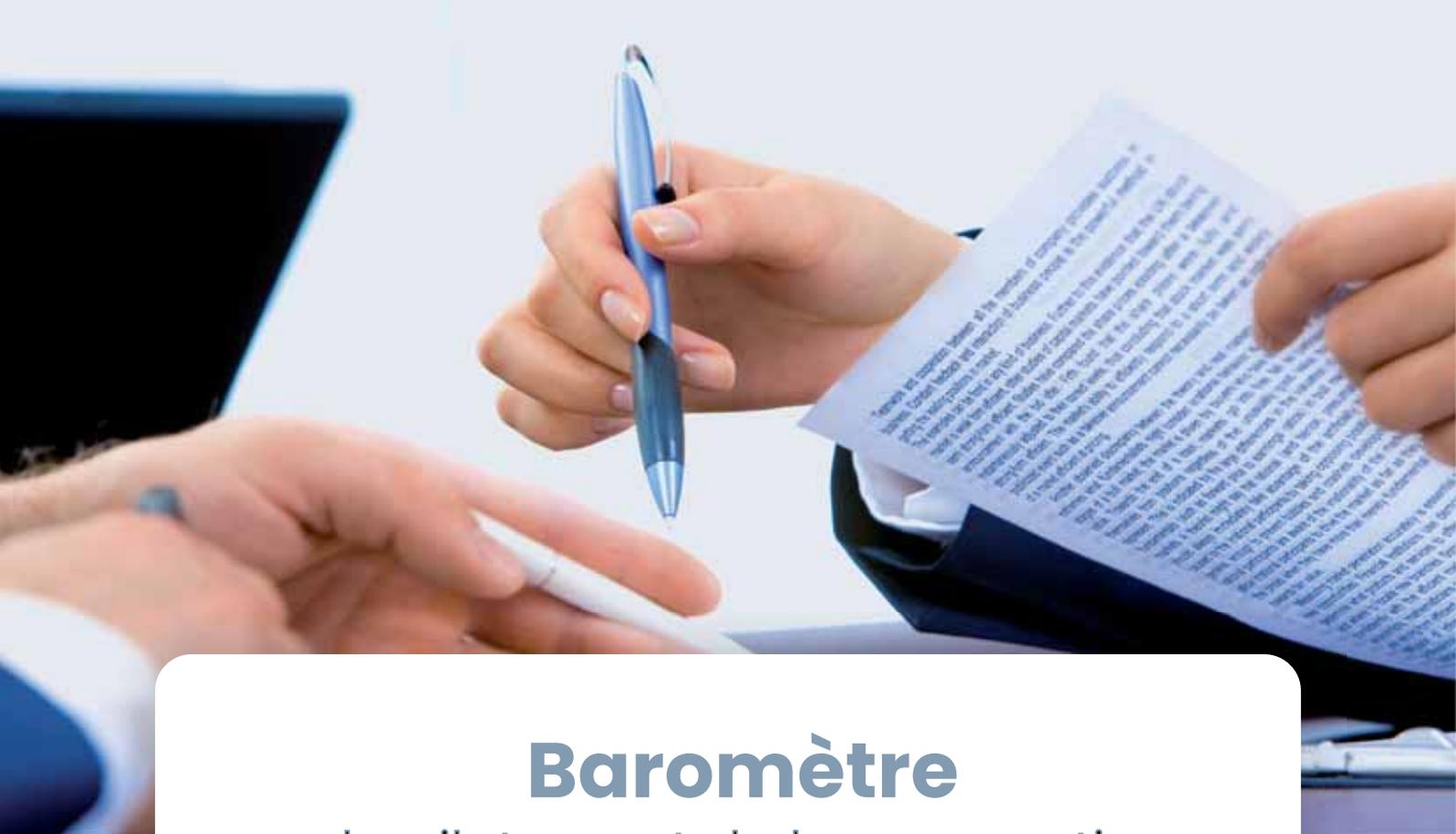


ÉTUDE



Baromètre

du pilotage et de la prospective
de masse salariale dans la
fonction publique territoriale



 Manty

Sommaire



01 À propos

02 Méthodologie de l'étude

03 Suivi de la masse salariale

- > QUELLE RÉGULARITÉ DANS LE SUIVI DE LA MASSE SALARIALE ?
- > DES DIFFICULTÉS À SUIVRE SA MASSE SALARIALE QUI SUBSISTENT
- > LE RÉGIME INDEMNITAIRE : UN POIDS DIFFÉRENT SELON LA COLLECTIVITÉ

04 Prospective RH et préparation budgétaire

- > UN PROCESSUS DE PRÉPARATION BUDGÉTAIRE DE LA MASSE SALARIALE ENCORE PEU AUTOMATISÉ...
- > UN PROCESSUS IMPLIQUANT DE NOMBREUX ACTEURS
- > UNE PROJECTION ASSEZ FINE DU CHAPITRE 012
- > LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS DE LA PRÉPARATION BUDGÉTAIRE DE MASSE SALARIALE : L'INTÉGRATION DES ÉLÉMENTS COMME PRINCIPAL CHANTIER
- > LES ÉLÉMENTS RÉELLEMENT PRIS EN COMPTE DANS LES SIMULATIONS
- > PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES PROJECTIONS : DES POINTS À AMÉLIORER
- > SE COMPARER À D'AUTRES COLLECTIVITÉS : UNE ENVIE PARTAGÉE

05 Synthèse et bonnes pratiques

> Mot des vice-présidents

Augmentation du point d'indice, mise en œuvre de la réforme des retraites, évolution du rapport au travail, augmentation du recours au contrat... les dernières évolutions législatives et réglementaires, et les grandes tendances sociétales sont autant d'actualités qui viennent percuter les stratégies de prospective RH et de pilotage de la masse salariale des intercommunalités.

Le pilotage de la masse salariale n'est pas seulement une formule mathématique, c'est une démarche stratégique de pilotage global de nos organisations. Elle doit permettre à la fois le bon fonctionnement des services à la population et le pilotage de nos politiques publiques, mais aussi permettre aux agents de trouver leur place dans nos organisations et contribuer à nos réussites collectives.

Pour cela, nos organisations ont besoin d'être outillées pour objectiver leurs masses salariales, identifier les difficultés potentielles et se projeter vers l'avenir. C'est tout l'intérêt de cette étude menée en partenariat avec Manty en 2023, qui donnera les clefs aux directeurs généraux que nous sommes pour conduire des démarches de transformations dans nos organisations.

Dominique Garnier

Secrétaire général

Célia Escurat

Vice-présidente chargée du management
des ressources humaines



01

À propos

En 2020, **Manty** rejoint l'**Association des Directeurs Généraux de France (ADGCF)** pour se rapprocher des problématiques opérationnelles des décideurs publics, et s'appuyer sur son réseau et son expertise reconnue. Depuis trois ans, l'ADGCF et Manty ont conjointement **publié plusieurs documents** incluant trois Guides du DG et un Baromètre sur la transformation numérique des intercommunalités. De plus, **ils ont également co-animés une série de webinaires à destination des cadres dirigeants d'intercommunalités sur des sujets liés au pilotage financier et RH**, la modernisation de la préparation budgétaire, et bien plus encore.

Cette étude, en particulier, a été conçue en réponse aux demandes formulées par plusieurs collectivités clientes de Manty, désireuses de comprendre comment leurs homologues gèrent leur masse salariale. Fruit d'un travail conjoint entre l'ADGCF et Manty, **cette étude vise à dresser un état de lieux des méthodes et outils utilisés, ainsi que des obstacles rencontrés lors du pilotage et de la prospective de masse salariale** au sein de la fonction publique territoriale. Ce travail permettra ensuite la réalisation d'un Guide du DG synthétisant les meilleures pratiques découvertes lors de l'étude.



L'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF) rassemble près d'un millier de cadres dirigeants de communautés de communes, de communautés d'agglomération, de communautés urbaines et de métropoles. Méthode et conduite du projet de territoire, pilotage des politiques publiques locales et gestion des ressources humaines, coopérations interterritoriales : L'ADGCF se définit comme un lieu d'échanges et d'expertise dédié au fait intercommunal et à l'analyse de l'impact des mutations écologiques, économiques, sociales et sociétales sur le management des politiques territoriales.



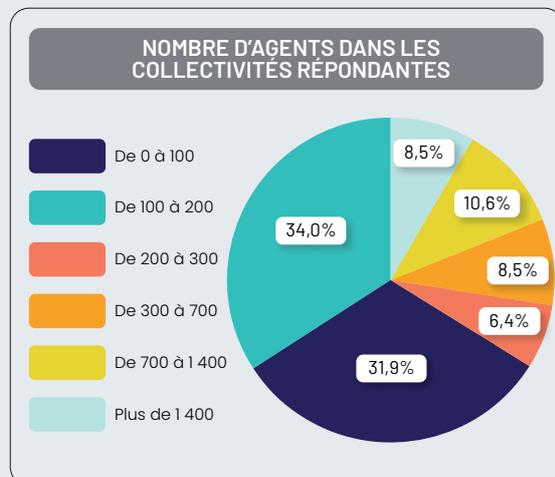
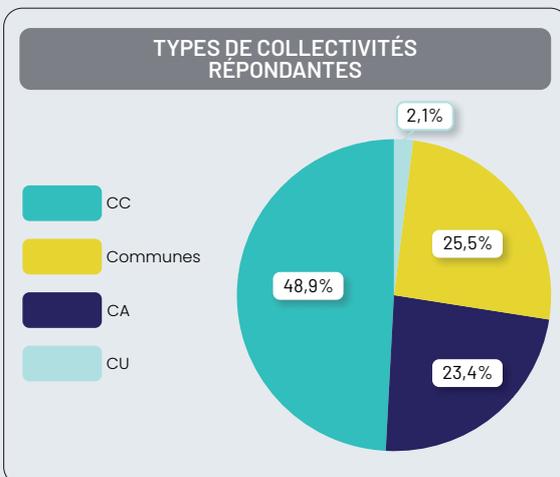
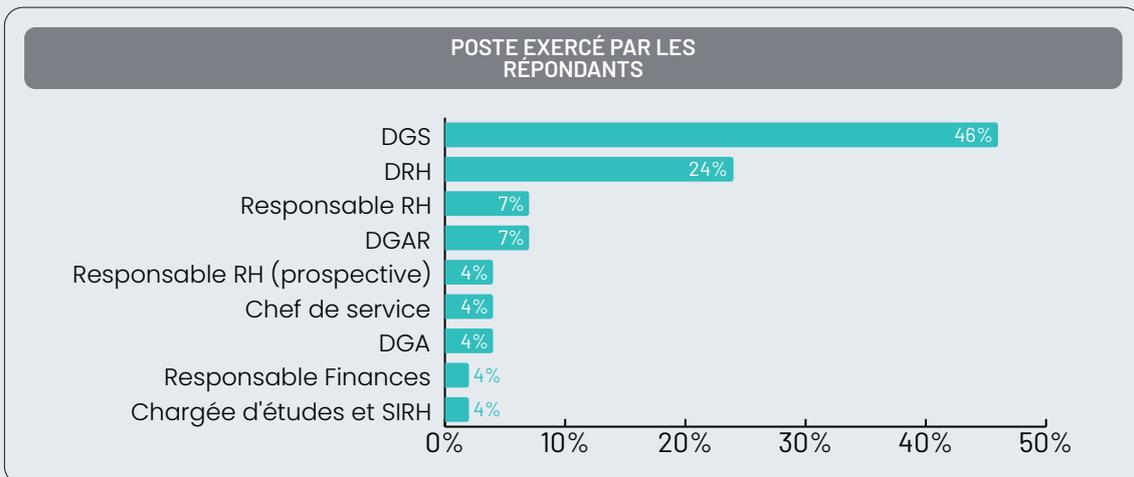
Manty est une entreprise qui améliore l'efficacité des administrations publiques grâce à une suite logicielle construite spécifiquement pour le secteur public. La société, experte dans les domaines de la data et de la prise de décisions, intervient régulièrement sur les thèmes du pilotage, de la mutualisation et du budget des intercommunalités.



02

Méthodologie de l'étude

L'étude visait les agents territoriaux, essentiellement au sein des directions des ressources humaines et des directions générales des services, qui s'occupent du pilotage et de la prospective de la masse salariale dans leur collectivité. Au total, 47 agents de collectivités locales et de leurs groupements ont répondu à l'étude. Les répondants sont principalement des DGS (45 %) et des DRH (23 %). Ils exercent au sein de communautés de communes (49 %), de villes (25 %), de communautés d'agglomération (23 %) ou de communautés urbaines (2 %) comptant majoritairement moins de 200 agents (66 % des répondants).





Le questionnaire comprenait 18 questions à choix multiples, des questions fermées et des questions ouvertes pour obtenir une vue d'ensemble des pratiques. Il a été préparé au mois de mars, par plusieurs membres de Manty puis de l'ADGCF, qui l'ont retravaillé lors d'ateliers de réflexion. Ces échanges ont été animés par Gabriel du Chalard de Taveau, Directeur du marketing chez Manty et Juliette Bisard, Responsable des partenariats à l'ADGCF, auprès de deux adhérents de l'ADGCF : Célia Escurat, DGS de Haute Corrèze Communauté et Dominique Garnier, DGS de la Communauté de Communes d'Erdre & Gesvres. Avant le déploiement, le questionnaire a été testé sur deux adhérents de l'ADGCF pour vérifier sa clarté et le temps nécessaire pour y répondre.

Le sondage a été diffusé par Manty et l'ADGCF auprès de leurs utilisateurs et adhérents par email et sur LinkedIn. Il était accessible en ligne sur une période d'un mois, du 28 mars au 30 avril 2023.

Les réponses aux questions ont été analysées et restituées dans ce livre blanc par Manty et l'ADGCF durant le mois de mai. Au total, ce sont plus de 6 500 mots et 800 lignes qui ont été analysés.

Limitations : La qualité des retours recueillis nous a fourni une vision précise des enjeux liés à la gestion et à l'anticipation de la masse salariale, en particulier dans les communautés de communes, les communautés d'agglomération et les villes de moins de 100 000 habitants, qui sont majoritaires parmi les 47 participants à l'étude. Les conclusions ne seront par conséquent pas transposables à toutes les strates de collectivités au regard de l'échantillon.





03

Suivi de la masse salariale

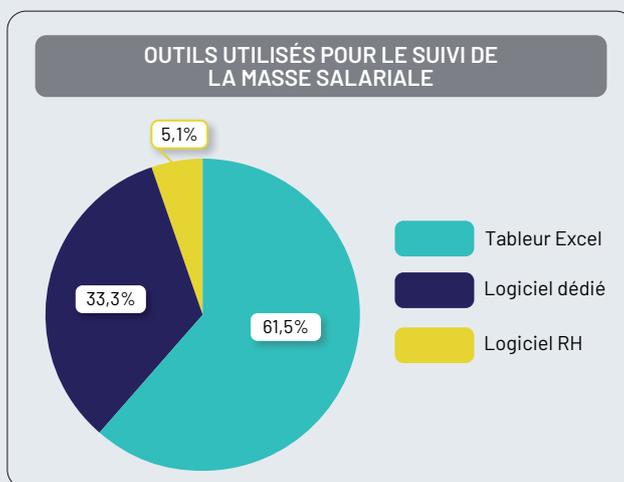
La mutualisation des services au sein des intercommunalités, les contrats de Cahors, l'inflation et la hausse de valeur du point d'indice sont autant de facteurs qui obligent les collectivités territoriales à s'adapter à leurs nouvelles responsabilités et contraintes, les incitant à surveiller attentivement l'évolution de leurs dépenses.

La masse salariale, représentant une part conséquente des dépenses des collectivités et de leurs groupements, est un domaine clé pour améliorer la gestion budgétaire et optimiser les ressources. Les collectivités ont donc rapidement mis en œuvre un suivi et une analyse des dépenses liées aux rémunérations des agents publics, la fréquence et le niveau de détail de ce suivi variant en fonction des ressources et des outils à leur disposition.

Quels outils les répondants utilisent-ils pour suivre leur masse salariale et quelles difficultés rencontrent-ils ?

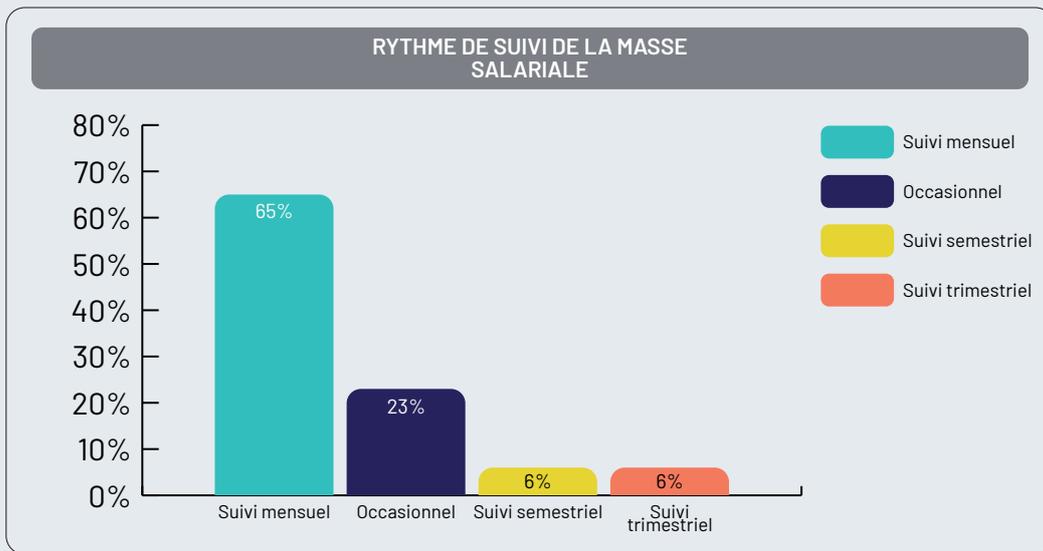
> QUELLE RÉGULARITÉ DANS LE SUIVI DE LA MASSE SALARIALE ?

Dans un contexte actuel de contraintes financières et institutionnelles, le poids de la masse salariale dans le budget des collectivités territoriales les encourage à suivre finement ce poste de dépense, ce que montrent les réponses à notre première question. Pour cela, une majorité des répondants utilisent des **tableurs réalisés sur Excel** (62%), d'autres se sont dotées d'un **logiciel dédié au suivi** (33%) et certaines le réalisent directement dans leur logiciel de gestion des ressources humaines (5%).

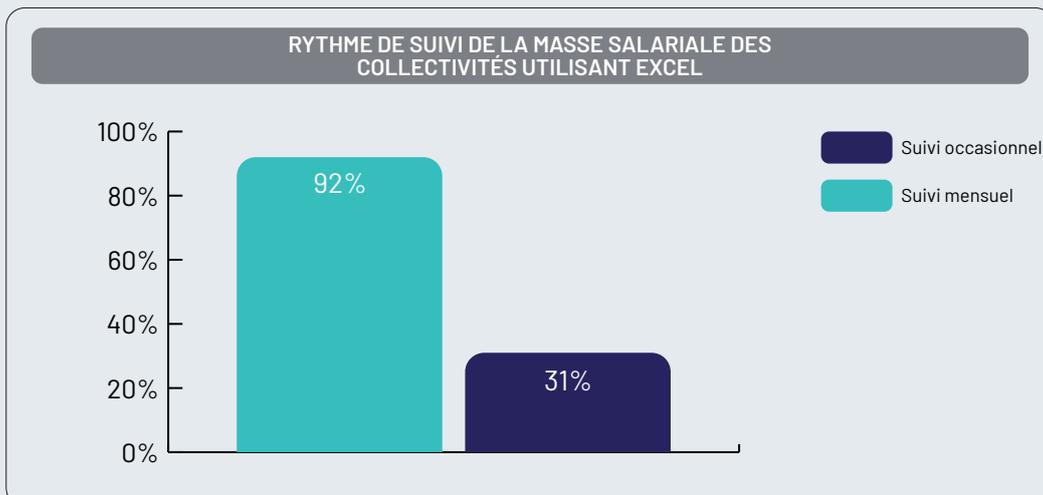




Le suivi de la masse salariale est généralement régulier, le plus **souvent effectué chaque mois** (65 %). Certaines collectivités (23 %) réalisent également **un suivi ponctuel**, en période de préparation budgétaire par exemple.

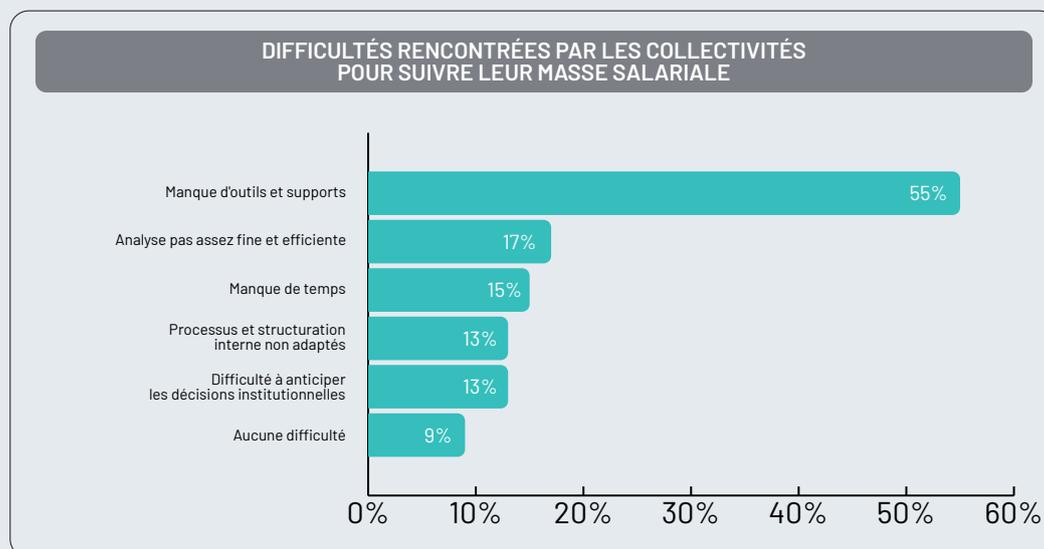


Contre toute attente, les collectivités utilisant des tableurs Excel sont plus nombreuses à réaliser un suivi mensuel (92 % contre 65 % tous outils confondus). L'une des raisons pouvant expliquer cet écart a été évoquée par certains répondants : différents types de suivi sont mis en place, plus succincts lors du suivi mensuel, et plus détaillés lors de suivis moins récurrents.

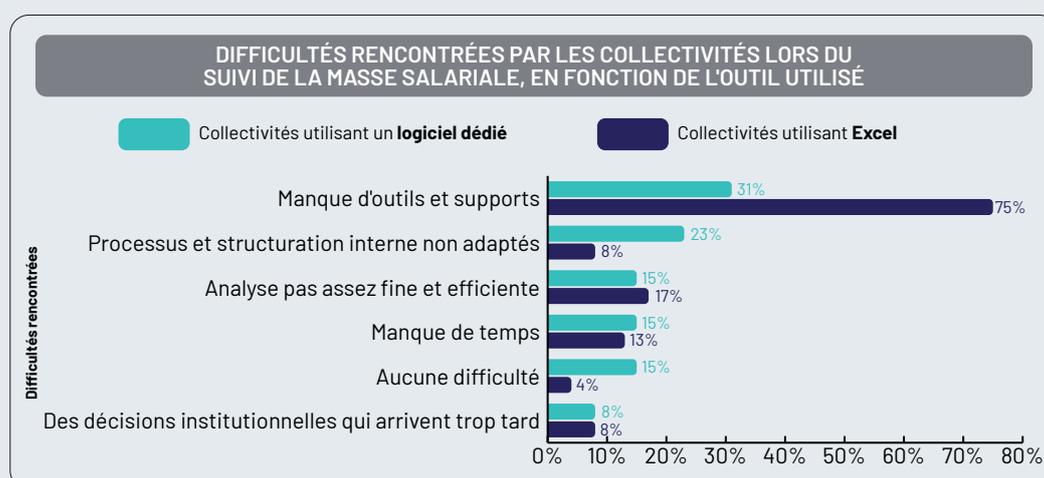


> DES DIFFICULTÉS À SUIVRE SA MASSE SALARIALE QUI SUBSISTENT

Si la plupart des collectivités interrogées suivent régulièrement leur masse salariale, cela n'est pas sans difficulté. En effet, 91 % des collectivités rencontrent des difficultés, principalement liées **au manque d'outils et de supports** (55 %). Mais elles rencontrent également des **difficultés à réaliser des analyses fines et efficaces** (17 %), ne disposent pas de processus ou de structuration internes adaptés (15 %), manquent de temps (13 %) ou anticipent difficilement les décisions institutionnelles (13 %).



- **Les difficultés rencontrées par les collectivités varient selon que les collectivités utilisent un logiciel dédié ou un tableur Excel.**



Ainsi, même si le **manque d'outils et de supports** est la première difficulté évoquée par les collectivités répondantes, celles utilisant l'outil Excel l'évoquent beaucoup plus fréquemment (75 % du temps contre 31 % du temps). Elles soulignent par exemple le besoin d'un "outil mieux automatisé" qui ne nécessiterait que de "presser un bouton" et "interfacé avec le logiciel de paie". Elles citent également le besoin "d'intégration automatique de certains éléments comme la progression de carrière", mais également "des supports simples et pratiques". En effet, **l'utilisation de tableurs Excel est généralement peu automatisée, très manuelle et chronophage.**



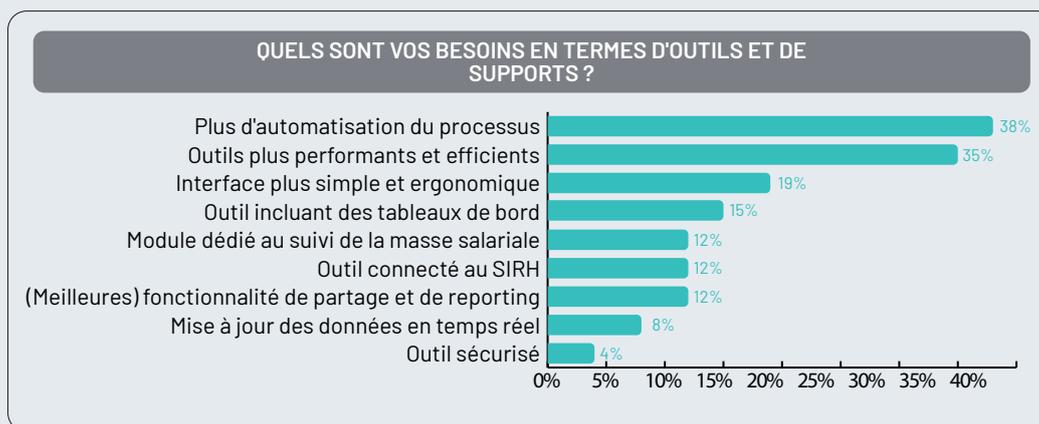
Les collectivités travaillant à partir d'extractions Excel mentionnent ensuite des difficultés à réaliser des analyses fines de manière efficiente, ainsi que le manque de temps. À l'inverse, les collectivités disposant d'un logiciel dédié mentionnent d'abord ne pas disposer de processus et structurations internes adaptés. L'outil dédié ne permet donc pas de résoudre toutes les difficultés et il est primordial pour les collectivités de disposer de processus et d'outils en cohérence avec leur mode de gestion.

Les collectivités disposant d'un logiciel dédié sont également plus nombreuses à ne rencontrer **aucune difficulté** lors du suivi de leur masse salariale (15 % contre 4 % pour les collectivités utilisant Excel).

Enfin, elles mentionnent toutes les deux **des difficultés à anticiper les décisions institutionnelles** qui peuvent remettre en cause l'équilibre budgétaire et qui "sont décidées de manière arbitraire sans tenir compte du contexte local".

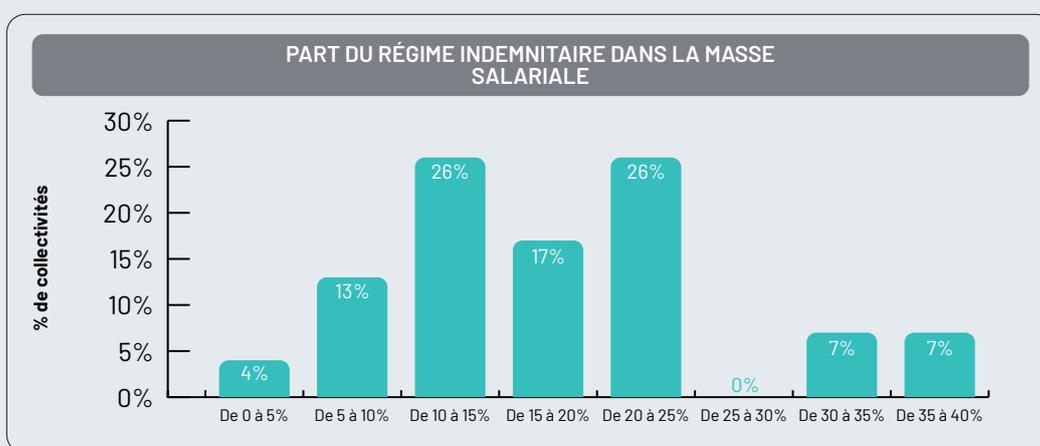
- **Des outils pour automatiser le suivi de la masse salariale et le rendre plus efficient.**

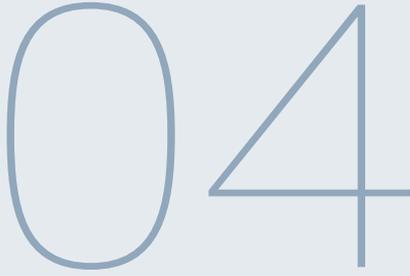
Le manque d'outils et de supports fait le plus souvent référence à des processus trop peu automatisés (38 %) et des outils pas assez performants et efficaces (35 %). Les collectivités mentionnent ensuite le besoin d'interfaces plus simples et ergonomiques, d'une connexion automatisée au logiciel RH, de meilleures fonctionnalités de partage et de reporting et la mise à jour de données en temps réel.



> LE RÉGIME INDEMNITAIRE : UN POIDS DIFFÉRENT SELON LA COLLECTIVITÉ

Alors que la fonction publique souffre d'une crise d'attractivité, le régime indemnitaire peut être un facteur différenciant pour les collectivités, une variable d'ajustement permettant de mieux répondre à certaines attentes des candidats. Le poids du régime indemnitaire dans la masse salariale varie fortement entre les répondants (de 0.2 % et 40 %), et il se situe majoritairement entre 10 % et 25 % de la masse salariale avec une moyenne de 16 %.





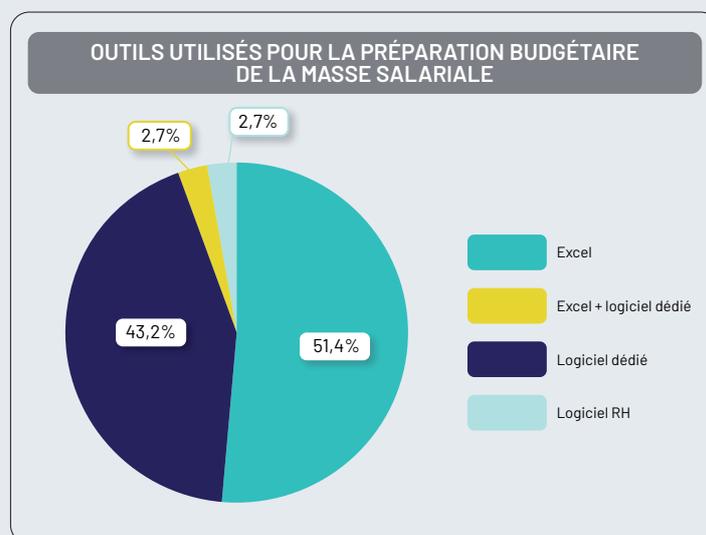
Prospective RH et préparation budgétaire

La pression budgétaire sur les dépenses de personnel des administrations publiques, combinées aux **nombreuses évolutions** auxquelles elles doivent s'adapter, renforce le besoin de piloter leur masse salariale au-delà de l'année en cours. En effet, les **simulations pluriannuelles** réalisées périodiquement, lors de la préparation budgétaire ou en début de mandat, **jouent un rôle stratégique** pour anticiper les changements institutionnels, prévoir les besoins en compétences et adapter les ressources humaines aux enjeux des établissements.

Cependant, cet exercice souvent chronophage est réalisé au minimum chaque année par le service RH, qui simule les dépenses de fonctionnement pour l'année suivante (n+1) du chapitre 012 "charges de personnel et frais assimilés". Les collectivités sondées sont-elles satisfaites de leur préparation budgétaire de la masse salariale ? Quels outils utilisent-elles dans ce processus et quels éléments prennent-elles en compte ?

> UN PROCESSUS DE PRÉPARATION BUDGÉTAIRE DE LA MASSE SALARIALE ENCORE PEU AUTOMATISÉ...

Tout comme pour le suivi de la masse salariale, de nombreuses collectivités utilisent Excel pour préparer le chapitre 012 lors de la préparation budgétaire (51%) et d'autres utilisent un logiciel dédié (43%).

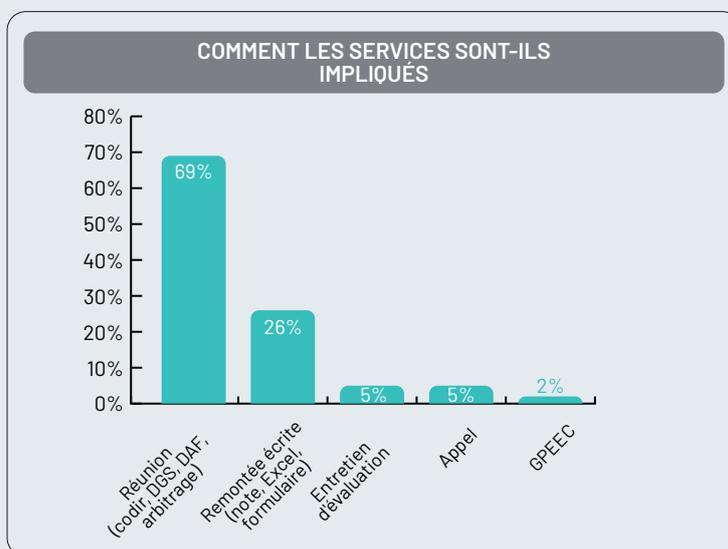




> UN PROCESSUS IMPLIQUANT DE NOMBREUX ACTEURS

La préparation du chapitre 012 n'est pas une tâche impliquant uniquement les ressources humaines ou la direction générale des services. Les collectivités font appel à d'autres acteurs comme les élus et les services à différentes étapes du processus.

Pour certains répondants, les élus - et notamment les présidents d'EPCI, les maires ou les élus RH et Finances - contribuent à l'intégration des prévisions de postes. Dans d'autres collectivités ayant participé à l'étude, les élus sont plutôt inclus après la proposition des services. De leur côté, les directions ressources et la direction générale, effectuent leurs arbitrages sur la base des synthèses et analyses produites par le service RH.

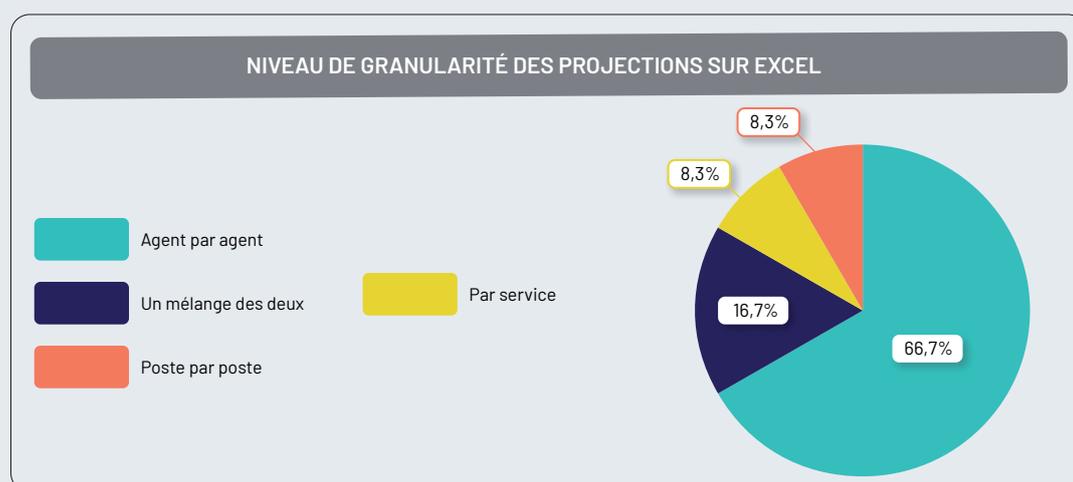
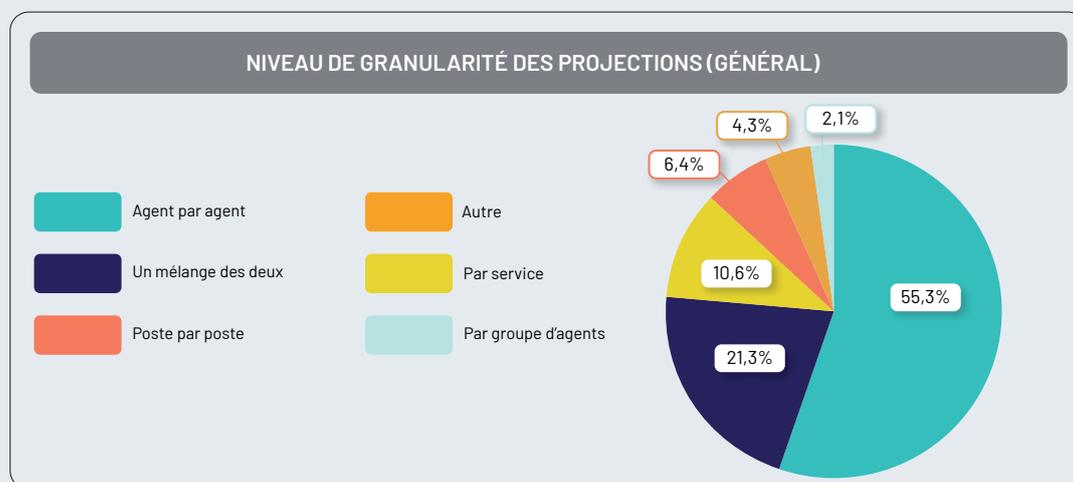


Les services sont impliqués dans 90 % des collectivités répondantes, dans leur ensemble ou seulement une partie d'entre eux. La transmission des besoins - des services à la direction des ressources humaines, tout au long de l'année et en période de préparation budgétaire - s'effectue principalement lors de réunions, de préférence en présentiel (69 % des répondants) et à l'aide de remontées écrites comme des formulaires ou des tableurs Excel (26 %).

Les équipes RH récupèrent également des informations lors des entretiens d'évaluation (5 %), d'appels (5 %) et lors d'actions liées à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

> UNE PROJECTION ASSEZ FINE DU CHAPITRE 012

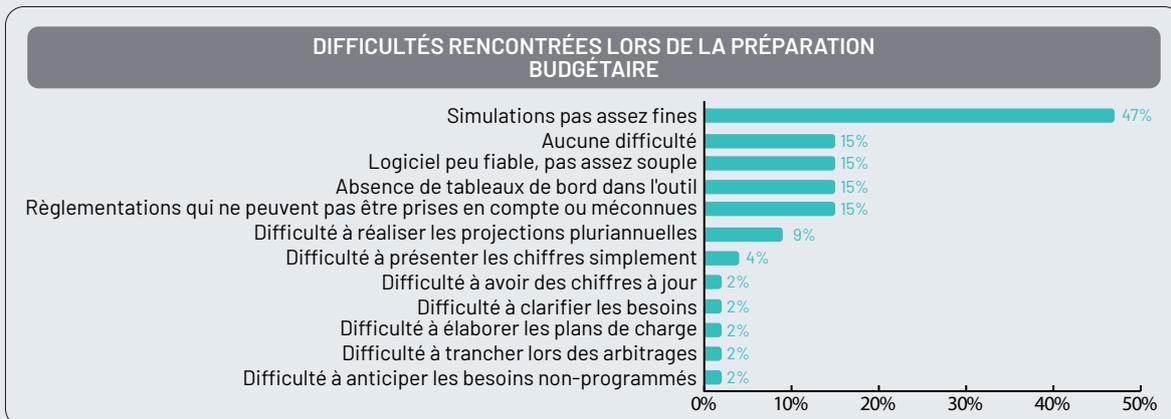
Pour les répondants, la projection du chapitre 012 lors de la préparation budgétaire est principalement **réalisée agent par agent** (55 %). Les collectivités interrogées réalisant leur projection sur Excel sont plus nombreuses à l'effectuer agent par agent (66 %).



De plus, d'autres similitudes entre les collectivités peuvent être observées : les projections des **agents permanents** sont basées sur le montant réel N-1, le chiffre d'affaire N-1, ou sur le dernier mois de paie. Les **projections des saisonniers**, quant à elles, sont basées sur les années précédentes.

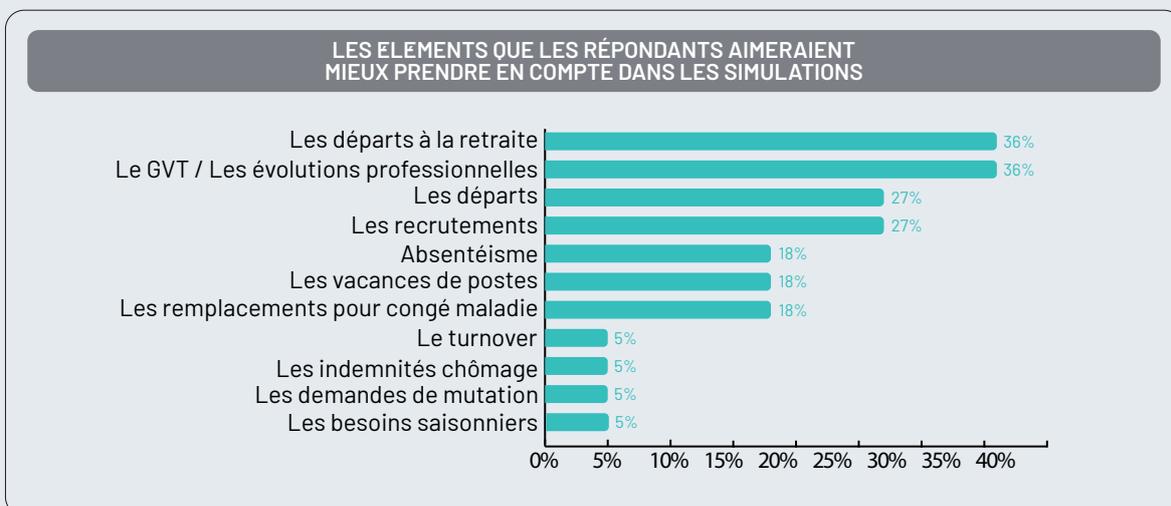
> LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS DE LA PRÉPARATION BUDGÉTAIRE DE MASSE SALARIALE : L'INTÉGRATION DES ÉLÉMENTS COMME PRINCIPAL CHANTIER





- Focus sur la simulation : ce que les collectivités aimeraient mieux intégrer**

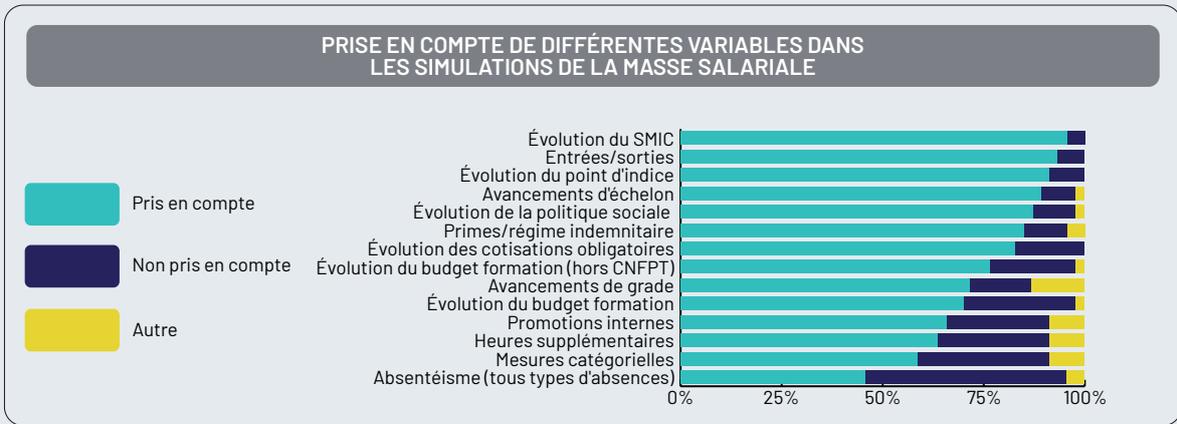
Les collectivités peuvent rencontrer des difficultés à intégrer certains paramètres dans leurs simulations à cause de difficultés d'accès à l'information, à la nécessité d'effectuer des calculs particulièrement complexes, ou par manque de visibilité sur certaines évolutions. Elles souhaitent notamment mieux prendre en compte des variables telles que les départs à la retraite (36%), le glissement vieillesse technicité (36%), ou encore les recrutements (27%).



> LES ÉLÉMENTS RÉELLEMENT PRIS EN COMPTE DANS LES SIMULATIONS

En fonction de la difficulté à obtenir des informations précises ou à réaliser un calcul, les répondants insèrent, de différentes manières, les variables à la simulation. Les éléments difficiles à calculer sont par exemple intégrés dans l'enveloppe globale ou l'estimation, et d'autres éléments, tels que les mesures catégorielles, sont intégrés avec les informations disponibles au moment de la modélisation.

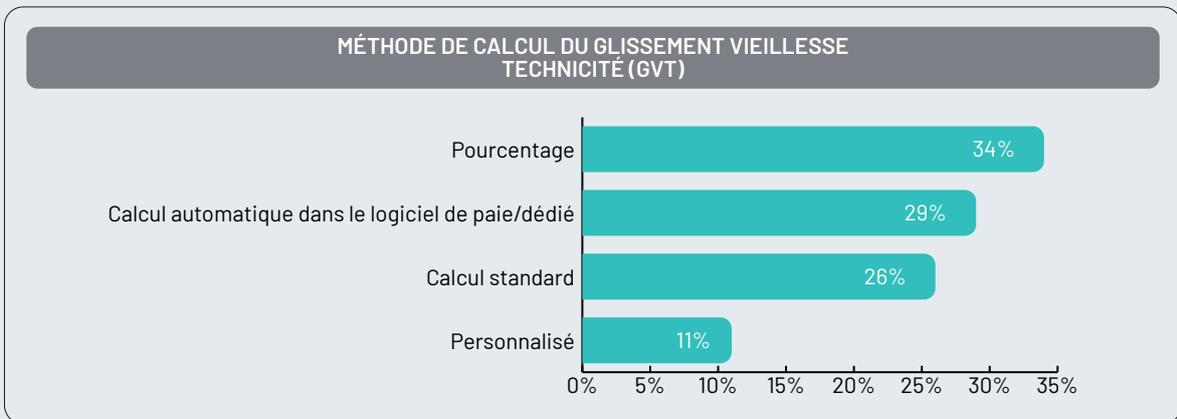




Alors que l'évolution du SMIC, les entrées et sorties et l'évolution du point d'indice sont utilisées comme paramètres de simulation par 9 collectivités répondantes sur 10, l'absentéisme est utilisé par moins de 50 % d'entre elles. Cette variable, particulièrement difficile à intégrer, n'est également pas prise en compte de la même façon par toutes les collectivités. Certaines appliquent un taux moyen, d'autres repartent du coût de l'année N-1 et ajoutent une marge d'imprévu. D'autres collectivités ont également indiqué prendre en compte uniquement certains types d'absences comme les remplacements de congé maternel ou les absences longue durée déjà connues.

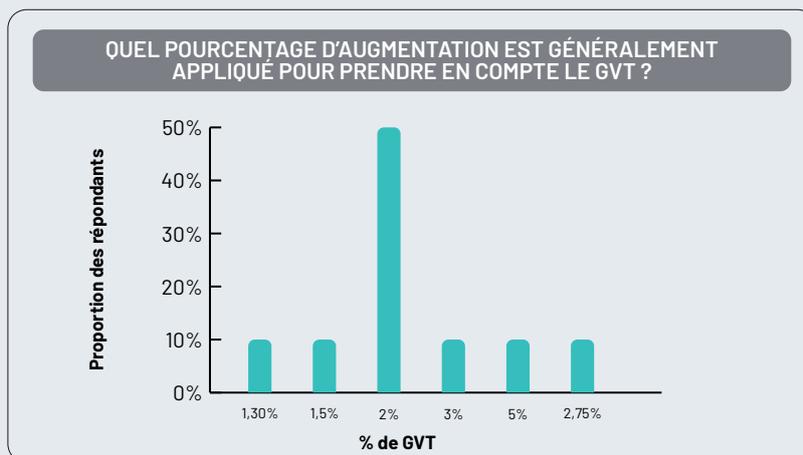
• Le Glissement Vieillesse Technicité

Le Glissement Vieillesse Technicité, c'est-à-dire les **évolutions de la masse salariale liées aux mesures réglementaires**, est un phénomène incontournable qui pèse sur la dynamique de la masse salariale. Afin d'obtenir des simulations pertinentes de la masse salariale, il est crucial de prendre en compte des facteurs tels que les avancements d'échelon, les changements de grade, ainsi que les augmentations de la valeur du point ou du SMIC. De quelles manières les collectivités prennent-elles en compte ces changements ?



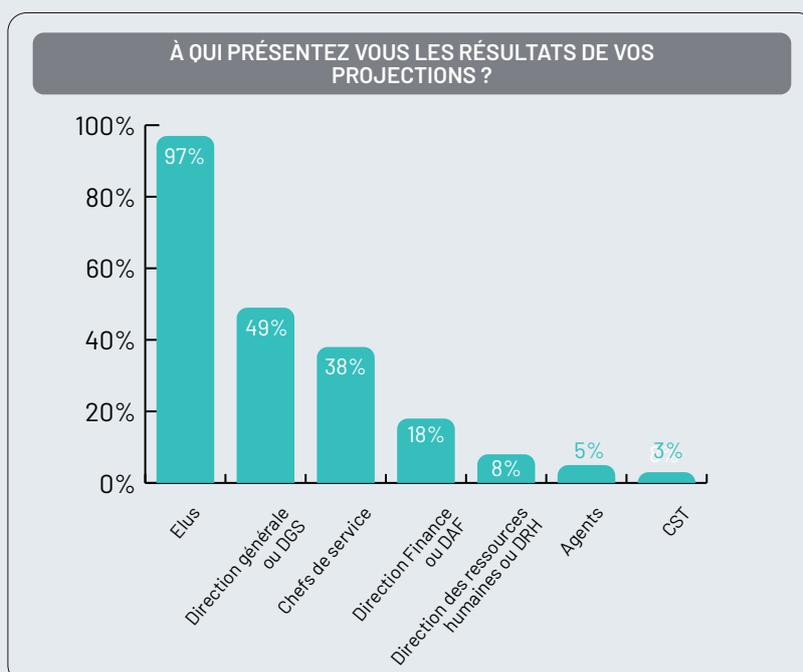
Les méthodes de calcul du Glissement Vieillesse Technicité (GVT) varient en fonction des collectivités répondantes. La méthode la plus commune est l'application d'un pourcentage sur le chapitre 012 de l'année précédente (34 % des répondants). Le pourcentage moyen appliqué par les répondants varie entre 1.3 % et 5 %, mais la majorité des collectivités interrogées applique une augmentation de 2 %. Dans les collectivités utilisant un logiciel de paie ou un logiciel spécifique, le GVT est **calculé automatiquement**. Enfin, d'autres collectivités appliquent un **calcul standard** (26 % des répondants).

Les sondés qui ne prennent pas en compte le GVT mentionnent différentes raisons comme le manque d'outil et l'utilisation du prévisionnel par rapport au réel qui ne nécessite pas de GVT.

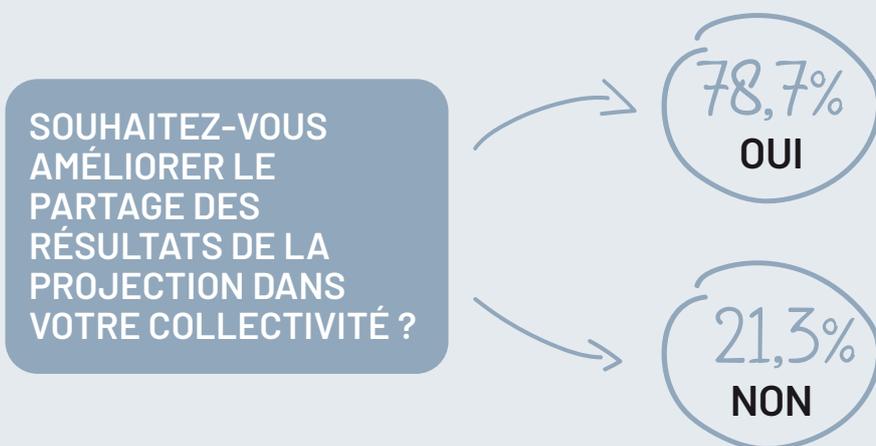


> PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES PROJECTIONS : DES POINTS À AMÉLIORER

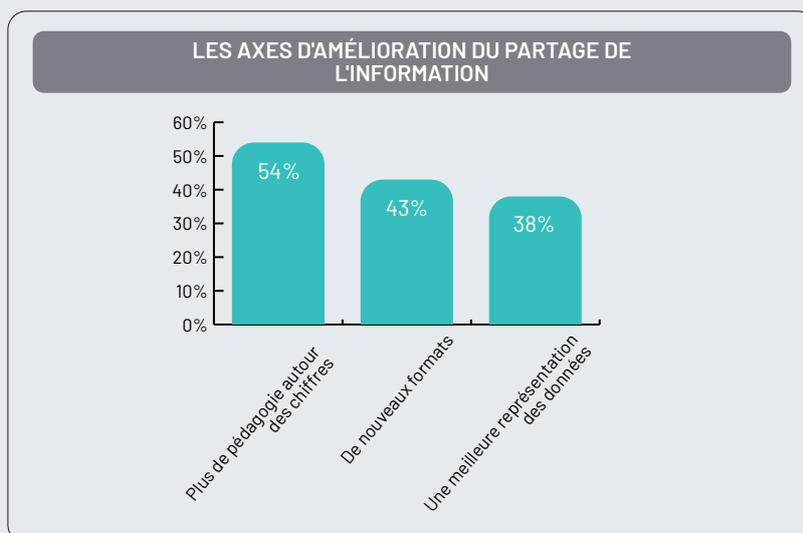
Les résultats des projections sont dans 97 % des cas présentés aux élus, souvent au président/maire ou à son adjoint, en commission RH ou finance, et aux élus Finances et RH. Les résultats sont aussi présentés à la direction générale (49%) et aux directions (38%). Enfin, les répondants mentionnent le partage des résultats à la Direction des Finances, aux agents et parfois au comité social territorial (CST).



Tous ces acteurs n'étant pas familiers et confortables avec les notions liées à la préparation budgétaire, la communication des résultats n'est pas considérée comme optimale par les répondants. 78 % des collectivités interrogées dans le cadre de cette étude indiquent qu'elles souhaiteraient améliorer le partage de cette information.



La demande la plus fréquente est d'**apporter plus de pédagogie autour des chiffres**. Pour y parvenir d'après les répondants, les collectivités devraient mettre en place des "formats moins comptables, plus pédagogiques et automatisés", des "présentations plus ludiques pour les responsables" et faire des "points sur les marges de manœuvre possibles" pour rendre la présentation plus concrète. Ils recommandent, entre autres, l'utilisation de tableaux de bord et de chiffres clés, mis en page et formatés de façon à être plus lisibles (courbes, camemberts, diagrammes en bâtons, etc.), dans des présentations spécialement conçues pour les différents acteurs (CODIR, agents, élus, élu aux RH, élu aux Finances, etc.) et comprenant des informations plus ou moins détaillées en fonction de leurs besoins.



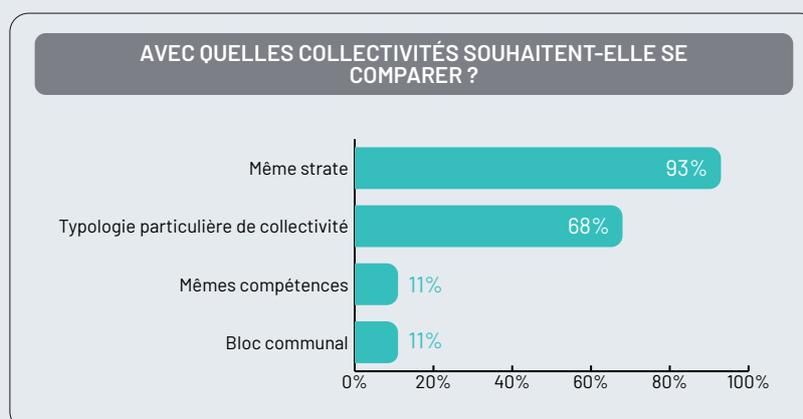
En effet, les agents responsables de la préparation du chapitre 012 souhaitent que "les élus et les agents aient une meilleure connaissance de la masse salariale" et pour les élus, une meilleure idée de "l'impact de leurs décisions" sur celles-ci .

> SE COMPARER À D'AUTRES COLLECTIVITÉS : UNE ENVIE PARTAGÉE

94 % des répondants à l'étude ont indiqué qu'ils souhaitaient comparer les résultats de leur simulation à ceux d'autres collectivités. Par exemple, comparer la part du régime indemnitaire dans leur commune à celui des communes de même taille, ou alors comparer l'absentéisme, qui a une incidence sur le montant des heures supplémentaires et complémentaires, à celui des collectivités de leur territoire.



Plus précisément, ils souhaitent se comparer aux collectivités de mêmes strates, c'est-à-dire ayant le même nombre d'habitants ou d'agents (93 % des répondants), à une typologie particulière de collectivité - leur propre typologie ou à d'autres EPCI - (68 %), à des collectivités exerçant les mêmes compétences (11 %) ou faisant partie du même territoire ou de leur bloc communal (11 %).





05

Synthèse et bonnes pratiques

Cette étude a permis d'identifier plusieurs bonnes pratiques qui peuvent faciliter le pilotage et la prospective de la masse salariale. En voici quelques exemples :

- **La régularité du pilotage** : les Directeurs Généraux des Services (DGS) et les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) interrogés soulignent l'importance d'un suivi régulier de la masse salariale, idéalement sur une base mensuelle. En l'absence d'un processus automatisé et par manque de temps, certaines collectivités se concentrent sur quelques indicateurs essentiels, tels que l'évolution du montant de la masse salariale par mois et par an, tout en ne réalisant qu'occasionnellement une analyse plus détaillée (par service, par rubrique de paie...).
- **L'utilisation d'outils de suivi adaptés** : les collectivités locales utilisent divers outils pour piloter leur masse salariale, allant d'Excel aux logiciels de Business Intelligence et aux Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Les logiciels spécialisés dans la visualisation de données, tels que Business Object ou Manty Décision, se révèlent particulièrement utiles pour automatiser les processus, améliorer l'efficacité et rendre les données plus lisibles ; résolvant ainsi les principaux problèmes rencontrés avec Excel.

Pour en savoir plus sur [les démarches et les outils qui facilitent la prise de décision guidée par la donnée, accédez à un comparatif des solutions décisionnelles](#)

- **Des prévisions détaillées** : les répondants souhaitent réaliser des projections précises de leur chapitre 012 (dépenses de personnel), en tenant compte de toutes les variables mentionnées dans l'étude. Ils accordent cependant une attention particulière à certains éléments comme les départs (notamment à la retraite), les recrutements, le Glissement Vieillesse Technicité (GVT), les vacances de postes, les remplacements pour congés maladie, l'absentéisme, le turnover et la saisonnalité des besoins. Toutefois, leur calcul - généralement l'application d'un pourcentage sur les montants de l'année précédente - et leur intégration à la simulation manquent de précision.





- **Utilisation d'outils de prospective dédiés :** l'étude a révélé que de plus en plus de collectivités se dotent d'outils spécialisés pour la préparation du chapitre 012 et la création de simulations de la masse salariale. Cela peut se faire par l'ajout d'un module au SIRH existant ou en utilisant un logiciel dédié comme [Manty Prospective RH](#) ou Adelyce.
- **Interconnexion du SIRH et des outils :** il est important de noter que les outils de Prospective vont nécessiter l'import de fichiers de paie lorsqu'ils ne sont pas directement connectés au SIRH. Ces fichiers doivent être ajoutés manuellement chaque mois. La collectivité ne dispose pas alors d'autres données RH hors paie comme l'absentéisme, pourtant critiques pour avoir le nombre d'ETP et ETPT "réels", et ainsi formuler des hypothèses de recrutement adaptées. La simulation s'en trouvera moins précise. De plus, l'absence de lien d'échange de données entre l'outil de prévision et l'outil de préparation budgétaire peut entraîner une ressaisie manuelle des données. Un répondant Directeur des finances indiquait avoir passé 5 jours à faire cette ressaisie à l'issue de la dernière préparation budgétaire, une tâche fastidieuse facilement évitable à condition d'utiliser des outils permettant ce versement automatique de données.
- **Amélioration du partage de l'information :** même si l'utilisation d'un outil dédié facilite la prospective, les collectivités rapportent tout de même des difficultés à diffuser l'information efficacement. Il est donc primordial de revoir les supports de partage et leur contenu pour l'adapter aux besoins de chaque acteur impliqué. Il est notamment conseillé de les rendre plus lisibles à l'aide de visuels et chiffres clés, mais aussi moins techniques, avec une explication simple des enjeux et des résultats. Cela participe également à l'émergence d'une culture commune au sein des organisations et à la responsabilisation de tous.





Juliette BISARD
Responsable des partenariats
juliette.bisard@adgcf.fr
07 80 52 72 07



Gabriel DU CHALARD
Directeur Marketing
gabriel@manty.eu