

COMMUNAUTE URBAINE DE BORDEAUX

EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL DE COMMUNAUTE

Séance du 27 novembre 2009
(convocation du 16 novembre 2009)

Aujourd'hui Vendredi Vingt-Sept Novembre Deux Mil Neuf à 09 Heures 30 le Conseil de la Communauté Urbaine de BORDEAUX s'est réuni, dans la salle de ses séances sous la présidence de Monsieur Vincent FELTESSE, Président de la Communauté Urbaine de BORDEAUX.

ETAIENT PRESENTS :

M. FELTESSE Vincent, M. JUPPE Alain, M. DAVID Alain, M. CAZABONNE Alain, M. BENOIT Jean-Jacques, Mme BOST Christine, M. BRON Jean-Charles, Mme CARTRON Françoise, M. CAZABONNE Didier, M. CHAUSSET Gérard, M. DUCHENE Michel, M. DUPRAT Christophe, M. FLORIAN Nicolas, M. GAUTE Jean-Michel, M. GAÜZERE Jean-Marc, M. GELLE Thierry, M. GUICHARD Max, M. HERITIE Michel, Mme ISTE Michèle, M. LABARDIN Michel, M. LABISTE Bernard, M. LAMAISON Serge, Mme LIRE Marie Françoise, M. OLIVIER Michel, M. PIERRE Maurice, M. PUJOL Patrick, M. ROSSIGNOL Clément, M. SAINTE-MARIE Michel, M. SEUROT Bernard, M. TOUZEAU Jean, M. TURON Jean-Pierre, Mme DE FRANCOIS Béatrice, Mme LACUEY Conchita, M. MAURRAS Franck, M. SOUBABERE Pierre, M. AMBRY Stéphane, M. ANZIANI Alain, M. ASSERAY Bruno, Mme BALLOT Chantal, M. BAUDRY Claude, M. BOBET Patrick, Mme BONNEFOY Christine, M. BOUSQUET Ludovic, Mme BREZILLON Anne, M. BRUGERE Nicolas, M. CAZENAVE Charles, M. CHARRIER Alain, Mme CHAVIGNER Michèle, Mme COLLET Brigitte, M. COUTURIER Jean-Louis, M. DANJON Frédéric, M. DAVID Jean-Louis, M. DAVID Yohan, M. DELAUX Stéphan, Mme DESSERTINE Laurence, Mme DIEZ Martine, M. DOUGADOS Daniel, M. DUART Patrick, M. DUPOUY Alain, M. EGRON Jean-François, Mlle EL KHADIR Samira, Mme EWANS Marie-Christine, Mme FAORO Michèle, M. FEUGAS Jean-Claude, Mme FOURCADE Paulette, M. GARNIER Jean-Paul, M. GUICHEBAROU Jean-Claude, M. GUICHOUX Jacques, M. GUILLEMOTEAU Patrick, M. GUYOMARC'H Jean-Pierre, Mme HAYE Isabelle, M. HURMIC Pierre, M. JOANDET Franck, M. JOUBERT Jacques, M. JUNCA Bernard, M. LAGOFUN Gérard, Mme LAURENT Wanda, M. LOTHaire Pierre, M. MANGON Jacques, M. MAURIN Vincent, Mme MELLIER Claude, M. MERCIER Michel, M. MILLET Thierry, M. MOGA Alain, M. MOULINIER Maxime, Mme NOEL Marie-Claude, Mme PARCELIER Muriel, M. PENEL Gilles, M. PEREZ Jean-Michel, M. QUANCARD Denis, M. QUERON Robert, M. RAYNAL Franck, M. RAYNAUD Jacques, M. REIFFERS Josy, M. RESPAUD Jacques, M. ROBERT Fabien, M. ROUVEYRE Matthieu, Mme SAINT-ORICE Nicole, M. SOLARI Joël, Mme TOUTON Elisabeth, M. TRIJOULET Thierry.

EXCUSES AYANT DONNE PROCURATION :

M. BENOIT Jean Jacques à M. MOULINIER Maxime à cpter de 10 h 00
Mme. CURVALE Laure à M. CHAUSSET Gérard
M. FAVROUL Jean-Pierre à M. LABARDIN Michel
Mme. FAYET Véronique à M. BOUSQUET Ludovic
M. FLORIAN Nicolas à M. PUJOL Patrick à cpter de 10 h 45
M. FREYGEFOND Ludovic à M. FELTESSE Vincent
M. PIERRE Maurice à M. TURON Jean-Pierre à cpter de 11 h 00
M. SAINTE MARIE Michel à M. BAUDRY Claude à cpter de 10 h 55
M. SEUROT Bernard à M. BRON Jean-Charles à cpter de 10 h 10
M. SOUBIRAN Claude à M. DUPRAT Christophe
M. BONNIN Jean-Jacques à Mme. BONNEFOY Christine
Mme. CAZALET Anne-Marie à M. BRUGERE Nicolas
Mlle. COUTANCEAU Emilie à M. DOUGADOS Daniel
Mme. DELATTRE Nathalie à M. DELAUX Stéphan

Mlle. DELTIMPLE Nathalie à Mlle. EL KHADIR Samira
M. DUBOS Gérard à M. CHARRIER Alain
M. DUCASSOU Dominique à M. DUPOUY Alain
M. GALAN Jean-Claude à M. GUICHARD Max
M. PAILLART Vincent à M. AMBRY Stéphane
M. PALAU Jean-Charles à Mme. PARCELIER Muriel
Mme. PIAZZA Arielle à Mme. BREZILLON Anne
M. POIGNONEC Michel à M. JOUBERT Jacques
M. ROBERT Fabien à Mme LAURENT Wanda à cpter de 11 h 10
M. ROUVEYRE Matthieu à Mme DIEZ Martine jusqu'à 10 h 00
puis à cpter de 12 h 00
M. SENE Malick à M. DAVID Alain
Mme. WALRYCK Anne à Mme. TOUTON Elisabeth

EXCUSE :

LA SEANCE EST OUVERTE

Projet Analytique dans les services de la CUB - Méthodologie des coûts complets des services opérationnels et du calcul des frais d'administration générale à refacturer aux budgets annexes - validation

Monsieur ANZIANI présente le rapport suivant,

Mesdames, Messieurs

Depuis quelques années un besoin de connaissance des coûts et de l'activité de plusieurs directions (DMG, DOVCP, DOE ...) a émergé de la part de ces services. De plus la Chambre Régionale des Comptes, dans ses 2 précédents rapports (en 1999 et 2004), a rappelé la nécessité de mettre en place une comptabilité analytique afin d'avoir une bonne connaissance des coûts de gestion et d'intervention de la Cub.

Les premiers travaux avaient porté sur un outil, mais, en juillet 2006 l'EDG a validé le projet Comptabilité analytique en retenant une démarche de travail avec les directions qui ont exprimé un besoin, en validant les méthodes avec elles avant de développer les outils.

Le Comité de pilotage opérationnel (CPO) du 05/02/07 a validé la Décision de Faire du projet, avec 2 niveaux d'analyse distincts :

- pour comparer 2 secteurs, le besoin porte sur la connaissance des coûts directs mais pas des coûts complets,
- pour les coûts de prestations en régie, le besoin porte sur les coûts complets.

Donc, dans le cadre de ce projet, afin de disposer d'une bonne connaissance des coûts de gestion et d'intervention de la Communauté Urbaine de Bordeaux, une méthode d'élaboration des coûts complets pour les services opérationnels (tous les budgets annexes, hors comptes de stock) et de calcul des frais d'administration générale à refacturer aux budgets annexes, a été élaborée par les services communautaires.

L'enjeu principal est l'optimisation de l'utilisation des ressources.

Une approche « coûts complets » permet en effet de comparer les prestations réalisées en interne et en externe et la ventilation des charges des services supports permet de fiabiliser la refacturation des frais d'administration générale du budget principal vers les budgets annexes.

Enfin, le suivi des ressources et le calcul des coûts complets pourront être utilisés comme éléments de connaissance des coûts.

Cette démarche de comptabilité analytique doit donc permettre de suivre l'évolution de ces activités et de leurs coûts, d'analyser la décomposition des coûts et leurs évolutions, pour éclairer les décisions de gestion.

Elle constituera ainsi un outil d'aide à la décision (ex : coût d'un service en régie / coût du service externalisé) et participera à la construction d'un système global de pilotage de l'activité de la Cub.

Cette démarche a été bâtie selon 3 axes :

- 1 – mettre en place un suivi des ressources par service ou direction,
- 2 – fiabiliser les outils analytiques existants,
- 3 – élaborer une méthode de calcul de coûts complets pour les services opérationnels.

Ce rapport présente les actions menées selon les axes 1 et 3 (suivi des ressources et coûts complets).

1 - Point d'avancement sur le suivi des ressources

Ce suivi est un préalable : il permet de donner à chaque responsable une vision de l'ensemble des ressources qu'il gère pour son fonctionnement quotidien (consommations externes, charges de personnel, de formation, de bureautique,...), et de travailler plus finement les re-prévisions de fin d'année ou le budget de l'année N+1.

L'objectif est d'affecter directement un maximum de charges qui aujourd'hui ne le sont pas (par exemple les charges de l'atelier d'impression, les frais de formation, les coûts des locaux, les amortissements de mobilier ne sont ventilables aujourd'hui qu'au moyen de clés de répartition), et donc de mettre en place des outils de mesure pour affecter ces charges selon les consommations réelles de chacun.

Ce suivi est aujourd'hui construit pour plusieurs services.

2 – Méthode de calcul de coûts complets

Après avoir bâti le suivi des ressources du service, il faut aussi ventiler sur ce service la part des coûts de fonctionnement propres aux différents services supports de la Cub (DRH, DSi, Finances ...).

L'objectif est de pouvoir afficher les prix de revient de la CUB en rajoutant aux coûts « ressources » du service un pourcentage pour « frais de structure », et un autre pourcentage en « frais institutionnels ».

Traditionnellement, et en particulier dans les entreprises, cette méthode consiste à identifier des charges par nature et à les ventiler soit par imputations directes, soit au moyen de clefs de répartition par domaines ou centres d'analyse.

Vu la proportion des charges indirectes, et la diversité des activités gérées par la Communauté Urbaine de Bordeaux, la démarche traditionnelle était difficile à mettre en œuvre. Aussi, il est apparu préférable de s'orienter sur une démarche différente, propre à

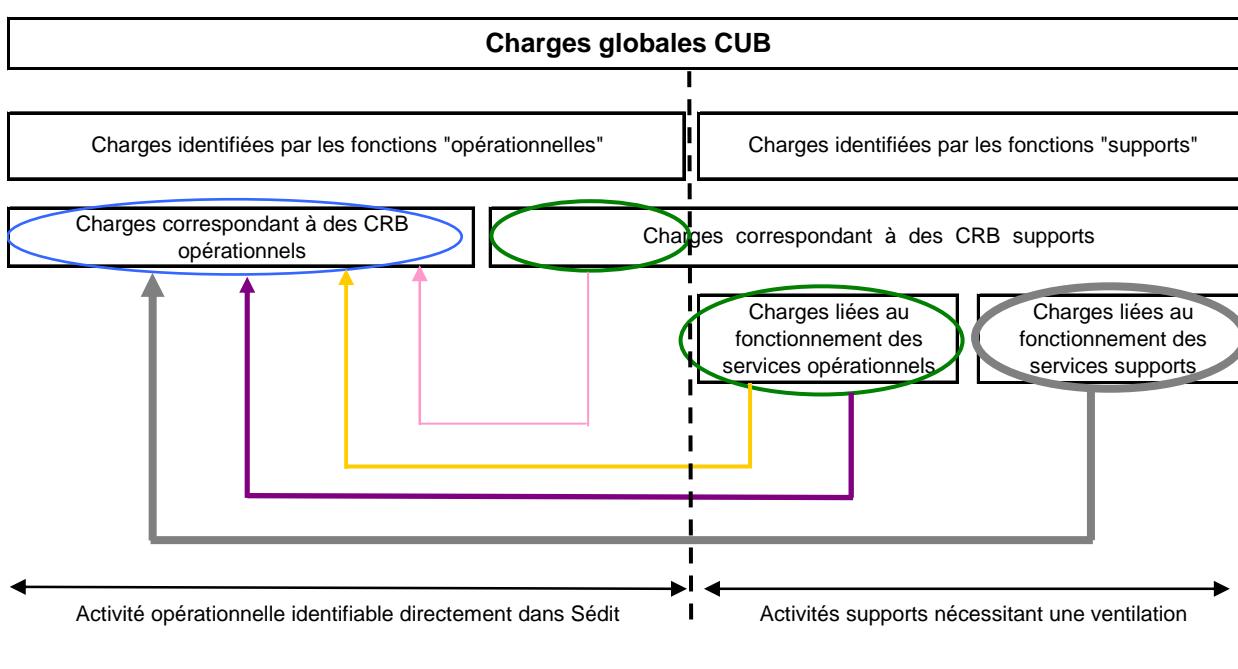
notre établissement public, consistant à réduire au maximum, le nombre de charges indirectes à répartir, en utilisant le potentiel analytique du système d'information financier communautaire.

Pour cela, il était donc nécessaire d'identifier les services supports et les prestations que ces services assurent, ainsi que des clés pour répartir le coût de ces prestations sur les services opérationnels. Le principe des prestations croisées entre les services supports n'a pas été retenu.

L'élaboration de la liste des services supports et la construction de règles communes de ventilation des charges indirectes ont été réalisées après un important travail de collecte d'informations auprès d'autres collectivités et des entretiens individuels avec les responsables CUB concernés.

2.1) Schéma analytique

Le schéma analytique suivant récapitule la méthodologie adoptée.



Légende :

- | | |
|---|---|
| → | Charges directes affectées au moyen des fonctions |
| → | Charges directes affectées par l'intermédiaire du travail analytique des services |
| → | Charges indirectes imputées par l'intermédiaire de clés de répartition |
| → | Charges indirectes imputées dans une démarche "coûts complets" |
| ○ | Consommations externes |
| ○ | Frais de fonctionnement complémentaires |
| ○ | Frais de structure et frais institutionnels |

2.2) Consommations externes du service

Les charges de la Communauté Urbaine de Bordeaux sont identifiables par Centre de Responsabilité Budgétaire (CRB). Il est donc possible d'identifier dans un premier temps les

consommations externes d'un service opérationnel. Ces consommations correspondent aux charges directement supportées par le service en question. Elles constituent donc la première grande masse directement affectable à une activité.

2.3) Frais de fonctionnement complémentaires

Les frais de fonctionnement complémentaires sont constitués de charges qui sont directement liées au fonctionnement des services opérationnels, mais dont la responsabilité budgétaire revient à des services supports.

Les frais de fonctionnement complémentaires sont la deuxième grande masse composant le coût d'une activité.

C'est bien le coût « consommations externes + frais de fonctionnement complémentaires » qui permettra de prendre des décisions de type « faire » ou « faire faire » (autrement dit de réaliser en interne Cub ou d'externaliser).

A noter que les deux axes, «suivi des ressources» et «fiabilisation des outils de calcul de coûts», du projet comptabilité analytique concourent à augmenter la part des charges directes et à améliorer leur précision.

Illustration par un exemple : Pour la fourrière automobile, le calcul de coûts complets a permis de dépasser l'étape 1 à laquelle s'arrêtaient les calculs de coûts antérieurs en gras (qui n'intégreraient que les charges identifiées sur le CRB du service ou sur la fonction opérationnelle correspondante).

<i>Identification des charges Fourrière 2007 (K€ TTC)</i>	<i>Etape 1</i>	<i>Etape 2</i>	<i>Etape 3</i>
<i>consos ext.SM (en tant que CRB ou BA)</i>	979,23		
<i>Frais de fonctionnement complémentaires :</i>			
<i>Dotation aux amortissements</i>			12,08
<i>Frais de télécom</i>	2,95		
<i>Masse Salariale du service (ch DRH)</i>	784,90		
<i>Fourniture maintenance (ch DMG)</i>		4,35	
<i>Matériel roulant : charges externes et masse salariale</i>		6,93	
<i>Assurances (ch DIRJAD)</i>			6,59
<i>Locaux (ch DMG et LOG/nett)</i>			16,75
TOTAL 1 + 2 +3	1767,08	1778,36	1813,78

2.4) Frais de structure et frais institutionnels

Il s'agit des charges qui concernent uniquement le fonctionnement des services supports.

Sont distingués les frais de structure qui participent au fonctionnement administratif de la CUB et les frais institutionnels qui sont liés à son fonctionnement politique.

Les fonctions concernées sont les suivantes :

- 01 (*part hors pôle Finances*) : *fonctionnement groupes d'élus*
- 0200 *services communs*
- 0201 *service informatique*
- 0202 *imprimerie reprographie*
- 0203 *parc auto*
- 0204 *hôtel CUB et annexes*
- 0205 *bâtiments parc auto*
- 0206 *patrimoine non affecté*
- 0210 *assemblée locale*
- 0230 *information communication publicité*
- 0240 *fêtes cérémonies*

Pour ces charges, l'utilisation de clés de répartition a été retenue après discussion avec les services concernés.

Les frais de structure et les frais institutionnels d'une activité viennent s'ajouter aux consommations externes et aux frais de fonctionnement complémentaires calculés précédemment pour obtenir un coût complet de l'activité, qui servira par exemple à justifier un tarif.

3 – Application aux budgets annexes

Il est proposé d'homogénéiser pour chaque budget annexe les règles de refacturation de frais de fonctionnement complémentaires (tels les locaux, les véhicules ...) financés par le budget principal, et de remettre à niveau la refacturation des frais d'administration générale intervenant entre le budget principal et les budgets annexes.

Les budgets annexes concernés :

- Déchets*
- Réseau de chaleur*
- Transports*
- Parcs de stationnement*
- Crématorium, SEPF*
- Assainissement*
- Régie du SPANC*
- Régie de l'Eau industrielle.*

Ne font pas partie de cette étude actuellement les budgets annexes ne comprenant que des comptes de stock, les abattoirs en fin de vie, les 3 budgets des cimetières (en attente d'une décision sur leur fusion ou non).

Selon la méthode décrite au paragraphe 4.3, les frais de fonctionnement complémentaires « principaux » qu'il est proposé de refacturer aux 7 budgets annexes sont les suivants :

- les dations aux amortissements
- les frais de télécom
- la masse salariale du service
- les frais de fourniture maintenance
- les charges de matériels roulants et de masse salariale
- les assurances

A ces frais s'ajoutent les frais d'administration générale.

Pour les calculer, le choix a été fait de prendre en compte les mêmes charges des services supports (base ventilée en frais de structure et frais institutionnels) qui sont ventilées sur l'ensemble des services de la CUB et pas seulement sur les services opérationnels.

Par rapport à l'existant refacturé en 2007 aux budgets annexes, il faut noter :

- l'évolution de l'assiette des frais d'administration générale qui passe de 10M€ à 35 M€,
- l'évolution des clés de répartition : l'analyse de la liste des services supports croisée avec les fonctions a permis de se limiter à 9 clés tout en ayant pour chaque couple (service support, fonction) une clé représentative de l'activité.

En août 2009, les calculs ont donc été actualisés avec les données de l'année 2008.
Le résultat est le suivant :

	BA 11 DOE	BA 71 RdCh	BA 31 Transp.	BA 42 Parcs stat	BA 21 Asst	BA 22 SPANC	BA 92 Eau ind.
frais de fonct compl. TTC issus du BPpal							
dotam (source ABEL)							
mat inf et logiciels	158 intégré ds BA fourni par DMG + récent	4	99	5	51	5	0
mat roulant							
fourniture maintce	146	2	17	1	15	2	0
(source : analytique DMG/achats par sce)							
mat roulant (DMG/DMR)	4 c ext.intégrées ds BA fourni par DMG +récent	38	3	41	5	1	
(source : fichier analytique B.Bouchaudy)							
locaux	125	12	428	20	216	20	1
(sources: spécial F/c.ext.0204+DRH/MS sceDMGbat hors 0206)							
Frais de fonct° compl. (K€ TTC)	429	21	582	29	323	32	1
(hors mat roul)							
Frais d'adm générale (K€ TTC)	5 060	89	2 294	145	705	38	50

BA 11 DOE	BA 63 SEPF	BA 64 Crémat.
--------------	---------------	------------------

frais de fonctt compl. TTC issus du BPpal	hors ch.pers. fournies par DRH		
dotam (source ABEL) mat inf et logiciels	158	0	3
mat roulant	intgré ds BA fourni par DMG + récent		
fourniture maintce (source : analytique DMG/achats par sce) mat roulant (DMG/DMR)	146	0	2
(source : fichier analytique B.Bouchaudy)	c.ext.intégrées ds BA fourni par DMG +récent	0	0
locaux (sources: spécial F/c.ext.0204+DRH/MS sceDMGbat hors 0206)	125	0	85

Frais de fonct°compl. (K€ TTC)	429	0	90
(hors mat roul)			

Rappel variante retenue : clé Pôle F = nb mandats et titres

Frais d'adm générale (K€ TTC)	5 060	32	76
--------------------------------------	-------	----	----

Ce sont donc ces montants qui figureront dans les prévisions budgétaires 2010 des 7 budgets annexes.

4 – Bilan

Le calcul de coût complet est une opération nécessaire pour les services qui doivent justifier un tarif, et la méthode de calcul des frais d'administration générale doit permettre une mise à niveau indispensable des montants actuellement refacturés aux budgets annexes : il s'agit d'un élément de sincérité des comptes.

Actuellement ce calcul nécessite un travail important de la part du contrôle de gestion. A court terme, il convient de sensibiliser les services supports à un suivi des coûts des prestations qu'ils assurent par service destinataire afin d'améliorer la précision du calcul de coûts.

Il importe de fiabiliser les affectations par fonction, tant pour le personnel que pour les achats externes : ce travail a commencé à la CUB avec l'exemple de l'activité Déchets.

A plus long terme, il faudra aussi optimiser et développer le Système d'Information, dans le cadre du Schéma Directeur des Systèmes d'informations, afin de limiter les saisies et d'avoir des requêtes fournissant de manière automatisée un maximum de données.

Enfin, la mise en place des travaux portant sur le calcul des frais d'administration générale dans la préparation budgétaire des budgets annexes nécessite la désignation d'agents « relais » dans les directions opérationnelles concernées, qui devront fournir au minimum annuellement et à des dates précises les informations (effectifs, nombre de micros, etc) nécessaires au calcul de coûts.

Index

Coûts complets

Coût complet d'un service opérationnel : ensemble des charges (directes et indirectes) relatives à ce service.

Charges directes : charges que l'on peut affecter directement à un service

Exemple : la masse salariale, les frais de télécommunications

Charges indirectes : charges que l'on ventile sur un service au moyen de clés de répartition

Exemple : les frais de fonctionnement de la DRH, de la DSI ...

Service support : Un service support assure des prestations pour les autres services de la CUB (services opérationnels et autres services supports). Certaines de ces prestations peuvent être affectées en charges directes aux autres services (cas par exemple du matériel roulant, ou des frais de télécom), d'autres prestations ne peuvent être ventilées qu'indirectement par le biais de clés de répartition (cas du pôle Finances par ex.).

Ceci étant exposé, il vous est demandé, Mesdames, Messieurs, de bien vouloir si tel est votre avis, adopter les termes de la délibération suivante :

Le Conseil de Communauté,

VU l'avis du Groupe de travail « Economies & Ressources », lors de sa séance du 12 juin 2009, qui s'est déclaré favorable à son utilisation dans le cadre de la préparation budgétaire 2010 ;

VU l'avis de la Commission des Finances lors de séance de travail du Novembre 2009 ;

Après avoir entendu le rapport de présentation

CONSIDERANT

Qu'il s'avère nécessaire de mettre en place une comptabilité analytique afin d'avoir une bonne connaissance des coûts de gestion et d'intervention et,

Que la mise en place d'une comptabilité analytique présente notamment un réel intérêt en terme de sincérité budgétaire

DECIDE

Article 1 :

De valider cette méthode de calcul des « coûts complets » des services opérationnels et du calcul des frais d'administration générale à refacturer aux budgets annexes à la CUB,

Article 2 :

D'appliquer cette méthode pour la préparation du budget primitif 2010 et de ceux à venir avec une information annuelle au groupe de Travail « Economie et Ressources » pour faire un bilan et examiner les points d'amélioration qui pourraient y être apportés.

Les conclusions, mises aux voix, sont adoptées à la majorité.

Le groupe des élus Communistes et Apparentés s'abstient

Fait et délibéré au siège de la Communauté Urbaine le 27 novembre 2009,

Pour expédition conforme,
par délégation,
le Vice -Président,

REÇU EN PRÉFECTURE LE
15 JANVIER 2010

PUBLIÉ LE : 15 JANVIER 2010

M. LUDOVIC FREYGEFOND

