De l’analyse à la maîtrise des coûts : une démarche globale et transversale

expérience exemplaire

SMICVAL du Libournais Haute Gironde

Auteur :

8, route de la Pinière
33910 Saint-Denis-de-Pile
Voir le site internet
Nicolas Senechau
nicolas.senechau@smicval.fr

Consulter la fiche sur OPTIGEDE

CONTEXTE

Le SMICVAL (Syndicat mixte intercommunal de collecte et de valorisation) du Libournais Haute-Gironde assure en régie la collecte et le traitement des déchets ménagers sur près de 141 communes (qui représentent environ 200 000 habitants), réparties sur un territoire semi-rural de 2000 km^2. Né en 2005 de la fusion entre le SMICTOM du Libournais et celui de Haute-Gironde, le SMICVAL est entré dans une démarche de mutualisation et d’optimisation des équipements et des coûts ; dans ce contexte, il lui fallait avoir une connaissance très fine de l’ensemble des coûts.

C’est en 2006, par le biais de la subvention pour la connaissance des leviers d’optimisation et les formations de l’ADEME sur la Matrice des coûts et Comptacoût®, que le SMICVAL a intégré une chargée de mission pour réaliser une étude et mettre en place une comptabilité analytique. La démarche est devenue rapidement une priorité pour le syndicat, d’autant que la fusion a révélé un déficit de près de 6 millions d’euros, ce qui représentait entre 20 et 30 % du budget de fonctionnement du syndicat. La crise financière a donc accéléré le processus de mise en place d’un système performant de gestion des coûts.

OBJECTIFS ET RESULTATS

Objectifs généraux

Mise en place de 4 grands indicateurs **pour suivre et évaluer les services et dessiner les grandes orientations stratégiques :**

1. suivi de la performance : production de coûts analytiques, analyse des écarts d’une année sur l’autre…, réalisé une fois par an dans le cadre de l’élaboration du cadrage budgétaire année + 1 et de la réactualisation annuelle du PPI. À partir de l’analyse des coûts, le service définit en concertation les grands enjeux de la gestion des déchets au-delà des contraintes des chiffres et des indicateurs.

2. suivi et pilotage de l'activité dans le cadre d’un dialogue trimestriel et mensuel (chaque service) selon 3 axes :

- qualité de service ;
- efficience économique ;
- indicateurs sociaux et environnementaux ;

3. politique environnementale, santé et sécurité ;

4. **indicateurs de suivi du Schéma stratégique,** feuille de route à 10 ans basée sur 6 orientations :

- assurer un service de qualité ;

- être performant prévention/recyclage ;
- protéger l'environnement ;
- optimiser les coûts ;
- assurer le progrès social ;
- gouvernance évolutive.

Résultats quantitatifs

- En 3 ans, baisse de 2 millions d'euros des coûts de gestion déchets tous flux confondus, soit une baisse de 10 %, avec un taux de fiscalité inférieur à celui de 2007.
- Objectifs du Grenelle atteints avec 49,1 % de valorisation matières et organiques en 2012 et le Programme local de prévention prévoit une baisse de 7 % en 5 ans sur les OMA.

Résultats qualitatifs

- Le dispositif permet une efficience maximale en fixant des objectifs d'amélioration uniquement sur les sujets à forte valeur ajoutée.
- Les dispositifs d'évaluation, même s'ils ne sont pas simples à mettre en œuvre, sont facteurs de progrès et globalement bien acceptés par les services.
- Le dialogue pour l'évaluation a été animé par les équipes opérationnelles et les auditeurs internes sont des salariés volontaires qui reçoivent une formation.

MISE EN OEUVRE

Planning

- La Matrice des coûts et Comptacoût® ont été testés en 2005.
- **Années de remplissage de la Matrice :** 2005, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 (en cours)
- Le déploiement de la comptabilité analytique s'est réalisé sur 6 mois, en 4 grandes phases :

  - étape de recensement des missions, des moyens humains, techniques et financiers dans tous les services, afin de connaître parfaitement les processus d'organisation ;

  - pointage de toutes les factures et des titres de recettes afin de les répartir par segment analytique et par schéma fonctionnel.

  - construction des coûts par la méthode des coûts complets ;

  - ajustements des procédures internes après la première année test pour obtenir une comptabilité analytique continue (double imputation des dépenses et des recettes).

Moyens humains

Un contrôleur de gestion :

- 1/12 équivalent temps plein niveau ingénieur par an pour la mise à jour et l'analyse de la comptabilité analytique.
- 3/12 pour la co-animation du dialogue de gestion avec le responsable de service, travail de pilotage, vérification des processus…

Moyens financiers

Sans objet

Moyens techniques

- **2006-2007 :** mise en place d'un plan d'optimisation n° 1 qui a permis, entre autres, de renégocier les contrats avec les partenaires privés, d'optimiser la collecte, de développer la redevance spéciale, de diminuer les coûts de traitement des filières stratégiques...
- **2012 :** mise en place d'un plan d'optimisation n°2 sur 3 ans qui définit la stratégie d'optimisation financière et économique.

Partenaires mobilisés

L'ADEME, Eco-Emballages (avec Ecout), les élus, les collaborateurs du SMICVAL et les représentants du personnel, l'administration fiscale et la chambre des métiers.

VALORISATION DE CETTE EXPERIENCE

Facteurs de réussites

Cette opération est reproductible sur d'autres territoires.

Difficultés rencontrées

Les différents processus d'amélioration continue développés depuis plusieurs années (certifications Iso 14001, Agriculture biologique, comptable, labellisation Qualitop…) ont facilité le développement de l'évaluation. Le syndicat est devenu une organisation réellement « apprenante ».

Pour soutenir cette démarche globale d'amélioration et la une mobilisation de tous (notion d'appartenance à tous les niveaux), le syndicat a mis en place un intéressement en faveur des collaborateurs, financier bien sûr, mais qui est aussi distribué sous forme de « progrès social » (augmentation du nombre d'heures de formation, réduction de la précarité, mutuelles complémentaires, assistante sociale…).

Recommandations éventuelles

En parallèle de cette démarche globale d'optimisation, un travail est nécessaire sur le sens de l'action, les finalités de l'action publique pour éviter de se retrouver dans la gestion pure. Les mots-clés de la réussite sont : confiance, rigueur, temps, droit à l'erreur, capacité d'analyse !

Mots clés

MENAGE | COLLECTIVITES LOCALES | CAMPAGNE D'INFORMATION | COÛT

Dernière actualisation

Juillet 2013

Fiche réalisée sur le site optigede.ademe.fr

sous la responsabilité de son auteur

Contact ADEME

Administrateur OPTIGEDE

administrateur.optigede@ademe.fr

Direction régionale toutes les régions