

Atelier 3

Contrôle de Gestion

Les clés de répartition dans le cadre de l'administration unique (AU)

Sylvie BERTRAND, Directrice du Contrôle de Gestion
Communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne

L'AU : l'origine du projet

- 2020

Rachat de la caserne militaire de Chanzy

Réflexion de la Ville et l'agglo sur une administration unique (AU)

avec

- une nouvelle organisation des services (différente d'une mutualisation)
- un même bâtiment à Chanzy

- Objectif :

améliorer les services aux citoyens et la qualité de vie des agents



L'AU : la démarche

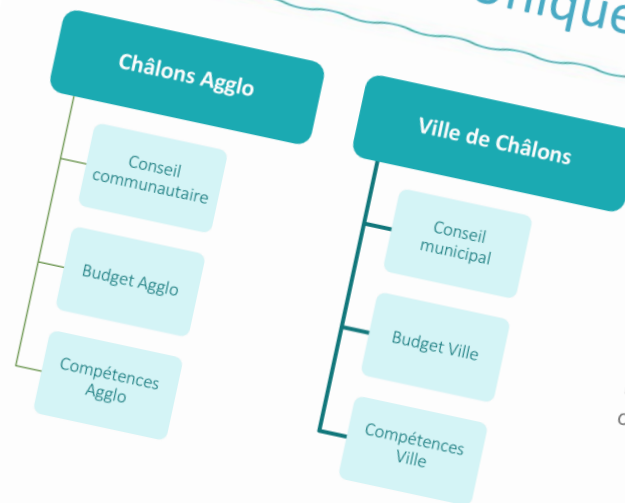
- démarche participative pour
 - renforcer l'action de la Ville et de l'agglo
 - faciliter le travail entre les équipes
 - améliorer la qualité du service public sur tout le territoire
- inclure tous les agents à cette réflexion
- réaménager le bâtiment Chanzy pour accueillir les services de l'AU sans oublier les autres sites spécifiques (Hôtel de ville, bibliothèques, ateliers espaces verts/patrimoine...)

PRÉSENTATION DU CONTRAT DE GOUVERNANCE

Construisons aujourd'hui...
L'ADMINISTRATION UNIQUE
DE DEMAIN



L'Administration Unique



Une seule administration pour mettre en œuvre les politiques et projets de l'Agglomération d'une part, et les politiques et projets de la ville de Châlons d'autre part

Une meilleure efficacité de l'action publique et une opportunité pour les agents des deux collectivités

Pour connaître les attentes des agents et les informer de l'avancée du projet

➤ 2022 : 3 séminaires

➤ 2023 :

- forums " les journées de l'AU " pour partager sur la nouvelle organisation des services
- présentations aux élus qui actent à l'unanimité le contenu d'un contrat de gouvernance

➤ 2024 :

- présentation des nouveaux organigrammes des services
- préparation du contrat de gouvernance (7 versions)
- validation des élus du projet de contrat de gouvernance avec présentation des principes généraux et **propositions de clés de répartition des dépenses**

L'AU : les principes généraux

- Les compétences de chaque entité sont inchangées
- Tous les agents sont transférés à l'agglo
 - toutes les dépenses RH sont payées par l'agglo et refacturées en partie à la ville selon des clés de répartition
- Les dépenses hors personnel relèvent soit de la Ville, soit de l'agglo, soit codifiées en AU
- Création des MAF (Missions administratives et financières) par DGA
- 5 sites principaux au lieu de 9
 - chaque collectivité reste propriétaire de ses bâtiments
 - les dépenses sont engagées par le propriétaire et refacturées selon les clés

L'AU : les clés de répartition - idée de base

- concevoir des clés de répartition pour
 - assurer les équilibres de gestion des ressources
 - s'assurer que les masses budgétaires de chaque collectivité soient respectées
 - car l'AU n'entraîne aucun transfert de compétence
- la proposition du contrôle de gestion : catégoriser les dossiers selon leur niveau de complexité et d'expertise

CLE PROPOSITION 1

Analyse simple	S	1
Analyse complexe	C	3
Analyse avec expertise	E	5

CLE PROPOSITION 2

Analyse simple	S	1
Analyse simple + suivi	SS	2
Analyse complexe	C	3
Analyse complexe + suivi	CS	4
Analyse stratégique avec expertise	E	5
Analyse stratégique avec expertise + suivi	ES	6

L'AU : les clés de répartition - objectif et méthode

1°) trouver une ventilation des dépenses/recettes entre la Ville et l'agglo

➤ définir avec chaque directeur des clés de répartition propres à leurs missions

DIRECTION DES FINANCES

ETP totaux

15

ETP

14

Agglo

51,5%

Ville

48,5%

Mission	Indicateur	Agglo	Ville	ETP	Clé Agglo	Clé Ville
Exécution financière	Nombre de mandats (hors refacturation AU et paies agents)	6 938	11 274			
Exécution financière	Nombre de titres	2 858	2 052			
Exécution financière	Nombre d'engagements	9 980	9 318			
Exécution financière	Clé de la mission			7	49,3%	50,7%
Budget	Nombre de lignes budgétaires	3 428	2 948		13,4%	11,6%
Budget	Nombre de budgets préparés / Budget principal 5 points / Budget annexe 1/2 point	8,5	6			
Budget	Clé de la mission			3,5	56,2%	43,8%
Recherche de financements	nombre de dossiers de subventions « gérés »	27	23			
Recherche de financements	Clé de la mission			1,9	54,0%	46,0%
Régies	nombre de régies « gérées » en N-1	8	13			
Régies	Clé de la mission			1,3	38,1%	61,9%
Dettes	nombre de contrats bancaires « gérés »	90	9			
Dettes	Clé de la mission			0,3	90,9%	9,1%

L'AU : les clés de répartition : objectif et méthode

1°) trouver une ventilation des dépenses/recettes entre la Ville et l'agglo

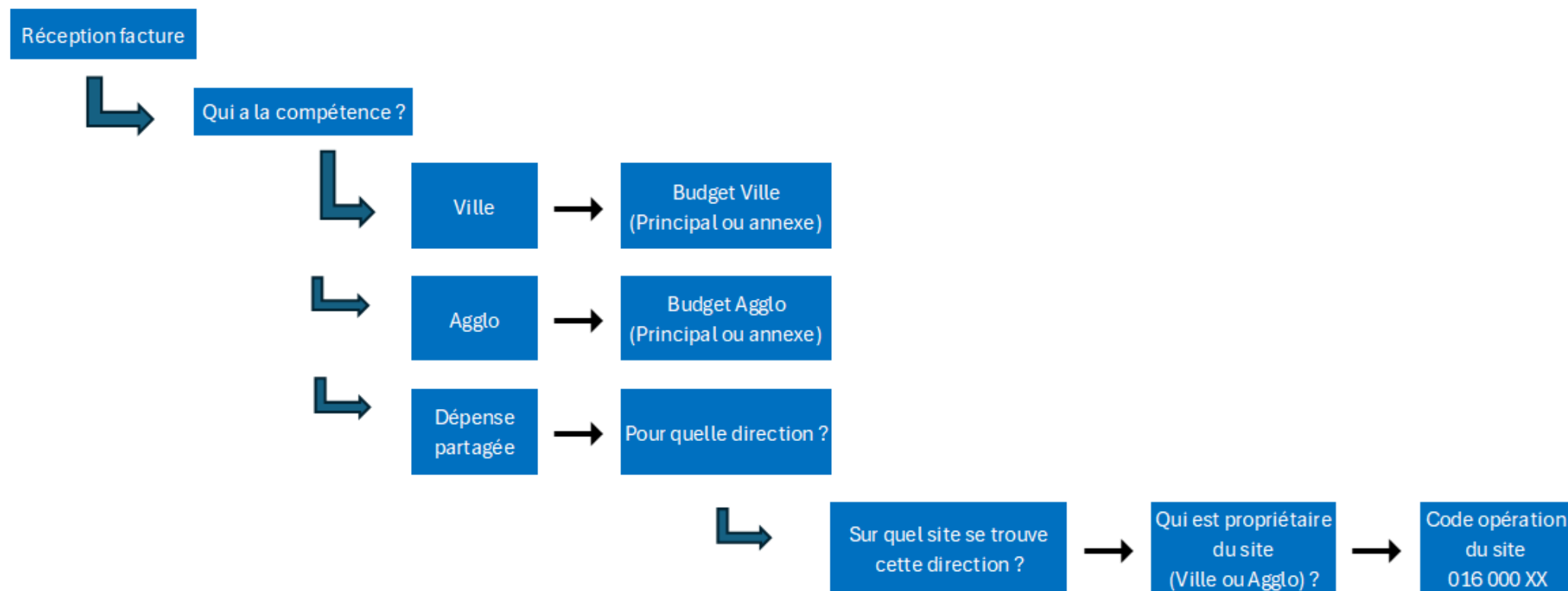
➤ créer des codes opération de l'AU (par direction et par bâtiment)

Description	Operation
Administration unique	016000 00
Adm. Unique - Direction de la communication	016000 06
Adm. Unique - Direction générale	016000 10
Adm. Unique - Urbanisme	016000 11
Adm. Unique - Foncier	016000 12
Adm. Unique - Direction centre ville	016000 22
Adm. Unique - Développement économique	016000 23
Adm. Unique - Direction de la culture	016000 24
Adm. Unique - Secrétariat Général	016000 25
Adm. Unique - Mobilité et Infrastructure	016000 26
Adm. Unique - Direction du patrimoine	016000 27
Adm. Unique - Mécanique	016000 28
Adm. Unique - Magasin	016000 29
Adm. Unique - Sport	016000 30
Adm. Unique - Gardiennage et hygiène des locaux	016000 31
Adm. Unique - Développement des compétences (ex AQVT)	016000 32
Adm. Unique - DGA services aux citoyens	016000 40
Adm. Unique - MAF DGA services citoyens	016000 41
Adm. Unique - Direction de la vie culturelle	016000 42
Adm. Unique - Direction éducation	016000 43
Adm. Unique - Direction de la sécurité publique	016000 44
Adm. Unique - Direction cohésion et solidarité des territoires	016000 45

L'AU : les clés de répartition : objectif et méthode

1°) trouver une ventilation des dépenses/recettes entre la Ville et l'agglo

➤ former les agents des nouvelles Missions administratives et financières (MAF)



Les clés de répartition : objectif et méthode

2°) collecter les indicateurs de chaque direction pour calculer les différentes clés

- Chaque direction, avec ses indicateurs, définit un volume d'emplois Ville et Agglo représenté par une clé de répartition
- Important: le pourcentage affecté à chaque mission d'un agent doit être revu annuellement
- Cette clé est actualisée 2 fois dans l'année en mai et novembre
- Elle permet principalement de définir une clé par bâtiment (cumul des ETP des directions affectées dans ce bâtiment) et la clé globale de l'AU dite «clé DGS»
- Ces clés sont utilisées pour les différentes refacturations (masse salariale, charges de fonctionnement)

Les clés de répartition : objectif et méthode

2°) collecter les indicateurs de chaque direction pour calculer les différentes clés

DIRECTION COHESION ET SOLIDARITE DES TERRITOIRES

ETP totaux

37

1 dir et 1 dir adjoint

ETP

Agglo

Ville

35

11,4%

88,6%

Mission	Agglo	Ville	ETP	Clé Agglo	Clé Ville
Centres sociaux et culturels, ALSH		100%	30	0,0%	100,0%
Gestion des aires d'accueil des gens du voyage	100%		1	100,0%	0,0%
Missions transversales portant sur l'inclusion numérique et le développement social urbain	100%		2,5	100,0%	0,0%
Mission écrivain public numérique		100%	1	0,0%	100,0%
Prévention de la délinquance	100%		0,5	100,0%	0,0%

Répartition des ETP totaux (Directeurs et directeurs adjoints)

Direction	Clé	Agglo	Ville	ETP Totaux DIR	ETP AGGLO	ETP Ville
Cohésion et solidarité des territoires	DIR	11,4%	88,6%	37,0	4,2	32,8

Les clés de répartition : objectif et méthode

2°) collecter les indicateurs de chaque direction pour calculer les différentes clés

- **Clé DIR**

=> Chaque mission donne une clé de répartition Ville/Agglo selon les indicateurs

=> Cette clé permet de répartir les ETP entre la Ville et l'Agglo

- **Clé DGA**

=> Les directions rattachées à une DGA donne la clé DGA (cumul des ETP Ville/Agglo)

- **Clé DGS**

=> les ETP totaux Ville et Agglo définis auparavant donnent la clé DGS

- **Clé bâtiment**

=> les ETP totaux des directions situées dans chaque bâtiment donnent la clé Bâtiment

Les clés de répartition : objectif et méthode

3°) Créer un tableau récapitulatif des différentes clés

➤ par direction / par DGA / par bâtiment / clé DGS

Rattaché à	Bâtiment 2025	Direction	Clé	Agglo	Ville
DGS	Jacquard	Mission appui aux communes	DIR	100,0%	0,0%
DGS	Jacquard	Contrôle de Gestion	DIR	58,3%	41,7%
DGS	HDV	Modernisation de l'action publique	DIR	32,7%	67,3%
DGS	HDV	Secrétariat Général	DIR	31,1%	68,9%
DGA AD	HDV	Aménagement du Territoire	DIR	52,5%	47,5%
DGA AD	Mess	Commerce et centre ville	DIR	1,1%	98,9%
DGA AD	HDV	Communication	DIR	30,5%	69,5%
DGA AD	Mess	Développement Economique	DIR	100,0%	0,0%
DGA AD	Mess	Enseignement supérieur, vie étudiante et jeunesse	DIR	63,8%	36,2%
DGA AD	Mess	Mission Tourisme	DIR	100,0%	0,0%
DGA AD	Mess	DGA AD	DGA	48,0%	52,0%
		Direction Générale Adjointe Attractivité et Développement	DGA	48,0%	52,0%
DGA AD	Mess	Mission Administrative et financière DGA AD	DGA	48,0%	52,0%
DGA ISUTE	Jacquard	Bureau d'études	DIR	45,4%	54,6%
DGA ISUTE	Jacquard	Connecte Châlons	DIR	25,0%	75,0%
DGA ISUTE	Jacquard	Déchets et de l'économie circulaire	DIR	97,2%	2,8%
DGA ISUTE	St Memmie	Eau et biodiversité	DIR	100,0%	0,0%
DGA ISUTE	Jacquard	Espaces publics et mobilité	DIR	1,9%	98,1%
DGA ISUTE	Patton	Patrimoine bâti et moyens généraux	DIR	12,7%	87,3%
DGA ISUTE	Jacquard	DGA Ingénierie, services urbains et transition écologique	DGA	29,0%	71,0%
		Direction Générale Adjointe ISUTE	DGA	29,0%	71,0%
DGA ISUTE	Patton	Mission Administrative et financière DGA ISUTE	DGA	29,0%	71,0%
DGA R	Jacquard	Commande publique, achats/magasin, affaires juridiques et contentieux	DIR	34,2%	65,8%
DGA R	HDV	Mission Communication interne	DGS	26,2%	73,8%
DGA R	Jacquard	Finances	DIR	51,5%	48,5%
DGA R	HDV	Direction des Ressources et du développement humain	DGS	26,2%	73,8%
DGA R	HDV	Systèmes d'information	DIR	42,5%	57,5%
DGA R	HDV	DGA Ressources	DGS	26,2%	73,8%
	HDV	Direction Générale Adjointe Ressources	DGS	26,2%	73,8%

Rattaché à	Bâtiment 2025	Direction	Clé	Agglo	Ville
DGA R	Jacquard	Mission Administrative et financière RH	DGS	26,2%	73,8%
DGA SC	Cosme Clause	Cohésion et solidarité des territoires	DIR	11,4%	88,6%
DGA SC	HDV	Education	DIR	28,6%	71,4%
DGA SC	HDV	Espace citoyen	DIR	7,7%	92,3%
DGA SC	HDV	Sécurité publique	DIR	3,8%	96,2%
DGA SC	Cosme Clause	Sport et vie associative	DIR	67,0%	33,0%
DGA SC	HDV	Vie culturelle	DIR	0,8%	99,2%
DGA SC	Jacquard	DGA Services aux citoyens	DGA	19,9%	80,1%
		Direction Générale Adjointe Services aux Citoyens	DGA	19,9%	80,1%
DGA SC	Jacquard	Mission Administrative et financière DGA SAC	DGA	19,9%	80,1%
DGS	HDV	DGS	DGS	26,2%	73,8%
DGS	Jacquard	DGD	DGS	26,2%	73,8%
DGS	HDV	AU	DGS	26,2%	73,8%
DGS	Jacquard	Mission Climat et RSE	DIR	75,0%	25,0%
		Direction Générale des Services	DGS	26,2%	73,8%
		Détermination clé DGS		26,2%	73,8%

DGA ISUTE	Patton	Déchets et de l'économie circulaire	DIR	97,2%	2,8%
DGA ISUTE	Patton	Espaces publics et mobilité	DIR	1,9%	98,1%
DGA ISUTE	Mallarmé	Espaces publics et mobilité	DIR	1,9%	98,1%
DGA ISUTE	HDV	Patrimoine bâti et moyens généraux	DIR	12,7%	87,3%
DGA AD	Jacquard	Aménagement du territoire	DIR	52,5%	47,5%
DGA R	Patton	Commande publique, achats/magasin, affaires juridiques et contentieux	DIR	34,2%	65,8%

Clés batiments au 31 octobre 2025			Agglo	Ville
Clé HDV			17,6%	82,4%
Clé Mess			53,2%	46,8%
Clé Patton			25,0%	75,0%
Clé Mallarmé			9,3%	90,7%
Clé Jacquard			30,3%	69,7%
Clé Cosme Clause			42,1%	57,9%

Les clés de répartition : objectif et méthode

4°) Organiser le travail de chacun avec une frise de planning du suivi de ces clés

REFACTURATION DANS LE CADRE DU CONTRAT DE GOUVERNANCE																				
Application de l'Annexe n°3 au contrat																				
Année de référence = 1 ^{er} Novembre N-1 au 31 octobre N																				
		Novembre N-1			Décembre N-1			Janvier N			Février N			Mars N			Avril N			
Etapes	Référent	1	15	30	1	15	31	1	15	31	1	15	28	1	15	31	1	15	30	
Refacturation des salaires	DRDH		1/12 ^e				Coût réel		1/12 ^e			1/12 ^e			1/12 ^e			1/12 ^e		
Collecte MAD aux communes	DRDH	Collecte prestations					Coût réel	Collecte des prestations à refacturer aux communes en lien avec l'Appui aux Communes												
Clés de répartition	CDG	Calcul clés année N-1			Collecte des indicateurs des directions du 01/11/N-1 au 30/04/N															
Validation	DG	Validation DG																		
Refacturation DEP/REC	MAF	Collecte mandats à refact.		Calcul refacturation		Collecte des mandats à refacturer														
Refacturation DEP/REC	DFIN				Contrôle		Facturation													
		Mai N			Juin N			Juillet N			Août N			Septembre N			Octobre N			
Etapes	Référent	1	15	30	1	15	31	1	15	31	1	15	30	1	15	31	1	15	30	
Refacturation des salaires	DRDH			Actualisation		1/12 ^e			1/12 ^e			1/12 ^e			1/12 ^e			1/12 ^e		
Collecte MAD aux communes	DRDH	Collecte des prestations à refacturer aux communes en lien avec l'Appui aux Communes																		
Clés de répartition	CDG	Calcul clés 1er semestre			Collecte des indicateurs du 01/05/N au 31/10/N															
Validation	DG	Validation DG																		
Refacturation DEP/REC	MAF	Collecte mandats à refact.		Calcul refacturation			Facturation	Collecte des mandats à refacturer												
Refacturation DEP/REC	DFIN	Contrôle DFIN																		
		Novembre N			Décembre N			Janvier N+1			Février N			Mars N			Avril N			
Etapes	Référent	1	15	30	1	15	31	1	15	31	1	15	28	1	15	31	1	15	30	
Refacturation des salaires	DRDH		1/12 ^e				Coût réel		1/12 ^e			1/12 ^e			1/12 ^e			1/12 ^e		
Collecte MAD aux communes	DRDH	Collecte prestations					Coût réel	Collecte des prestations à refacturer aux communes en lien avec l'Appui aux Communes												
Clés de répartition	CDG	Calcul clés année N			Collecte des indicateurs des directions du 01/11/N-1 au 30/04/N															
Validation	DG	Validation DG																		
Refacturation DEP/REC	MAF	Collecte mandats à refact.		Calcul refacturation		Collecte des mandats à refacturer														
Refacturation DEP/REC	DFIN				Contrôle		Facturation													

Et aujourd'hui, après la 1^{ère} année

- Ce qui fonctionne
 - les clés de répartition prennent bien en compte les compétences de chaque collectivité, les ressources mobilisées, les bâtiments utilisés
 - la stabilité financière est confirmée par rapport aux budgets antérieurs

Et aujourd'hui, après la 1^{ère} année

- Ce qui reste compliqué
 - complexité de certaines clés de répartition et de leur collecte
 - difficultés d'imputations budgétaires (refacturations et retraitements des flux financiers)
 - effet de bord par rapport aux indicateurs

- Le dispositif financier et matériel de l'AU est désormais structuré, cohérent et globalement équitable.
- L'impact sur la qualité du service public rendu aux usagers n'a pas été encore démontré.
- Les gains de mutualisation ne sont pas clairement identifiés.
- Et dernier point : nous n'avons toujours pas déménagé !