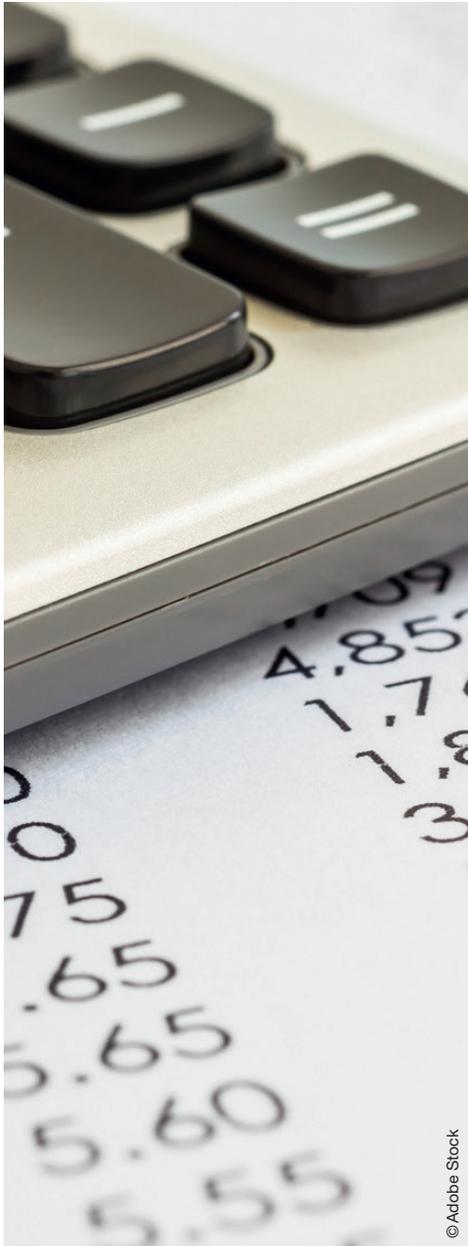




MÉTHODOLOGIE

Comment rendre plus efficace la préparation budgétaire de votre intercommunalité ?





Contexte

Le budget occupe une place centrale dans la vie d'une intercommunalité, dont il est le principal outil de gestion. **C'est aussi le seul processus qui associe tous les acteurs de l'intercommunalité et affecte la prise de décision.**

La préparation budgétaire devrait donc être l'occasion du partage d'une vision commune des enjeux budgétaires, et d'une mise en perspective de l'allocation des ressources et de l'action de l'intercommunalité.

Son caractère obligatoire, récurrent, et fondamental dans l'organisation des intercommunalités pourrait sembler suffisant pour assurer une préparation fluide et apaisée. Néanmoins, **l'efficacité de ce processus ne dépend pas seulement de l'expérience acquise par votre structure** : elle procède aussi de l'utilisation d'outils adaptés, d'un bon accès à l'information, et d'une collaboration fructueuse entre les directions métiers, la direction des finances, et les élus communautaires ou délégués syndicaux.

Les intercommunalités font face à la fois à des contraintes financières croissantes et à un cadre institutionnel mouvant : compétences changeantes, normes nouvelles... **L'efficacité de la préparation budgétaire est donc aussi un enjeu de bonne gestion.** Parallèlement, la fonction financière fait l'objet de nombreux projets de modernisations, d'abord avec la dématérialisation, et aujourd'hui avec les démarches de qualité comptable telles que le passage à l'instruction M57. Elle fait aussi l'objet de nouvelles attentes

des élus et des citoyens. La préparation budgétaire ne peut donc pas se limiter à un simple exercice comptable.

Les contraintes réglementaires strictes et le calendrier souvent serré n'empêchent pas de rénover les processus de préparation. Bien au contraire, ils obligent à **éviter le piège de la complexification.** Ils exigent également d'accompagner les services dans la transition, afin que ceux-ci s'emparent du sujet budgétaire.

La préparation budgétaire est le seul processus qui associe tous les acteurs de l'intercommunalité et affecte la prise de décision.

Méthodologie

ÉTAPE 1

Centralisez toutes les informations

Propositions budgétaires, argumentaires, ou encore prises de décision : la préparation budgétaire d'une intercommunalité mobilise **une grande quantité d'informations, produites et stockées sur des supports multiples** : logiciel financier, fichiers Excel, échanges de mails... Il en va de même pour les informations relatives aux exercices précédents (montants budgétés, taux d'exécution, etc.), à la situation financière de la collectivité (ratios financiers rétrospectifs et prospectifs), ainsi qu'aux données d'activité, trop souvent laissées de côté.

Ces éléments sont mobilisés par la direction financière lorsqu'elle prépare son cadrage, puis analyse et consolide les propositions, et prépare de la documentation en vue des arbitrages. Ils sont aussi nécessaires aux directions métiers : les services doivent pouvoir contextualiser et expliquer leurs

propositions ; à défaut, celles-ci seront souvent de simples reconductions du budget précédent.

Cette nécessaire centralisation des informations peut être réalisée de deux manières : la démarche classique consiste, pour la direction financière, à réaliser ce travail manuellement, en collectant et consolidant les données. Pour gagner en efficacité, votre intercommunalité peut aussi rassembler les informations grâce à un outil de préparation budgétaire. Celui-ci doit pouvoir fournir un accès simple aux données issues du logiciel financier, tout en permettant de réaliser l'ensemble des démarches sur une plateforme unique.

ÉTAPE 2

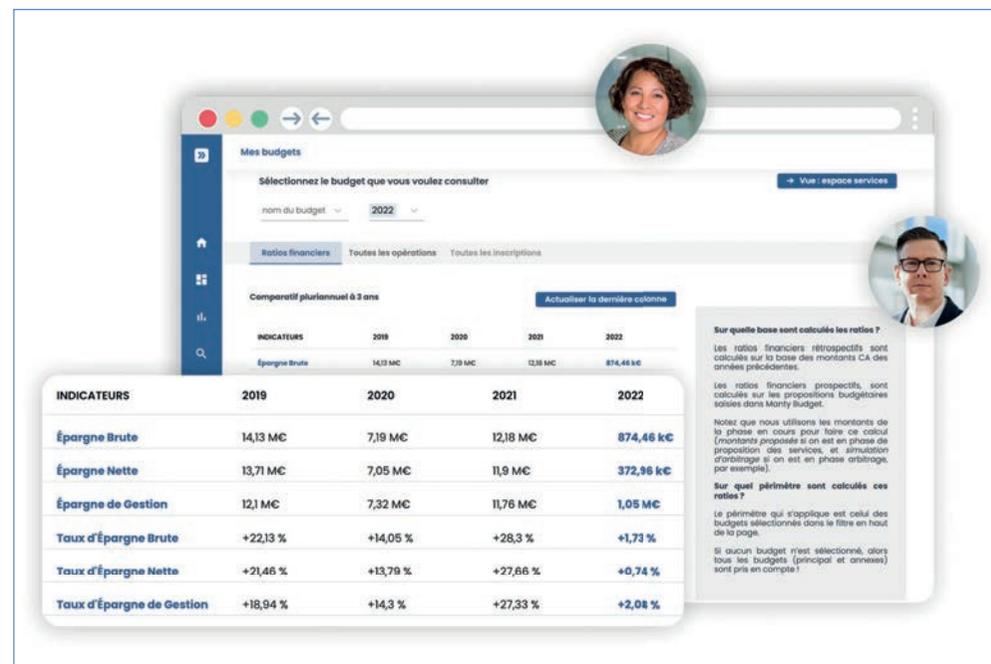
Limitez le temps consacré aux tâches à faible valeur ajoutée

Une partie importante du temps de travail nécessaire à la préparation budgétaire est consacrée à des **tâches fastidieuses pour les agents, et de faible valeur pour l'intercommunalité** : saisies multiples, extractions des données, et retraitements.

Les doubles, voire triples saisies sont particulièrement rébarbatives. Leur élimination contribue à replacer la préparation budgétaire au cœur de leur travail des services métiers, en faisant de celle-ci un véritable moment de réflexion sur leur pilotage et leur activité.

Par ailleurs, **les services financiers consacrent un nombre important d'heures de travail à l'extraction et au retraitement des données**. Ces tâches sont en effet nécessaires à

toutes les étapes de la préparation : cadrage, analyse et consolidation des propositions, et jusqu'à la préparation des arbitrages. En outre, les tableaux et graphiques ainsi obtenus deviennent rapidement obsolètes : les taux d'exécution, par exemple, continuent d'évoluer tout au long de la période de préparation. Automatiser ces tâches permet donc des propositions de meilleure qualité, et un gain de temps important qui peut ensuite être consacré aux fonctions d'analyse.



ÉTAPE 3

Réalisez l'ensemble des démarches sur un outil collaboratif

L'utilisation d'un outil dédié à la préparation budgétaire permet de dépasser la principale limite des logiciels financiers : ceux-ci sont avant tout des outils de saisie et d'exécution, dont la rigidité garantit la sécurité et la fiabilité de l'information financière de votre intercommunalité.

Or, une préparation budgétaire n'est pas qu'une procédure financière. Une plateforme budgétaire contourne cette rigidité en intégrant les spécificités et les processus de chaque collectivité.

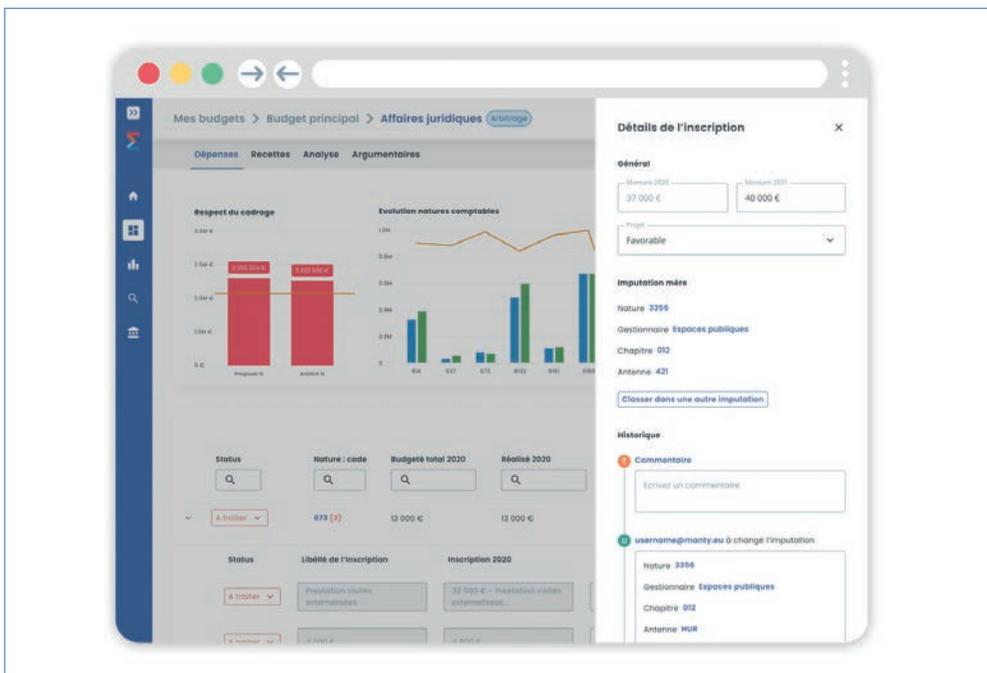
Ce type d'outil permet de partager les informations de manière immédiate, et historisée – afin d'éviter les confusions d'une itération à l'autre. Les analyses comme les argumentaires sont harmonisées pour facilement pouvoir les comparer d'un service

à l'autre. Surtout, **l'utilisation d'un outil spécifique permet de sécuriser l'information**, en évitant, par exemple, une ligne effacée par erreur sur Excel, ou un manque de pérennité des processus lors de départs d'agents.

L'utilisation d'un outil collaboratif permet à la direction financière et à la direction générale de **constater à tout moment l'avancement des travaux**. Ainsi, la Direction Financière navigue plus facilement entre le détail de chaque ligne budgétaire et le pilotage stratégique, tandis que les DG peuvent organiser au mieux leurs interventions auprès des services et leurs communications avec les élus. Pour que ce système fonctionne, vous devez cependant vous assurer de pouvoir gérer des droits d'accès différenciés, afin de garantir la sécurité et la confidentialité des informations.

Enfin, l'utilisation d'un outil unique et conçu pour s'adresser à tous les acteurs et non aux seuls experts financiers, permet aux services de gagner du temps sur la prise en main. La condition, bien sûr, est que cet outil soit ergonomique et intuitif.

L'efficacité de la préparation budgétaire est donc aussi un enjeu de bonne gestion.





ÉTAPE 4

Concevez et analysez votre budget par projet

Les intercommunalités sont de plus en plus nombreuses à **compléter leur préparation budgétaire par une comptabilité analytique**. Celle-ci permet de dépasser la logique strictement financière et d'offrir **une lecture du budget en termes de politiques publiques**. Cependant, cette analyse reste chronophage et est rarement exploitée à son plein potentiel.

Une alternative consiste à **concevoir le budget par projet dès le début de la préparation** : les services gestionnaires saisissent leurs propositions en les reliant à une politique publique ou un projet. À cette étape, ils ne se préoccupent pas des

catégories comptables, dont ils ne sont pas spécialistes : la DAF s'en chargera une fois les propositions arbitrées, ce qui évite de réaliser ce travail pour des propositions qui seront finalement rejetées. La DAF peut aussi facilement s'assurer que tous les aspects des projets transversaux soient bien pris en compte.

Ce mode de fonctionnement permet de **placer votre intercommunalité dans une démarche de pilotage budgétaire**, tout en autonomisant les équipes vis-à-vis de leurs ressources. Il permet aussi de mieux intégrer les Plans pluriannuels d'investissement, si votre intercommunalité en dispose. Pour les services financiers, il facilite la réponse à certaines commandes politiques de plus en plus fréquentes, telles que les « budgets verts ».

ÉTAPE 5

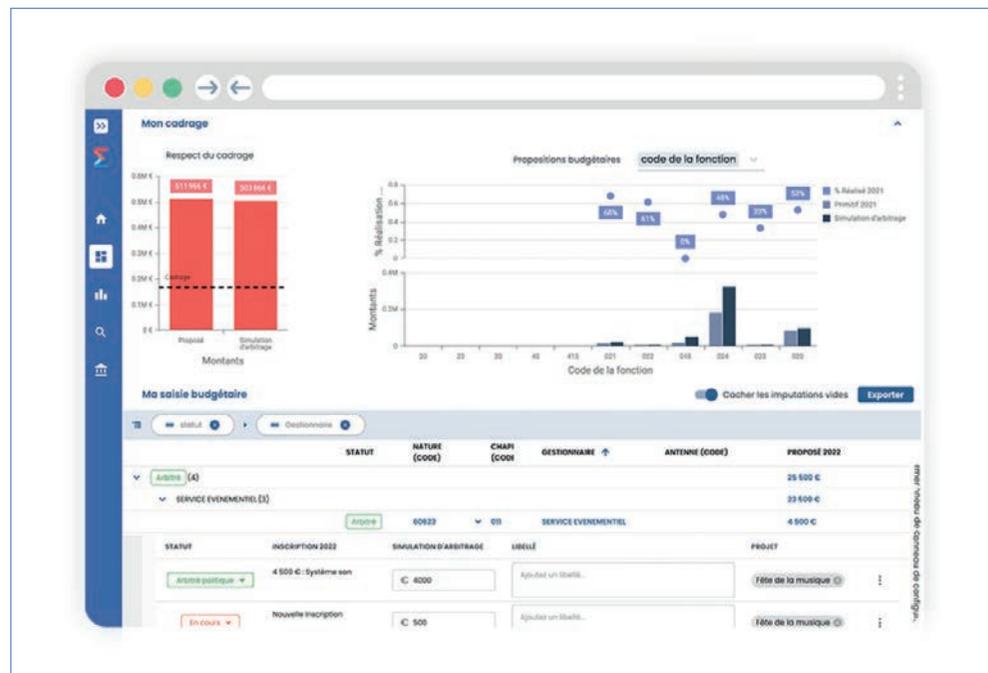
Arbitrez avec des simulations et des prises de décision en temps réel

Ces trois étapes – centralisation de la préparation, automatisation de certaines tâches et conception par projet – sont les clefs pour des **conférences d'arbitrage efficaces et apaisées**. Les élus peuvent plus facilement arbitrer des propositions budgétaires lisibles et aux fonctions

bien identifiées. Celles-ci sont aussi contextualisées par des éléments d'analyse. L'impact de chaque décision sur l'équilibre global du budget est simulé en temps réel, et les arbitrages peuvent être expliqués sur la même plateforme.

LIEN INTERNET

<https://www.manty.eu/budget>



RETOUR

D'EXPERIENCE

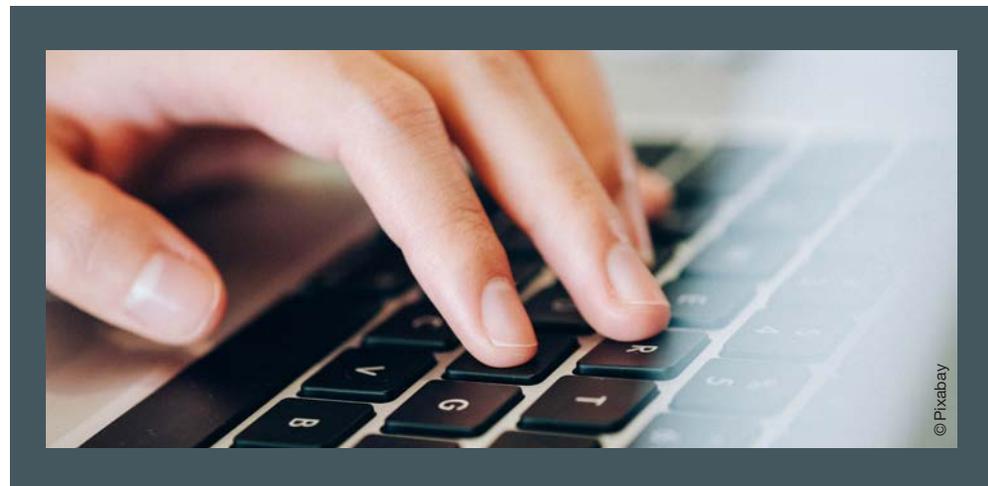
Ville de Clamart

« Nous avons un modèle de préparation budgétaire sur Excel qui a fait ses preuves. La question aujourd'hui est d'ajuster ce modèle, pour répondre à des attentes sur une meilleure appropriation de cet exercice par des acteurs non spécialistes des outils de gestion financière. Si nous devons apporter des améliorations dans notre modèle de gestion, suivre et piloter plus efficacement nos dépenses budgétaires, nous devons aussi être capables d'améliorer notre système ».

Simon-Pierre Chalvidan
Directeur général des services

« La difficulté, auparavant, était de faire le lien entre les demandes pour le budget en cours de préparation, et les dépenses des années précédentes : budget voté, montants réalisés en n-1 et n-2... Il y avait donc énormément de va-et-vient entre les services et la direction des finances pour récolter ces informations, en vue des arbitrages. Cela demandait beaucoup d'énergie, et notre outil financier n'était pas adapté. L'idée avec Manty était de donner accès de façon beaucoup plus intuitive et immédiate aux informations nécessaires, et de faciliter les échanges entre tous les acteurs, pour que nous puissions prendre les bonnes décisions d'arbitrage et de réaliser notre programme ».

Sylvie Donger
Adjointe aux finances et au contrôle de gestion



LIEN INTERNET

■ www.manty.eu



CONTACTS

ADGCF

Juliette Bisard

Responsable des partenariats,
de l'action régionale et de la communication
juliette.bisard@adgcf.fr

Manty

Frédéric Leognany
Directeur des partenariats
frederic.leognany@manty.eu
07 84 54 28 94