

STRUCTURATION BUDGÉTAIRE PAR OPÉRATION : VUE D'UNE DIRECTION OPÉRATIONNELLE ROUTES ET INFRASTRUCTURES - Juillet 2018

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA CÔTE-D'OR (21)

ACTEUR(S) : Direction des Finances du Conseil Départemental

CONTEXTE : L'adoption d'une structuration budgétaire par programme s'est appuyée sur deux éléments de contexte : la réorganisation générale des services de l'institution en 2013 et la nouvelle version du logiciel Coriolis pour la gestion financière.

BILAN : La gestion en opération a permis de définir les besoins en commun (opérationnels et financiers) en matière de suivi d'exécution financière. Cela permet un partage des données financières tant au niveau des services centraux que sur le territoire et contribue à la transversalité souhaitée au sein de l'institution départementale. Cela a également apporté une meilleure visibilité des programmes routiers notamment avec des regroupements d'imputations sur un même programme quelque soit le service ou la direction intervenant (2 services peuvent exécuter comptablement sur un même programme permettant un vrai bilan opérationnel). Des comparaisons pluriannuelles sont plus simples à réaliser permettant de mesurer les interventions.



PORTRAIT



Population : 533 147 hab.
Densité : 61 hab./km²
Superficie : 8 763Ckm²



Budget collectivité (2018) :

- Total : 547,9 M€
- Route : 35,24 M€



5841 km de réseau
2200 km de réseau structurant
3622 km de réseau secondaire



5^{ème} département français par sa taille, la Côte-d'Or couvre des espaces géographiques variés (vignobles) et à dominante rurale.

EN SAVOIR



Sarah LAMRANI
Chef du service administratif et financier
Sarah.lamrani@cotedor.fr
<https://www.cotedor.fr/>



Courriel : onr@idrrim.com

Site internet : www.idrrim.com/ONR



@IDRRIM | #ONR_IDRRIM

MISE EN ŒUVRE

Mesures préparatoires - Test par le Service Administratif et Financier représentant les directions routières puis transposition à l'ensemble de l'institution :

- **Réunions** régulières entre la Direction des Finances et le Service Administratif et Financier ;
- **Etat des lieux** de la structuration existante ;
- **Recensement** des suivis budgétaires et financiers réalisés ;
- **Propositions** d'évolutions du logiciel Coriolis et participation aux tests ;
- **Echanges** avec le prestataire ;
- **Points d'avancement** aux services opérationnels ;
- **Rédaction** d'une note d'aide à la décision au directeur avec les différentes hypothèses

Les étapes - En 2013, la Direction des Finances propose une évolution de la structuration budgétaire qui se met en œuvre en plusieurs étapes :

- Une **phase d'expérimentation** dont l'enjeu demeurait la prise en compte et la maîtrise des besoins propres à chaque direction tout en anticipant les développements futurs ;
- Une **phase de concrétisation** pour la définition d'un « modèle structuré » à partir duquel chaque direction et service a pu circonscrire sa liste d'opérations en tenant compte des spécificités de son secteur d'intervention tout en répondant aux attentes de l'institution.

En détail - Le chef du Service Administratif et Financier a été le principal coordonnateur et interlocuteur :

- **Association** de l'ensemble des gestionnaires comptables aux réunions et sur les tests ;
- **Organisation** des réunions avec chaque service opérationnel de la direction ;
- **Concertation** avec chaque service opérationnel, échanges avec les chefs de services (opérationnels et fonctionnels) une fois la structuration avancée ;
- **Proposition et validation** des directions concernées ;
- **Diffusion** par une représentation collégiale à l'ensemble des encadrants ;
- **Mise en œuvre** par les gestionnaires comptables selon les modalités décidées.

Difficultés et solutions

- **Multiplication des sous-opérations en remplacement des SDG** : l'utilisation de sous-opérations permettant la délégation de crédits induisait au central la création d'une sous-opération pour notre propre gestion (soit 6 sous-opérations pour les agences territoriales et une pour nous-même). Néanmoins, le nombre de sous-opérations est resté largement inférieur au nombre de SDG possibles dans le système précédent (une SDG par Résa).
- **Manque de lien direct entre les sous-opérations et les opérations « mères »** : l'affectation ne diminuait pas tant que la réservation des crédits n'était pas effectuée. Nécessaire prise en compte de cet aspect dans les opérations.
- **Pluralité des intervenants sur les programmes routiers** (au central et sur les territoires) : mise en place d'opérations transversales communes reprenant les différentes imputations des budgets de chacun.

Exemple : une opération globale « domaine public » avec une imputation budgétaire de la direction au central et une autre avec celle des territoires. L'avantage étant également d'avoir une opération « domaine public » dont le montant total correspond au montant budgété réellement sur le programme quelque-soit la direction qui intervient. Cela est plus lisible et simple tant pour les élus que pour la Direction des Finances.

RÉSULTATS

Clarté et visibilité :

- Une arborescence transversale au sein de l'institution : structuration clairement définie en amont, avec les services opérationnels et fonctionnels.
- Une identification plus précise : dès la préparation budgétaire et pour l'ensemble de la chaîne financière.
- Un regroupement des imputations budgétaires au sein d'une seule opération que les dépenses (ou les recettes) soient en fonctionnement ou en investissement. L'objet de l'opération s'en trouve précisé en désignant, par exemple, un programme ou un chantier en lui-même.

Souplesse et efficacité :

- Accessibilité facilitée pour les élus : indiquer une dépense de 10 M€ sur un programme ou une opération « assainissement des plateformes » s'avère beaucoup plus parlant que de lister des imputations budgétaires.
- Accessibilité pour les équipes : en associant chaque opération avec un axe d'analyse ou de politique départementale, les extractions budgétaires sont plus aisées, plus affinées et ne nécessitent pas de ressaisie.
- Souplesse de répartition budgétaire grâce notamment :
 - aux *opérations génériques* laissant au service comptable la possibilité d'affecter les crédits, après le vote budgétaire, sur les opérations dites individualisées ou globalisées ;
 - à la possibilité de faire des *virements de crédits* entre les opérations. Les mouvements budgétaires étant, auparavant, gérés par la Direction des Finances, la nouvelle disposition permet désormais d'ajuster financièrement les programmes tout en respectant le vote des élus ou les priorités définies.

→ Un outil de pilotage stratégique en lien avec l'évaluation des politiques départementales : il est envisageable d'identifier les opérations par rapport à des axes ou à des politiques associés.

PERSPECTIVES

- Moins de **saisie** au niveau de la préparation budgétaire ;
- Plus de **souplesse** au moment des ouvertures de crédits ;
- Plus de **temps** pour affecter les crédits lorsque les opérations sont effectivement lancées ;
- Gain de temps d'une année sur l'autre grâce à la duplication automatique des opérations ;
- **Regroupement** par territoire de la délégation de crédit (moins de sous-opérations) ;
- **Virements de crédits** réalisés par le service soit en début d'exercice soit au fur et à mesure des besoins sur les opérations.

→ Un pilotage opérationnel grâce à des tableaux de bord automatisés et une structuration qui permet de répondre aux besoins de chacun.