

Je prends mon poste de...

responsable de gestion budgétaire et financière

Les 100 premiers jours

4^e édition

- Réussir son intégration et acquérir les bonnes compétences
- Un accompagnement pas à pas à la prise de poste
- Un caractère résolument opérationnel : cas concrets, nombreux exemples et conseils, outils d'autoévaluation

Je prends mon poste de...

responsable de gestion budgétaire et financière

Acquérir, en 100 pages, un savoir-faire qui vous rendra directement opérationnel : rédigé dans un style synthétique, clair et direct, illustré d'exemples, enrichi de conseils et d'astuces d'experts, de cas pratiques et de quiz, *Je prends mon poste de responsable de gestion budgétaire et financière*, dans la collection « Les 100 premiers jours », vous permettra d'aborder sereinement votre nouvelle fonction ou de perfectionner vos connaissances.

La prise de fonction du responsable de gestion budgétaire et financière revêt une importance particulière, dans la mesure où ce cadre se trouve placé au cœur du fonctionnement de la collectivité ou de l'établissement public auprès duquel il est affecté.

Rédigé par des professionnels des finances et du management des collectivités, l'ouvrage traite de la prise de poste du responsable de gestion budgétaire et financière sous tous ses aspects :

- Les savoirs : rappel des concepts fondamentaux de la fonction publique, de la législation et de la réglementation ; missions spécifiques (analyses, études prospectives, aides à la décision des élus...) ; tâches courantes...
- Les savoir-faire : outils, méthodes, nombreux tableaux de synthèse, graphiques et illustrations sont proposés, ainsi qu'un planning des tâches à accomplir durant les 100 premiers jours.
- Les savoir-être : les comportements adéquats, les qualités relationnelles et personnelles, le positionnement au sein d'une équipe, la création de l'émulation et de l'esprit d'équipe.

Un accompagnement indispensable dans votre prise de poste !

Les auteurs

- **Fabrice Anguenot**, formateur consultant, en management et usages numériques
- **Joël Clérembaux**, consultant-formateur auprès de collectivités territoriales

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - boutique.territorial.fr
Copyright Territorial Éditions - Reproduction interdite

ISSN : 2431-8515 - ISBN : 978-2-8186-2067-0

Je prends mon poste de...

responsable de gestion budgétaire et financière

Les 100 premiers jours

Fabrice Anguenot

Formateur consultant, en management et usages numériques

Joël Clérembaux

Consultant-formateur auprès de collectivités territoriales

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex

Tél. : 04 76 65 87 17

Collection « Les 100 premiers jours » - Réf. : TPJ 4A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:
La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations de reproduction et indiquons
systématiquement les sources des schémas, images, tableaux, etc.
Pour toute demande de modification, mise à jour ou suppression d'un élément au
sein de cet ouvrage, merci de contacter les éditions Territorial.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.

CFC

20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.

Tél. : 01 44 07 47 70



© Territorial, Voiron
ISBN : 978-2-8186-2067-0 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2068-7
Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Février 2023
Dépôt légal à parution

Sommaire

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Chapitre I

Le cadre institutionnel p. 9

A - L'administration territoriale de la République p. 9

1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées p. 9

2. Les autorités territoriales décentralisées p. 11

B - Les fonctions p. 15

1. La répartition des compétences p. 15

2. Les actions conjointes p. 21

Chapitre II

Les deux fonctions de l'administration locale p. 22

A - La réglementation p. 22

1. Le périmètre d'intervention du règlement p. 22

2. Les modalités d'application de la réglementation p. 23

B - La gestion des services publics p. 23

1. Les principes p. 23

2. Les différents services publics p. 25

Chapitre III

Les modes de gestion des services publics p. 26

A - La gestion directe p. 26

1. Les services de la collectivité p. 26

2. Les régies p. 27

B - La gestion déléguée (affermage, concession, délégation de service public...) p. 28

1. L'affermage et la concession p. 28

2. Les régies intéressées et partenariats p. 29

Chapitre IV

Les contraintes p. 30

A - Les règles de la comptabilité publique p. 30

1. Les principes budgétaires et comptables p. 30

2. La séparation de l'ordonnateur et du comptable p. 31

B - Les contrats de commande publique (marchés publics) p. 32

1. Les principaux types de contrats de commande publique et marchés p. 32

2. La procédure de passation d'un contrat p. 33

Chapitre V

Les moyens de l'action territoriale p. 35

A - Les ressources budgétaires p. 35

1. Les ressources « propres » p. 36

2. Les ressources externes p. 38

B - Les ressources humaines p. 40

1. Les droits et obligations des fonctionnaires p. 40

2. Les filières et cadres d'emploi p. 41

Je vérifie mes connaissances p. 44

Partie 2

Prendre ses fonctions

Introduction p. 47

Chapitre I

Le responsable budgétaire et financier dans son environnement institutionnel p. 49

A - Les champs de compétences p. 49

1. Les compétences du responsable budgétaire et financier p. 49

2. Le périmètre des missions confiées p. 51

B - L'environnement p. 54

1. Les acteurs internes p. 54

2. Les acteurs et partenaires externes p. 57

Chapitre II

Le responsable budgétaire et financier et ses missions p. 60

A - Le budget et son exécution p. 60

1. L'élaboration des documents budgétaires et comptables p. 60

2. L'exécution des dépenses et des recettes p. 67

B - L'analyse financière et les marges de manœuvre p. 80

1. L'analyse rétrospective et l'étude prospective p. 80

2. Les marges de manœuvre p. 102

Annexe

Les 100 premiers jours p. 110

Je vérifie mes connaissances p. 111

Partie 3

Collaborer avec une nouvelle équipe

Chapitre I

Le savoir-être intégrant	p. 117
A - La désirabilité sociale	p. 117
B - Les codes implicites du savoir-être	p. 117
1. L'humilité.....	p. 118
2. L'observation, la curiosité et l'apprentissage permanents.....	p. 118
3. L'adaptation.....	p. 118
4. L'ouverture à la nouveauté et aux autres.....	p. 119
C - Quelle posture adopter ?	p. 119
1. L'aspect vestimentaire.....	p. 119
2. Soyez positif.....	p. 119
3. La polyvalence.....	p. 119
4. Formez-vous.....	p. 119
5. Cultivez votre réseau professionnel.....	p. 120
6. Faites reconnaître votre travail.....	p. 120

Chapitre II

Premiers pas sur son nouveau poste	p. 121
A - Clarifier sa fonction	p. 121
B - Bâtir son plan de réussite	p. 121
1. Ce qu'il faut faire.....	p. 121
2. Ce qu'il ne faut pas faire.....	p. 122
C - Pour une meilleure organisation	p. 122

Chapitre III

La motivation	p. 124
A - Qu'est-ce qui est le plus efficace : le « bâton » ou la « carotte » ?	p. 124
B - Comment « se mettre » à un travail fastidieux ?	p. 124
C - Peut-on réussir sans motivation ?	p. 125

Chapitre IV

La communication	p. 126
A - Pour une meilleure communication	p. 126
B - Communiquer en situation de conflit	p. 126

Chapitre V

« Colorez » votre équipe	p. 128
A - Le « rouge »	p. 128
1. À faire.....	p. 128
2. À éviter.....	p. 128

B - Le « bleu »	p. 129
1. À faire.....	p. 129
2. À éviter.....	p. 129
C - Le « vert »	p. 129
1. À faire.....	p. 129
2. À éviter.....	p. 129
D - Le « jaune »	p. 130
1. À faire.....	p. 130
2. À éviter.....	p. 130
E - Conclusion	p. 130
Chapitre VI	
Comment manager ?	p. 131
A - Manager... son manager !	p. 131
B - Envisager un poste de manager	p. 131
Conclusion	p. 133
Bibliographie	p. 134
Je vérifie mes connaissances	p. 135

Partie 1

Connaître le cadre de l'action territoriale

Joël Clérembaux

Avertissement

Cette première partie est conçue comme un mémento destiné à exposer les éléments constitutifs de l'environnement législatif, réglementaire et jurisprudentiel dans lesquels s'inscrit l'action territoriale.

En raison du caractère lapidaire des informations, résultant du volume nécessairement limité de cette partie, les références juridiques sont précisées et des orientations bibliographiques sont proposées.

Chapitre I

LE CADRE INSTITUTIONNEL

La Constitution de la V^e République (du 4 octobre 1958) définit les institutions et autorités qui composent le paysage de l'administration du territoire.

Un double mouvement caractérise cette organisation : déconcentration et décentralisation. La **déconcentration** est un déplacement géographique du pouvoir de décision de l'État vers les territoires.

Avec le mouvement de **décentralisation**, l'État transfère des compétences, des moyens et des agents à des entités qui constituent des personnes morales de droit public distinctes de l'État.

A - L'administration territoriale de la République

Au cœur de l'administration territoriale, le **président de la République** est la clé de voûte des institutions : il assure le fonctionnement régulier des pouvoirs publics.

Le **Premier ministre** dirige l'action du **Gouvernement**, qui détermine et conduit la politique de la Nation.

Le **Parlement** est constitué de deux assemblées, l'**Assemblée nationale** et le **Sénat**, qui votent les lois, contrôlent le Gouvernement et évaluent les politiques publiques.

1. L'administration centrale et les autorités déconcentrées

a) L'État le législatif et l'exécutif

> Le législatif

Le pouvoir législatif est bicaméral : il est partagé entre deux assemblées parlementaires :

- l'Assemblée nationale ;
- le Sénat.

L'Assemblée nationale dispose de pouvoirs plus étendus que ceux du Sénat :

- elle peut mettre en cause la responsabilité du Gouvernement en lui refusant sa confiance ou en votant une motion de censure ;
- en cas de désaccord avec le Sénat, le Gouvernement peut décider de donner à l'Assemblée nationale le dernier mot dans la procédure législative ;
- la Constitution attribue à l'Assemblée nationale une place prépondérante dans l'examen du projet de loi de finances se traduisant par une exigence de dépôt en première lecture devant l'Assemblée.

> L'exécutif

• Le président de la République

Le président de la République est élu pour cinq ans au suffrage universel direct (article 6 de la Constitution) ; il est détenteur des compétences suivantes :

- respect de la Constitution ;
- indépendance de l'autorité judiciaire ;
- droit de dissolution de l'Assemblée nationale ;
- nomination du Premier ministre ;
- convocation et ordre du jour du Conseil des ministres ;
- signature des ordonnances et décrets ;
- convocation du Parlement en session extraordinaire ;
- recours au référendum ;
- direction des armées ;
- négociation et ratification des traités ;
- promulgation des lois ;
- exercice du droit de grâce.

10

• Le Gouvernement

Le Gouvernement est dirigé par le Premier ministre : il se compose de ministres nommés par le président de la République sur proposition du Premier ministre.

Le Gouvernement est chargé par la Constitution de déterminer et de conduire la politique de la Nation.

Le Premier ministre dirige l'action du Gouvernement (article 21 de la Constitution).

Il exerce une autorité politique sur les membres du Gouvernement qui se traduit par un pouvoir de coordination de l'action gouvernementale et d'arbitrage en cas de divergences.

Le Premier ministre détient le pouvoir réglementaire et nomme aux emplois civils et militaires (article 21 de la Constitution).

b) Les autorités déconcentrées

L'administration de l'État est déconcentrée dans le cadre de circonscriptions administratives.

> Le préfet du département

Le préfet est le dépositaire de l'autorité de l'État dans le département.

Délégué du Gouvernement, il est le représentant du Premier ministre et de chacun des ministres ; il dirige, sous l'autorité des ministres, les services des administrations civiles de l'État.

En sa qualité de représentant de l'État, le préfet :

- veille à l'exécution des lois et des règlements dans le département ; il représente l'État en justice ;
- est responsable de la sécurité publique ; il est chargé du maintien de l'ordre et détient une responsabilité générale en matière de sécurité civile ;

Partie 2

Prendre ses fonctions

Joël Clérembaux

Introduction

La prise de fonction du responsable de gestion budgétaire et financière revêt une importance particulière dans la mesure où ce cadre se trouve placé au cœur du fonctionnement de la collectivité ou de l'établissement public auprès duquel il est affecté.

L'objectif de cette deuxième partie consiste à faciliter cette prise de fonction en insistant sur certains aspects des missions spécifiques confiées au responsable budgétaire et financier ; les actions qui nécessitent un certain recul (analyses, études prospectives, aides à la décision des élus...) par rapport aux tâches courantes sont exposées de manière simple et concise.

Succinctement et sous la forme d'un mémento, compte tenu de son format limité, cette seconde partie de l'ouvrage expose :

- 1/ l'environnement institutionnel et administratif dans lequel le responsable effectuera ses missions ;
- 2/ les missions qui lui seront confiées et la manière dont il devra les appréhender.

De nombreux tableaux de synthèse, des graphiques et illustrations enrichissent cette partie et un planning des tâches à accomplir durant les 100 premiers jours est proposé.

Un ouvrage indispensable à lire avant d'occuper le poste, à relire pas à pas pendant les 100 premiers jours... et à méditer pendant toute la durée de sa carrière !

Chapitre I

LE RESPONSABLE BUDGÉTAIRE ET FINANCIER DANS SON ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

A - Les champs de compétences

1. Les compétences du responsable budgétaire et financier

a) Les fiches métiers du CNFPT

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a élaboré un répertoire des métiers de la fonction publique territoriale : chaque fiche décrit le métier, les activités et les compétences.

Les principaux métiers « financiers » recensés dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics sont les suivants :

MÉTIER	CATÉGORIE
Directeur (directrice) financier (financière)	A
Responsable de gestion budgétaire et financière	A/B
Responsable de gestion comptable	A/B
Coordinateur (coordinatrice) budgétaire et comptable	A/B
Assistant (assistante) de gestion budgétaire ou comptable	C

b) La fiche « Responsable de gestion budgétaire et financière »

Pour cet ouvrage, nous avons retenu le métier de « responsable de gestion budgétaire et financière » – nommé « RBF » pour faciliter la lecture – qui recouvre les principales activités et compétences rencontrées dans le secteur financier.

Le RBF assure ou collabore :

- à la préparation et l'exécution du budget ;
- aux procédures budgétaires ;
- à la gestion de la dette et des garanties d'emprunts ;
- au suivi de la fiscalité et des ressources ;
- aux analyses ou études financières et propose des stratégies ;
- à l'élaboration des tableaux de bord financiers.

Partie 3

Collaborer avec une nouvelle équipe

Fabrice Anguenot

La prise de poste nécessite une congruence optimale entre l'agent nouvellement recruté et la structure qui va l'employer. Deux mondes, deux manières de voir, deux cultures vont devoir, par « frottements » réciproques, trouver le juste équilibre pour fonctionner ensemble.

La prise de fonction devient, par définition, un enjeu stratégique partagé. Elle l'est à la fois pour le salarié, car il est préférable que les situations auxquelles il va être confronté ne viennent pas entamer sa motivation et son envie de progresser, et pour la structure, qui a fait un pari sur cette nouvelle embauche. Ainsi, accompagner l'agent durant sa prise de fonction, c'est lui permettre d'être rapidement opérant, de développer ses talents et, surtout, de rester motivé. Autant dire que réussir cette étape d'intégration est un enjeu de taille, puisqu'il s'agit de mettre en phase la personnalité intrinsèque du collaborateur avec son environnement professionnel. Et lorsqu'on sait que notre environnement professionnel influence durablement nos motivations, nos missions, notre relationnel, notre rôle au sein de l'équipe, notre appréhension de la culture de l'entreprise... il apparaît comme primordial de faciliter au maximum cette étape, et de ne surtout pas négliger l'accueil du nouveau venu.

C'est, en filigrane, la notion de compétence comportementale qui se joue sur cette période d'essai. De manière un peu abusive, on réduit souvent la notion de compétence à la simple maîtrise d'un savoir-faire technique, alors que la compétence comportementale relève, elle aussi, d'un véritable savoir-faire, certes de nature un peu différente. Dans le cas d'un jeune diplômé, il sera davantage question d'évaluer sa personnalité au regard de son potentiel d'apprentissage, ou encore ses savoir-être en lien avec les attentes de la structure, tout en différenciant quelque peu la question des savoir-faire techniques. Il en sera quasiment de même pour le professionnel expérimenté : le regard que ses pairs porteront sur lui sera une combinaison entre sa personnalité (communication, posture...) et ses comportements techniques et stratégiques en situation de travail.

On voit assez bien, à travers ces premiers éclairages, qu'occuper un nouveau poste, dans le cadre d'une promotion professionnelle ou d'une nouvelle embauche, n'est pas chose aussi facile et naturelle qu'il y paraît.

Chapitre I

LE SAVOIR-ÊTRE INTÉGRANT

A - La désirabilité sociale

Qu'il s'agisse d'un entretien d'embauche, d'une rencontre amoureuse, ou d'une présentation professionnelle, dans de nombreux actes de la vie quotidienne, nous faisons l'effort de nous présenter sous un jour favorable. C'est l'expression de notre propre désirabilité sociale. Lors d'un entretien en tête-à-tête, le recruteur expérimenté repérera aisément la tendance du candidat à se présenter sous un angle avantageux, ou socialement désirable : costume ou tailleur de rigueur, cheveux bien ordonnés... Certaines de ces potentielles recrues iront même plus loin en donnant systématiquement ce qu'elles imaginent être la réponse attendue, en fonction du poste à pourvoir. Par ailleurs, il est assez fréquent de vouloir répondre de manière à séduire ses interlocuteurs. Dans la plupart des cas, cette attitude est inoffensive et, si l'on y réfléchit un peu, une petite dose de désirabilité sociale peut même représenter un atout, notamment pour les commerciaux ou, plus largement, pour des postes en relation avec du public. Cependant, la véritable nature de la personne recrutée n'apparaîtra que bien plus tard, parfois trop tard.

Ainsi il existe toujours une part d'inconnu et de risque dans un recrutement. Le nouvel agent sera-t-il capable de s'adapter (rythme, culture...) ? D'apprendre une somme considérable de nouvelles données ? De s'intégrer dans l'équipe ? etc. Le candidat voudra assurément rassurer le recruteur sur les savoir-être qu'il maîtrise, tout autant que sur ses compétences techniques. Il lui sera en général demandé d'illustrer les situations vécues par des exemples, afin de distinguer, dans ses réponses, une vraie capacité de nuance et d'ouverture, et donc un aperçu le plus juste possible de sa posture.

Afin de bien préparer votre prise de poste (si vous ne l'avez pas déjà fait en préparant votre entretien d'embauche), vous aurez tout intérêt à vous poser quatre questions essentielles, en lien avec votre passé professionnel :

- comment ai-je réfléchi à une solution, pris une décision, anticipé ?
- comment ai-je communiqué, argumenté, écouté, convaincu ?
- comment ai-je collaboré, partagé mes interrogations, mes connaissances ?
- comment ai-je agi, géré mon temps, me suis-je organisé, quelles initiatives ai-je prises ?

Cette réflexion vous permettra sans nul doute de faire le point, de manière à réitérer (ou pas) certains de vos comportements qui vous ont été favorables (ou préjudiciables).

B - Les codes implicites du savoir-être

Au-delà d'une attitude conventionnelle de base, commune à toute vie en société (« bonjour », « merci »...), il existe des codes implicites et facilitateurs pour une meilleure intégration. Ces codes principaux peuvent se décliner en quatre catégories.