la Région souhaite donc aujourd'hui porter un nouveau regard sur l'organisation de sa chaîne financière.



PROBLÉMATIQUE

→ L'environnement financier des collectivités est aujourd'hui en forte mutation, alors mêmes que les ressources sont de plus en plus contraintes : les processus se dématérialisent, la nouvelle responsabilité des gestionnaires publics est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2023, les collectivités se préparent à la certification de leurs comptes. La Région doit donc à la fois garantir la sécurisation de la chaîne financière et comptable, tâche d'autant plus complexe dans une organisation décentralisée et territorialisée, et préserver la réactivité et l'adaptabilité des Maisons de Région aux besoins du terrain.

- Cela nécessite à la fois de :
- > garantir une proximité entre les agents des cellules financières et les services opérationnels ;
 - > homogénéiser les pratiques dans une chaîne financière éclatée, à la fois géographiquement et dans son organisation ;
 - > travailler en transversalité entre les différents échelons de la chaîne financière (direction des finances, directions administratives et financières placées au sein du DGA, cellules administratives et financières des Maisons de Région) ;
 - > accompagner la transformation des métiers de la chaîne financière, et en particulier la professionnalisation du métier de gestionnaire financier.



DES CLÉS POUR AGIR

1. Clarifier et prioriser les objectifs

Il n'existe pas d'organisation idéale de la fonction financière, comme le montre la diversité des choix que les collectivités font en la matière. En revanche, certaines modalités d'organisation sont plus appropriées pour répondre à certains objectifs. Ainsi, une fonction financière centralisée permet d'optimiser le nombre d'agents, de réduire les coûts de coordination, de favoriser l'homogénéisation des pratiques. En revanche, elle tend à éloigner les agents en charge des finances des agents qui travaillent dans les directions opérationnelles, et à déresponsabiliser les services quant aux aspects budgétaires et financiers de leurs missions.

L'organisation idéale pour une collectivité est donc celle qui répond le mieux aux objectifs prioritaires qu'elle s'est fixée, d'où l'importance de clarifier, en amont, ces objectifs.

C'est pourquoi, au terme de la mission, plusieurs scénarios d'organisation financière ont été présentés à la Région Grand Est, évalués chacun selon cinq critères : cohérence stratégique, expertise, continuité, réactivité et responsabilisation. Ces critères correspondent aux objectifs que les agents du réseau financier se fixent pour leurs missions, mais ils ne peuvent pas être tous parfaitement remplis simultanément. De ce cadre, il est plus efficace de choisir un modèle centralisé ou décentralisé que de bâtir un « entre deux » ayant les inconvénients des deux options sans en avoir les avantages.

2. Favoriser le travail en réseau pour partager les bonnes pratiques et entretenir une culture commune

Quel que soit le choix organisationnel retenu, la fonction financière dans une collectivité de la taille de la Région Grand Est regroupe nécessairement un grand nombre d'agents positionnés géographiquement, fonctionnellement ou hiérarchiquement au sein de plusieurs services. Dans ce contexte, le risque de travail en silo, facteur d'hétérogénéité et d'inefficacité et donc porteur de risques, est accentué. Il importe donc de favoriser le travail en réseau entre les agents, en premier lieu entre ceux qui exercent les mêmes fonctions, mais aussi entre ceux qui, à des échelons différents, sont confrontés aux mêmes problématiques.

Ce travail en réseau peut, dans un premier temps, bousculer des habitudes, et c'est pourquoi il requiert :

- > une confiance réciproque au sein du réseau, qui naît du temps passé à rencontrer les autres agents et découvrir leurs missions ; pour lancer un réseau, les temps de convivialité ne sont donc pas à négliger ;
- > le partage d'un langage commun, pour lever les incompréhensions et les malentendus ; cela peut passer par des temps de formation collectifs ;
- > des instances formalisées de travail en commun, afin de partager les bonnes pratiques et de construire ensemble les solutions à de nouvelles problématiques ;
- > une attention particulière aux outils et aux circuits de communication, afin que l'information soit disponible de manière simple et rapide.



LES CHIFFRES

10 000 km

parcourus à travers
la Région Grand Est

65

entretiens
réalisés

16

agents mobilisés pour des
ateliers d'intelligence collective