

Atelier 3

Contrôle de gestion

Charles Prado, Responsable de la mission contrôle de gestion

Limoges Métropole



Mutualisation commune – interco

Constitution, modes de refacturation et gouvernance des services communs

DELAINE Damien - Directeur adjoint Direction Commune des Finances

GOUDARD Pauline – Contrôleuse de gestion – Service mutualisé audit de gestion et contractualisation

Valence Romans Agglo

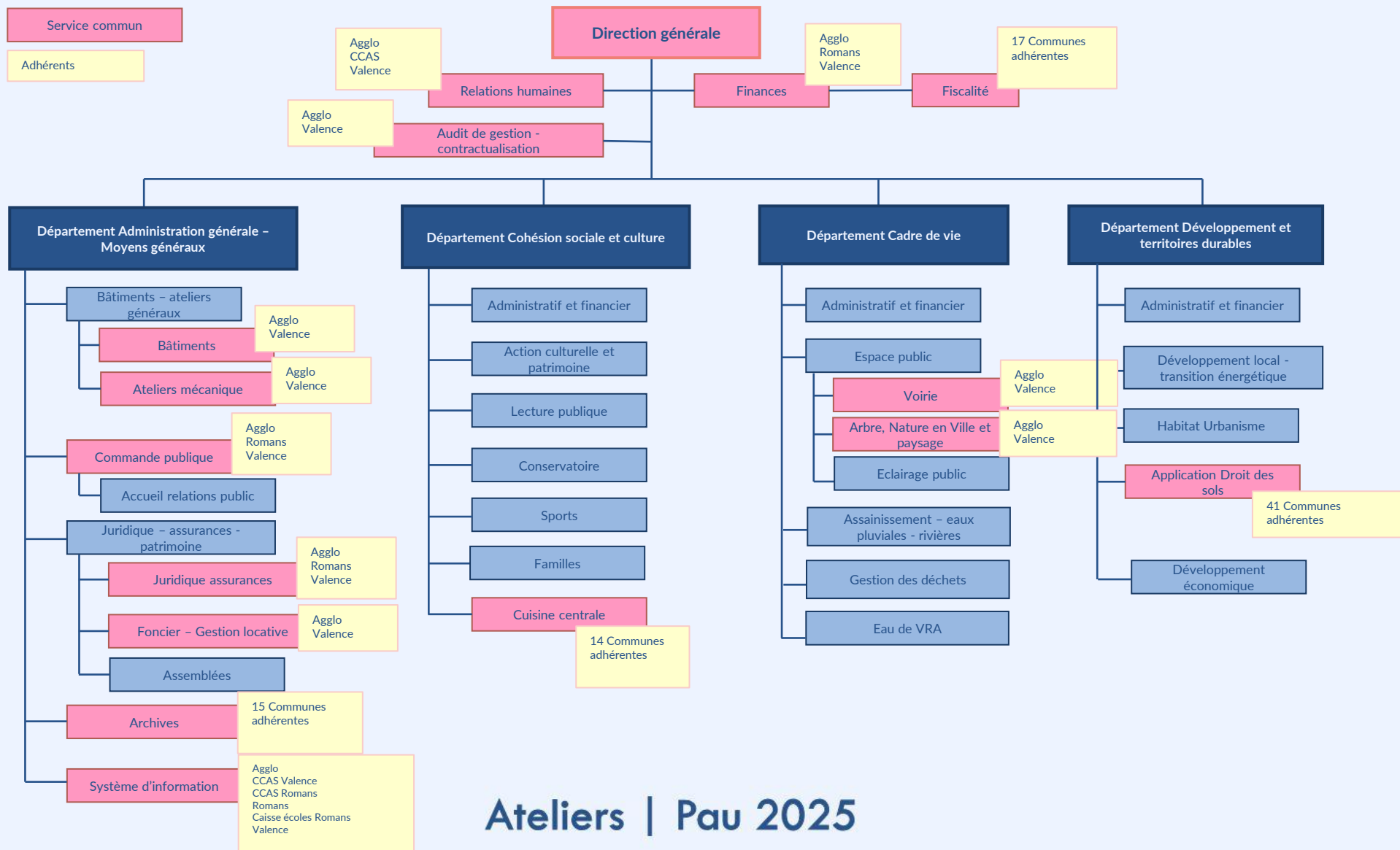
- Un peu d'histoire
 - 3 services communs historiques préexistant :
 - Cuisine centrale
 - Archives
 - Informatique
 - Application du droit des sols
- Une fusion d'intercommunalités en 2014
 - Valence Agglo
 - Communauté d'Agglomération du Pays de Romans
 - Communauté de Communes du Canton de Bourg-de-Péage
 - Communauté de Communes de Confluence Drôme Ardèche

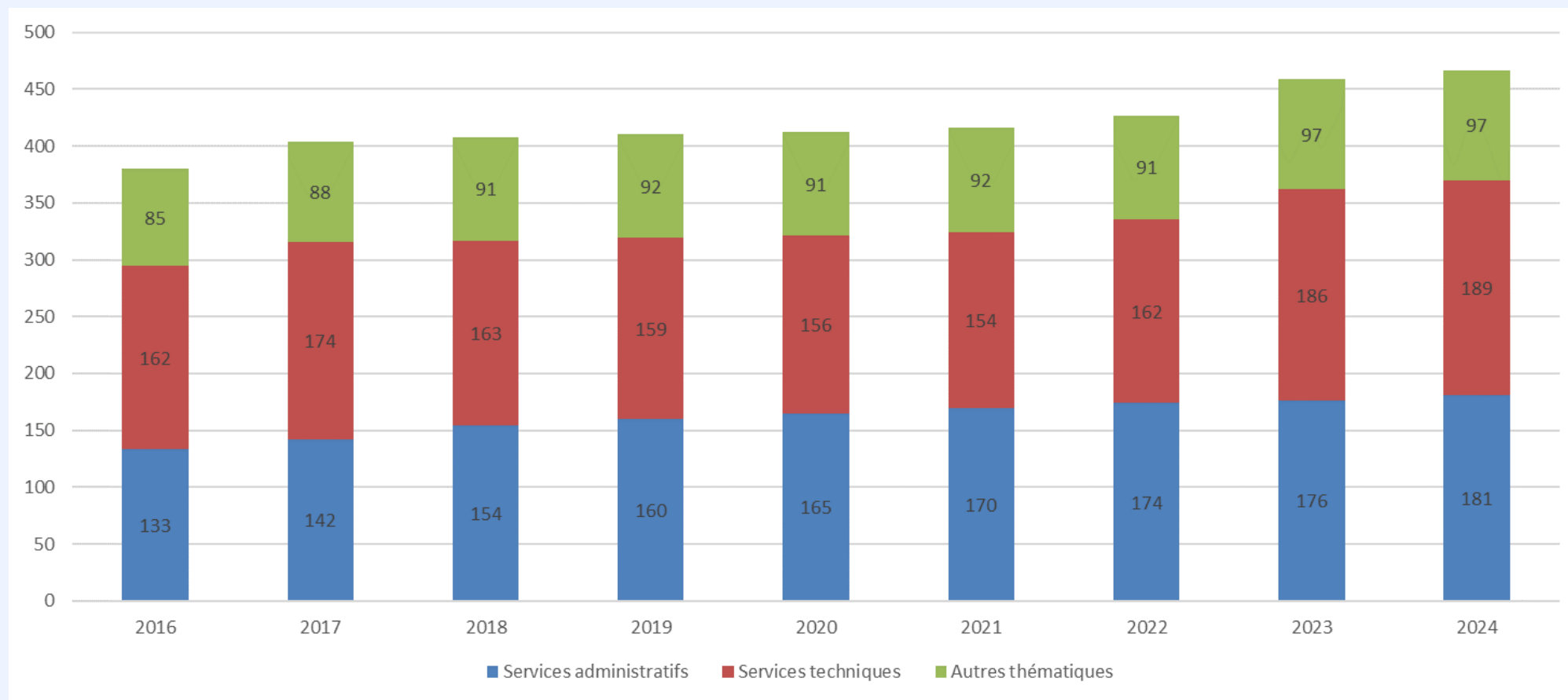
Notre organisation - contexte institutionnel favorable

2010	- Loi RCT 16/12/2010 avec notamment : - Finalisation de la carte intercommunale par la mise en œuvre des schémas départementaux de coopération intercommunale - Ouverture sur de nouveaux outils financiers (uniformisation des taxes ménages, DGF territorialisée) - Limitation des financements croisés - Rénovation du cadre juridique de la mutualisation
	Nouveaux périmètres des EPCI à l'issue des SDC
2014	- Loi MAPTAM 27/01/2014 avec notamment : - Nouvelles formes d'intercommunalité Paris-Lyon-Marseille. - Création des métropoles - Encouragement à la mutualisation, intégration d'un coefficient de mutualisation dans le calcul des dotations du bloc communal - Mise en place de convention de gestion de l'action publique
	- Loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine 21/02/2014 - Loi accès au logement et à une urbanisme rénové (ALUR) 24/03/2014
2015	Création des Métropoles et transformation de la Communauté urbaine de Lyon
	Loi de délimitation des Régions 16/01/2015 + Communes nouvelles 16/03/2015
2016	- Loi NOTRe 07/08/2015 avec notamment : - Nouvel abandon de la clause générale de compétence, - La notion de chef de file avec multiplication des schémas, - Nouveau seuil de population pour les EPCI, - Refonte de la cartographie des compétences.
2017	- Création des Métropoles du Grand Paris et de Marseille (2016) et de nouvelles Métropoles (2017) - Fusion des Régions - Nouvelle carte intercommunale (2017) - Loi sur le statut de Paris et l'aménagement métropolitain 28/02/2017 - Nouveaux transferts de compétences jusqu'à 2020...

- **Un peu d'histoire**

- Un premier schéma de mutualisation des services travaillé en 2015 sur la base d'une concertation large avec les communes du territoire
- Aboutissant à une première vague de mutualisation en 2016
 - Création de 10 services communs supplémentaires:
 - » Direction générale
 - » Administratif : Relations humaines, Finances, Commande publique, Audit de gestion, Fiscalité, Juridique-Assurances
 - » Technique : Bâtiments, Atelier mécanique, Voirie
- Suivie par
 - L'intégration de nouveaux adhérents au fil du temps
 - La création ponctuelle de nouveaux services communs :
 - » Foncier-gestion locative en 2017
 - » Espaces verts en 2023





- **L'évolution perpétuelle du suivi des coûts et des modalités de refacturation**
 - De budgets annexes par service commun
 - A un suivi analytique par codes destinataires
 - D'une logique prévisionnel + régularisation
 - A une refacturation a posteriori
 - D'un suivi des coûts projet par projet avec refacturation au réel
 - A l'application de clefs de répartition (avec ajustement régulier)

- **Illustration d'une grille de refacturation actuelle**
 - Contrôle de gestion : garant de l'actualisation de la structure de la grille (intégration de nouveaux services communs, de nouveaux adhérents, ...) ainsi que de la mise à jour des clefs de répartition
 - Finances : renseigne les coûts des services communs et réalise les écritures / opérations de refacturation
 - Prélèvement sur l'attribution de compensation pour les adhérents communes

- CLECT
 - Définit les périmètres
 - Acte des règles de refacturation
- Rapport quinquennal / *obligatoire*
 - Objectif de communication
 - Piloté par DFI -> exemple

- Rapport annuel sur la mutualisation / *facultatif*
 - Diffusé auprès des élus du territoire : commission finances, Conseil Communautaire
 - Objectif : rendre compte de l'état de la mutualisation au sein de la collectivité, avec un focus fort sur les services communs
 - Intégration d'une partie évaluation qualitative suite à une remarque CRC
 - Exemple

- **Comité de pilotage annuel / *facultatif***
 - Interne : adhérents et représentants des services communs
 - Piloté par l'audit de gestion ou le service commun lui-même
 - Objectif : examiner l'activité et les évolutions de coût, de contributions, identifier les besoins d'évolution, proposer des scénarios de changement de clef
- **Fonctionnement du COPIL : exemple de question et réflexion**
 - Sur le mode de refacturation
 - Sur la révision des clés et sa périodicité

- Pas d'uniformisation mais un effort de long terme vers l'harmonisation

- Des organigrammes **par collectivités** sauf pour les fonctions supports :
 - Objectifs : lisibilité / stabilité de l'organisation
 - Des organigrammes **par métier** avec un référent collectivité au niveau de la direction
 - Objectif : gain sur la mutualisation et réactivité
 - implique
 - Une forte spécialisation
 - Une forte transversalité
 - Une circulation efficace de l'information
- L'exemple de la Direction Commune des Finances

- Les difficultés managériales
 - Complicé de faire adhérer équipes sur différentes unités territoriales
 - Complicé de faire comprendre que les processus ne peuvent être uniformisés
- Pour y répondre : redonner du sens à l'action
 - Au travers d'une arborescence comptable qui s'appuie sur le projet politique
 - Des temps communs ou partage d'information , exemple
 - Newsletter,
 - Rencontre ouverte
 - Séminaire
 - Tournée des services

- Un enjeu d'équilibre à trouver et à réajuster en permanence
- Un travail de longue haleine
- Sur tous les aspects des services communs : refacturation, gouvernance, management
- Pour rendre compte fidèlement sans complexifier inutilement, pour trouver un mode de fonctionnement commun mais adapté aux besoins de tous sans pour autant sacrifier les objectifs de rationalisation ...