

Contrôle de gestion des participations de la ville de Lucerne

Exposé à la conférence spécialisée
AFCP du 11 avril 2008 à Berne

Bruno Schmidiger, licencié en économie HSG

Collaborateur en économie d'entreprise

Administration des finances de la ville de Lucerne

Thèmes

1. Procédure d'initialisation, environnement et fixation des objectifs
2. Principe de contrôle de gestion et circuits de gestion
3. Expérience issue de la mise en pratique
4. Questions et discussion

1^{ère} partie

Procédure d'initialisation, environnement et fixation des objectifs

Structure de la fourniture de la prestation en fonction du nombre de collaborateurs

Administration
municipale

~ 60 %

Collaborateurs:

~1'590**

Participations

au sens large

~ 40 %

Collaborateurs:

~1'050*

* Sans le corps enseignant valeurs approximatives pour 2007

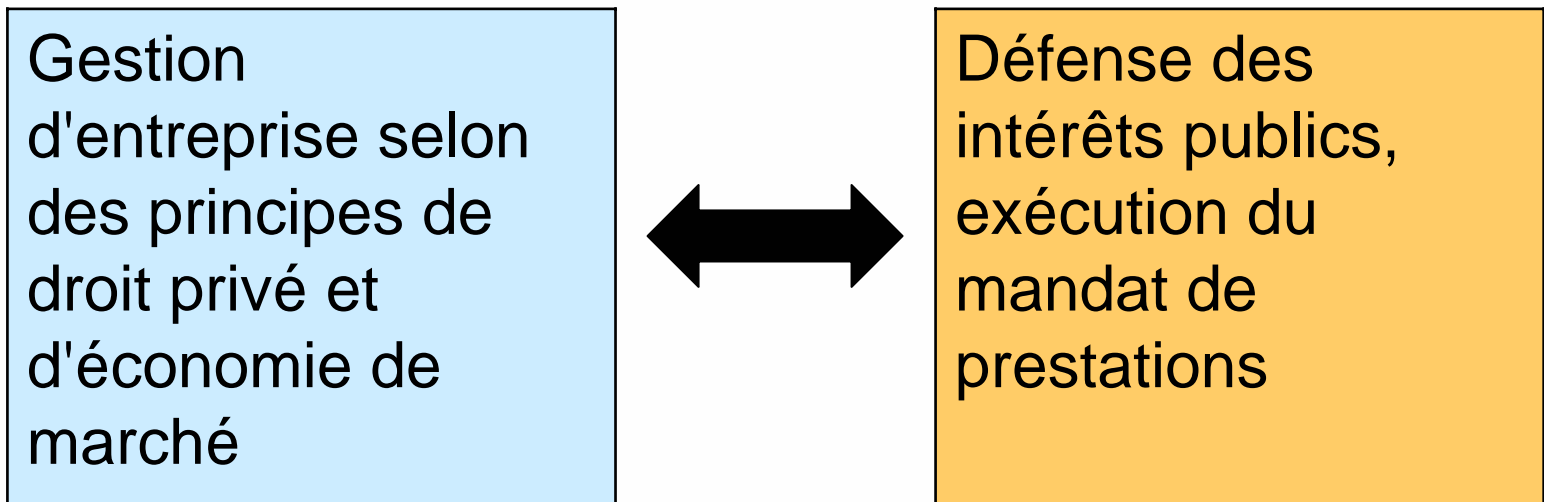
** Participations qui ne le sont pas à 100%: chiffre d'affaires et personnel proportionnellement

Vue d'ensemble des participations

Valeurs approximatives pour l'année 2006 et 2007*	Chiffre d'affaires Proportionnel en millions de francs	Collaborateurs Nombre de postes à plein temps
Filiales* à 100%	418	744
Sociétés anonymes avec participation de la ville	15	61
Communes et groupements de collectivités publiques	33	25
Fondations, associations, etc.	20	220
Total	500	1'050
Ville de Lucerne	583	1'590

Conflit d'intérêt lors de la délégation de tâches

Règles du jeu stratégiques:
Stratégie de propriétaire



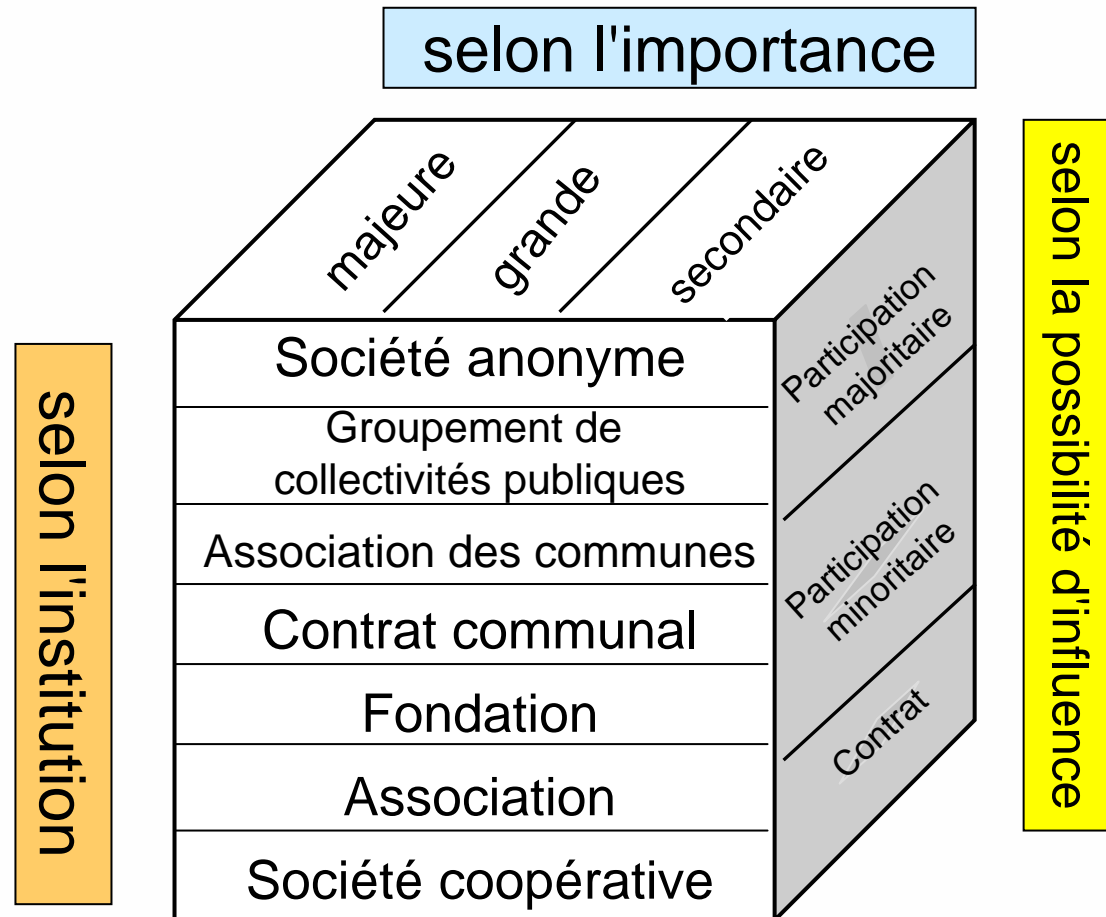
Supervision stratégique:
Contrôle de gestion des participations

Modèle de solution

Développement, introduction et mise en oeuvre d'un contrôle de gestion efficace pour les participations de la ville de Lucerne

en raison de l'unité de la matière, l'étendue sera élargie à toutes les tâches déléguées, c'est à dire à tous les prestataires et bénéficiaires des contributions en dehors des structures municipales

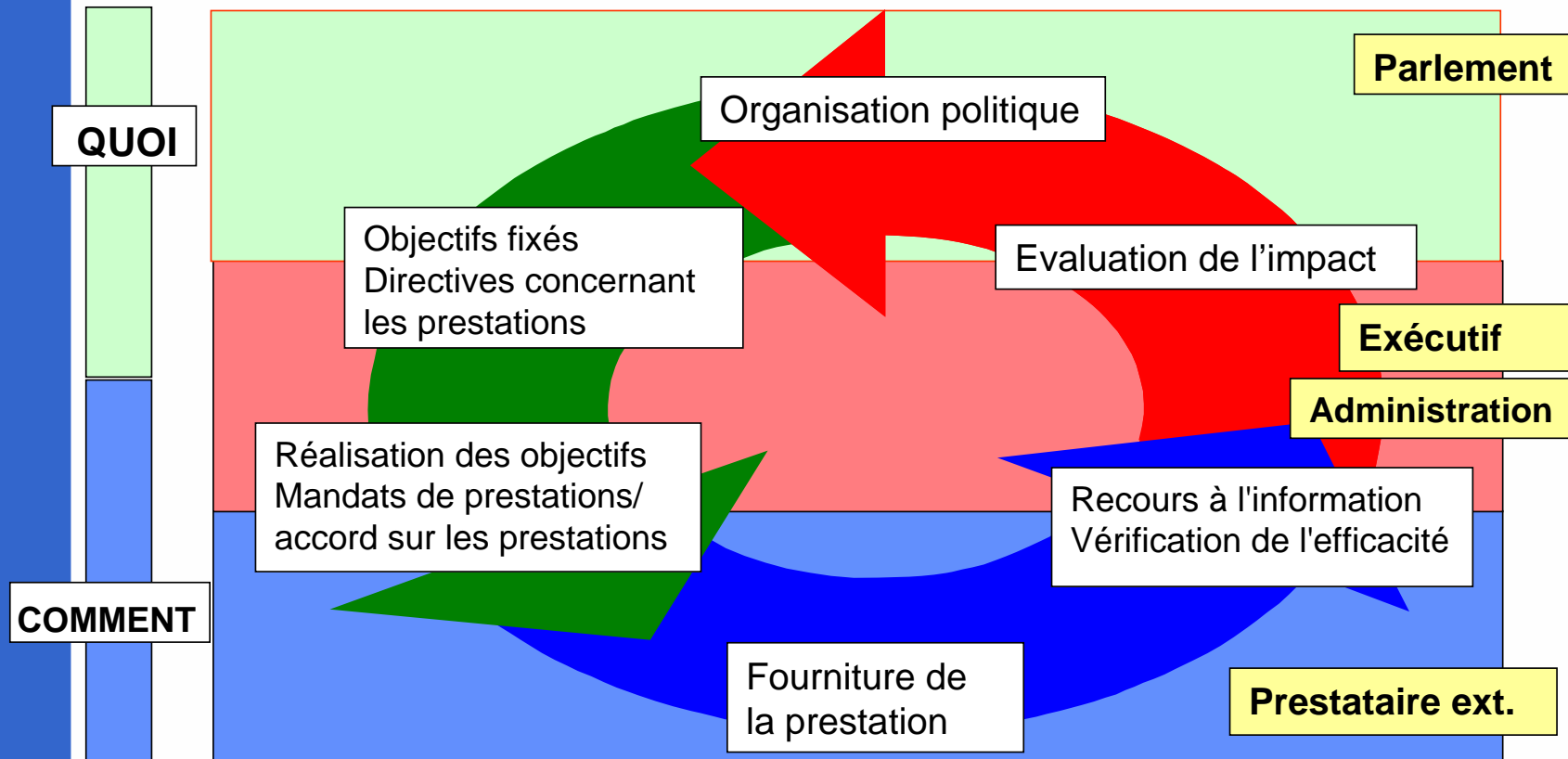
Données déterminantes pour le contrôle de gestion



2^{ème} partie

Principe de contrôle de gestion et circuits de gestion

Circuit global de la direction et de la gestion axées sur les résultats



Principe des deux circuits de contrôle de gestion

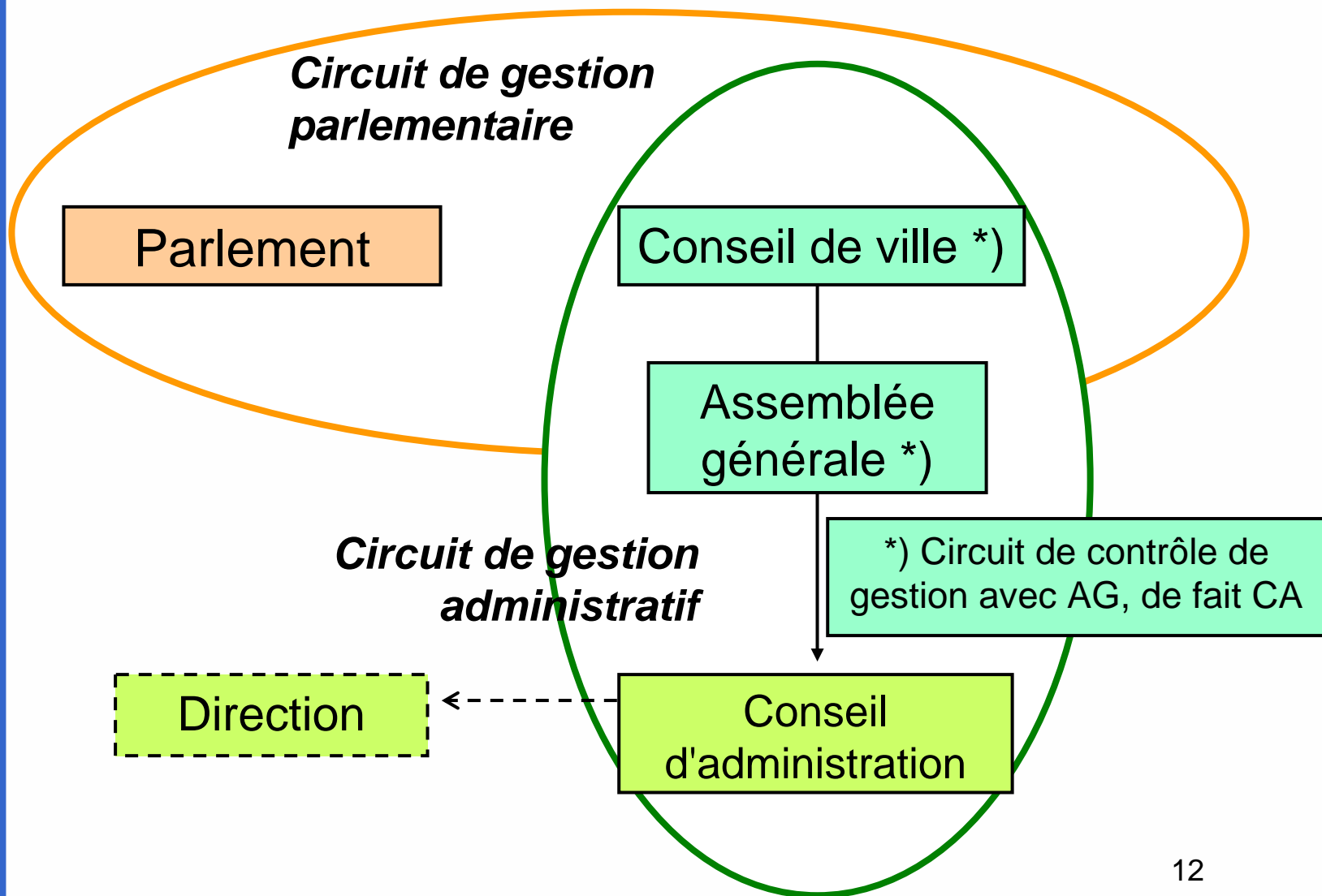
Circuit de contrôle de gestion parlementaire

Contrôle de gestion politique entre le Grand Conseil de ville (parlement) et le Conseil de ville (exécutif) au niveau des objectifs politiques de rang supérieur dans la «stratégie globale» (plan continu sur 5 ans = IFAP)

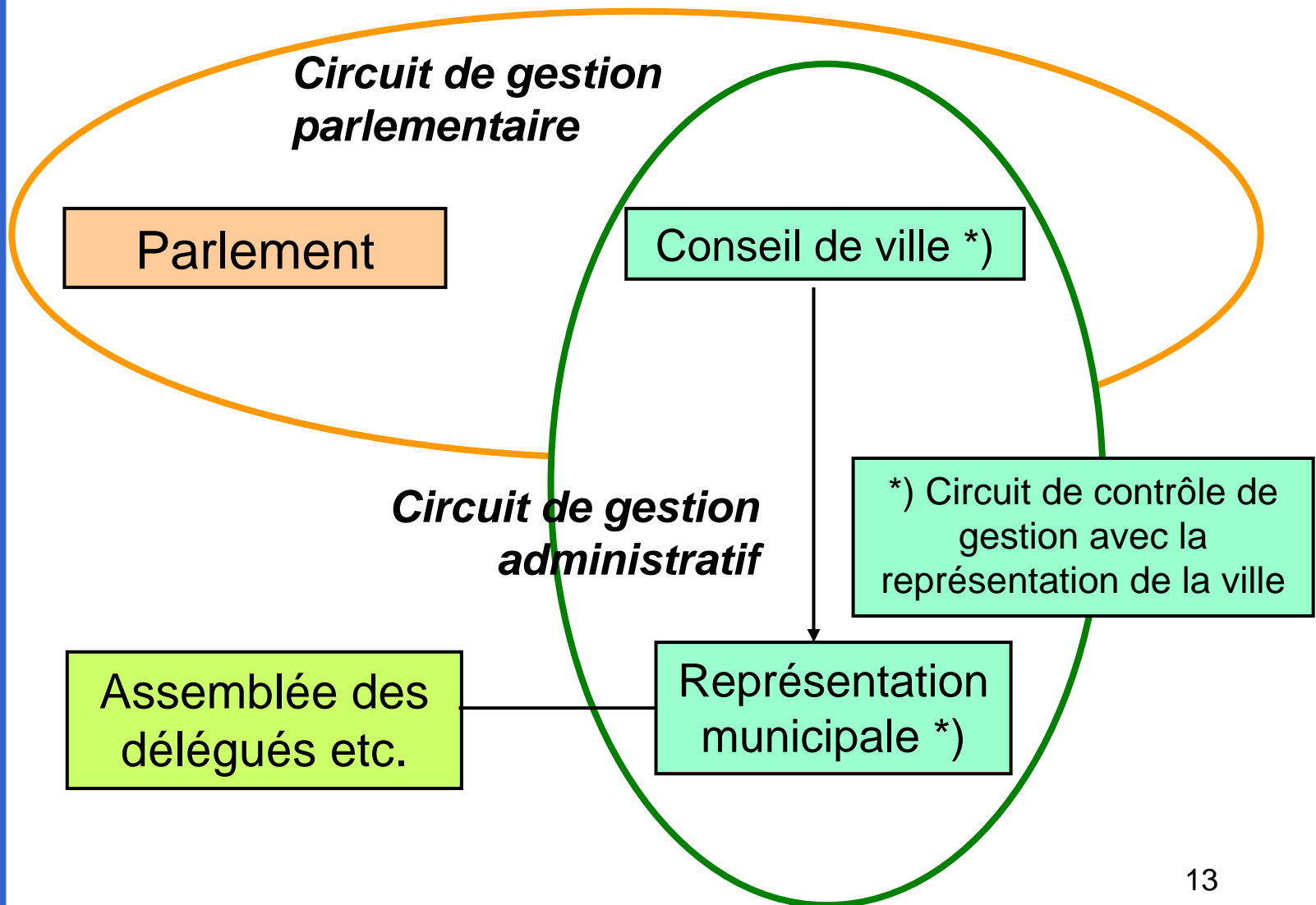
Circuit de contrôle de gestion administratif

Concrétisation et mise en œuvre des objectifs dans les contrats et les accords sur les prestations, contrôle et adaptation des objectifs

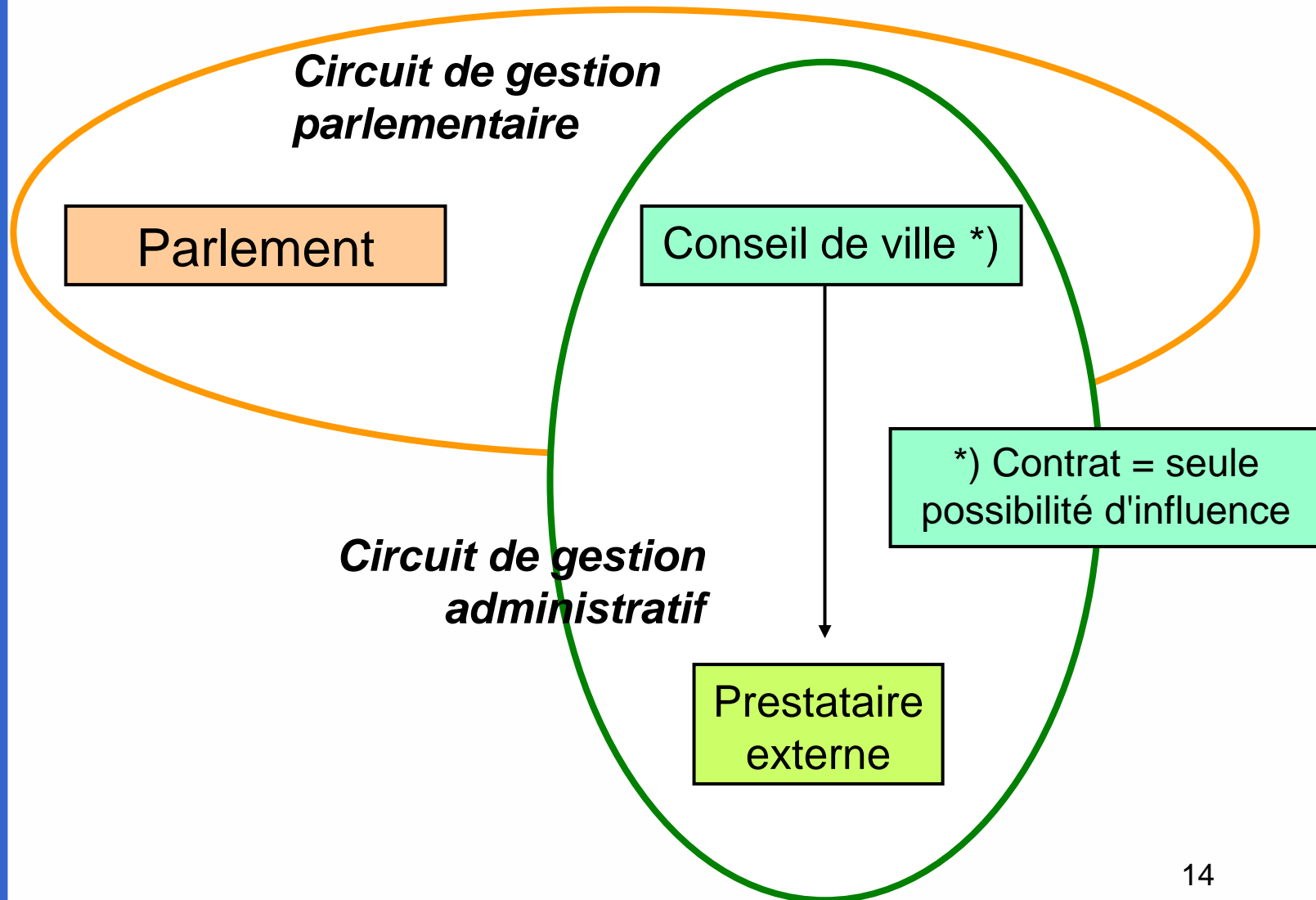
Circuit de gestion - participations majoritaires (exemple SA)



Circuit de gestion - participations minoritaires



Contrôle de gestion des prestataires/bénéficiaires contractuels



Classification selon l'importance de la tâche déléguée pour la ville

	Attribution	Objectif	Contrôle de gestion (autorisation)
Importance majeure	Parlement (ordonnance parlementaire)	Parlement (stratégie globale IFAP)	Parlement (stratégie globale IFAP)
Grande importance	Conseil de ville (décision)	Conseil de ville (accord sur les prestations)	Conseil de ville (allègement avec décision)
Importance secondaire	Conseil de ville (décision)	Conseil de ville/ Direction (accord sur les prestations)	Direction (procédure d'allègement interne)

3^{ème} partie

Expérience issue de la mise en pratique

Développement et introduction

- Développement du principe avec participation du Parlement (atelier), du Conseil de ville, des délégués municipaux, des états-majors de direction et des institutions concernées
- Malgré ou en raison de la démarche transparente appliquée: aucune objection notable concernant le règlement
- Suffisamment de temps pour l'introduction: approbation du Parlement 2/2004 – entrée en vigueur 1/2006

Les étapes en détail

2004

- Développement des instruments (participants)
- Classification dans les catégories (Conseil de ville)
- Développement des stratégies de propriétaire pour les tâches déléguées de rang supérieur
- Formation, test des instruments

2005

- Utilisation complète des instruments
- Présentation des objectifs lors des commissions parlementaires
- Première prise en compte des objectifs dans les IFAP (stratégie globale 2006-10)

2006

- Entrée en vigueur du règlement

Intégration du Parlement lors du contrôle de gestion des participations et des contributions

- Définition, par le Parlement, des objectifs politiques de rang supérieur
- Gestion stratégique et haute surveillance assurées
- Les droits parlementaires (interventions) seront utilisés
- Respect des circuits de gestion: peu d'interventions dans les affaires opérationnelles des prestataires/bénéficiaires des contributions
- La transparence conduit à l'adhésion (supérieure par rapport aux fonds)

Conditions pour le succès

- Engagement du Parlement et du peuple en faveur d'une plus grande autonomie
- Une systématique avec une orientation et une perméabilité appropriée entre les catégories
- Intégration dans les circuits de gestion existants
 - Objectifs: stratégie de propriétaire et mandat de prestations
 - Reporting: rapport de gestion, IFAP et rapport trimestriel, rapport exceptionnel
 - Contrôle de gestion: décision de la direction avec décharge des délégués municipaux, décision du Conseil de ville