

**GÉRER
DIFFÉREMMENT**

10

**Diagnostic et propositions
relatives à l'organisation
et aux processus
collaboratifs internes
concernant les fonctions
comptables et financières**

VILLE DE
CHAMBÉRY



LES AUTEURS



Philippe Athané

philippe.athane@ingenieurchef-inet.org



Lucie Bridou

lucie.bridou@conservateur-inet.org



Frédéric Duchêne

frederic.duchene@ingenieurchef-inet.org

TUTRICE

Sarah Deslandes

Directrice générale adjointe
ressources, innovation,
communication et inclusion



CONTEXTE

Les finances publiques locales sont en pleine évolution. La hausse des contraintes budgétaires dans un contexte de besoins grandissants des services publics locaux (« faire plus avec moins »), la réforme du régime de responsabilité des gestionnaires publics, la perspective de mise en place de la certification des comptes, imposent aux collectivités de repenser l'organisation de la fonction, les processus et les moyens humains accordés. La gestion des finances n'est pas seulement l'affaire de la direction des Finances mais de l'ensemble des intervenants de la dépense et de la recette, c'est à dire quasiment l'ensemble des personnels.

Les enjeux auxquels l'organisation doit répondre sont les suivants :

→ **Stratégiques :**

- > Aide au pilotage opérationnel et financier,
- > Communication, dans le contexte de transparence et participation accrues demandées par les citoyens,

→ **Techniques et juridiques :**

- > Fluidification et dématérialisation des processus,
- > Sécurisation juridique,

→ **Managériaux :**

- > Clarté et partage de l'organisation entre les fonctions ressources, dont les Finances, et les services,
- > Cohésion du réseau d'acteurs, culture de transversalité, connaissance des contraintes réciproques.



PROBLÉ- MATIQUE

→ La Ville de Chambéry, comme de nombreuses collectivités, a connu au cours de la précédente décennie une série de réorganisations liées notamment à l'adaptation aux priorités politiques, et à l'évolution du contexte. L'organisation de la fonction finances doit maintenant s'adapter à ces évolutions, en capitalisant sur ce qui fonctionne, en tentant de résoudre ce qui ne fonctionne pas ou plus, tout en répondant aux enjeux d'avenir.

Aussi s'agit-il de mettre au jour précisément à la fois le détail de l'organisation et des processus en place, identifier et hiérarchiser les dysfonctionnements, et proposer un plan d'action qui permette des « gains rapides », une projection durable et une méthode pour l'avenir.

Ce plan d'action doit être parfaitement adapté au contexte, aux objectifs, et aux moyens de la Ville et ne saurait être repris directement depuis des modèles théoriques.



DES CLÉS POUR AGIR

Une comparaison avec 6 collectivités proches ou de taille équivalente a d'abord été réalisée, portant sur l'identification de bonnes pratiques ainsi que les avantages et inconvénients de chaque système mis en place. Un mouvement de décentralisation de la fonction, vers plus de responsabilité des Directions opérationnelles, est l'option la plus répandue ; avec un niveau de centralisation pour certaines tâches pouvant cependant être variable.

Pour les directions des Finances, au rôle de garant de la qualité comptable, s'ajoute systématiquement un rôle clairement affiché de conseil, véritablement au service des autres directions et du projet de la collectivité.

Cette organisation nécessite une formation et une professionnalisation de tous les acteurs de la chaîne comptable, y compris ceux d'une fonction finance décentralisée. La création d'une cellule financière dédiée à plusieurs directions peut être nécessaire pour assurer une taille critique et donc une masse d'activité suffisante aux agents concernés.

Une organisation claire et homogène est à rechercher, avec des processus de travail écrits et partagés, établis en concertation avec les services, les cellules financières, et les Directions. Le rôle de chacun doit être connu. Le circuit de visa des commandes est à étudier avec attention au vu de l'impact sur l'activité quotidienne et de l'objectif visé. Le cas particulier des régies est à traiter. Conforter la professionnalisation des régisseurs est indispensable. Un travail régulier en transver-

salité est nécessaire pour partager les contraintes des différents services, conserver la cohésion et abaisser les tensions. Les services ne doivent pas être confrontés à la direction des Finances seulement au moment de la préparation du budget : une culture commune, un rôle appuyé et reconnu des agents « décentralisés », sont à rechercher.

Un atelier de co-construction autour d'une cartographie des risques a ainsi été organisé par l'équipe de l'INET, rassemblant des agents de la direction des Finances et des Directions opérationnelles. Chacun a été amené à classer sur une matrice « impact » / « occurrence » une série de dysfonctionnements, puis un débat a permis d'atteindre un consensus, ou à défaut, d'identifier les points de divergence.

Enfin le plan d'actions proposé est décliné en :

- > gains rapides (*quick wins*) réduisant le temps passé aux tâches sans plus-value,
- > définition d'une organisation cible,
- > actions phasées de conduite du changement à court, moyen et long terme, permettant d'atteindre l'organisation cible.

Le mode projet est recommandé pour piloter ce changement. La mise en place d'un plan de formation est une étape obligatoire du plan d'actions.

La revue de la fonction Finances est l'occasion pour la collectivité d'impulser une nouvelle brique de travail en transversalité, sur laquelle la Direction Générale pourra s'appuyer non seulement pour sécuriser et améliorer ses finances, mais aussi relancer la collaboration interne entre ses agents.



LES CHIFFRES

46

agents interviewés
individuellement

1.781€

par an et par habitants :
dépenses moyennes
des communes de la
strate 30>100.000 habitants

15 000 à 25 000

factures traitées
en moyenne par an par
les communes de la strate



ALLER PLUS LOIN

→ Le « dossier Finances » de mars 2019 de la Gazette des Communes synthétise les grands types d'organisation possibles - [Consulter](#)

→ Le rapport de la Cour des Comptes du 12 octobre 2022 sur « les scénarios de financement des collectivités territoriales » - [Consulter](#)