



cutting through complexity™

Bilan de mi- mandat

Cycle de formation du CFMEL

KPMG Secteur Public

Le 29 Novembre 2011

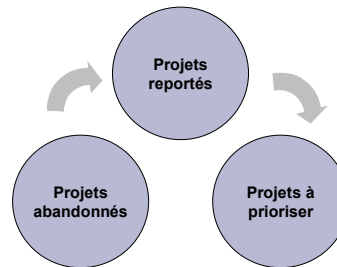


cutting through complexity™

Le contexte de l'action municipale à mi-mandat

- **Face à une actualité très incertaine :**
 - un gel des dotations de l'Etat
 - une frilosité des investisseurs et banques
- **L'effet de ciseaux se confirme entre :**
 - réduction des ressources financières
 - augmentation des attentes des usagers

REVISION DES PRIORITES



Avec en toile de fond :

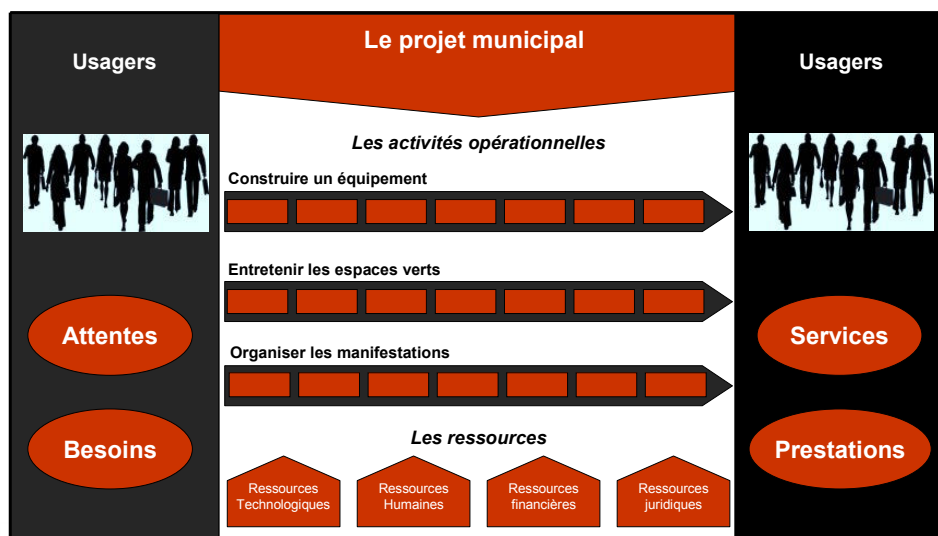
- Une transversalité de l'action publique attendue , au sein d'une même collectivité mais aussi à travers l'imbrication des différents échelons (Communes, Départements, Structures intercommunales, Régions, Etat, Europe)
- Des transferts de compétences (notamment l'intercommunalité)
- Une émergence de nouvelles préoccupations (exemple : le développement durable)
- Une attente croissante en matière de gestion de proximité
- Une nouvelle gestion du temps (expression de nouvelles attentes au regard du service public notamment)

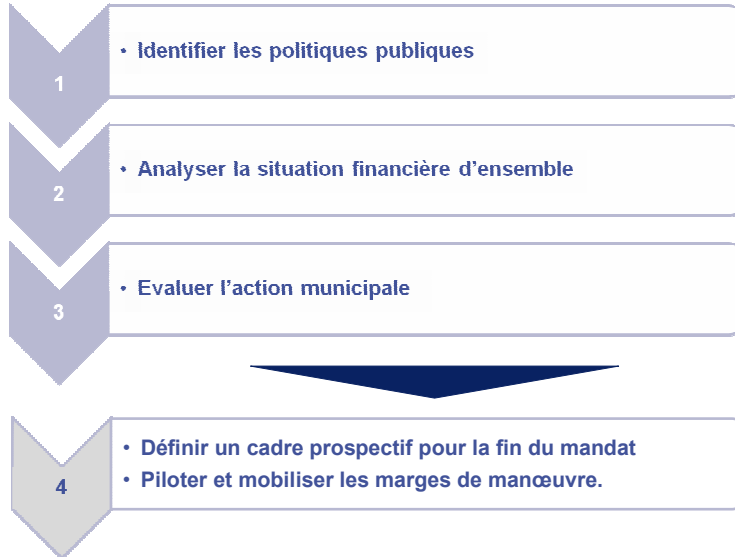
Pour les usagers : LE PARADOXE

- Des exigences individuelles croissantes :
 - ✓ nouvelles attentes
 - ✓ traitement plus individualisé
 - ✓ effets rapides des politiques publiques
 - ✓ implication citoyenne
- Seuil psychologique de la pression fiscale
- Une action publique mal cernée
- Une difficulté de dissocier les rôles de chaque niveau territorial, voire même de l'État

Pour les élus : UNE RESPONSABILITE

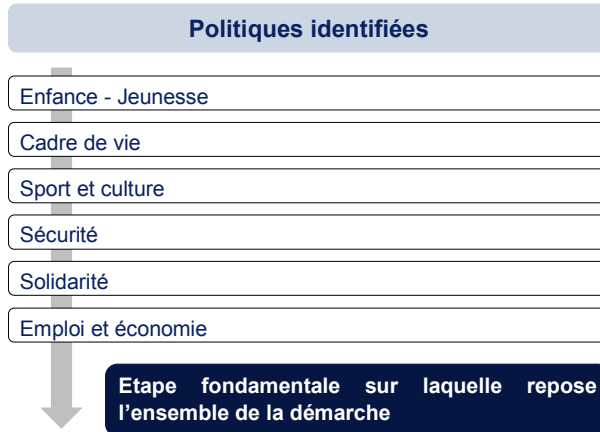
- Rendre l'action publique plus prégnante
- Expliciter l'utilisation des deniers publics
- Etre vigilant et à l'écoute : actualiser et corriger l'action pour répondre au mieux aux attentes des usagers sous contraintes





1. L'identification des politiques publiques

Il s'agit, en premier lieu, de repérer les politiques publiques qui vont faire l'objet d'une mesure des moyens consacrés et résultats obtenus



Axe : Education, social, sport, animations et traditions

Actions

- ✓ Assurer la protection des personnes et des biens contre les inondations
- ✓ Améliorer les relations intercommunales
- ✓ Encourager le développement des énergies renouvelables
- ✓ Embellir et entretenir le village (développer l'aménagement paysager)
- ✓ Améliorer la collecte des déchets verts et encombrants
- ✓ Maintenir la pratique de la chasse et de la pêche, par des journées de sensibilisation de la faune et de la flore

Axe : Développement économique, artisanat, commerce et agriculture

Actions

- ✓ Réhabiliter la voirie et les trottoirs
- ✓ Envisager la création d'une salle omnisports pour diversifier les pratiques sportives
- ✓ Réaménager et moderniser la bibliothèque avec mise en œuvre d'un pôle multimédia
- ✓ Mettre en place des panneaux lumineux pour une diffusion permanente d'informations municipales et/ou associatives
- ✓ Créer un parcours de santé et veiller à son entretien

Mettre en évidence le service rendu

Activités	Prestations	Bénéficiaires
Entretien des locaux	Propreté des locaux	Bâtiments municipaux Bâtiments para-municipaux Bâtiments associatifs
Préparer les repas	Confection du repas	Cantines scolaires Foyer 3 Centre aéré Crèche municipale
Inscrire les enfants à la cantine	Inscription	Scolaires Scolaires
Servir les repas	Service des repas	Adhérents Foyer 3 Centre aéré Crèche municipale Agents cantine centrale
Surveiller les scolaires	Surveillance cantine Surveillance péri-scolaire Surveillance transports scolaires	Scolaires
Assurer l'animation	Animation Foyer 3 Animation Bastidon	Troisième Age
Assurer le service lors des fêtes et cérémonies municipales	Service	Cabinet du Maire

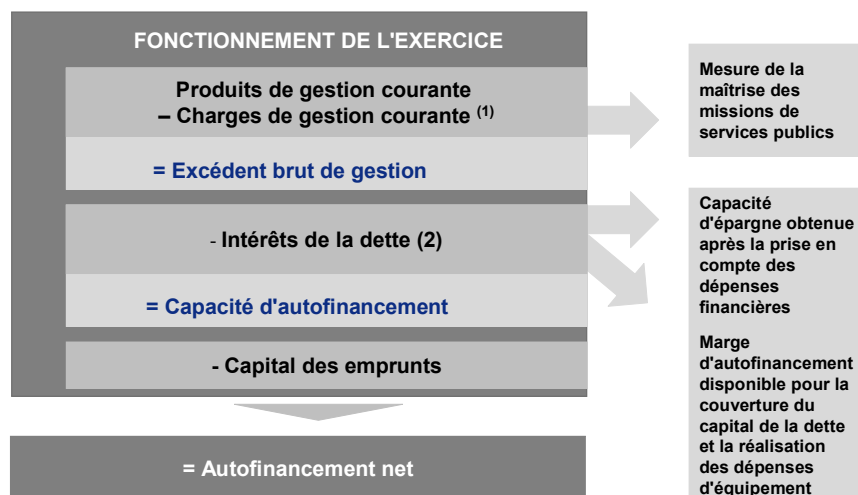
Intégrer le modèle au sein du dispositif de gestion

Codes gestionnaires actuels	Proposition de regroupement KPMG
Service Entretien Entretien Paye Espaces verts Voierie fonctionnement Fonction bâtiment Eclairage public Fonction technique Paye technique	Services techniques

2. L'analyse financière

Situation financière de la commune « La partie visible »

Les soldes intermédiaires de gestion :



(1) Y compris opérations exceptionnelles de gestion

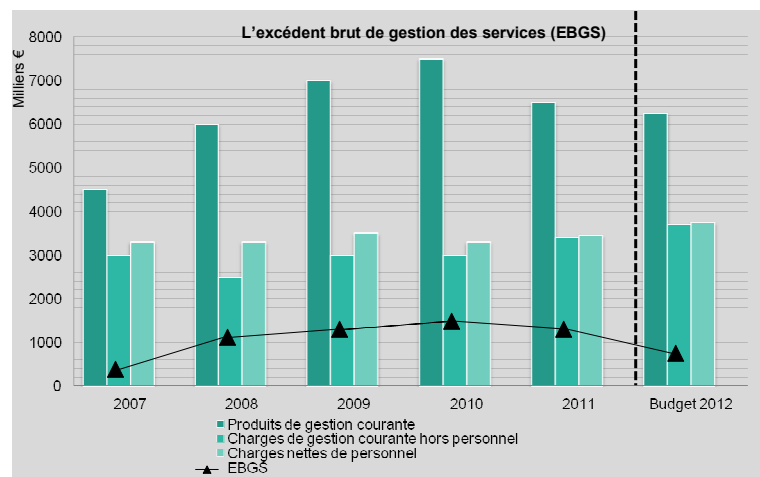
(2) Et autres opérations financières

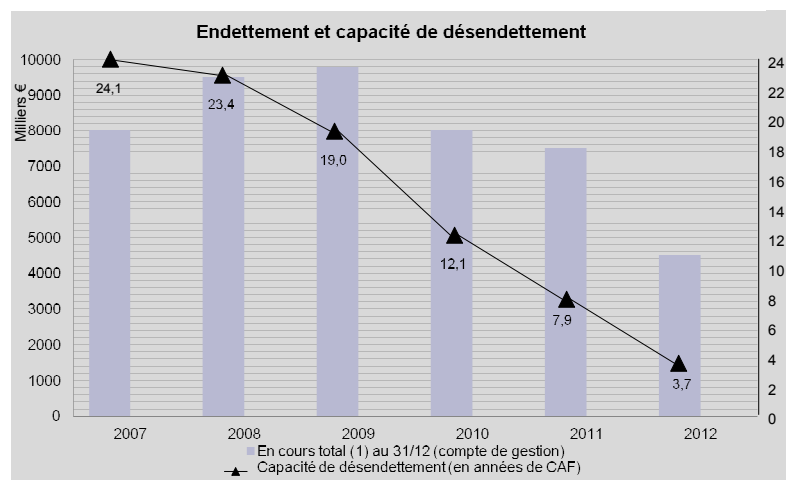
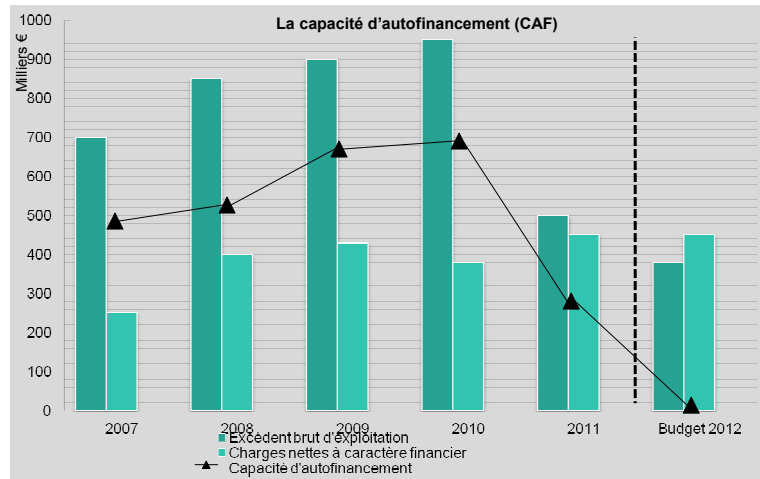
Situation financière de la commune « La partie visible »

	CA 2001	CA 2006	Evolution sur la période	
Recettes courantes de fonctionnement - dont recettes fiscales					
Dépenses de gestion	-		-		
Epargne de gestion	' X X X		' X X X	X X X	X X %
Intérêts de la dette	- xxxxx		- xxxxx	xxxxx	xxxxx
Epargne brute	X X X		1 X X X	X	X %
Remb en capital	- xxxxx		- xxxxx	xxxxx	xxxxx
Epargne disponible	1 X ;		1 X	- X	X %
Dépenses d'investissement	- xxxxx		- xxxxx		
Recettes d'investissement	xxxxx		xxxxx		
Besoin de financement	- X X X		- X X X		
Patrimoine en début de période :				2 000 000	
Patrimoine en fin de période				1 500 000	
soit une augmentation de patrimoine sur la période :				500 000	

nouvelle crèche
réfection foyer rural
construction piscine
rénovation vestiaires stade
voirie

La mesure des résultats au plan financier





BILAN

ACTIF

Immobilisations

Stocks

Créances

Trésorerie

Total des biens = 100

PASSIF

Fonds propres

Subventions

Emprunts

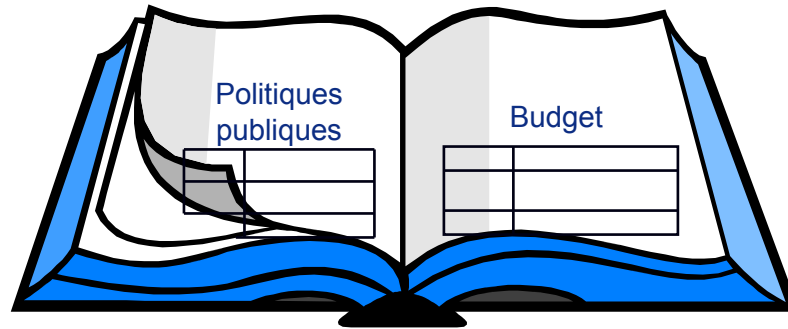
Dettes sur fournisseurs

Ligne de trésorerie

**Total des
financements = 100**

3. L'évaluation globale

le croisement entre les politiques
publiques et l'analyse financière



Arbitrage de la répartition des crédits entre les politiques publiques

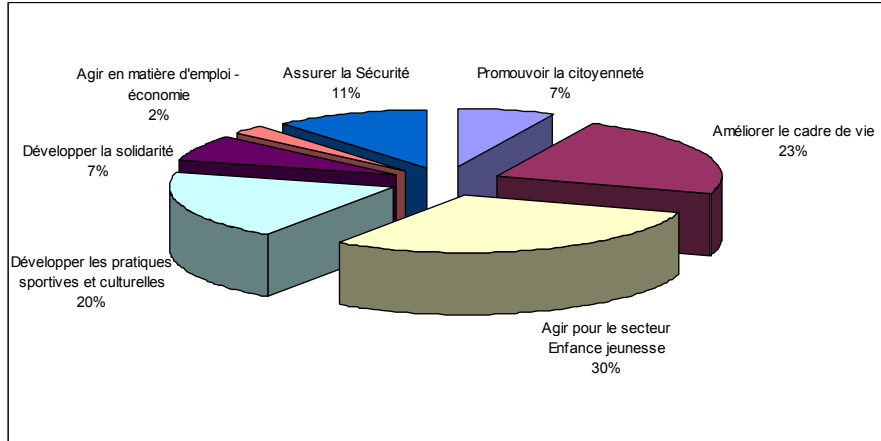
Vérification du respect de l'équilibre du budget

La méthodologie : l'identification et la ventilation de tous les moyens

Politiques identifiées	Moyens	Résultats
Le secteur Enfance jeunesse	Charges de fonctionnement courantes	Indicateurs de gestion
Le cadre de vie	Frais de personnels	
Sport - Culture - Festivité	Intérêts de la dette	Niveau de service public rendu
La sécurité	Dotations amortissements	
La solidarité		
La citoyenneté		
Emploi - économie		

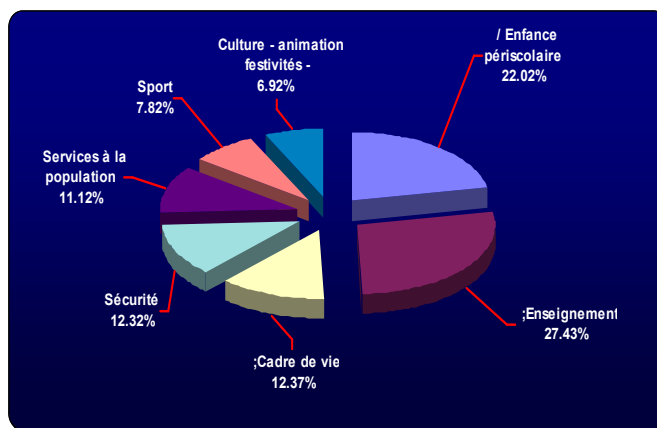
Total de la section du compte administratif

La répartition des moyens budgétaires



3 politiques recouvrent pratiquement 75% des moyens de la commune

La répartition des moyens budgétaires



Politiques publiques	Montant consacré	%
Enfance / périscolaire	947 226 €	22%
Enseignement	1 179 665 €	27%
Cadre de vie	531 953 €	12%
Sécurité	529 794 €	12%
Services à la population	478 290 €	11%
Sport	336 466 €	8%
Culture - animation - festivités	297 694 €	7%
Total	4 301 087 €	100%

- A ces montants, il est nécessaire d'associer des indicateurs de résultat afin de donner à la politique exercée toute son ampleur
- Exemple illustratif : l'enseignement

La répartition des ressources humaines

Unité fonctionnelle :

Mas - Maset

	Tendance d'évolution de l'activité	Effectifs (E.T.P.)						Budget de fonctionnement (BP 2003)			Evaluation du coût de l'activité		
		A	B	C	Emplois aidés	UFCV	Total	%	Dépenses de fonctionnement (hors Chap 012)	Frais de personnel municipal	Frais de personnel UFCV	Montant	%
Offrir un accompagnement scolaire					0.2	0.50	0.70	7.7%		6 000	16 642	24 642	6.2%
Animer le temps de cantine					0.2	0.40	0.60	6.6%	6 095	6 000	14 914	27 009	6.8%
Accueillir et accompagner les jeunes					0.5	1.10	1.60	17.6%	20 000	15 000	41 013	76 013	19.2%
Proposer des activités extrascolaires					0.4	2.10	2.50	27.5%	40 000	12 000	78 298	130 298	33.9%
Organiser et animer des activités dans le cadre du CMJ					0.3	0.10	0.40	4.4%	4 036	9 000	3 728	16 764	4.2%
Participer à l'organisation d'événementiels					0.3	0.70	1.00	11.0%	1 220	9 000	26 089	36 319	9.2%
Gérer administrativement la structure		0.2		0.4	1.1	0.60	2.30	25.3%	500	62 200	22 371	85 071	21.5%
Total		0.2	0	0.4	3	5.5	9.1	100.0%	71 851	119 200	205 065	396 116	100%

© 2011 KPMG Advisory France, société par actions simplifiée, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France.

23

La présentation analytique globale

7 Politiques publiques

Politiques identifiées	Total fonctionnement			Total investissement			Total général		
	Dépenses	Recettes	Solde	Dépenses	Recettes	Solde	Dépenses	Recettes	Solde
Agir pour le secteur Enfance - jeunesse	1 774	1 000	- 774	250	101	- 149	2 024	1 101	- 923
Améliorer le cadre de vie	1 360	200	- 1 160	705	225	- 480	2 065	425	- 1 640
Développer les pratiques sportives et culturelles	1 182	700	- 482	200	105	- 95	1 382	805	- 577
Assurer la sécurité	650	300	- 350	95	20	- 75	745	320	- 425
Développer la solidarité	414		- 414	45	20	- 25	459	20	- 439
Promouvoir la citoyenneté	414		- 414	10	5	- 5	424	5	- 419
Agir en matière d'emploi et d'économie	118		- 118	15	10	- 5	133	10	- 123
Moyens communs		4 800 (notamment fiscalité)	4 800	958 (remb du capital)	834 (emprunt nouveau)	- 124	958	5 634	4 676
TOTAL	5 912	7 000	1 088	2 278	1 320	- 958	8 190	8 320	130

Epargne brute

Chaque pôle fait apparaître un besoin de financement...

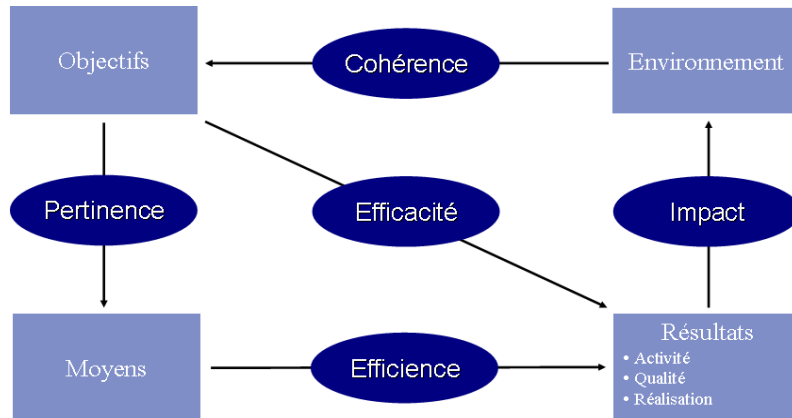


...qui est financé par les éléments communs non ventilés

© 2011 KPMG Advisory France, société par actions simplifiée, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France.

24

La mesure physique à travers les indicateurs d'activité



La présentation croisée détaillée

Service Politique	Rappels des objectifs du mandat	Moyens	Indicateurs de résultats	
Cadre de vie	-Promotion d'un environnement durable - Création de piste cyclable	•Budget : 120 K€ •Effectifs : 8	•Km de pistes cyclables construits	➔ Résultat par politique
Sport	-Promouvoir la pratique d'un sport chez les jeunes - Soutien des clubs associatifs	•Budget : 80 K€ •Effectifs : 4	•Nombre d'adhérents / licenciés clubs	
Ecoles et périscolaires	-Favoriser l'accueil de jeunes enfants en structures -Recrutement d'une puéricultrice supplémentaire	•Budget : 50 K€ •Effectifs : 6	•Nombre d'enfants accueillis en crèche	
...				
	Projet de mandat	Budget	Rapport d'activité	

Les indicateurs de résultats vont permettre de faire ressortir les axes d'optimisation et d'efficience à réaliser pour réorienter sa stratégie en fonction des priorités actuelles.

- **Deux grands axes :**

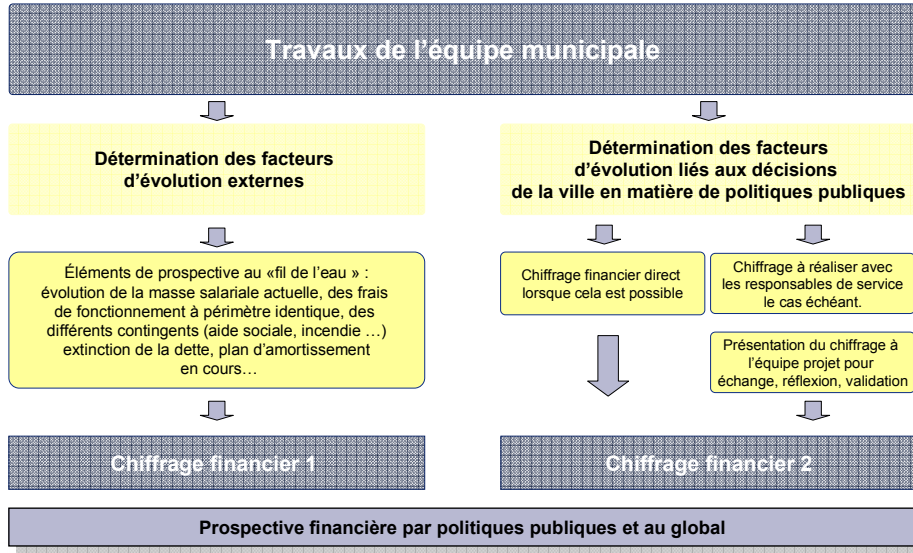
- **1. Le pôle scolaire :**

- XXXX K€ consacrés au pôle scolaire, soit 26 % du budget de fonctionnement de la ville
- 2000 élèves (maternelles + élémentaires) **soit XXXX € bruts par élève**
- XXX K€ perçus auprès des contribuables de la commune
- Financements extérieurs (partenaires) : 1000 K€
- Soit un cout net de XXX K€, **soit XXXX € net par enfant consacrés par la commune**

- L'éducation :

- XX agents au sein de la Direction Restauration Education
- XX assistantes maternelles, 1 ATSEM par classe maternelle. Elles assistent l'instituteur dans ses missions principales
- X assistantes de direction mises à la disposition des directeurs d'écoles élémentaires
- 20 agents d'entretien
 - ...

4. Un outil d'aide à la décision et à la prospective



Nouveaux projets/actions	Exprimé par les élus	Compétence	Axes strat.	Lisibilité financ.	Arbitrage (1)
Charte de X (diagnostic paysager viticole - candidature)	X	X	1	3 (RI à préciser)	1
Projet de valorisation et d'aménagement du musée	X	X	1	Cf étude en cours	2
Réflexion sur l'évolution du site de Y et action de valorisation conjointe avec le centre de Z (partenariats de fonctionnement)	X	X	1		2
Aménagement du centre d'interprétation		X		A préciser	2
Développer des actions de mise en réseau des équipements culturels thématiques du territoire	X	X	1		1 (cf pass)
Développer les actions de promotion dans le cadre du futur Office de tourisme	X	X	1	DF : Subv Fctionnement OT	1

- (1) 1- Retenu - A retenir (évaluation immédiate)
 2- A approfondir
 3 - Soumis à débat, non étudié (à étudier par les commissions concernées, le cas échéant)

X Pré-identifié au PPI

La recherche de marges de manœuvres recouvre deux axes principaux

1. L'axe financier :

- gestion des crédits la maîtrise des dépenses
- gestion des recettes : quelle optimisation possible des recettes de la fiscalité (taxe foncière et taxe d'habitation)

2. L'axe stratégique et organisationnel

- Comment la gestion des services concourt à la réalisation du projet politique :
- décliner le projet municipal en politiques publiques
 - fixer des objectifs et analyser les résultats
 - analyser l'organisation actuelle et la faire évoluer pour réussir le projet politique
 - mesurer les moyens nécessaires

L'adéquation entre les moyens et les ambitions

4. La présentation publique du bilan

- Un cadre légal à respecter (Cf. Formation CFMEL Financement des campagnes et communication pré-électorale)
- Une démarche à rapprocher de l'écoute citoyenne
- Idéalement, une démarche qui doit se démarquer des seules échéances électorales pour devenir au moins une fois par an un véritable rendez vous avec la population avec :
 - Présentation des réalisations par politiques publiques
 - Selon la période retenue, une présentation des axes de travail envisagés et des orientations souhaitées par l'équipe municipale