



Geoffroy ADAMCZYK
geoffroy.adamczyk@administrateur-inet.org



Antoine FOISSEY
antoine.foissey@administrateur-inet.org



Athéna FOOLADPOUR
athena.fooladpour@administrateur-inet.org



Anthony SZALKOWSKI
anthony.szalkowski@administrateur-inet.org

VILLE DE BONDY



**UNE TARIFICATION
MUNICIPALE
PLUS JUSTE ET PLUS
RESPONSABILISANTE**

Le responsable du projet

→ Olivier WOLF

Directeur général des services

1 COMMANDE

VERS UN SERVICE « DE HAUTE QUALITÉ ET INNOVANT »

La commande de la Ville de Bondy s'intègre dans une perspective plus large de rationalisation de l'action de la commune.

En effet, la majorité municipale a lancé en 2014 un plan stratégique de modernisation solidaire et durable. L'objectif de ce plan est de dégager deux millions d'euros d'économies afin de compenser la baisse des dotations et le coût de la mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires.

L'audit demandé s'inscrit dans la 2^e partie de l'axe 3 de ce projet : il vise à refondre entièrement la politique tarifaire de la ville, en particulier celle des activités périscolaires et extra-scolaires.

Certaines problématiques avaient déjà été soulevées : une part importante d'impayés, des tarifs bas entraînant une approche consumériste du service et une incertitude quant à la justice sociale induite par les tarifs bondynois après 12 ans de pratique du quotient familial.

Par ailleurs, la collectivité a souhaité inscrire la mission dans le cadre de la mise en place d'un « portail famille », guichet unique de prestations (inscriptions, paiement) et d'information dématérialisé à destination des familles bondynois.

Les objectifs stratégiques de la commande reposaient sur une double logique : justice et rendement. La politique tarifaire de la ville devait être revisitée selon le critère de la solidarité (progressivité

et justice sociale) et le critère de l'efficacité (rendement, responsabilisation et incitation).

D'un point de vue opérationnel, la mise en œuvre de ces objectifs supposait donc de revoir en priorité les grilles tarifaires selon ce double objectif.

La commande a incité à réaliser plus largement un audit de l'organisation des services et des processus d'inscription ainsi que le toilettage du règlement intérieur des activités.

Enfin, le recouvrement et la gestion des impayés, répondant également à ce double enjeu de justice et de responsabilisation, ont été intégrés dans le périmètre de notre étude.

2 RÉALISATION

1. Méthodologie

La phase de diagnostic s'est décomposée en une analyse interne de la collectivité visant à appréhender les méthodes de tarification de la ville et en un parangonnage cherchant tant à positionner les tarifs bondynois par rapport aux villes périphériques qu'à s'inspirer des bonnes pratiques de ces villes.

Pour chacune de ces étapes, des outils différents ont été mobilisés.

Le diagnostic interne

Il s'est construit autour d'entretiens avec des personnes-ressources : directeur des finances, directeur de l'éducation, directeur des systèmes d'informations, etc. La politique de tarification a pu être positionnée par rapport aux chantiers de la collectivité pour une meilleure appréhension du circuit décisionnel de l'organisation. Nous avons également choisi d'ouvrir notre champ d'investigation en se rapprochant par exemple de la trésorerie municipale dont la vision en termes de recouvrement a fortement enrichi notre travail. Il s'est également appuyé sur une analyse documentaire précise des bases de données tarifaires (inscriptions, recettes, impayés)

et des documents afférents aux tarifs bondynois (guide des tarifs, délibérations tarifaires, audits précédemment réalisés, etc.). Le recueil et l'analyse de ces documents, bien qu'indispensables, nécessiteront un travail important et chronophage du fait de la difficulté à identifier les bons interlocuteurs et de la formalisation variable de la documentation.

Le diagnostic externe

Un benchmark a été réalisé auprès d'une quinzaine de villes : environnantes (Noisy-le-Sec, Pantin, Bobigny, etc.), comparables (Nanterre, Sarcelles, etc.) ou pratiquant des méthodes de tarification atypiques (Dijon avec une entrée par la composition familiale, Evry avec une proportionnalité intra-tranches, Paris du fait de sa très forte amplitude tarifaire). Cette approche a favorisé une vision panoramique des politiques de tarification, ce qui nous a permis de positionner Bondy par rapport aux communes de même strate et d'identifier les révisions tarifaires et organisationnelles pouvant y être menées.

Afin de rendre compte de l'avancée de nos travaux et d'obtenir validation des pistes d'évolution dégagées, nous nous sommes basés sur **deux instances** :

- **Le comité de pilotage**, composé de l' élu en charge de l'éducation, de l' élu en charge des finances, du directeur général des services, du directeur général adjoint aux ressources, du directeur général adjoint à la population, du directeur des finances et du directeur de l'éducation. Cette instance a permis d'orienter nos travaux vers les champs d'investigations répondant aux besoins de la collectivité et d'obtenir une pré-validation des pistes avant présentation en conférence des présidents de groupes.
- **La conférence des présidents** de groupes de la majorité municipale, instance décisionnelle animée par la maire de la commune, visait à présenter les principales conclusions de nos travaux. Mobilisée en fin de stage, cette instance a permis la validation des options présentées, préalable indispensable à la pleine opérationnalité de notre travail.

2. Propositions

La phase de propositions a été voulue par l'ensemble de l'équipe comme répondant à un double objectif de concrétude et de facilité de mise en œuvre. Pour ce faire, nos livrables se présentent comme suit :

- ➔ Un diagnostic de la politique tarifaire de Bondy tourné autour des impératifs de rendement et de justice de la grille tarifaire mais également autour de l'organisation des services afin de rendre un meilleur service à l'utilisateur tout en jugulant le niveau des impayés.
- ➔ Des pistes de modifications tarifaires et organisationnelles présentées sous la forme de « fiches-actions » déclinant pour chaque proposition les objectifs, l'agent chargé de sa réalisation, les conditions et le calendrier de mise en œuvre ainsi que la communication nécessaire. Faciles à appréhender, ces fiches sont mobilisables indépendamment les unes des autres et peuvent être mises en œuvre selon des temporalités différenciées.
- ➔ La construction d'outils informatiques permettant une appropriation par la ville des méthodes de modification tarifaire.
- ➔ Une nouvelle formulation du règlement intérieur et la rédaction d'un guide des tarifs, gage de formalisation procédurale pour les agents et de fiabilité pour les usagers.

3 BILAN

1. Rénover les grilles tarifaires

L'évolution de la grille tarifaire a été abordée sous deux angles : une rénovation, qui met à jour la grille sans en changer le cadre général et une réformation qui en modifie les principes structurants.

La rénovation a été proposée à travers deux canaux : une augmentation des tarifs (car la mission a souligné des tarifs très bas) et une refonte des tranches tarifaires (fusion des deux premières tranches, sous-peuplées et création de deux tranches supérieures supplémentaires pour renforcer la progressivité de la grille).

La réformation de la grille tarifaire proposée consiste en la création d'une grille à progressivité intra-tranches qui permet d'éviter les effets de seuil et de définir précisément la progressivité choisie pour chaque tranche.

Cette évolution a été proposée sous deux formes : sans augmentation de tarifs d'une part et, d'autre part, avec une augmentation modérée permettant de dégager des recettes supplémentaires substantielles.

2. Réorganiser les services pour mieux accompagner l'utilisateur

Les fiches actions proposées ont consisté à réviser le parcours de la famille de l'inscription à la facturation. Elles permettent ainsi de fiabiliser les processus d'inscription aux activités et d'attribution de la lettre de quotient familial. Pour davantage de clarté, la famille reçoit un dossier d'inscription rénové composé du règlement intérieur des activités périscolaires et d'un livret d'inscription détaillé et illustré, qui minimise les erreurs.

Les procédures de droit commun et la procédure dérogatoire d'attribution de la lettre (signature d'une lettre de décharge et attribution de la tranche maximale) sont maintenues. Dans le cas d'un dossier incomplet, après vérification de l'absence de ressources déclarées sur CAF-pro, la famille se voit proposer de remplir une déclaration fiscale au guichet d'inscription de la commune et se voit attribuer une lettre correspondant aux revenus déclarés. Cette attribution de la lettre se trouve centralisée sur un guichet unique.

3. Mieux prévenir et gérer les impayés

Une première façon de réduire les impayés est d'accroître l'offre de paiement à travers le paiement par TIPI (titres payables sur internet) sur le site de la commune et le prélèvement automatique. Au-delà des modes de paiement, une nouvelle procédure générale de gestion des impayés a été proposée pour accroître les recettes effectives et responsabiliser l'usager. Cette politique associée à la fois un accompagnement précoce et renforcé des familles en difficulté de paiement et des mesures coercitives.

Un référent attitré assure, au sein de la commune et en lien avec la Trésorerie, un suivi régulier des familles en impayés. Les familles ayant un impayé supérieur à 1 500 € sont invitées à se rapprocher de la Trésorerie pour définir un plan de régularisation des dettes et/ou du CCAS en vue d'un accompagnement social.

- ➔ Si la famille ne réagit pas, elle est informée par courrier de l'application de sanctions à son encontre (suspension des activités de loisir le mois suivant et non-réinscription l'année suivante – hors restauration scolaire). Elle conserve néanmoins la possibilité d'entamer la démarche de régularisation à tout moment, auquel cas les sanctions sont levées.
- ➔ Si la famille entame la démarche, elle est encouragée par courrier à la poursuivre. Une Commission des impayés, dont la création a été proposée et qui associe régulièrement élus, service de la ville et Trésorerie, s'assure de la continuité de la coopération de la famille avec les services de la ville.

4 TRANSFERT

De nombreuses communes pourront se reconnaître à la fois dans la méthode et dans les conclusions.

Configuration

Ce travail s'inscrit dans un espace donné : une commune de taille moyenne, composée d'une population aux ressources modestes,

gérant ses activités périscolaires, loisirs, culture et jeunesse en régie ou quasi-régie et dont les souhaits tarifaires paraissent aller de bon sens : justice et rendement. **Temporalité**

Ce travail s'inscrivait dans un calendrier donné : programmation de la baisse des dotations de l'État sur les recettes communales, application de la décision municipale de création d'un « portail famille » et déclinaison du plan stratégique budgétaire. Cette dimension, de besoins immédiats (dégager des ressources) alliés à un programme municipal impactant, apparaît également transférable.

Enfin, la mission ne s'est pas appuyée sur un appareil administratif spécial. Bondy n'a pas mis en place un process poussé d'édification et d'analyse de ses tarifs. Elle ne dispose pas d'un contrôle de gestion de ces recettes et utilise un logiciel métier standard. Les particularités résideraient peut-être dans l'existence d'un groupement syndical pour la confection des repas scolaires et dans l'absence de régie d'encaissement pour toutes les prestations couvertes par la mission (le parangonnage nous a montré qu'il ne s'agissait pas du modèle dominant).

Évaluations et transferts

- ➔ Une exploitation complète et régulière des données du ou des logiciels métier.

Elle permet en premier lieu de tirer les informations sources et d'en vérifier la fiabilité et la stabilité dans le temps, notamment lorsque de tels logiciels sont d'un usage partagé comme à Bondy. Elle permet en deuxième lieu d'objectiver les constats et impressions issues du terrain ou de l'expérience (agents, élus, professionnels de l'animation) sur les habitudes et mutations des usagers. Elle permet enfin de dégager une voie vers le contrôle de gestion, le cas échéant.

À Bondy, nous avons proposé quelques indicateurs synthétiques, croisés et pérennes (extraction du logiciel métier) qui devraient permettre de répondre à ces trois objectifs.

→ Une organisation administrative simple et partagée.

La stricte tarification de services à la population interroge les contacts entre services prestataires et services fonctionnels (finance, informatique et juridique essentiellement). L'absence d'orientation ou de pilotage des process d'édification et d'application des tarifs ou à l'inverse un morcellement des compétences entre services, peut conduire à une perte d'efficacité et de connaissances.

Aussi, il a été proposé une simplification et une formalisation des procédures de tarification (nouvelle rédaction et rédaction de nouveaux guides et plaquettes pour les services et familles).

→ Un partenariat avec la Trésorerie

Au-delà des aspects techniques (PES v2, modes de paiement) la dimension sociale de la tarification passe nécessairement par la Trésorerie. Ce qu'il est appelé par convention de langage la « gestion des impayés », ne peut se réaliser que sur la base d'un diagnostic et d'un suivi précis, que seul ce service de l'État peut sérieusement fournir et soutenir.

Nous avons soumis à l'étude, une organisation et un fonctionnement des factures impayées visant l'accompagnement social et la responsabilisation individuelle.

→ Un parangonnage de proximité

Le recueil d'informations sur les tarifs et pratiques de villes socio économiquement comparables ou limitrophes permet de donner aux élus une lecture territoriale immédiate des tarifs et pratiques en place dans leur commune. Il permet en cela d'alimenter la réflexion et de se situer avec plus de certitude dans l'environnement politico-administratif local.

Pour dépasser le seul recueil de données, nous avons appliqué fidèlement à la population bondynoise, les règles et tarifs extérieurs des autres villes afin d'en évaluer in vivo les effets et impacts (rendement, progressivité, solidarité tarifaire), permettant aux élus de formaliser plus aisément et concrètement leur préférence et leur souhait de différence.