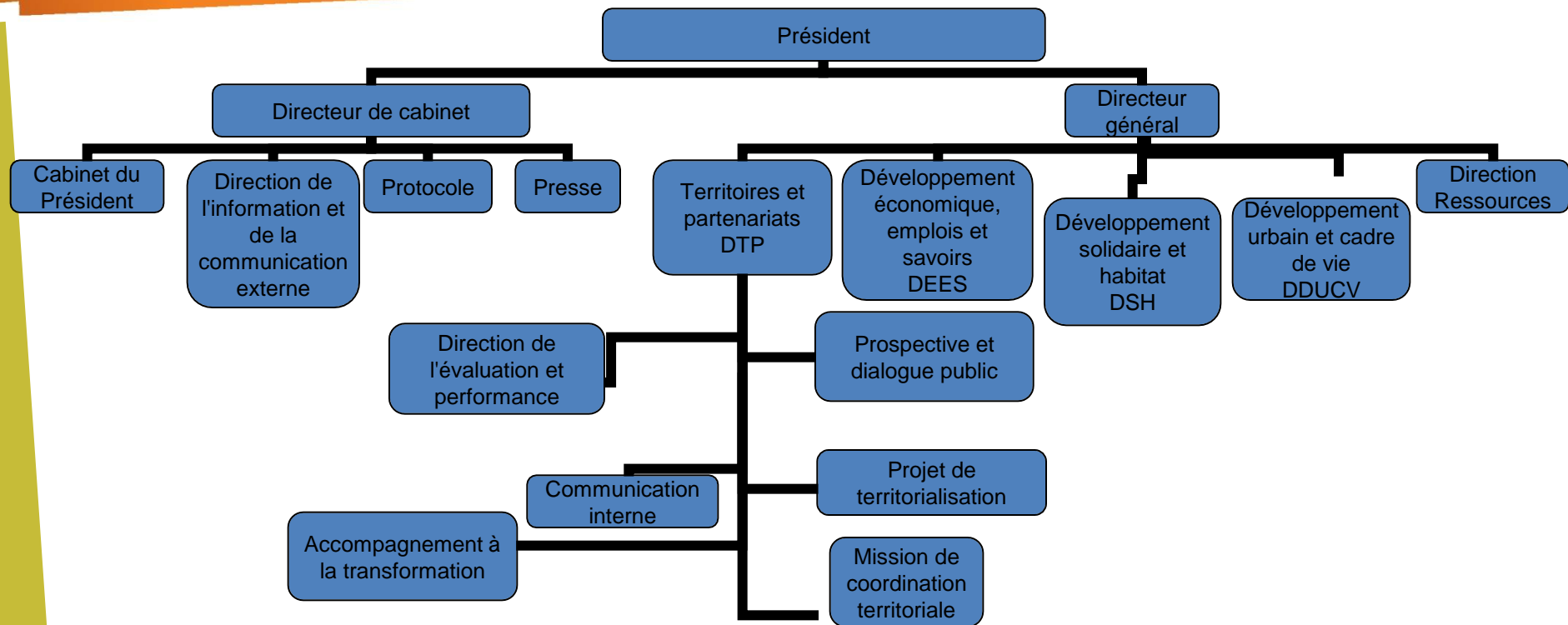


Observatoire, design, contrôle de gestion : quelle prise en compte de l'environnement dans la définition des politiques publiques ?

Laurence Dumontier et Anne-Laurence Colombier,
Métropole de Lyon :

*Des opérateurs privés au service du développement local : contractualisation
avec ces opérateurs et pilotage performant de leur contrôle*

Présentation de l'organisation métropolitaine



- Quelques chiffres issus du CA 2015 (1^{er} CA de la Métropole) :
 - **Dépenses d'investissement** = 450 M€ dont 155 M€ d'opérations récurrentes et 294 M€ de projets
 - **Fonctionnement** :
 - **Recettes** = 2 602 M€
 - **Dépenses** = 2 218 M€
 - Dont les subventions et participations 412,3 M€ soit 19% des dépenses de fonctionnement
- Comprenant entre autre :
- » SYTRAL = 148,6 M€
 - » SDMIS = 112,8 M€
 - » Musée des Confluence = 12,8 M€
 - » Rhône Express = 4,9M€
 - » Agence d'urbanisme = 5,5M€
 - » Office du Tourisme = 4,7M€

1 - La genèse des outils **1^{ère} étape : de la formalisation à la création d'outils d'aide à la connaissance**

- La formalisation du processus.
 - pour définir ce qu'est le contrôle, pourquoi et le calendrier
- Le recueil des organismes externes.
 - pour permettre d'avoir une connaissance des structures dans lesquelles la participation est supérieure à 153 K€
- « Kit de survie de l'élu dans les organismes externes » accompagné d'1/2 journée de formation
 - pour sensibiliser les représentants de la collectivité sur leur rôle au sein des instances décisionnelles des organismes externes et au sein des organes délibérants de la collectivité au moment de l'octroi de la subvention/participation
- Un guide de contrôle avec des fiches de procédure, en cours de finalisation pour les associations. Un guide équivalent pour les syndicats et sociétés en 2017-2018.
 - pour aider un nouvel arrivant

1 - La genèse des outils 2^{ème} étape : création d'une boîte à outils du contrôleur en test interne

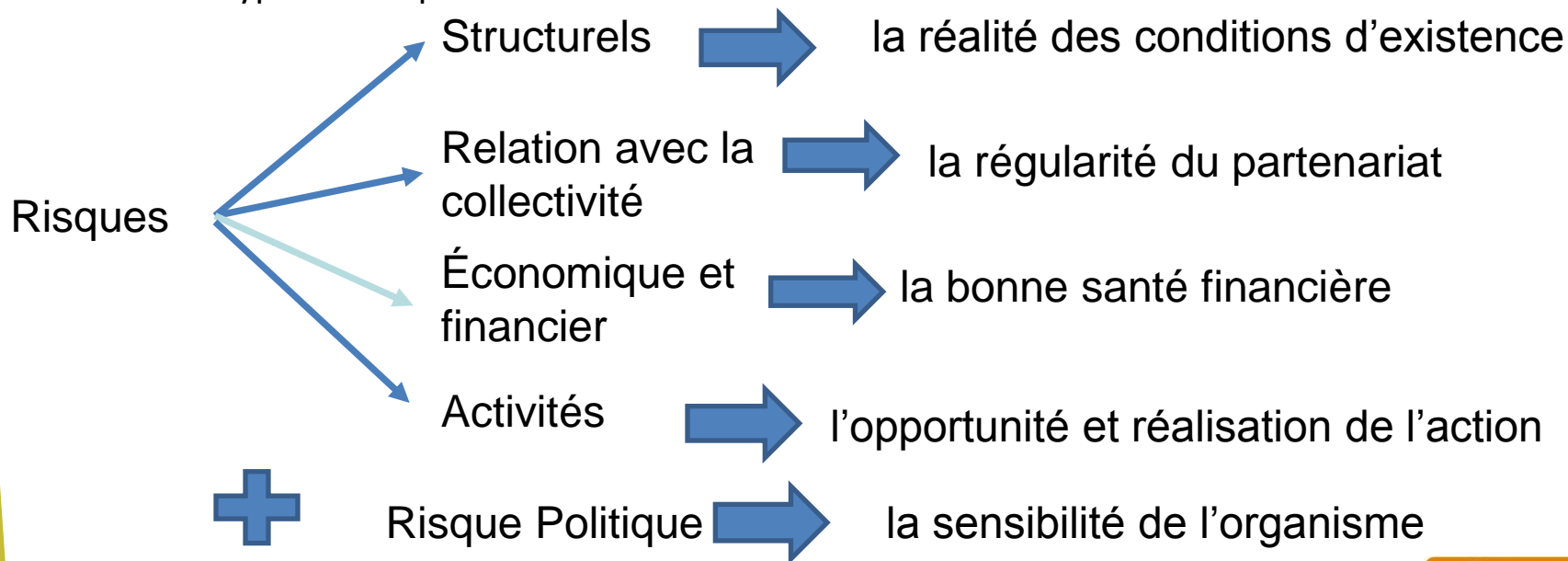
- Des matrices de contrôle pour les associations, les sociétés et les syndicats
 - pour aider à l'analyse des comptes et prenant en compte une série d'indicateurs de suivi financiers
 - Des grilles de risques et de notation, constituées de questionnaires pour chaque risque à analyser
 - pour permettre de donner des niveaux de contrôle mais également de réaliser un audit de la structure
- ➔ Ces grilles ont été travaillées et testées dans les « clubs métiers contrôle » regroupant des chargés de mission contrôle.

1 - La genèse des outils

3^{ème} étape : mise en œuvre du nouveau périmètre Métropole avec les directions opérationnelles

- ➔ Avec la création de la Métropole et l'intégration des compétences du Département, le nombre d'organismes externes percevant des subventions/participations a nettement augmenté.
- 1^{ère} priorité : définir les organismes externes à forts enjeux. Urgence de la définition donc :
 - Rencontre et échange avec les directeurs pour définir les enjeux politiques sur chaque structure
 - Aboutissant à la constitution d'une cartographie des organismes
 - Mise à jour tous les ans avec la notation des risques et en concertation avec les directeurs quand aux enjeux
- Fiches pratiques de contrôle et de livrables
- Accompagnement par des sessions de formation aux méthodologies de contrôle et à l'analyse financière

- Le risque c'est la possibilité que se produise un évènement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en terme de conséquences et de probabilité
- Quatre types de risques :



2 – L’approche par les risques dans les associations

- C’est une série de tableau d’analyse donnant lieu à une notation pondérée
- Cette notation permet de prioriser parmi les différents organismes :
 - ceux qui ressortent à risque et sur lesquels un contrôle approfondi doit être réalisé.
 - ceux qui apparaissent sans risque ne nécessitent pas un contrôle poussé
- La représentation se fait sous formes de feux tricolores et radars
 - **Attention à ce que la notation ne se substitue pas au travail d’analyse**
- Les tableaux appellent à une réponse binaire (oui/non). La note de risque est variable, le coefficient dépend du choix de la direction à classer tel ou tel item en risque fort ou faible
- Le tableau financier :
 - répond à des fourchettes de risques sur les chiffres de la dernière année des comptes sur les ratios détaillés précédemment,
 - Puis l’analyse porte sur les 5 ans de contrôle avec une seconde pondération par une note de fréquence de risque et gravité du risque

Atelier 3 – Contrôle de gestion

2 – L’approche par les risques dans les associations

Les risques structurels

L’organisme a-t-il une existence réelle ?	
L’organisme est-il déclaré ?	Vérifier qu’il ait un numéro SIRET, un extrait Kbis, un compte bancaire
L’organisme est-il doté de statuts ?	C’est une preuve d’existence réelle, une obligation. Ils permettent de fixer l’organisation de l’organisme
Les statuts sont-ils légaux ?	
Si existence d’un conseil d’administration est-il élu par l’assemblée générale ?	Le CA n’est pas obligatoire mais il doit être désigné par l’AG, ses pouvoirs sont prévus aux statuts ou au RI
La structure a-t-elle une vie démocratique ?	Vérifier l’activité donc contrôler la périodicité des instances ainsi que les PV
Des rapports d’activités sont-ils produits ?	Ils doivent décrire les actions menées, le public cible, le nombre d’adhérents ...
L’organisme n’est pas un démembrement de la collectivité	
Les élus sont-ils majoritaires au sein du CA ?	Avoir la composition des instances mise à jour régulièrement
La régularité des relations entre l’organisme et la collectivité	
Les documents financiers et d’activité sont-ils transmis régulièrement ?	Veiller au respect des délais de transmission
Existe-t-il un document contractuel ?	Documents indispensables à conserver en dossier courant

2 – L'approche par les risques dans les associations

Les risques structurels

	Coeff	QUESTIONS	DOCUMENTS SOURCES	RECOMMANDATIONS/ACTIONS	oui/non	Note du risque	Note avec coeff	Note max
1	3	Le quorum dans les organes d'administration est-il respecté ?	Règles fixées dans les statuts Procès verbaux des organes	<i>Le quorum est indispensable pour la validité des actes. En ppe les règles de vote sont précisées dans les statuts ou RI</i>	Non	15	45	45
2	3	Les statuts prévoient-ils des règles en cas d'absence du Président ?	Statuts et/ou RI	<i>Points détaillés dans les statuts ou au RI. Si non inscrits importance de mettre ce point dans les statuts car évite de créer un vide juridique</i>	Non	15	45	45
2-a	2	Les statuts prévoient-ils des règles en cas de non atteinte du quorum ?			Non	15	30	30
3	3	Existe-t-il une Assemblée générale ?	Rapport d'AG (a minima 1)	<i>Son fonctionnement est défini dans les statuts</i>	Oui	5	15	45
3a	2	Est-elle tenue régulièrement ?		<i>La régularité est prévu dans les statuts, mais il faut une réunion à minima par an pour le vote du budget N+1 et l'approbation des comptes</i>	Oui	5	10	30
4	1	La structure a-t-elle une liste à jour des membres composant les organes d'administration ?	Statuts et liste des administrateurs	<i>Pièce indispensable pour convoquer les administrateurs</i>	Oui	5	5	15
<i>Note intermédiaire</i>						150		210

2 – L’approche par les risques dans les associations

Les risques de relation avec la collectivité

L’organisme a-t-il un objet subventionnable ? (Cas pour les associations)

L’objet social a-t-il un intérêt métropolitain ?

L’objet doit rentrer dans les compétences qu’exerce la Métropole et sur le territoire Métropolitain

Le projet correspond-il à l’objet social ?

Il est impossible de verser une somme pour un projet étranger au champ de l’organisme

L’organisme n’est pas un démembrement de la collectivité

Les élus sont-ils majoritaire au CA ?

Il est indispensable d’avoir une connaissance précise de la composition des instances décisionnelles

Le président ou le trésorier sont-ils des élus ?

Vigilance quand à la gestion et aux décisions. Vérifier les procès verbaux

Dans les documents la MDL apparaît-elle à l’initiative du projet ?

Vérification sur les conventions, les délibérations

Avec qui la SEM passe ses marchés ?

Risques élevés quand le client unique est la collectivité principal actionnaire

Le Vice-président en charge de la politique est-il le Président de l’organisme ?

Connaissance de l’organisme et de la répartition des politiques entre les élus

Les relations entre la collectivité et l’organisme

Le signataire de la convention est-il l’ élu en charge de la politique publique ?

Vérifier les conventions et les délibérations
Communication vers les élus pour éviter qu’ils prennent part aux décisions attributives

L’ élu président de l’organisme prend-il part aux délibération attributives ?

2 – L’approche par les risques dans les associations

Les risques de relation avec la collectivité

		Coeff	QUESTIONS	DOCUMENTS SOURCES	RECOMMANDATIONS/ACTIONS	oui/non	Note du risque	Note avec coeff	Note max
Gestion de fait (coeff 9)	1	3	Existe-t-il une convention liant la structure avec la collectivité ?	Analyse de la convention	<i>La convention est obligatoire quand le montant est supérieur à 23K€</i>	Oui	5	15	45
	2	3	Les organes d'administration comprennent-ils des élus de la collectivité ?	Composition des organes Désignation en Bureau du conseil communautaire	<i>La personne publique représentante ne doit pas avoir un intérêt personnel dans son mandat Le risque est l'annulation des délibération auxquelles l'élu prend part (L2131-11 CGCT)</i>	Oui	15	45	45
	3	3	Le Président de la structure est-il un élu ?	Procès verbal de nomination Désignation en conseil communautaire	<i>L'élu ne doit pas participer à la décision d'octroi de subvention</i>	Oui	15	45	45
					<i>Note intermédiaire</i>		105		135

Atelier 3 – Contrôle de gestion

2 – L'approche par les risques dans les associations

Les risques économiques et financiers

QUESTIONS	RATIOS	RECOMMANDATIONS/ACTIONS
La structure a-t-elle une activité permettant de couvrir les charges de personnel ?	Frais de personnel / produits d'exploitation	Certaines structures peuvent avoir des charges élevées en lien avec leur activité. Ratio à analyser
Quel est le niveau de dépendance de la structure au versement des participations des partenaires publics/privés ?	Subventions et cotisations / produits d'exploitation	Le niveau de subvention permet de voir si la structure peut fonctionner avec une baisse des subventions
Quel est le niveau de dépendance de la structure au versement des participations de la MDL ?	Subventions et cotisations MDL / produits d'exploitation	
De combien de jours de trésorerie la structure dispose-t-elle pour couvrir ses charges	Trésorerie x 360 / charges d'exploitation	La structure doit pouvoir faire face à ses charges d'exploitation et principalement le paiement des salaires grâce à la trésorerie qu'elle dégage. Si la trésorerie est très excédentaire alors les montants versés peuvent être revus
La structure dispose-t-elle d'un fond de roulement suffisant pour financer les immobilisations ?	ress stables / (actif stable + BFR)	Si le FR permet de couvrir des projets d'investissement alors structure stable

2 – L’approche par les risques dans les associations

Les risques économiques et financiers

Atelier 3 – Contrôle de gestion

14

	Coeff	QUESTIONS	RATIOS	RECOMMANDATIONS/ACTIONS	Fourchette de risque			matrice de contrôle			Analyse sur les 5 ans de contrôle.							
					Sans risque	Risqué	Très risqué	Sans risque	Risqué	Très risqué	Notation intermédiaire	Fréquence du risque	Gravité du risque	Notation intermédiaire	Note finale	Note avec coeff	Note max	
Sensibilité aux subventions (coeff 11)	1	4	La structure a-t-elle une activité permettant de couvrir les charges de personnel ?	Frais de personnel / produits d'exploitation	Certaines structures peuvent avoir des charges élevées en lien avec leur activité. Ratio à analyser	<60%	>60% et <70%	>70%	1	-	-	1	-10	15	5	6	24	80
	2	3	Quel est le niveau de dépendance de la structure au versement des participations des partenaires publics/privés ?	Subventions et cotisations / produits d'exploitation	Le niveau de subvention permet de voir si la structure peut fonctionner avec une baisse des subventions	<50%	>50% et <70%	>70%	-	10	-	10	-10	15	5	15	45	65
	3	4	Quel est le niveau de dépendance de la structure au versement des participations de la MDL ?	Subventions et cotisations MDL / produits d'exploitation		<60%	>60% et <70%	>70%	1	-	-	1	5	15	20	21	84	80
																		225
Cessation de paiement (coeff 14)	4	4	De combien de jours de trésorerie la structure dispose-t-elle pour couvrir ses charges	Trésorerie x 360/charges d'exploitation	La structure doit pouvoir faire face à ses charges d'exploitation et principalement le paiement des salaires grâce à la trésorerie qu'elle dégage. Si la trésorerie est très excédentaire alors les montants versés peuvent être revus	>60j	>30j et <60j	<30j	1	-	-	1	-10	15	5	6	24	80
	5	5	La structure dispose-t-elle d'un fond de roulement suffisant pour financer les immobilisations ?	ress stables / (actif stable + BFR)	Si le FR permet de couvrir des projets d'investissement alors structure stable	>1	<1 et >0	<0	1	-	-	1	-10	5	-5	-4	-20	95
	6	2	La structure a-t-elle un besoin en FDR ?	BFR	le décalage entre les le règlement des créances clients et les dettes fournisseurs ainsi qu'entre les achats et les ventes de stocks	<0	<100K€ et >0	>0	-	-	20	20	-10	15	5	25	50	50
3		Le fonds de roulement couvre-t-il le besoin ?	Tx de couverture du BFR par le FR	>100%		<100% et >50%	<50%	1	-	-	1	-10	15	5	6	18	65	

Atelier 3 – Contrôle de gestion

2 – L’approche par les risques dans les associations Les risques sur l’activité

Non réalisation de l’action par l’organisme

L’activité constatée de la structure correspond-elle aux objectifs affichés lors de la demande ?

Mettre en adéquation le contrat et le rapport d’activité transmis. Il est pertinent d’avoir des indicateurs de suivi

Les moyens humains sont-ils suffisants pour mener à biens les missions ?

Veiller à avoir un rapport d’activité permettant de réaliser un suivi par actions en lien avec les moyens humains. Vérifier si il y a eu des embauches pour réaliser les actions

Complément de participation en lien avec une hausse des actions

La structure a-t-elle fait une demande financière complémentaire ?

Vérifier que la demande complémentaire ne corresponde pas à un mauvais calibrage de la demande initiale

Vérification des écarts entre la prévision et la réalisation

Les réalisations correspondent elles aux prévisions ?

Il s’agit de mettre en place des tableaux de bords de suivi des réalisations
Réunions régulières entre l’organisme et les services afin de faire un point d’étape

Connait-on le nombre de bénéficiaires, d’actions menées

La santé structurelle de l’organisme

A-t-elle eu des difficultés pour mettre en place l’action (problèmes humains, financiers) ?

Au cours des réunions et à partir des tableaux de bords échanger sur les difficultés rencontrées

Le personnel de la structure est-il stable ?

Vérifier l’organigramme de la structure

2 – L'approche par les risques dans les associations




Les risques sur l'activité

Coeff	QUESTIONS	DOCUMENTS SOURCES	RECOMMANDATIONS/ACTIONS	oui/non	Note du risque	Note avec coeff	Note max	Justification du choix
1	3	Y-a-t'il des indicateurs opérationnels cités dans la convention ou plan d'actions	La convention	<i>Les indicateurs permettent de voir le niveau de réalisation de l'action. Point important dans le cas où il serait demandé une restitution d'une partie de la subvention</i>	Non	15	45	45
2	0	Ces indicateurs sont-ils efficaces, suffisants et pertinents ?	La convention, le rapport annuel d'activité	<i>Voir sur plusieurs années les résultats du rapport d'activité. Les indicateurs d'activités sont en principe les mêmes d'une année sur l'autre il s'agit de voir l'évolution</i>	-	0	0	0
3	4	Les moyens humains sont-ils suffisants pour mener à bien les missions ?	Le rapport d'activité Le projet déposé Rapport financier	<i>Les moyens humains doivent répondre aux besoins pour mener les missions. Ils ne doivent pas être démesurés ou insuffisant</i>	Oui	5	20	60
4	3	L'activité constatée de la structure correspond-elle aux objectifs affichés lors de la demande ?	Le rapport d'activité Projet déposé	<i>Les réalisations doivent être en accord</i>	Oui	5	15	45
				Note intermédiaire		80		150

2 – L'approche par les risques dans les associations

Synthèse :

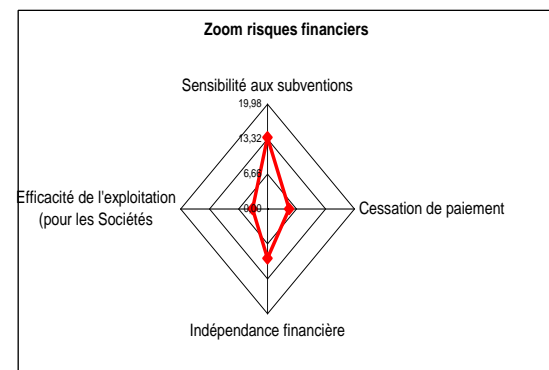
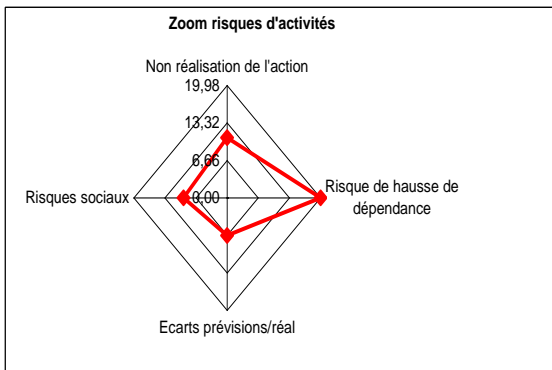
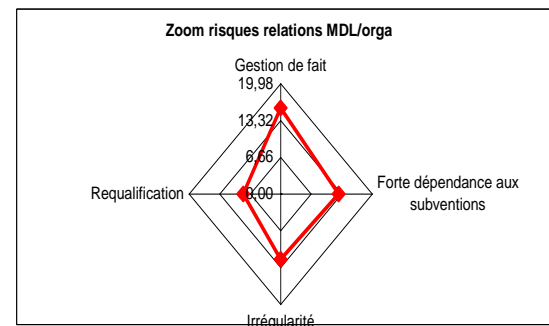
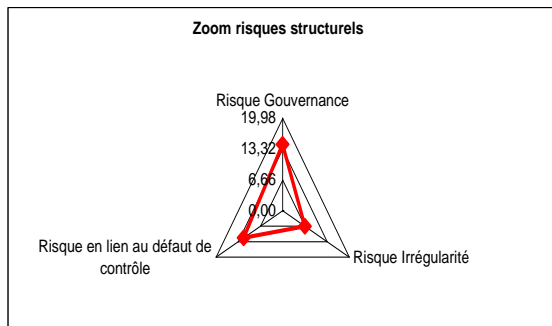
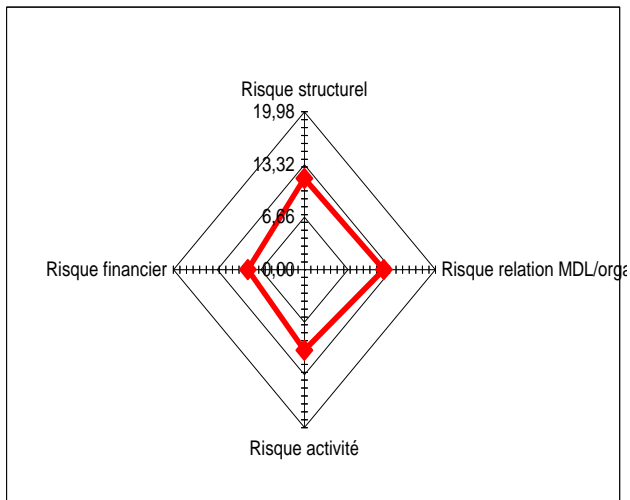
Identité							Type de subvention		Typologie de risque/ Domaine de risque	Coeff	Qualification du risque/ Sous domaine de risque	2015	
Nom de l'organisme	Type d'organisme	Politique publique	Sensibilité politique	Note	Taille		Fct	Invest					
					effectif	budg							
				10						14	Risque Gouvernance	150	14,29
										8	Risque Irrégularité	40	6,67
										8	Risque en lien au défaut de contrôle	70	11,67
												260	
										30		11,56	
										9	Gestion de fait	105	15,56
										19	Forte dépendance aux	180	12,63
										13	Irrégularité	115	11,79
										9	Requalification	55	8,15
										50		12,13	
				100						10	Non réalisation de l'action	80	10,67
										3	Risque de hausse de	45	20,00
										7	Ecarts prévisions/réal	35	6,67
										10	Risques sociaux	70	9,33
										30		10,22	
										11	Sensibilité aux subventions	153	13,60
										14	Cessation de paiement	72	4,97
										4	Indépendance financière	66	9,43
										1	Efficacité de l'exploitation (pour les Sociétés	6	3,43
									30		297		
											8,61		
										2340	Notation Totale des risques	1242	10,62
										2440	Notation finale	1342	11,00

 Note de 0 à 6,66 = Risques acceptables
 Note de 6,66 à 13,32 = Risques à surveiller
 Note de 13,32 à 20 = Risques inacceptables

*note maximum 2340
 *note maximum 2440

2 – L’approche par les risques dans les associations

Synthèse – Représentation graphique :



3 – Un partenariat nécessaire Avec les directions opérationnelles de la collectivité

→ La DEP a pour mission transverse d'accompagner les directions opérationnelles dans le contrôle des organismes attachés à la politique publique de leur ressort.

Un lien continu entre l'opérationnel et le contrôleur afin d'avoir une connaissance des enjeux et une analyse plus fine

Sur demande des directions et si des risques probants existent, des audits peuvent être menés

- Chaque outil est construit en partenariat avec les opérationnels afin d'être au plus proche de leur problématique
 - mise en place d'un réseau de référents : « Les satellites K'fé ».
- Le but de cette animation est :
 - d'échanger sur les bonnes pratiques, les outils développés, les besoins, et les problématiques rencontrées
 - de connaître et de partager les actions des organismes externes sur le territoire et de les reconnecter avec le financier

3 – Un partenariat nécessaire Avec les élus de la collectivité

- Le kit de survie est un outil simple d'accès sous forme de fiche (par type de structure) définissant les devoirs et obligations de l'élu au sein des instances.
- La communication sur les analyses financières et sur les risques afin de prendre des décisions en adéquation avec les politiques menées
- En apportant une bonne connaissance des organismes dans lesquels ils sont représentants, grâce au recueil des organismes externes
- Par la formation à l'analyse financière de base

3 – Un partenariat nécessaire Avec les partenaires de la collectivité

- Par les rencontres trimestrielles ou biannuelles avec les organismes, sous forme de comité ou de groupe de travail :
 - Elles réunissent les opérationnels, le contrôle de gestion, les directeurs et/ou président de l'organisme et dans le cadre du chantier marge de manœuvre les vice-président en charge de la politique publique menée par le partenaire,
 - Elles permettent de faire un point d'étape sur les actions menées et leurs réalisations, sur la santé financière,
- Les partenaires sont également formés sur leurs droits et obligations grâce à un conseil juridique et financier dispensé par le service de la Vie Associative
- Par une prise de position des élus représentants