

**GÉRER  
DIFFÉREMMENT**

**11**

**Repenser  
le processus  
d'élaboration  
budgétaire**

VILLE ET AGGLOMÉRATION  
DE LAVAL



## LES AUTEURS



**Lorine Boitelle**

*lorine.boitelle@administrateur-inet.org*



**Mathilde Jeanjacques**

*mathilde.jeanjacques@administrateur-inet.org*



**François Le Béhot**

*francois.lebehot@administrateur-inet.org*



**Hélène Salio**

*helene.salio@conservateur-inet.org*

---

## TUTRICE

**Charlotte Ciubucci**

Directrice générale adjointe  
accompagnement humain et financier



## CONTEXTE

**L**a ville de Laval compte 50 000 habitants, et est située au cœur d'une agglomération de 34 communes, réunissant près de 110 000 habitants. À partir de 2017, une mutualisation des services de la ville de Laval et de l'agglomération a été engagée, mais n'a pas été uniforme d'une direction à une autre.

La ville et l'agglomération de Laval se retrouvent aujourd'hui confrontées à des situations financières hétérogènes, ce qui a des conséquences sur l'élaboration budgétaire et le pilotage financier, qui diffèrent d'une collectivité à une autre.

À cela s'ajoute une démarche de réorganisation des services de la collectivité conduisant à la mise en place d'une nouvelle strate, les départements, avec un double objectif : affirmer la mutualisation des services et donner à chaque DGA un caractère plus stratégique, en lien avec une politique publique clairement définie.



## PROBLÉMATIQUE

→ Cette situation financière contrainte ainsi que le contexte de réorganisation et d'approfondissement de la mutualisation ont naturellement conduit la direction générale à se poser la question de l'amélioration du pilotage budgétaire et financier de la collectivité.

Le cœur de notre mission concernait donc les **procédures et outils du pilotage budgétaire** et peut être résumé en deux enjeux transversaux :

-> Un **enjeu de visibilité** et de **sincérité** : piloter stratégiquement les dépenses et les recettes, fiabiliser la préparation budgétaire et améliorer les taux de réalisation.

-> Un **enjeu d'efficience** : rendre les réunions budgétaires plus efficaces et améliorer le dialogue entre la direction des finances et les services métiers.

Nous avons également dû prendre en compte les **aspects organisationnels**, puisque les choix d'organisation influencent directement la réussite de la mise en place de nouvelles procédures.



## DES CLÉS POUR AGIR

### → Quels process ?

-> Faciliter l'organisation du dialogue budgétaire par des actions faciles à mettre en œuvre (communication très en amont des calendriers, pas de plage de saisie uniquement sur les mois d'été, automatisation de la communication des tableaux de préparation budgétaire)

-> Mettre l'accent sur la lisibilité : s'assurer de la clarté de la note de cadrage, travailler sur la lisibilité des tableaux de préparation budgétaire

-> Renforcer la continuité entre les différents moments du dialogue budgétaire grâce à des documents support (notes de liaison, tableaux de synthèse, ordres du jour).

-> Rationnaliser le nombre d'étapes budgétaires et ajuster leur temporalité

-> S'assurer que les élus aient la capacité d'arbitrer de manière éclairée lors des réunions budgétaires, par exemple en travaillant en amont sur des scénarios de niveau de service en fonction des arbitrages budgétaires.

-> Assurer une bonne coordination entre services métier et services support dans la préparation budgétaire.

### → Quels outils ?

-> Articuler correctement les plans pluriannuels d'investissement et le pilotage de la masse salariale avec le reste du dialogue budgétaire.

-> Structurer les tableaux de préparation budgétaire d'une façon qui soit cohérente avec le sens donné aux réunions budgétaires (technique ou politique).

-> Harmoniser les tableaux de synthèse utilisés par l'ensemble des directions pour leur préparation budgétaire.

-> Harmoniser les systèmes d'information financière des entités mutualisées, en particulier en ce qui concerne la distinction entre service responsable d'une politique publique et service responsable de la ligne de crédit associée.

### → Quelle organisation ?

#### RÉORGANISER LA DIRECTION DES FINANCES ET SÉPARER LES SPHÈRES BUDGET, COMPTABILITÉ ET OPTIMISATION DES RESSOURCES EN TROIS SERVICES / DIRECTIONS

##### BUDGET

Préparation des budgets, prospective et PPI

##### COMPTABILITÉ

Exécution comptable, suivi de l'actif, contrôle interne

##### RESSOURCES

Dettes, recettes fiscales, subventions



## LES CHIFFRES

### Chiffres sur le diagnostic

16

budgets pour la ville et  
l'agglomération de Laval

100<sub>h</sub>

de réunions budgétaires cumulées entre octobre et  
décembre 2022 pour l'élu aux finances et la direction  
des finances (en comptant ville et agglomération)

9 mois

plage de préparation budgétaire (durée entre le  
début de la préparation du budget de l'agglomération  
et le vote du budget de la ville)

75%

taux de réalisation du budget  
pour l'agglomération

Nombre moyen d'agents à la direction des finances mutualisée  
pour 100 agents dans la collectivité :

1

à  
Laval

1,5

en moyen pour les collectivités de taille  
et caractéristiques similaires interrogées

### Chiffres sur les propositions

5

nombre de scénarios  
proposés à la collectivité

25

étapes pour le process  
budgétaire détaillé proposé  
à la collectivité

5

à

6

mois

durée de la préparation  
budgétaire dans les  
scénarios proposés