



Manuel KOLIBRI

Résumé

Projet KOLIBRI

Modèle de comptabilité analytique harmonisé pour les cantons de la Confédération

1 Plan et sommaire du manuel

La structure du manuel KOLIBRI comporte dix parties, que leurs brèves descriptions qui suivent offrent un aperçu de la structure qu'elles constituent.

- **Partie 1 -> Résumé:** constate quel modèle a été choisi et résume les points les plus importants du modèle de comptabilité analytique (CA) KOLIBRI. De plus, la liste des prémisses, standards, recommandations et degrés de liberté est donnée sous forme de table.
- **Partie 2 -> Introduction:** la présente partie donne une vue d'ensemble du déroulement du manuel ainsi que des objectifs et des avantages de l'harmonisation.
- **Partie 3 -> Le modèle KOLIBRI d'ensemble:** décrit d'une part la comptabilité analytique (CA) dans ses grandes lignes, les systèmes situés avant et après et montre le lien entre la CA et d'autres instruments de gestion.
- **Partie 4 -> Le modèle de CA:** cette partie décrit le modèle de CA tel qu'il a été conçu dans le projet KOLIBRI pour une unité administrative. Avec la partie 4, la liste des prémisses, standards, recommandations et degrés de liberté est donnée sous forme de tableaux.
- **Partie 5 -> Guide de projet:** indique ce à quoi il faut prendre garde lors de l'introduction d'une CA et où se trouvent les pierres d'achoppement. De plus, dans cette partie, on décrit le chemin qui peut être parcouru pas à pas pour introduire le présent modèle d'un calcul des coûts prévisionnels avec résultat échelonné.
- **Partie 6 -> Annexe:** pour définir un langage unifié, un glossaire est joint au modèle. Pour faciliter la recherche, un index analytique a été réalisé. Les autres annexes contiennent un index des sources ainsi qu'une bibliographie.
- **Partie 7 -> Exemples:** dans cette partie, on trouve d'une part des exemples illustrant le modèle de CA, d'autre part, des exemples pris du concept de CA de divers canton qui dépassent actuellement le cadre du modèle KOLIBRI et comportent des aspects qui n'ont pas été harmonisés par ce modèle.

2 Situation de départ

Dans le cadre d'une administration axée sur l'efficacité les informations pour les coûts, pour la calculation des prestations des services et pour la gestion des unités administratives (UA) sont nécessaires. De nombreux cantons sont actuellement en train de réfléchir comment une comptabilité analytique pourrait être introduite et mise en œuvre.. Bien qu'en certains lieux une CA ait été implémentée, actuellement, il manque les concepts et les modèles accessibles à tous indiquant à quoi une telle CA pourrait ressembler et comment elle pourrait être mise en lien avec le modèle de comptabilité harmonisée existant. La Nouvelle Péréquation Financière (NPF) stipule que l'imputation inter-cantonale des prestations se fasse sur la base d'une comptabilité analytique (CA). Aussi, pour les subventions de la Confédération pour les tâches déléguées, une comptabilité analytique harmonisée est nécessaire.

3 Ziele

- Harmonisierte Entwicklung einer Kosten- und Leistungsrechnung
- Aufgrund eines allgemein gültigen KLR-Modells soll die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in Kantonen und Gemeinden beschleunigt und die Einführungskosten gesenkt werden.
- In vielen Verwaltungen ist heute nicht klar, welche relevanten Führungsergebnisse zur Steuerung der Leistungen benötigt werden. Mit dem vorliegenden KLR-Modell sollen diese auf den verschiedenen Führungs- und Kostenstufen aufgezeigt werden.
- Mittels eines Glossars soll die Verständigung zwischen den unterschiedlichen Institutionen vereinfacht und eine einheitliche Sprache gefördert werden.

4 Groupes cibles d'une CA

La comptabilité analytique génère des informations de conduite pour les niveaux suivants :

- **Niveau politique** (pouvoir législatif/exécutif) : ce niveau a besoin de bases pour la prise de décisions et pour le contrôle stratégique d'un canton (p. ex. fabriquer ou acheter, externalisation, conception d'un catalogue de prestations).
- **Niveau administratif** (p. ex. chef de département/ de service) : ce niveau a besoin de modules concrets pour le contrôle opérationnel de son propre domaine de responsabilité (p. ex. dépositions au sujet des unités d'imposition, calcul par produits).

Les informations dont les divers groupes cibles ont besoin sont cependant très différentes. La CA est conçue vers l'intérieur, cela signifie qu'elle est, de principe, un instrument de gestion au sein du service et n'est pas conçue pour le grand public. Cela doit se manifester également dans la ventilation d'informations pour le niveau politique en ne rendant accessible au Parlement et au public que des informations CA condensées.¹

5 Bedeutung des Handbuchs

Das Handbuch soll ein Leitfaden bei der Einführung einer neuen oder Anpassung einer bestehenden KLR sein. Er soll auch als Nachschlagewerk verwendet werden können. KOLIBRI distingue les niveaux de standardisation suivants :

- **Les prémisses** constituent les conditions de base préalables indispensables à l'harmonisation de la CA dans les cantons.
- **Les standards** sont obligatoires pour tous les cantons afin de répondre au modèle KOLIBRI.
- **Les recommandations** ne sont pas obligatoires, mais leur respect est souhaitable du point de vue du projet.
- **Les degrés de liberté** doivent être réglés par les cantons eux-mêmes.

Das Handbuch kann die Voraussetzungen für ein Benchmarking nur teilweise erfüllen. Da das KOLIBRI-Modell für alle öffentlichen Verwaltungen anwendbar sein soll, lässt sich die Harmonisierung nicht in dem für ein Benchmarking notwendigen Detaillierungsgrad erreichen. Im weiteren hat sich gezeigt, dass aufgrund unterschiedlicher Ausgestaltung von WOV und unterschiedlicher Organisationsstrukturen eine Harmonisierung des Leistungskatalogs nicht möglich ist.

6 Modèle choisi

Le choix du modèle de CA en vue de l'harmonisation se réduit donc en résumé au calcul rigide des coûts prévisionnels qui se base sur les coûts complets et présente un résultat échelonné.

Dimensions de la matrice du modèle	Système de calcul des coûts
Calcul des coûts à attribuer aux unités d'imputations	Système de calcul des coûts complets
Présentation du résultat	Résultat échelonné
Période de référence des coûts à imputer	Système de calcul des coûts prévisionnels et standards (basé sur le futur)
Méthode de planification des coûts	Calcul rigide des coûts prévisionnels

¹ Cette question sera traitée de manière plus détaillée dans l'étape II. Notons déjà que le flux concret d'informations dépend fortement de la conception de l'administration axée sur l'efficacité d'un canton.

Méthode d'imputation des coûts	Calcul traditionnel des coûts
--------------------------------	-------------------------------

7 Le calcul des coûts par niveau

Zur Umsetzung der Vollkostenrechnung wurden vier Kostenstufen definiert. Die Kostenstufenrechnung auf Basis dieser vier Stufen präsentiert sich wie folgt:

- + Coûts directs du produit
- + Coûts primaires de la propre UA (coûts communs de
- + Coûts calculés de la propre UA
- = **Niveau de coûts I**
- + Imputations d'autres UA (IES)
- + Différences de couverture de la propre UA
- = **Niveau de coûts II**
- + Répartitions d'autres UA
- = **Niveau de coûts III brut**
- Recettes du produit
- Subventions pour les produits
- = **Niveau de coûts III net**
- Imputations internes à d'autres UA
- Répartitions internes à d'autres UA
- + Différences de couverture issues des répartitions
- + Coûts de la "direction politique"
- = **Niveau de coûts IV**

Lors de l'établissement de plusieurs niveaux, il faut tenir compte du fait qu'un nombre plus élevé de niveaux augmente le travail de planification et de décompte correct. Das zeigte sich auch in der kontroversen Diskussion über Vor- und Nachteile von Teilkosten- und Vollkostenrechnungen.

8 Modèle cible et introduction

Le présent manuel décrit un modèle cible qui n'est pas conçu pour la phase de début du maniement d'une comptabilité analytique. Pour cette raison, il peut s'avérer utile, lors de l'introduction d'une comptabilité analytique, de commencer par un modèle plus simple et de le développer progressivement selon le standard KOLIBRI.²

² Pour une description plus détaillée de la procédure d'introduction d'une comptabilité analytique, voir partie 6: Guide de projet.

Harmonisierte Kosten- und Leistungsrechnung

Im Projektleitfaden (Teil 5 wird dargestellt, wie ein Kanton oder eine Gemeinde vorgehen kann, um eine KLR einzuführen und welche Entwicklungsschritte auf dem Weg zum Zielmodell aus Sicht des Projektteams als sinnvoll erachtet werden.