

Suivre et piloter l'exécution budgétaire dans le secteur public

Public :

Agents des services financiers, budgétaires et comptables des organismes publics.
Gestionnaires chargés du suivi des dépenses et des recettes.
Responsables administratifs et financiers.
Responsables de services disposant d'une enveloppe budgétaire.
Personnels des collectivités territoriales, établissements publics, régies et services publics industriels et commerciaux.
Agents nouvellement affectés à des missions de suivi budgétaire.

Prérequis : Connaître les principes généraux d'un budget et les principales catégories de dépenses et de recettes. Une expérience de gestion administrative ou financière est recommandée.

Durée : 2 jours (14 heures).

Objectifs : À l'issue de la formation, les participants seront capables de :
Identifier les principales étapes et les acteurs de l'exécution budgétaire dans leur organisme.
Suivre les dépenses, les recettes et les disponibilités budgétaires à partir des données de gestion.
Construire et exploiter des indicateurs et des tableaux de bord de suivi budgétaire.
Analyser les écarts entre prévisions et réalisations et identifier les risques de dépassement.
Proposer des actions correctives et contribuer aux ajustements budgétaires en cours d'exercice.

Programme :

Comprendre et organiser le suivi de l'exécution budgétaire

1. Comprendre les enjeux et les mécanismes de l'exécution budgétaire

- Le passage du budget prévisionnel à son exécution.
- Les objectifs du suivi budgétaire : maîtrise des dépenses, sécurisation des recettes et anticipation des risques.
- Les principaux acteurs et leurs responsabilités : services opérationnels, gestionnaires, direction financière, ordonnateur et comptable public lorsque ces fonctions sont applicables.
- Les étapes du cycle d'exécution des dépenses et des recettes.
- Les notions de crédits ouverts, crédits disponibles, engagements, réalisations et restes à réaliser, selon le référentiel applicable.
- Les différences entre suivi budgétaire, suivi comptable et suivi de trésorerie.

- Les principaux points de vigilance selon l'organisation et le cadre budgétaire de l'organisme.

Exercice pratique : reconstituer le circuit d'exécution d'une dépense et identifier les informations nécessaires au suivi budgétaire.

2. Organiser le suivi des dépenses et des engagements

- Identifier les enveloppes budgétaires et les moyens de suivi disponibles.
- Comprendre les différentes étapes d'une dépense et leur incidence sur les disponibilités budgétaires.
- Suivre les engagements, les dépenses réalisées et les montants restant à engager ou à payer.
- Distinguer les dépenses récurrentes, ponctuelles et pluriannuelles.
- Anticiper les échéances contractuelles et les dépenses prévisibles.
- Identifier les risques de dépassement et les dépenses insuffisamment provisionnées.
- Fiabiliser les données de suivi et organiser leur actualisation.
- Définir les contrôles à réaliser avant de nouvelles dépenses.

Cas pratique : analyser la situation budgétaire d'un service à partir des crédits ou enveloppes prévus, des engagements et des dépenses réalisées.

3. Suivre les recettes et anticiper les besoins de financement

- Identifier les différentes catégories de recettes de l'organisme.
- Suivre les prévisions, les droits constatés et les encaissements selon le cadre applicable.
- Analyser les écarts entre recettes attendues et recettes réalisées.
- Identifier les retards, les incertitudes et les risques de non-recouvrement.
- Suivre les subventions, contributions publiques et autres financements.
- Intégrer les variations d'activité et leurs conséquences sur les recettes.
- Anticiper les besoins de trésorerie et les décalages entre encaissements et décaissements.
- Organiser la remontée des alertes vers les responsables concernés.

Atelier : construire un état de suivi des recettes et identifier les écarts nécessitant une action.

4. Construire des tableaux de bord de suivi budgétaire

- Définir les objectifs et les destinataires d'un tableau de bord.
- Sélectionner les indicateurs adaptés à l'activité et aux responsabilités des utilisateurs.
- Calculer les taux d'exécution des dépenses et des recettes.
- Suivre les engagements, les consommations budgétaires et les disponibilités.
- Mettre en évidence les écarts significatifs.
- Organiser les données par service, activité, opération ou enveloppe.
- Définir la fréquence d'actualisation et les seuils d'alerte.
- Présenter les informations de manière synthétique et exploitable.

Exercice pratique : construire un tableau de bord budgétaire simplifié à partir d'un jeu de données financières.

Analyser les écarts et piloter les ajustements budgétaires

5. Analyser les écarts entre prévisions et réalisations

- Comparer les prévisions budgétaires aux réalisations constatées.
- Distinguer les écarts de montant, de calendrier et d'activité.
- Identifier les causes possibles : évolution des prix, volumes, retards, dépenses nouvelles ou recettes inférieures aux prévisions.
- Différencier les écarts ponctuels des écarts structurels.
- Mesurer les conséquences sur les équilibres financiers.
- Construire des projections de fin d'exercice.
- Identifier les risques de dépassement et les marges de manœuvre.
- Formaliser les analyses et les points d'alerte.

Cas pratique : analyser les écarts budgétaires d'un organisme public et établir une projection actualisée de fin d'exercice.

6. Préparer les actions correctives et les ajustements budgétaires

- Identifier les situations nécessitant une intervention.
- Déterminer les dépenses pouvant être reportées, rééchelonnées ou révisées.
- Rechercher des marges de manœuvre dans les enveloppes disponibles.
- Comprendre les possibilités de redéploiement et d'ajustement budgétaire selon le cadre applicable.
- Distinguer les ajustements de gestion des modifications nécessitant une décision formelle.
- Construire plusieurs scénarios d'évolution des dépenses et des recettes.
- Mesurer les conséquences financières des solutions proposées.
- Préparer les éléments nécessaires aux arbitrages de la direction.

Atelier : proposer un plan d'ajustement à partir d'une situation de dépassement prévisionnel et d'une baisse des recettes attendues.

7. Renforcer le dialogue de gestion et le pilotage budgétaire

- Organiser la circulation de l'information entre services opérationnels et services financiers.
- Clarifier les responsabilités en matière de suivi et d'alerte.
- Préparer les réunions de suivi budgétaire.
- Présenter les résultats et les écarts de manière compréhensible.
- Construire des commentaires de gestion utiles à la décision.
- Définir les seuils et modalités de remontée des alertes.
- Associer les responsables de services à l'identification des actions correctives.
- Formaliser les décisions et suivre leur mise en œuvre.

Mise en situation : présenter une situation budgétaire à la direction et argumenter les mesures correctives proposées.

8. Fiabiliser le suivi budgétaire et améliorer les pratiques

- Identifier les principales sources d'erreurs dans les données budgétaires.
- Mettre en place des contrôles de cohérence et des procédures de vérification.
- Fiabiliser le suivi des engagements et des dépenses restant à réaliser.
- Améliorer la qualité des prévisions actualisées.
- Organiser le suivi des actions correctives.
- Exploiter les données de fin d'exercice pour préparer le budget suivant.
- Identifier les possibilités d'amélioration des outils et des processus.
- Construire un plan d'action adapté à son organisme.

Atelier de synthèse : élaborer un plan d'amélioration du suivi budgétaire et définir trois indicateurs prioritaires à mettre en place.

Méthodes pédagogiques :

La formation privilégie une approche opérationnelle et participative :

- Apports méthodologiques et illustrations professionnelles.
- Analyse de situations réelles ou reconstituées.
- Exercices de suivi des dépenses et des recettes.
- Construction et exploitation de tableaux de bord.
- Études de cas portant sur les écarts et les risques budgétaires.
- Simulations d'arbitrages et de présentation des résultats.
- Échanges sur les pratiques et les outils utilisés par les participants.

Cas fil rouge : les participants suivent l'exécution du budget d'un organisme public fictif sur plusieurs périodes. Ils analysent les engagements, les dépenses, les recettes et les écarts, construisent un tableau de bord et proposent des ajustements pour préserver les équilibres financiers.

Les données et les exercices peuvent être contextualisés selon l'activité de l'organisme bénéficiaire.

Modalités d'inscription :

L'inscription est validée par un entretien téléphonique ou physique.

Modalités d'évaluation :

Questionnaire de positionnement en début de formation.

Exercices pratiques et mises en situation au cours des deux journées.

Évaluation finale des acquis à partir d'un cas pratique de suivi budgétaire et d'un quiz.

Bilan individuel et identification des actions à mettre en œuvre en situation professionnelle.

Compétences développées

- Organiser et fiabiliser le suivi de l'exécution budgétaire.
- Suivre les dépenses, les recettes et les engagements.
- Construire des tableaux de bord adaptés aux besoins de pilotage.

- Analyser les écarts et anticiper les risques financiers.
- Préparer des propositions d'ajustement budgétaire.
- Contribuer au dialogue de gestion et à la maîtrise des équilibres financiers.

Adaptation aux différents organismes publics

Le programme repose sur un socle méthodologique commun au suivi et au pilotage budgétaire.

Les procédures d'exécution, les notions de crédits et d'engagements, les indicateurs et les modalités d'ajustement sont adaptés au statut juridique et au référentiel budgétaire et comptable de l'organisme bénéficiaire.

Cette contextualisation peut notamment concerner les collectivités territoriales, les régions et SPIC, ainsi que les établissements publics relevant de la GBCP.

La formation ne se substitue pas à une formation spécialisée sur les règles d'exécution propres à une nomenclature particulière.