

Atelier 3

Contrôle de gestion

Charles Prado, Responsable de la mission contrôle de gestion

Limoges Métropole



De l'évolution du partenariat entre les collectivités et les satellites

Vincent JACOB, Directeur du contrôle de gestion, Région Nouvelle-Aquitaine

Satellites : de quoi parlons-nous ?

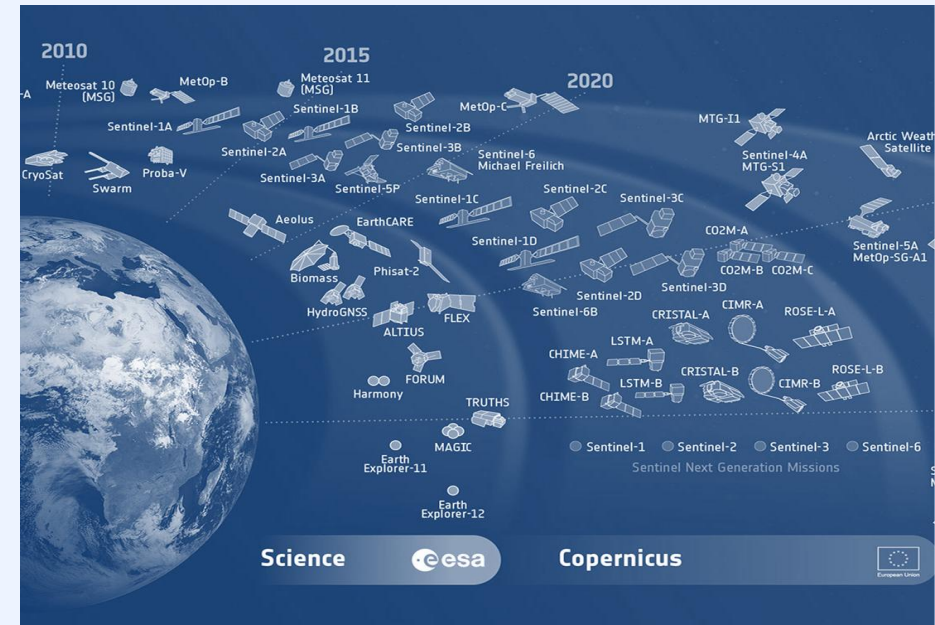
Is it a satellite ?

Un « satellite » d'une collectivité locale ou d'un EPCI n'est défini :

- Ni par sa forme juridique
- Ni par la nature de ses activités
- Ni par la taille de son budget
- Ni par la nature des relations financières avec la collectivité

Cependant, ces 4 items ont des incidences sur l'organisation de leur suivi

Votre collectivité a-t-elle établi une cartographie des satellites ?



Satellites et gouvernance publique locale

Les satellites sont créés pour :

L'exercice d'une **compétence de la collectivité**, par une entité autonome juridiquement (ex. régie, SASU)

L'exercice d'une **compétence partagée**, entre collectivités, avec ou sans l'Etat (ex. SM, EPCC...et association)

L'organisation de **collaborations entre acteurs publics et privés** (ex. GIP, SEM, association)



Le **niveau de contrôle et de pilotage de la collectivité**
est-il proportionné à son niveau d'engagement ?

⇒ Poids de la collectivité dans la gouvernance ?

⇒ Niveau de contrainte juridique et institutionnel ?

⇒ Engagement financier dans la durée ?

Quel périmètre potentiel d'intervention?

Premier recensement :

47 sociétés, dont **18 SEM et SPL**

36 syndicats mixtes (aménagement numérique, aéroports, parcs naturels régionaux...)

50 autres établissements publics

14 GIP

15 « agences régionales » (associations)

... et de nombreuses autres associations

Quel périmètre et modalités pertinents ?

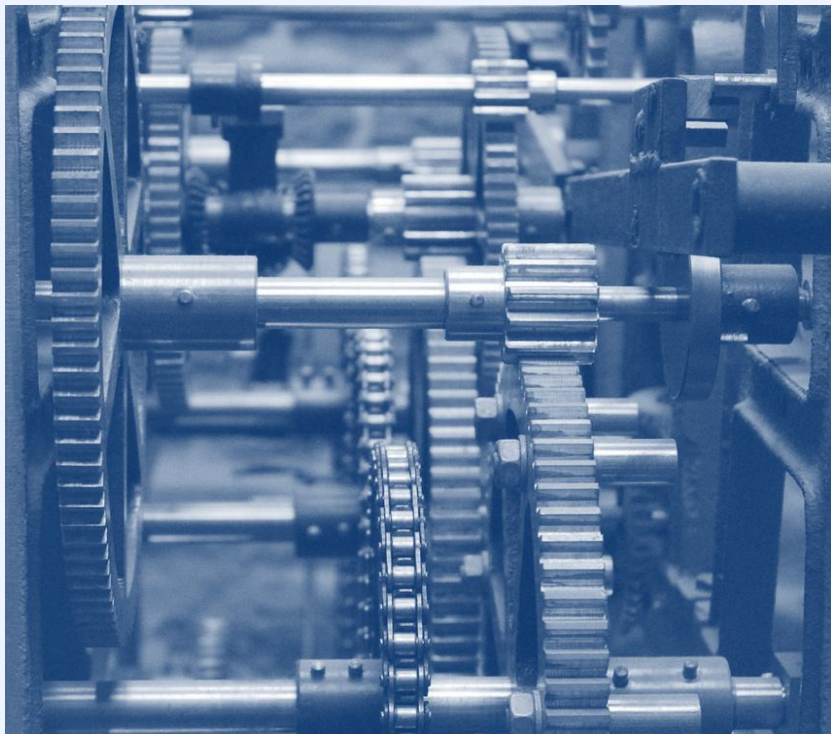
Balayer un **prisme large**, assurer une **veille minimale** ?

Se concentrer sur des **missions ciblées**, au gré des saisines ?

Identifier un **périmètre cible**, construire un **suivi pérenne** ?

Normer les modalités d'intervention du contrôle de gestion ?

Quels apports du contrôle de gestion au suivi des satellites ?



- Distinguer le rôle du **contrôle de gestion** de celui de **l'audit**
- Anticiper le « **coût d'entrée** » du contrôle de gestion sur le suivi d'un nouveau satellite
- Bien définir la **répartition des rôles** avec les directions opérationnelles
- Requestionner **l'apport des AMO**
- Penser l'intervention du contrôle de gestion **dans la durée**, s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue
- **Intégrer le processus décisionnel** de la collectivité

Du partenariat avec les satellites de la collectivité



- Un jeu à 3 : satellite / direction opérationnelle / contrôle de gestion
- Un objectif clair : piloter les ressources allouées par la collectivité
- Une condition de réussite : installer la confiance, s'inscrire dans une relation « gagnant / gagnant »
- Un préalable : analyser le cadre juridique et institutionnel dans lequel s'inscrit la relation

Ex 1 : dialogue de gestion avec les agences régionales

Ex 2 : pilotage du plan d'affaire des réseaux d'initiative publique très haut débit (RIP THD)

Ex 3 : suivi des Centres régionaux d'éducation physique et sportive (CREPS)

Les agences, « bras armé » de la Région

15 agences régionales, principalement des associations

Culture, tourisme, agriculture, industrie, orientation, formation, environnement

Gouvernance ouverte largement aux représentants des acteurs privés et/ou partagée avec l'Etat

42 M€/an en fonctionnement (2024)

Construction et mise à disposition de **bâtiments**



Le dialogue de gestion avec les agences régionales

Animation et médiation

- **1 à 2 sessions par an** depuis fin 2021, organisées et animées par la Direction du contrôle de gestion
- **1 rencontre annuelle inter-agences**, des **ateliers de travail collectifs**
- 1 accompagnement sur le **suivi de la subvention** (modalités de versement, proratisation, fonds dédiés)

Production

- **1 note de synthèse annuelle** globale sur la santé financière
- **1 analyse rétrospective** sur 6 ans, prolongée par une **analyse prospective** sur 5 ans
- **1 comparaison avec un panel de 123 autres associations** financées de façon récurrente
- La réalisation de **guides** et de **référentiels** communs (ex. fonds propres, comptabilité analytique)

Le dialogue de gestion avec les agences régionales

Les apports de la démarche

- Une **meilleure visibilité** par les services de la Région sur la **situation financière réelle des agences** et leurs marges de manœuvre
- La **diffusion de bonnes pratiques** (ex. comptabilité analytique, gestion des fonds dédiés)
- La **clarification de certaines règles** (calcul des proratisations, mise en provisions)
- Un **terrain d'expérimentation** sur l'analyse financière des associations

Les points de progrès

- Mieux **articuler le dialogue de gestion avec les échanges sur le programme d'activités** (fusionner les 2 démarches)
- Intégrer dans les échanges les **sujets bâtimementaires**
- **Réussir l'exercice de prospective** pour en faire un support d'aide à la décision
- Une question en suspens : quid de la **dynamique de charges** quand les subventions publiques stagnent, voire diminuent ?

Le déploiement du très-haut débit en NA

NATHD l'opérateur d'infrastructure public de la fibre optique du Sud-Ouest

**1 Région
7 Départements
1 625 Communes**

**1,3Mrds
d'investissements
publics**



**335 000 prises
commercialisées
en
Février 2025**

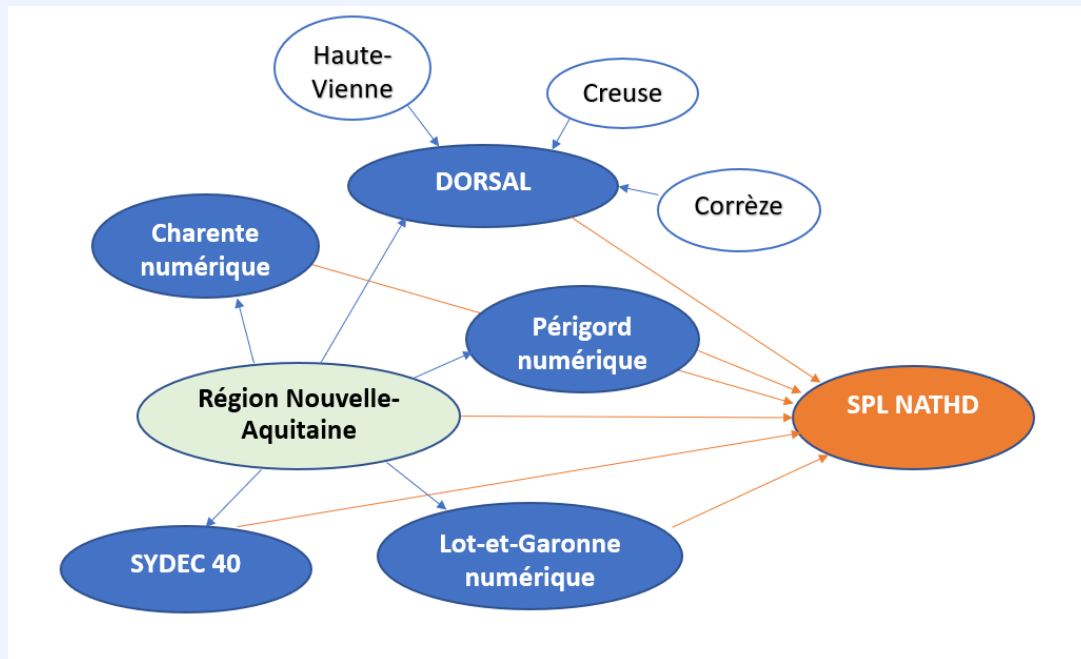
**200M€
reversés aux
collectivités
en 4 ans**

**1,5 M de
Néo-Aquitains des
zones rurales**

**vs 90 000 usagers des TER
vs 200 000 lycéens**

Piloter le plan d'affaire des RIP néo-aquitains

Schéma institutionnel sur 7 départements



La **Région** est à la fois **membre des 5 syndicats mixtes** et **actionnaire majoritaire de la SPL**, les syndicats mixtes en étant les autres adhérents

Répartition des charges et produits entre la SPL et ses actionnaires

Charges		
Actionnaires (SMO)	Investissement	Travaux
		Apport en capital
		GER
		Raccordement
	Fonctionnement	Charges de structure
		Location infra (iBlo et convention ERDF)
		RODP
		Trésorerie (décalage de versement subventions)
SPL	Fonctionnement	Trésorerie (Avance de raccordement)
		Charges de structure
		Concession de service
		Contrat d'AMO
		Redevance vers actionnaires
Produits		
Actionnaires (SMO)	Investissements	FSN
		FEDER
		Région
		Département
		EPCI
		...
	Fonctionnement	Contribution des membres
		Redevances versées par la SPL
SPL	Fonctionnement	Capital
		Recettes de commercialisation.

Piloter le plan d'affaire des RIP néo-aquitains

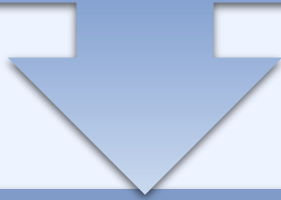
- Deux logiques se confrontent :
 - => **créer un nouveau service public** : continuité, égalité, adaptabilité
 - => **atteindre l'équilibre économique** : les recettes couvrent les dépenses
- En pratique, la phase de déploiement est guidée par des objectifs de service public, **sans limite a priori sur le coût/prise**. Sur certains territoires, ce coût a atteint des niveaux très élevés.
- Les **tarifs** de commercialisation aux opérateurs sont **réglementés par l'ARCEP**, le produit des redevances dépend donc uniquement du **taux de commercialisation**. Les collectivités ont demandé une réévaluation des tarifs, non accordée par l'ARCEP à ce stade.
- L'équilibre économique à terme est présumé, mais la **construction du plan d'affaire est incomplète** et les aléas rencontrés ne se traduisent pas toujours par une réévaluation des choix initiaux. **Le déploiement doit obligatoirement être terminé au 1^{er} janvier 2026**

NB : malgré des financements publics massifs (Etat, collectivités, Europe), de nombreux RIP THD en France ne s'équilibrent pas. La Cour des Comptes a rendu un rapport récemment.

Piloter le plan d'affaire des RIP néo-aquitains

Des **demandes d'aides supplémentaires** par certains syndicats (subventions, avances remboursables)

Des **budgets** de certains syndicats qui **ne s'équilibrent pas** à CT



Le contrôle de gestion est saisi début 2024

(fin du déploiement initial : fin 2025)

La collecte et l'analyse des données disponibles laissent apparaître de nombreuses lacunes

- Mettre à niveau les **outils de pilotage budgétaire pluriannuel** de certains syndicats
- **Objectiver les hypothèses fondant la prospective**, faire converger les approches (ex. estimation des coûts de vie du réseau)
- Croiser les données prévisionnelles des syndicats et celles de la SPL, pour une **vision consolidée du plan d'affaire sur 7 départements** (échéances 2032 et 2042)
- Identifier les leviers d'action possibles et **limiter les besoins de financements publics supplémentaires**

Le transfert partiel des CREPS aux Régions

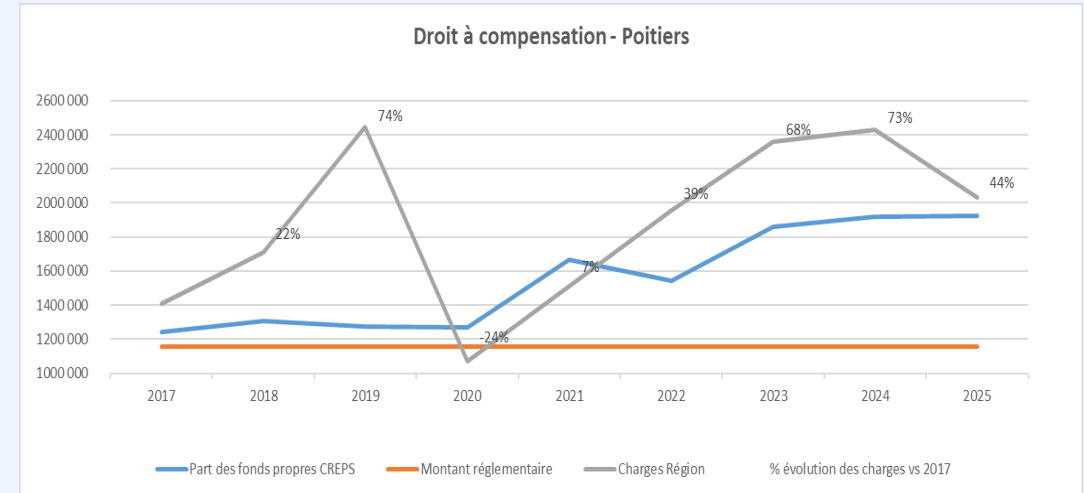
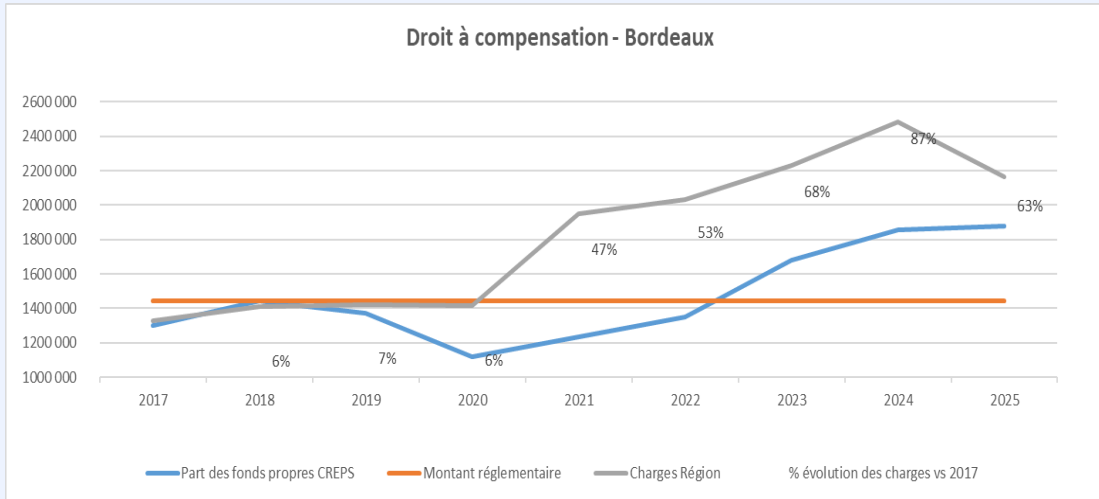
1er janvier 2016 : Décentralisation partielle des centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS) - loi n° 2015-991 du 7 août 2015,

Article 72-2 de la Constitution : le transfert « s'accompagne de l'attribution de ressources équivalentes à celles qui étaient consacrées à leur exercice. »

Dépenses d'investissement	Rémunération des personnels	Dépenses de fonctionnement et d'équipement
Fraction du produit de la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE)	Fraction du produit de la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE)	Quote-part ^(*) des ressources propres des CREPS, avec un minimum garanti

^(*)Ce système innovant de quote-part partait du principe que **les ressources propres des CREPS suffiraient à couvrir les charges de fonctionnement transférées aux Régions, ce qui en pratique ne s'avère pas être le cas.**

Les déficits croissants sur le fonctionnement et l'équipement



Les fonds propres sont en dessous du montant réglementaire, sauf en 2023. **Les charges ont une dynamique plus importante que les fonds propres depuis 2020.**

Inflation sur les charges, **investissements financés par les CREPS à la place de la Région** (ex: rénovation de la grille du château, aire de lavage, abri pentathlon, reprise des portes des internats...) .

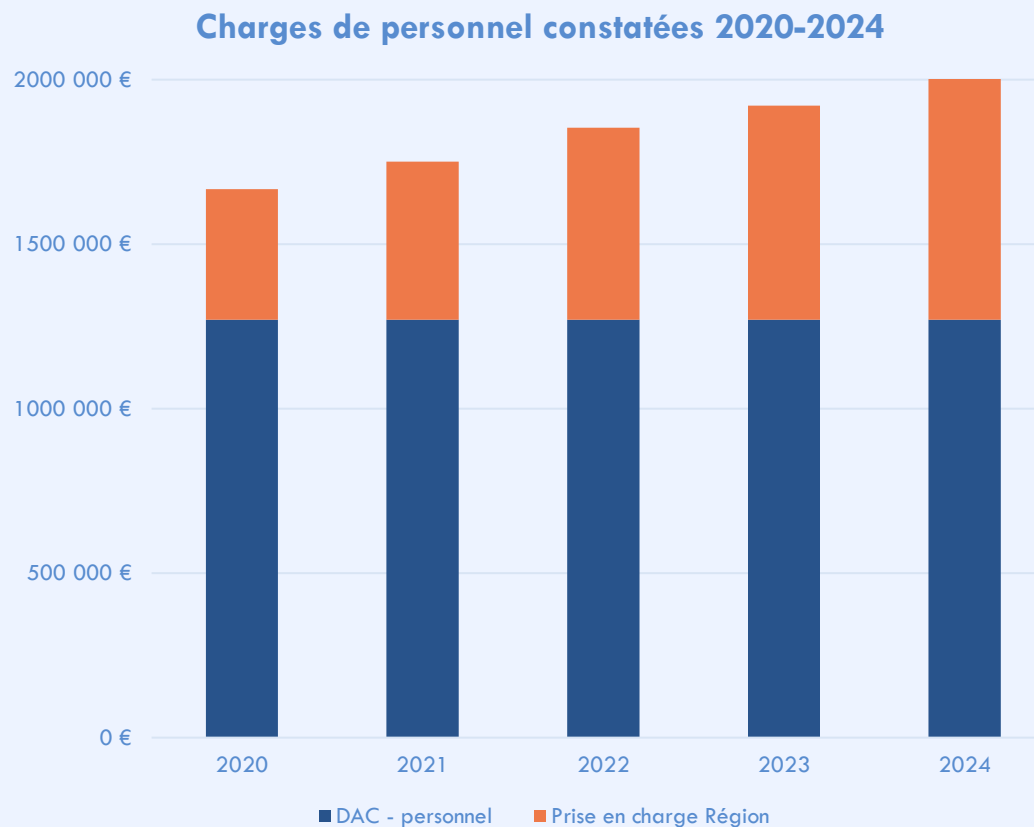
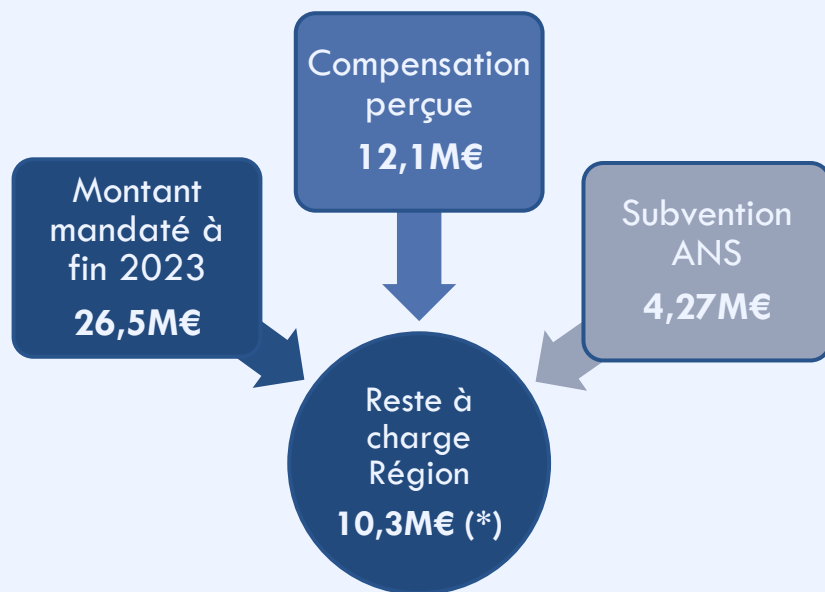
Les fonds propres évoluent à la hausse depuis 2017 et sont supérieurs au montant réglementaire.

Cependant **la dynamique des charges est plus importante.**

Le reste à charge Région sur les investissements

Depuis 2016 : deux PPI votées par la Région pour un total de 45,5M€.

Reste à charge en masse salariale estimé à 2,8M€ en cumulé sur la période 2019-2024



Bilan du transfert des CREPS et proposition

Part des charges transférées compensées par la TICPE

- Reste à charge pour la Région d'au moins **10,3 M€ en investissement** (travaux sur bâtiments) et au moins **2,8 M€ en fonctionnement** (personnel).

Part des charges transférées compensées par les ressources propres des CREPS (fonctionnement hors personnel et équipement)

- La dynamique des charges étant supérieure à celle des ressources, **déficit cumulé de plus de 2,4 M€ à la charge des CREPS.**
- Le CREPS de Bordeaux a demandé une compensation au titre de l'année 2022, limité au montant du déficit budgétaire, **soit 0,132M€.**
- Pour **2024, l'insuffisance de ressources propres serait de 1,07M€ (dont 0,56M€ sur le CREPS de Bordeaux et 0,51M€ sur le CREPS de Poitiers).**
- **Sur 2025 les projections conduisent à une insuffisance de 0,32M€ (dont 0,21M€ sur le CREPS de Bordeaux et 0,11M€ sur le CREPS de Poitiers).**

Proposition

Mise en place d'un « **plan d'affaire** » **prévisionnel**, à débattre avec la Région, incluant les dépenses consenties par la Région (investissement, personnel) et fixant une trajectoire permettant aux CREPS de couvrir les autres charges par les ressources propres.

Synthèse

- Le contrôle de gestion peut contribuer sensiblement à améliorer le pilotage des satellites, en constituant un « trinôme »
- Cette contribution nécessite un travail de fond et un investissement continu dans la durée
- Pour une intervention pertinente du contrôle de gestion, « mieux vaut prévenir que guérir »
 - Il est souhaitable de ne pas attendre qu'une situation problématique se présente pour engager ce suivi
 - Un travail de prospective pluriannuelle est souvent utile et nécessaire pour un pilotage efficace