

REGLEMENT BUDGETAIRE ET FINANCIER



TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
1. ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIERE	4
1.1. La direction générale (DG)	4
1.2. Le service des finances	4
1.3. Le réseau de référents budgétaires.....	5
1.4. La cellule prospective, contrôle et dialogue de gestion	5
2. CADRE ET CYCLE BUDGETAIRES	6
2.1. Débat d'orientation budgétaire (DOB)	7
2.2. Budget primitif.....	7
2.3. Le compte financier unique (CFU)	9
2.4. Affectation des résultats et budget supplémentaire (BS)	9
2.5. Les virements de crédits (VC).....	9
2.6. Les décisions modificatives (DM).....	10
3. CADRE ET CYCLE COMPTABLES	11
3.1. Principes généraux	11
3.2. Engagement comptable et juridique	13
3.3. Liquidation	14
3.4. Mandatement	14
3.5. Gestion des recettes.....	14
3.6. Clôture de l'exercice	15
4. OPERATIONS FINANCIERES PARTICULIERES	16
4.1. Gestion du patrimoine.....	16
4.2. Amortissement.....	16
4.3. Provisions.....	16
5. LA COMPTABILITE ANALYTIQUE	18
6. DIALOGUE DE GESTION	21
7. GLOSSAIRE	22

INTRODUCTION

Depuis le 29 novembre 2023, le Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne (ci-après dénommé, CIG) a adopté le référentiel budgétaire et comptable M57 développé.

Le Règlement Budgétaire et Financier (RBF) du CIG a pour vocation de formaliser de manière exhaustive l'ensemble des **procédures budgétaires et financières** de l'établissement, dans le but de les clarifier et de les rendre accessibles à tous.

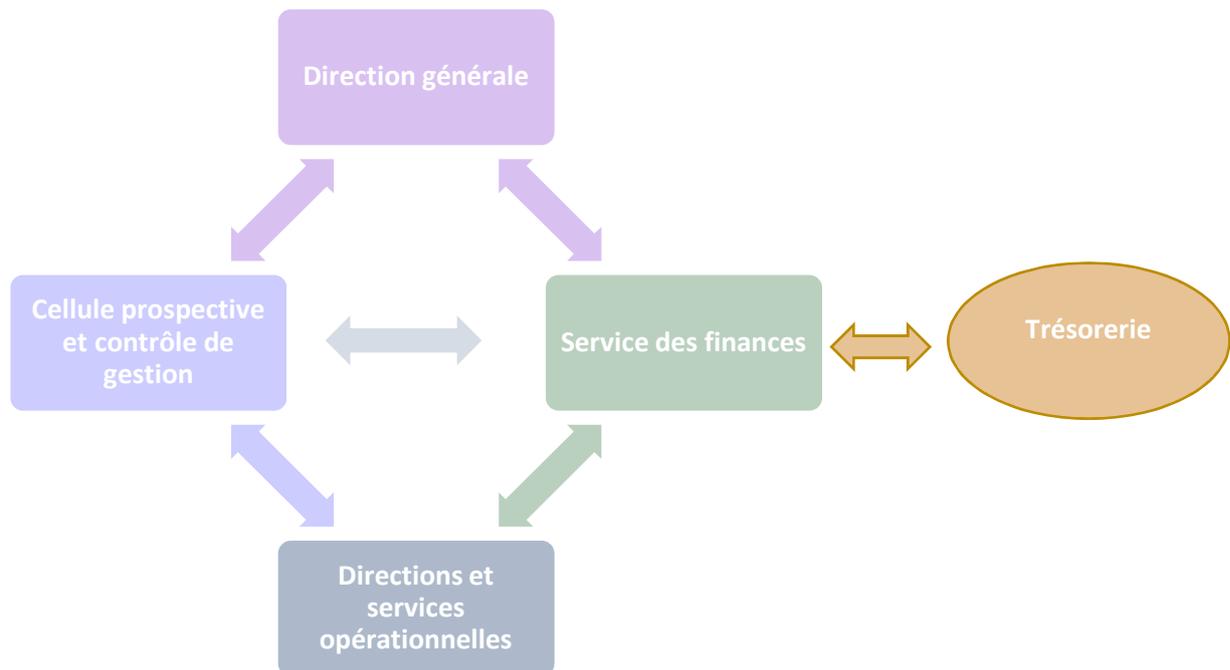
En établissant des règles précises, ce règlement poursuit l'objectif de **créer un référentiel commun** qui permet d'unifier les pratiques de gestion entre les différentes directions et services du centre, favorisant ainsi une culture de gestion cohérente et harmonisée au sein de l'établissement.

Le RBF réaffirme l'importance de respecter les normes en vigueur, tout en garantissant la continuité et la pérennité des méthodes utilisées dans la gestion financière.

Dans ce cadre, il est primordial de rappeler que les instructions budgétaires et comptables applicables aux communes fournissent un cadre normatif et juridique qui assure la sincérité, la régularité et la fiabilité des comptes publics. Ce cadre est indispensable pour une gestion transparente et responsable des ressources publiques.

Le budget du CIG doit impérativement respecter les cinq grands principes des finances publiques, qui sont fondamentaux pour garantir une gestion budgétaire saine et équilibrée : l'annualité, l'unité, l'universalité, la spécialité et l'équilibre.

1. ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIERE



1.1. La direction générale (DG)

La direction générale joue un rôle clé dans l'élaboration de la stratégie financière globale du CIG. Pour ce faire, elle s'appuie sur les tableaux de bord et les analyses fournies par le service des finances et la cellule prospective, contrôle et dialogue de gestion, tous deux rattachés à la direction de l'administration générale pour une organisation optimale.

Grâce à ces informations consolidées, la direction générale est en mesure de définir la stratégie budgétaire de l'établissement, de prendre des décisions éclairées et de réaliser les arbitrages nécessaires pour maintenir les équilibres financiers. Ces arbitrages peuvent inclure des choix en matière de politique tarifaire, d'affectation des ressources, de gestion des coûts et des recettes ou de priorités d'investissement. L'objectif principal de ces décisions est d'assurer la santé financière à long terme du CIG, tout en tenant compte des contraintes budgétaires et des objectifs stratégiques. La direction générale veille ainsi à concilier l'efficacité dans l'allocation des ressources et le soutien aux ambitions de développement du CIG.

1.2. Le service des finances

Le service des finances participe activement à la gestion efficace des ressources financières au sein du CIG. Il est notamment responsable de la préparation budgétaire, ce qui inclut le recensement et l'analyse des besoins et l'élaboration des budgets.

Dans ce cadre, il établit les méthodes utilisées pour la préparation budgétaire et s'efforce d'optimiser le processus afin d'assurer son efficacité, tout en garantissant la rédaction adéquate des documents budgétaires. Tout au long de l'année, il centralise les besoins de crédits supplémentaires dans les différents services afin de réaliser les virements de crédits et les documents de décisions modificatives.

En tant qu'interlocuteur privilégié des référents budgétaires, il les conseille sur les aspects comptables, budgétaires et financiers et répond à l'ensemble de leurs interrogations. Le service est également chargé d'assurer la formation des nouveaux référents budgétaires. Le service anime le réseau de référents comptables et réalise une analyse de l'exécution.

Parallèlement, il est le garant réglementaire du CIG et gère les relations avec la trésorerie, assurant une gestion et un suivi précis des flux de trésorerie. De plus, le service est responsable de la qualité comptable, ce qui implique une rigoureuse vérification des opérations comptables, une attention particulière aux libellés des mandats et des titres et un respect des règles en vigueur.

Cette qualité comptable se traduit par la mise en œuvre de procédures et du contrôle interne visant à assurer l'exactitude et la fiabilité des données financières.

1.3. Le réseau de référents budgétaires

Les référents budgétaires sont présents dans chaque direction/service du CIG. Ils sont les interlocuteurs principaux du service des finances tout au long du processus budgétaire et comptable, de la préparation à l'exécution.

Les référents budgétaires servent de liaison entre leur direction/service et le service des finances, facilitant ainsi la communication et le partage d'informations.

Ils sont responsables de la coordination de la préparation budgétaire. Cela implique la collecte des besoins spécifiques de leur direction/service, et l'élaboration de propositions budgétaires qui s'alignent sur les priorités définies par le service. Ils doivent également veiller à ce que les prévisions budgétaires soient réalistes et conformes aux objectifs.

Une fois le budget adopté, les référents budgétaires assurent le suivi de son exécution. Cela inclut le contrôle des dépenses et des recettes pour garantir que l'exécution budgétaire respecte les prévisions établies. Ils réalisent des analyses régulières des écarts entre le budget prévu et les résultats réels, ce qui leur permet de signaler toute anomalie et de recommander des ajustements si nécessaire.

Les référents budgétaires veillent également à ce que l'exécution des marchés publics se déroule conformément aux conditions établies.

1.4. La cellule prospective, contrôle et dialogue de gestion

La cellule prospective, contrôle et dialogue de gestion conduit des analyses nécessaires au pilotage stratégique et opérationnel du CIG. La cellule contribue à la définition de procédures et d'outils de gestion, à leur mise en place, à leur évaluation et à leur évolution. Enfin, elle réalise des études conjoncturelles d'aide à la décision stratégique et d'analyse des coûts.

En lien avec le service des finances, elle développe des tableaux de bord d'activité et des outils de comptabilité analytique qui permettent une prise de décision éclairée par la direction générale (Cf partie dédiée).

2. CADRE ET CYCLE BUDGETAIRES



2.1. Débat d'orientation budgétaire (DOB)

La présentation des orientations budgétaires se tient dans un délai de dix semaines avant l'examen du budget par l'assemblée délibérante.

Le DOB vise à définir les grandes priorités financières pour l'année à venir.

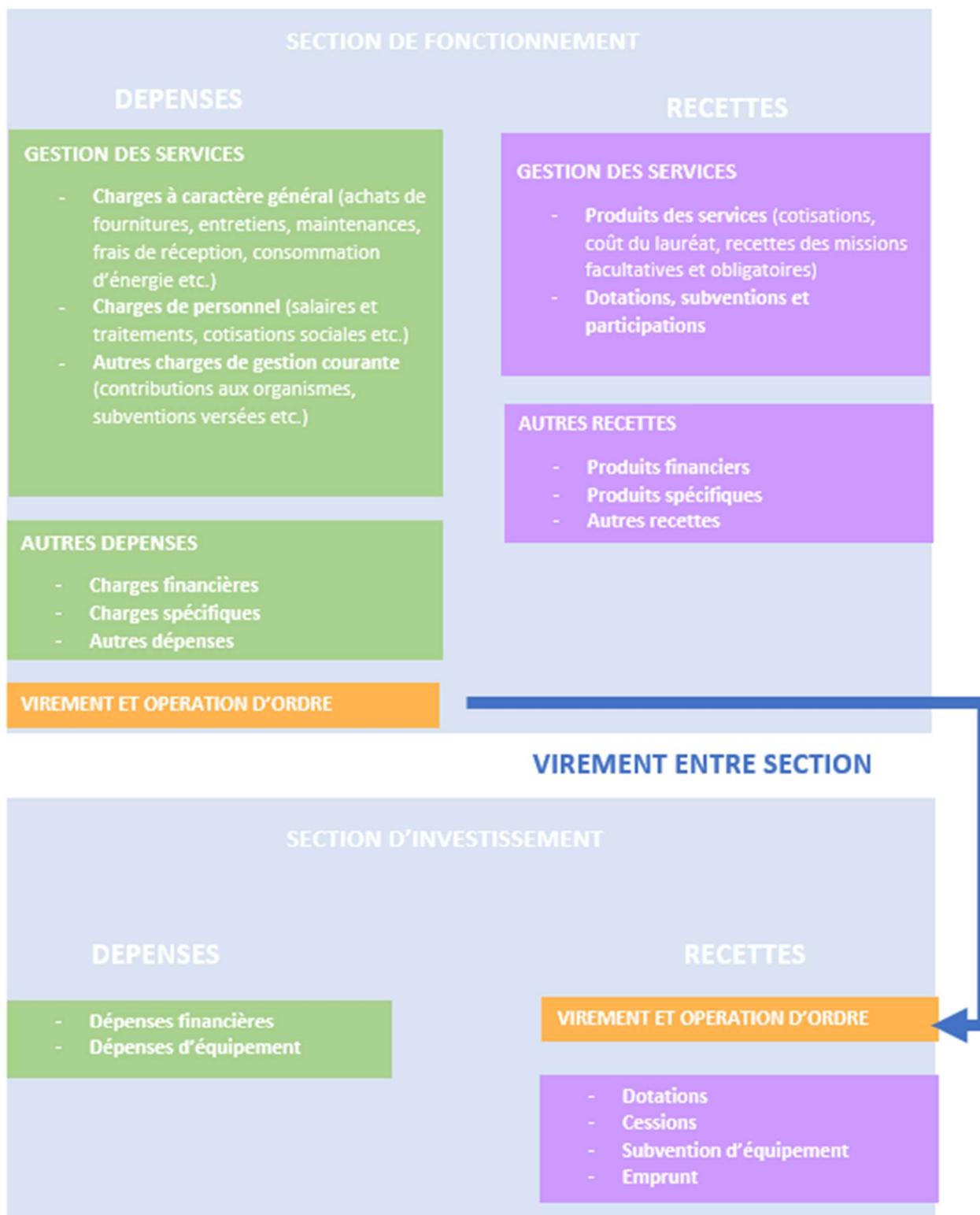
Ce débat est basé sur un **rapport d'orientations budgétaires (ROB)** qui présente :

- Les orientations budgétaires envisagées par le CIG portant sur les évolutions prévisionnelles des dépenses et des recettes, en fonctionnement comme en investissement ;
- La présentation des engagements pluriannuels, notamment les orientations envisagées en matière de programmation d'investissements comportant une prévision des dépenses et des recettes ;
- Des informations relatives à la structure et la gestion de l'encours de dette contractée ;
- Les dépenses de personnel intégrant notamment des éléments sur la rémunération tels que les traitements indiciaires, les régimes indemnitaires, les nouvelles bonifications indiciaires, les heures supplémentaires rémunérées et les avantages en nature ;
- Des informations relatives à la structure des effectifs et la durée effective du travail.

2.2. Budget primitif (BP)

Le budget primitif est l'acte par lequel le Conseil d'administration, en tant qu'assemblée délibérante, prévoit et autorise les recettes et les dépenses pour un exercice donné. Le Conseil d'administration doit adopter le BP **au plus tard le 15 avril** de l'année en cours (année N).

Le délai de communication du projet de BP aux membres de l'assemblée délibérante est porté à **12 jours minimum**. Ce délai s'entend en jours calendaires.



Le budget se compose de deux sections : la section de fonctionnement et la section d'investissement. Chaque section doit présenter un équilibre entre les recettes et les dépenses. Elles sont ensuite subdivisées en chapitres, qui regroupent des recettes et dépenses de même nature. **Le vote du budget du CIG se fait au niveau des chapitres.**

Chaque chapitre est ensuite détaillé en articles qui précisent les différentes lignes spécifiques de dépenses ou de recettes.

Pour les dépenses, les crédits votés sont limitatifs, c'est-à-dire que les engagements financiers ne peuvent être pris que si des crédits ont été préalablement alloués.

Pour les recettes, les crédits sont évaluatifs, ce qui signifie que les montants encaissés peuvent dépasser les prévisions initiales.

Le budget est prévu pour la durée d'un exercice, débutant le 1er janvier et prenant fin le 31 décembre.

Son élaboration ainsi que les différentes décisions qui le font évoluer au cours de l'année sont encadrées par des échéances légales.

La préparation budgétaire débute par l'envoi d'une note de cadrage. Elle est adressée aux directions et services. Cette note rappelle notamment les objectifs financiers, le contexte dans lequel se prépare le budget et précise le calendrier budgétaire.

2.3. Le compte financier unique (CFU)

Le compte financier unique est la nouvelle présentation des comptes locaux, avec une première application pour l'exercice 2024 pour le CIG.

Il fusionne :

- le compte de gestion, qui reflétait la situation patrimoniale de l'établissement en retraçant les opérations budgétaires en dépenses et en recettes,
- le compte administratif, qui à l'issue de l'exercice comptable, permettait de déterminer les résultats de l'exécution du budget. Y étaient retracées les prévisions budgétaires et leur réalisation (émission des mandats et des titres de recettes). Ainsi, il présentait le solde d'exécution de la section d'investissement et le résultat de la section de fonctionnement.

2.4. Affectation des résultats et budget supplémentaire (BS)

Le budget supplémentaire constitue une décision modificative ayant pour particularité de reprendre les résultats comptables de l'exercice précédent. Le budget supplémentaire ne peut être adopté par l'assemblée délibérante qu'après le vote du compte financier unique de l'exercice clos. Exceptionnellement, les résultats de l'exercice N-1 ne peuvent être repris par anticipation au BP, après accord du Trésorier.

2.5. Les virements de crédits (VC)

Les virements de crédits consistent à retirer un montant disponible sur une ligne budgétaire pour l'affecter à une autre ligne budgétaire.

Les directions et services doivent faire une demande de virement auprès du service des finances, seul habilité à les effectuer. Cette demande doit préciser le compte budgétaire à créditer à débiter et la somme mouvementée.

Néanmoins, dans le cadre de la mise en œuvre de la M57 et de l'autorisation donnée par le Conseil d'administration au Président, il est possible de procéder à des virements de crédits de chapitre à chapitre, dans la limite de 7,5 % des dépenses réelles de chacune des sections, à l'exclusion des crédits relatifs aux dépenses de personnel (chapitre 012).

Au-delà de cette limite, en cas de changement de chapitre, il convient de procéder à une décision modificative.

2.6. Les décisions modificatives (DM)

Au cours de l'exercice budgétaire, les prévisions de dépenses et de recettes formulées au sein du budget primitif peuvent être amenées à évoluer et être revues lors d'une étape budgétaire spécifique dénommée « décision modificative ».

Cette décision, partie intégrante du budget de l'exercice, doit respecter les mêmes règles de présentation et d'adoption que le budget primitif.

3. CADRE ET CYCLE COMPTABLES

3.1. Principes généraux

La **séparation entre ordonnateurs¹ et comptables** est un principe financier spécifiquement comptable. L'ordonnateur n'a pas le droit de manier les fonds publics, cette responsabilité étant exclusivement réservée au comptable public. Cette dernière encaisse et décaisse les fonds publics sur ordre de l'ordonnateur.

Cette séparation poursuit une double finalité :

- de contrôle, en permettant de détecter les erreurs et irrégularités en amont, avant que les fonds ne quittent la caisse publique ;
- de probité.

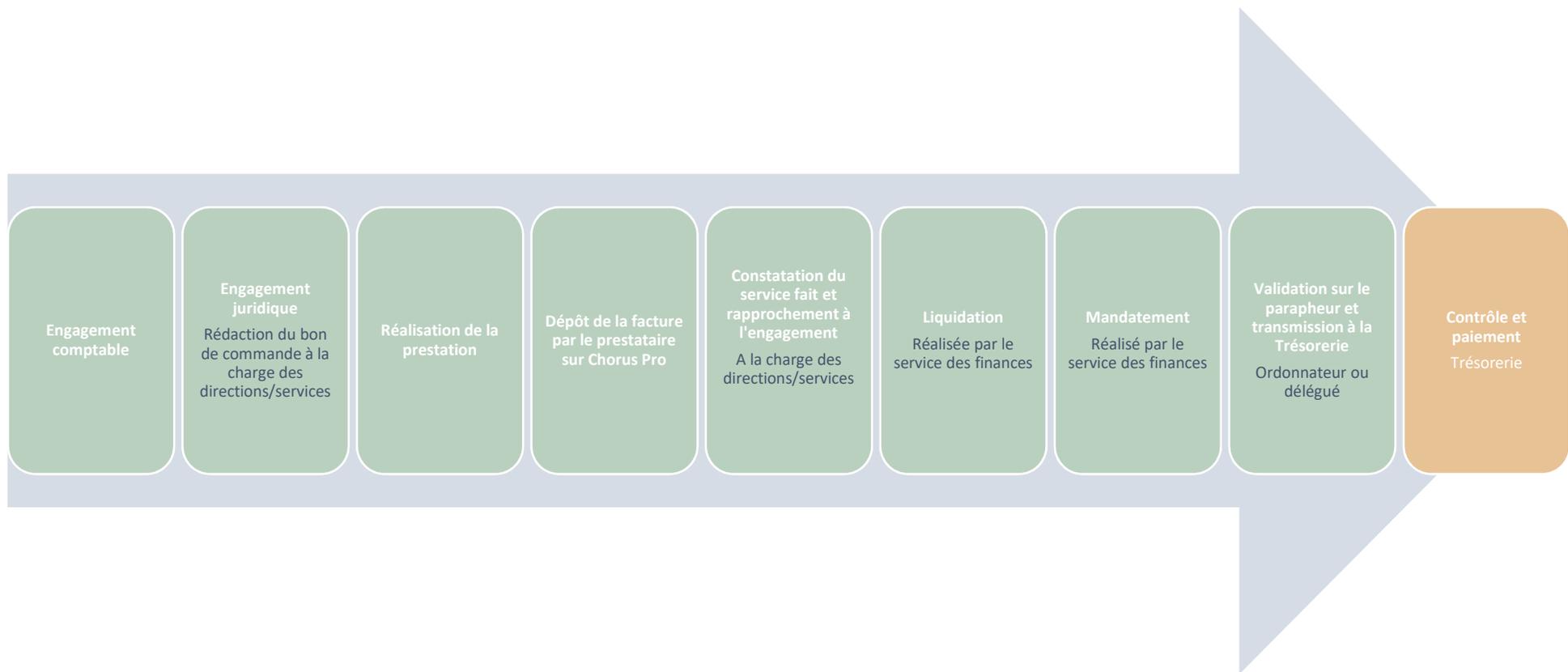
Elle constitue ainsi un des aspects essentiels de la qualité de la gestion publique.

L'ordonnance n° 2022-408 du 23 mars 2022, qui met fin à la responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables et son décret d'application n° 2022-1605 du 22 décembre 2022 ont instauré un régime juridictionnel unifié de responsabilité des gestionnaires publics, comptables comme ordonnateurs.

Depuis le 1^{er} janvier 2023, sont poursuivies les infractions aux règles relatives à l'exécution des recettes et des dépenses ou à la gestion des biens publics, constitutives d'une faute grave ayant causé un préjudice financier significatif. Le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics tend à « *limiter la sanction des fautes purement formelles ou procédurales qui doivent désormais relever d'une logique de responsabilité managériale* ».

En outre, le délai global de paiement des factures est fixé à 30 jours à compter de leur date de réception, réparti en 20 jours pour l'ordonnateur et 10 jours pour le comptable public. En cas de dépassement, des intérêts moratoires sont appliqués. Ce délai démarre à partir de la mise en ligne de la facture sur Chorus Pro et peut être suspendu pour diverses raisons notamment si les pièces justificatives sont manquantes.

¹ Les ordonnateurs remplissent une fonction de décideurs financiers. Eux seuls sont habilités à apprécier l'opportunité d'une dépense, constater l'existence d'une recette. Au sein du CIG, cela relève de la fonction du Président.



3.2. Engagement comptable et juridique

L'engagement comptable est préalable ou concomitant à l'engagement juridique afin de garantir la disponibilité des crédits nécessaires.

Le Code général des collectivités territoriales (CGCT) impose à l'ordonnateur de tenir une comptabilité des dépenses engagées, bien que cela ne soit pas obligatoire pour les recettes. L'engagement de recettes est, cependant, un acte indispensable à leur suivi permettant d'assurer la qualité de la gestion financière du CIG.

L'engagement comptable vise à garantir qu'aucune décision financière n'est prise sans l'existence de crédits budgétaires disponibles, tout en assurant le respect des engagements du CIG envers les tiers (fournisseurs et créanciers).

Cette comptabilité d'engagement doit permettre d'assurer de la disponibilité des crédits avant une dépense ou une recette.

Sur le plan juridique, un engagement est l'acte par lequel le CIG reconnaît une obligation à son encontre, entraînant une charge financière : c'est **l'engagement juridique**. Il découle de la signature d'un contrat, d'une convention, d'un bon de commande, etc.

La signature de cet engagement juridique relève de la compétence exclusive du Président, qui peut déléguer cette fonction conformément à la réglementation en vigueur.

Les directions et services gestionnaires sont responsables de l'engagement des dépenses dans l'outil de gestion financière. Cet engagement doit être effectué avant la passation de la commande.

Dans le cadre des marchés publics, l'engagement juridique prend la forme d'une lettre de notification ou, dans le cas de travaux, de l'envoi d'un ordre de service.

Hors marché public, l'engagement juridique est matérialisé par un bon de commande, accompagné, si nécessaire, de documents complémentaires tels que devis, contrats ou conventions.

L'engagement comptable peut être ponctuel (pour un achat spécifique) ou annuel, notamment pour des dépenses récurrentes telles que les fluides, les contrats d'entretien ou de maintenance renouvelables annuellement.

C'est en début d'année que les directions et services procèdent aux engagements annuels. Pour les autres engagements, ils proposent des bons de commande via le logiciel de gestion financière. Ces propositions sont ensuite vérifiées, approuvées ou rejetées par le service des finances, qui contrôle notamment l'imputation comptable, la référence du marché, le tiers, le montant et la TVA...

Une fois validé, le bon de commande est transmis au signataire habilité par l'intermédiaire du parapheur électronique.

Le niveau hiérarchique des signataires varie en fonction du montant du bon de commande en application d'un arrêté de délégation du Président.

La transmission du bon de commande signé au fournisseur ou prestataire incombe à la direction ou au service demandeur.

3.3. Liquidation

Une fois qu'un engagement comptable et juridique a été réalisé, les factures doivent être liquidées, puis mandatées.

Conformément aux règles relatives à la dématérialisation de la chaîne comptable dans le secteur public local, les fournisseurs du CIG sont tenus de déposer leurs factures sur la plateforme nationale Chorus Pro. L'intégration des factures dans le logiciel de gestion financière du CIG est automatisée.

La création des tiers dans l'outil de gestion comptable et budgétaire est réalisée par le service des finances à la demande des services, et le même processus est appliqué pour les modifications ou le blocage des tiers. La rigueur dans la saisie des données liées à ces tiers est essentielle pour garantir des paiements et recouvrements sécurisés.

La liquidation vise à vérifier la validité de la créance envers le CIG et à déterminer le montant à régler.

Elle repose sur deux conditions :

- l'existence d'un engagement comptable et juridique ;
- la constatation du service fait, qui certifie que le prestataire a bien rempli ses obligations. Cette certification est effectuée par la direction ou le service gestionnaire via l'outil de gestion financière.

La liquidation consiste à vérifier tous les éléments nécessaires au paiement. Ce contrôle est réalisé par le service des finances, qui s'assure de la cohérence et de l'exhaustivité des pièces justificatives. Une fois ces éléments validés, le service propose l'émission du mandat.

3.4. Mandatement

Le service des finances est responsable de la validation des mandats et des titres de recettes. L'ordonnancement des dépenses se matérialise par l'émission d'un mandat correspondant au montant liquidé, donnant ainsi instruction au comptable public de régler la dette du CIG ou demandant au créancier de s'acquitter de sa dette envers le CIG. Chaque mandat et titre doit être accompagné des pièces justificatives nécessaires.

Les mandats, titres et leurs bordereaux sont numérotés dans l'ordre chronologique.

Le paiement est ensuite effectué par la trésorerie, qui réalise les contrôles de régularité suivant (qualité de l'ordonnateur, disponibilité des crédits, correcte imputation comptable etc.)

3.5. Gestion des recettes

L'établissement de la facture est à la charge des directions et services.

Le CIG émet un titre de recette pour faire valoir ses droits auprès de son débiteur. La liquidation des recettes est effectuée dès que les créances sont exigibles, sans attendre le versement par des tiers débiteurs. L'ordonnateur transmet au comptable le titre de recettes.

Le recouvrement de la créance relève exclusivement de la responsabilité du comptable public.

3.6. Clôture de l'exercice

À la fin de l'année, le service des finances transmet aux différents services les échéances de clôture de l'exercice en cours, incluant la date des derniers engagements, et des derniers mandatements pour chaque section.

La note précise également les dates limites pour les demandes de virements de crédits, les procédures relatives aux rattachements et aux restes à réaliser.

Les **restes à réaliser** sont constitués de dépenses et des recettes d'investissement engagées et non mandatées / titrées. Il n'est pas nécessaire que le service ait été fait en année N.

A la fin de l'exercice, les restes à réaliser sont reportés sur le budget de l'exercice N+1.

Les **rattachements** concernent les dépenses et les recettes de fonctionnement engagées et qui ont fait l'objet d'un service fait ou d'une exigibilité en année N (livraison, notification de la recette). Seule la réception de la facture ou l'échéance de la recette n'est pas intervenue au 31 décembre.

Le rattachement est obligatoire s'il a une incidence sur le résultat de l'exercice N.

4. OPERATIONS FINANCIERES PARTICULIERES

4.1. Gestion du patrimoine

Le patrimoine du CIG regroupe l'ensemble des biens meubles, immeubles, matériels, immatériels et financiers, en cours de production ou achevés, qui lui appartiennent.

Ces biens ont été acquis en section d'investissement.

Ces éléments de patrimoine font l'objet d'une valorisation comptable et sont inscrits à l'inventaire comptable du CIG.

Ce suivi des immobilisations constituant le patrimoine du CIG incombe aussi bien à l'ordonnateur (chargé du recensement des biens et de leur identification par n° d'inventaire) qu'au comptable public (chargé de la bonne tenue de l'état de l'actif de la collectivité).

D'une manière générale, chaque immobilisation acquise par le CIG connaît le cycle comptable suivant :

- Entrée de l'immobilisation dans le patrimoine du CIG : cette entrée est constatée au moment de la liquidation liée à l'acquisition de l'immobilisation. Chaque immobilisation est référencée sous un n° d'inventaire unique, transmis à la trésorerie. Ce rattachement de la liquidation à un élément du patrimoine (n° d'inventaire) est obligatoire.
- La sortie de l'immobilisation du patrimoine fait suite à une cession de l'immobilisation (à titre gratuit ou onéreux) ou à une destruction partielle ou totale (mise au rebut ou sinistre). Lors d'une cession d'un bien mobilier ou immobilier, des opérations d'ordre budgétaire (avec constatation d'une plus ou moins-value traduisant l'écart entre la valeur nette comptable du bien et sa valeur de marché) sont comptabilisées.

4.2. Amortissement

L'amortissement de l'immobilisation permet de constater la baisse de la valeur comptable de l'immobilisation, consécutive à l'usage, au temps, à son obsolescence ou à toute autre cause dont les effets sont jugés irréversibles et de dégager les ressources pour pouvoir les renouveler régulièrement. Ce procédé comptable permet d'étaler dans le temps la charge consécutive au remplacement des immobilisations.

La durée d'amortissement propre à chaque catégorie de bien est fixée par délibération du Conseil d'administration. A chaque immobilisation (disposant d'un n° d'inventaire spécifique) correspond un tableau d'amortissement.

La dotation aux amortissements constitue une dépense obligatoire en section de fonctionnement et sa contrepassation en recette d'investissement.

4.3. Provisions

Les provisions désignent des charges probables que le CIG aura à supporter dans un avenir plus ou moins proche et pour un montant estimable mais qui n'est pas encore connu définitivement et dont le risque est avéré.

Le provisionnement constitue l'une des applications du principe comptable de prudence. Il s'agit d'une technique comptable qui permet de constater une dépréciation ou un risque ou bien encore d'étaler une charge.

Les provisions constituent une opération d'ordre semi-budgétaire.

Les provisions doivent figurer au budget primitif et lorsque la provision concerne un risque nouveau, elle doit être inscrite dès la plus proche décision budgétaire suivant la connaissance du risque et donner lieu à la délibération pour approbation par l'assemblée.

Une fois le risque écarté ou réalisé, le plus souvent sur un exercice ultérieur, une reprise sur provision est effectuée.

Tout service ayant connaissance d'un risque financier pour le CIG doit en informer la direction de l'administration générale et/ou le service des finances.

5. LA COMPTABILITE ANALYTIQUE



La gestion des collectivités territoriales est souvent limitée à la comptabilité, ce qui exclut de nombreux acteurs et omet les coûts indirects. Cependant, cette approche ne fournit pas aux décideurs les informations nécessaires pour prendre des décisions stratégiques. Pour répondre à ces lacunes, un outil de gestion a été conçu. Il offre une comptabilité déconcentrée, transparente et responsabilisante, permettant une meilleure maîtrise des budgets et une prise en compte de tous les coûts.

Inspiré de la méthode ABC (Activity Based Costing) qui analyse les coûts par activité, cet outil permet de comprendre les coûts et leurs variations. Cette application analytique facilite le calcul des coûts de revient, le contrôle de gestion et la prospective financière, en ventilant automatiquement les charges indirectes et en aidant à définir les budgets par activité. Elle se présente ainsi comme un outil stratégique pour les collectivités.

L'application de comptabilité analytique propose une nomenclature adaptée aux spécificités de chaque activité, facilitant ainsi le dialogue entre tous les acteurs du CIG, avec des niveaux de lecture adaptés à leurs besoins :

- Responsables de services : ils disposent d'une vision complète des dépenses et recettes, qu'elles soient directes ou indirectes, en simplifiant les aspects réglementaires de la comptabilité générale.
- Financiers : le service des finances devient garant de la cohérence des écritures comptables et des méthodes, tout en assurant un rôle d'assistance auprès des autres acteurs.
- Direction générale : l'outil permet de générer des synthèses et tableaux de bord paramétrables pour mieux piloter les enjeux financiers.
- Élus : il offre une lecture axée sur la politique tarifaire et aide à recentrer la réflexion sur les objectifs politiques, en isolant les problématiques comptables et en mesurant précisément les enjeux.

Ainsi, l'outil répond aux attentes de chaque acteur tout en facilitant la gestion financière et la prise de décision.

La comptabilité analytique repose sur la notion d'activité, définie comme un regroupement de dépenses et recettes liées à une production spécifique, qu'elle soit matérielle (bulletin de salaire) ou immatérielle (appel téléphonique). Chaque activité est associée à une unité d'œuvre (UO). Cette approche vise à mieux prévoir et suivre les coûts, en passant d'une gestion par centres d'analyse à une gestion par activité.

Il existe plusieurs activités :

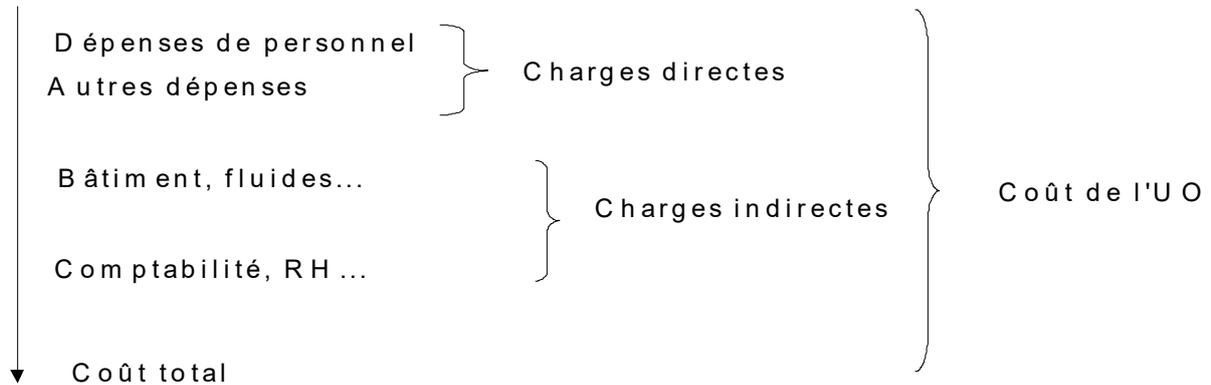
- Activités "Agent" : chaque agent est une activité, et son coût (salaire, cotisations) est ventilé entre différentes activités selon le temps passé.
- Activités "Centres de coûts – achats " : elles regroupent des dépenses globales (bâtiments, véhicules) redistribuées aux autres activités selon des critères (consommation réelle ou clés de répartition).
- Activités "Centres de coûts – services " : elles concernent les services internes (RH, finances) et affectent leurs coûts aux autres activités par facturation interne.
- Activités "Opérationnelles" : elles regroupent les coûts liés à une production spécifique, interne ou externe, souvent évaluées par leur coût de revient.
- Régulation Financière : elle concerne les flux financiers globaux (intérêts, amortissements) qui ne peuvent être affectés directement à des activités.

L'outil permet d'analyser les coûts via la méthode des coûts complets, qui impute les charges directes et indirectes à chaque activité en utilisant des clés de répartition.

Les clés de répartition sont paramétrables :

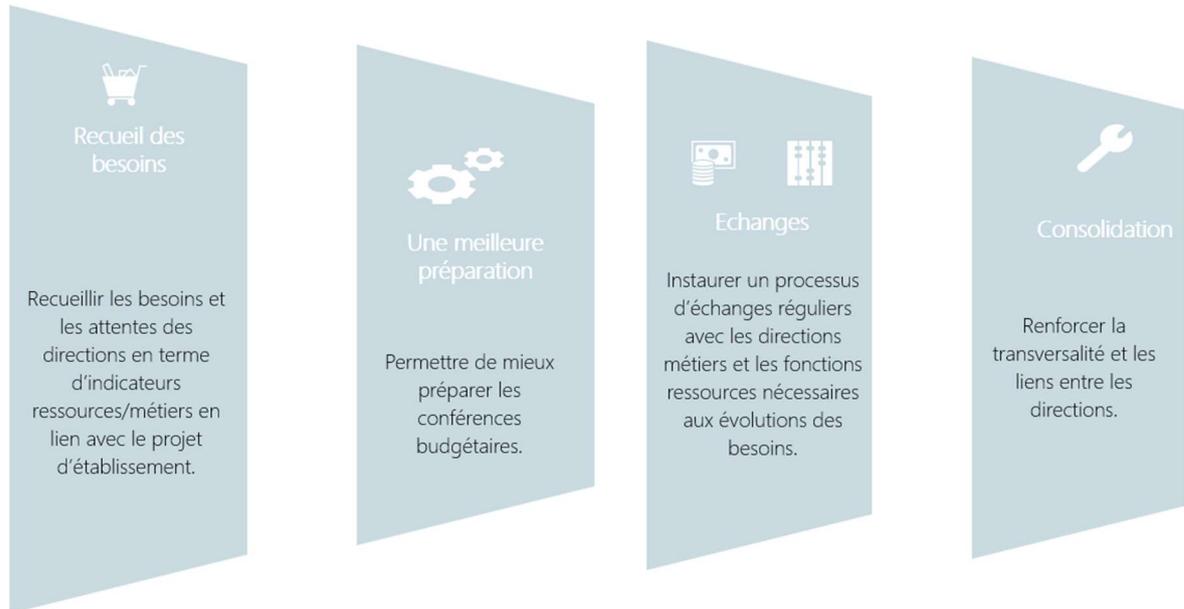
- Affectation de coûts forfaitaire ou réelle,
- Affectation selon des pourcentages ou des quantités (sachant que la conversion en pourcentages sera systématique).

Il propose également plusieurs types de tarifs pour chaque activité : technique (coût de revient), politique (décidé par les responsables) et économique (basé sur le marché).



L'objectif principal est de calculer le coût de revient, qui comprend les coûts directs et indirects, rapporté au nombre d'unités d'œuvre produites, aidant ainsi les décideurs à ajuster les tarifs et optimiser la gestion.

6. DIALOGUE DE GESTION



Des réunions périodiques sont organisées par la direction de l'administration générale, la direction des ressources humaines, la direction de la communication et à partir de 2025, la direction des systèmes d'information, au cours de l'année.

L'objectif visé au travers du dialogue de gestion est l'amélioration de la prise de décisions et du pilotage, grâce à une meilleure connaissance des activités et des moyens des directions métiers.

Il permet également de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'objectifs en lien avec le projet d'établissement et d'indicateurs issus de discussions participatives.

Les dialogues de gestion permettent des échanges opérationnels notamment sur :

- La comptabilité analytique, construction et mise en place d'indicateurs pertinents, réflexion sur la politique tarifaire, chiffrage des missions etc.,
- Le suivi des crédits et de l'exécution budgétaire,
- Les demandes ou projets en présence des directions/ services supports,
- Les sujets RH collectifs,
- La politique de communication,
- Les projets informatiques à partir de 2025.

7. GLOSSAIRE

Amortissement

L'amortissement des immobilisations comptabilise la dépréciation des investissements réalisés par la collectivité. C'est un procédé comptable permettant de constituer un autofinancement nécessaire au renouvellement des immobilisations. Les biens amortissables et les durées d'amortissement sont précisés dans la délibération relative au mode et à la durée d'amortissement.

Chapitre budgétaire

C'est la division première d'une section budgétaire.

Charges dites directes

Charges qui font l'objet d'une affectation à une activité sans calcul intermédiaire.

Charges dites indirectes

Charges nécessitent un calcul intermédiaire afin d'être attribuées au coût d'une activité. Il apparaît donc nécessaire, au préalable, de déterminer une clé de répartition en fonction de facteurs plus ou moins objectifs avant de procéder à la ventilation des coûts.

Comptable public

Le comptable public est astreint à la constitution de garanties et à la prestation d'un serment avant d'être installé. Il est personnellement et pécuniairement responsable des opérations qu'il effectue.

Compte financier unique

Le compte financier unique est la nouvelle présentation des comptes locaux : le compte de gestion (qui reflétait la situation patrimoniale du CIG en retraçant les opérations budgétaires en dépenses et en recettes) et le compte administratif (qui à l'issue de l'exercice comptable, permettait de déterminer les résultats de l'exécution du budget).

Crédit budgétaire

Autorisation par l'assemblée délibérante d'engager et de mandater une dépense. Plus généralement, cela correspond toute somme inscrite au budget, en recettes ou en dépenses.

Engagement (d'une dépense)

On distingue traditionnellement l'engagement comptable et l'engagement juridique.

L'**engagement juridique** est l'acte par lequel un organisme public crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge financière. Cette obligation résulte notamment d'un contrat, d'un marché, d'une convention, d'une lettre de commande, d'un acte de vente, d'une délibération... L'engagement juridique est saisi dans la comptabilité d'engagement pour son montant total et fera l'objet éventuellement de mandatements successifs. Il doit rester dans les limites des autorisations budgétaires (crédits limitatifs en dépense).

L'**engagement comptable** consiste à réserver dans les écritures de la comptabilité d'engagement les crédits nécessaires et assurer leur disponibilité au moment du crédit limitatif en dépense. Le contrôle de la disponibilité des crédits est opéré lors de l'engagement comptable. L'engagement comptable précède l'engagement juridique ou lui est concomitant.

Exercice

L'exercice est adossé à l'année civile. Pour les collectivités territoriales, l'exercice budgétaire peut être complété par la journée complémentaire.

Immobilisations

Actifs destinés à rester durablement (i.e. au-delà de la fin de l'exercice) dans le patrimoine de l'entité. On distingue :

- les immobilisations corporelles (biens meubles et immeubles) ;
- les immobilisations incorporelles (frais d'établissement, frais de recherche et de développement, concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires, droit au bail, fonds commercial, subventions d'équipement versées pour les collectivités territoriales) ;
- les immobilisations financières (participations et créances rattachées à des participations, titres, prêts accordés, dépôts et cautionnements versés, créances à long terme).

Liquidation (d'une dépense ou d'une recette)

Détermination de la réalité et du montant d'une dette ou d'une créance d'un organisme public. La liquidation consiste, après constatation du service fait, à arrêter le montant exigible de la dépense ou de la recette.

Mandat de paiement (mandatement)

Ordre de payer une dépense, donné au comptable par l'ordonnateur ou, à défaut, par le représentant de l'État (voir Mandatement d'office).

Opérations d'ordre

Par opposition aux opérations dites réelles, opérations qui n'entraînent pas un encaissement ou un décaissement.

Ordonnancement ou mandatement

L'ordonnancement est l'ordre donné, par l'ordonnateur, de payer la dette de la collectivité, conformément aux résultats de la liquidation (voir ce terme). Il donne lieu à l'émission d'un mandat de paiement, d'un titre de recette ou un ordre de paiement sur certaines opérations.

Ordonnateur

Personne chargée de prescrire l'exécution des recettes et des dépenses d'un organisme public.

L'ordonnateur a notamment en charge la préparation du budget et l'établissement du compte financier unique.

Rattachements

Les **rattachements** concernent les dépenses et les recettes de fonctionnement engagées et qui ont fait l'objet d'un service fait ou d'une exigibilité en année N (livraison, notification de la recette). Seule la réception de la facture ou l'échéance de la recette n'est pas intervenue au 31 décembre.

Restes à réaliser

Les **restes à réaliser** sont constitués de dépenses et des recettes d'investissement engagées et non mandatées / titrées. Il n'est pas nécessaire que le service ait été fait en année N.

A la fin de l'exercice, les restes à réaliser sont reportés sur le budget de l'exercice N+1.

Sections budgétaires

Division première du budget d'une collectivité locale entre dépenses et recettes correspondant aux opérations courantes de gestion (section de fonctionnement) et dépenses et recettes relatives aux opérations qui se traduisent par une modification de la consistance ou de la valeur du patrimoine de la collectivité ou d'un tiers bénéficiant d'une subvention (section d'investissement).

Service fait

Règle de la comptabilité publique selon laquelle une dépense ne peut être payée que si le service a été fait. Il appartient à l'ordonnateur d'en justifier.

Titre de recette

Ordre de recouvrer une recette, donné au comptable en principe par l'ordonnateur ou, à défaut, par le représentant de l'État.