

Fiscalité et autres ressources

Redevance incitative et service partagé de la recette : une organisation innovante fondée sur la coopération

Aurélie FRANCO, Directrice adjointe de la Direction départementale des Finances publiques du Gard

Vincent VIGNERON, Directeur du Pôle Affaires financières et Modernisation de l'Agglomération du Gard rhodanien

Détail de la présentation

- Rappel du contexte : origine de la mise en place du Service Partagé de la Recettes (SPR)
- Organisation et modalités de fonctionnement de ce service
- Facteurs de réussite et écueils à éviter
- Axes de développement

Rappel du contexte : origine de la mise en place du Service Partagé de la Recettes (SPR)

Rappel du contexte

2020 : décision du financement de la collecte et du traitement des déchets ménagers par une Redevance Incitative (RI) pour le 1^{er} janvier 2023.

2020 – 2022 : travail important par le service de Gestion des déchets (service pilote) de préparation :

- distribuer les bacs à ordures ménagères ou les badges
- constituer un fichier des usagers du service
- réaliser des campagnes d'information auprès de la population

Rappel du contexte

- élaborer d'une grille tarifaire
- choisir un logiciel de facturation (Styx) et l'implémenter des données usagers
- élaborer un règlement de collecte...

Pour diverses raisons, les élus ont décidé de repousser d'un an la mise en place de la RI : **1^{er} janvier 2024**

Rappel du contexte

Mars/avril 2023: sollicitation du service des finances (Pôle Affaires financières et Modernisation). Cette saisine « officielle » a initié les premiers échanges avec le Service de Gestion Comptable (Service de Gestion Comptable) de Bagnols-sur-Cèze et la Direction Départementale des Finances Publiques sur ce sujet

De nombreuses questions comptables, financières et organisationnelles ont alors été soulevées, dépassant le simple cadre budgétaire de la demande initiale...

Rappel du contexte

- ➡ budget annexe ?
- ➡ doté ou non de l'autonomie financière ?
- ➡ assujettissement à la TVA ?
- ➡ question de l'inventaire comptable et de la dette
- ➡ facturation au propriétaire ou au locataire ?

Rappel du contexte

- ➡ formalisme de la facture et des moyens de paiement
- ➡ périodicité de facturation
- ➡ analyse et complément du fichier de facturation par le SGC
- ➡ recensement des actes à prendre pour la mise en œuvre de la RI...

Rappel du contexte

1^{er} janvier 2024 : RI officiellement lancée

Première période de facturation : juillet à septembre pour établir environ 87% de la facturation pour le premier semestre (derniers rôles émis en février 2025 : total de 37 000 factures)

Octobre-novembre : premiers retours des réclamations (3 375) et des NPAI (3 174), soit près de 20 % des factures émises ne pouvant être recouvrées

Décembre : bilan de la première facturation et de son process

Rappel du contexte

Bilan de cette première facturation :

- des tensions fortes sur la trésorerie résultant de :
 - nombre très important de NPAI (près de 10 %) mais également de réclamations
 - délai de facturation très long dans son process

Rappel du contexte

Bilan de cette première facturation :

- multiplicité de tâches plus ou moins identiques
 - établissement de la facture
 - transmission des factures pour établissement du rôle de facturation
 - contrôle et prise en charge des rôles d'imposition par le SGC
- ↳ trois outils différents (logiciel de facturation STYX, logiciel comptable Berger Levrault et logiciel DGFIP (Hélios), trois types de contrôle, dont deux redondants (finances et Hélios)

Rappel du contexte

Bilan de cette première facturation :

- forte augmentation de la charge de travail du SGC
- nombreux allers-retours sur les informations collectées pour la mise à jour des fichiers des redevables/contribuables

Nécessité d'une solution visant à rendre plus efficiente la facturation de la RI, sur la base d'un service facturier

Rappel du contexte

1^{er} septembre 2024 : mise à disposition d'un agent communautaire auprès du SGC de Bagnols-sur-Cèze

6 janvier 2025 : réalisation d'une étude de faisabilité menée par le SGC sur la mise en place d'un SPR

Rappel du contexte

Les objectifs de cette étude :

- déterminer les prérequis informatiques
- Traiter des aspects de confidentialité
- dimensionner le service (effectif, localisation, analyse des chaînes existantes, des contrôles internes))

Rappel du contexte

1^{er} juillet 2025 : signature officielle de la convention instaurant officiellement un SPR entre le SGC de Bagnols-sur-Cèze, la Direction Départementale des Finances Publiques du Gard et la Communauté d'agglomération du Gard rhodanien

SPR : organisation et modalités de fonctionnement

SPR : qui fait quoi ?

AGGLOMÉRATION DU GARD RHODANIEN

TRÉSOR PUBLIC

Service Gestion des Déchets

- Base usagers et renseignement
- Réclamations
- Paniers de facturation



SPR

Service Partagé de la Recette

- Rôles et titres de recettes
- Prise en charge des rôles
- Réémissions et NPAI

Structure commune Agglo + Trésor Public



Trésor Public

- Recouvrement des recettes
- Relances et poursuites

Service finances de l'agglomération — appui transversal

Signature des bordereaux • Contrôle des procédures • Annulations sur exercices antérieurs • Budget

Facteurs de réussite et écueils à éviter

Facteurs de réussite et écueils à éviter

Facteurs de réussite :

- Une volonté forte et partagée de dépasser les cloisonnements entre ordonnateur et comptable, sans remettre en cause le principe de séparation, pour rechercher les synergies opérationnelles
- Une gouvernance fondée sur un diagnostic objectivé par les données : suivi des taux de recouvrement, analyse des retours « plis non distribués », identification des causes d'échec et adaptation du dispositif

Facteurs de réussite et écueils à éviter

Facteurs de réussite :

- L'implication des agents et des partenaires sociaux dans la transformation, indispensable pour faire évoluer durablement les pratiques et les organisations
- Un bénéfice partagé pour la collectivité, le comptable et l'utilisateur : sécurisation de la recette, amélioration du recouvrement et interlocuteur plus lisible pour l'utilisateur

Facteurs de réussite et écueils à éviter

Ecueils à éviter :

- Maintenir des organisations en silo entre services « métier », finances et comptable
- Attendre les premières difficultés pour mettre en place les indicateurs : le pilotage doit être organisé dès le lancement afin de pouvoir corriger rapidement le dispositif

Facteurs de réussite et écueils à éviter

Ecueils à éviter :

- Construire le dispositif de facturation sans associer suffisamment tôt le service comptable
- Raisonner uniquement en termes de moyens supplémentaires : face à une montée en charge importante, l'enjeu est aussi de repenser le processus et l'organisation

Axes de développement

Axes de développement

1. Poursuivre la modernisation du recouvrement / assurer l'équilibre budgétaire du budget concerné

- Développer les moyens de paiement dématérialisés et notamment le prélèvement, afin de sécuriser et automatiser le paiement des factures
- Renforcer les actions de prévention des impayés et les relances amiables, notamment par téléphone ou courriel

2. Achever l'intégration des processus

- Réduire les derniers cloisonnements entre les équipes de la collectivité et du Service de Gestion Comptable
- Déterminer précisément le « qui fait quoi ? » et le formaliser par des fiches procédure
- Étendre progressivement le travail partagé aux processus connexes : préparation budgétaire, suivi des recettes, annulations et régularisations de créances
- Faire du SPR un véritable lieu de convergence des compétences plutôt qu'un simple regroupement physique d'agents

3. Renforcer la qualité de service à l'utilisateur

- Poursuivre la construction d'un parcours usager plus lisible, en évitant les renvois entre collectivité et comptable
- Préparer la mise en place d'un guichet unique REOMI, permettant de traiter au plus près de l'utilisateur les demandes relevant de la facturation et du recouvrement
- Utiliser les retours des usagers comme une source d'amélioration continue du dispositif

4. Consolider le modèle organisationnel

- Évaluer régulièrement les gains produits par le SPR : délais de prise en charge, taux de recouvrement, qualité des bases, volume de réclamations et charge de travail
- Adapter les moyens humains au regard des résultats et des gains attendus
- Capitaliser sur l'expérience acquise afin d'identifier les conditions de reproductibilité du modèle dans d'autres contextes