

Atelier 2 Finances et Budget

Laure Cardinal, directrice des finances et du contrôle de gestion,
Ville de Saint-Denis-Pierrefitte

La création de la Commune nouvelle de Saint-Denis-Pierrefitte: une fusion de communes sous l'angle du rapprochement budgétaire

Laure Cardinal, directrice des finances et du contrôle de gestion,
Ville de Saint-Denis-Pierrefitte

La création de la Commune nouvelle de Saint-Denis-Pierrefitte: une fusion de communes sous l'angle du rapprochement budgétaire

- Un projet inédit de commune nouvelle, des objectifs ambitieux
- Des contraintes multiples: organisationnelles, comptables, budgétaires, financières...
- Face à cela, le choix d'une méthodologie structurée...
- ... et d'une agilité indispensable dans la construction budgétaire

Un projet inédit de commune nouvelle, des objectifs ambitieux

- **Projet:**
 - Création d'une **commune nouvelle** à partir des communes de Saint-Denis (110 000 hab.) et Pierrefitte-sur-Seine (36 000 hab.)
 - Annonce en avril 2023, création officielle au **1er janvier 2025**
 - 2^{ème} ville d'Île-de-France après Paris
- **Objectifs sur le plan budgétaire et comptable :**
 - Construire un **budget unique et cohérent** dès la première année, et non une juxtaposition de budgets comme dans des communes nouvelles rencontrées
 - Mettre en place **un seul système financier** (Ciril Finances à Pierrefitte-sur-Seine vs. Sedit Berger-Levrault à Saint-Denis) avec une organisation déconcentrée

Des contraintes multiples

- **Défis organisationnels :**
 - Un historique de deux administrations avec **des cultures financières et outils différents**
 - Des **organisations financières différentes**: centralisation vs déconcentration du pilotage budgétaire et de l'exécution entre les 2 communes
 - Un processus itératif de **définition progressive du nouvel organigramme** par les élus et la direction générale, avec des impacts importants sur la construction budgétaire

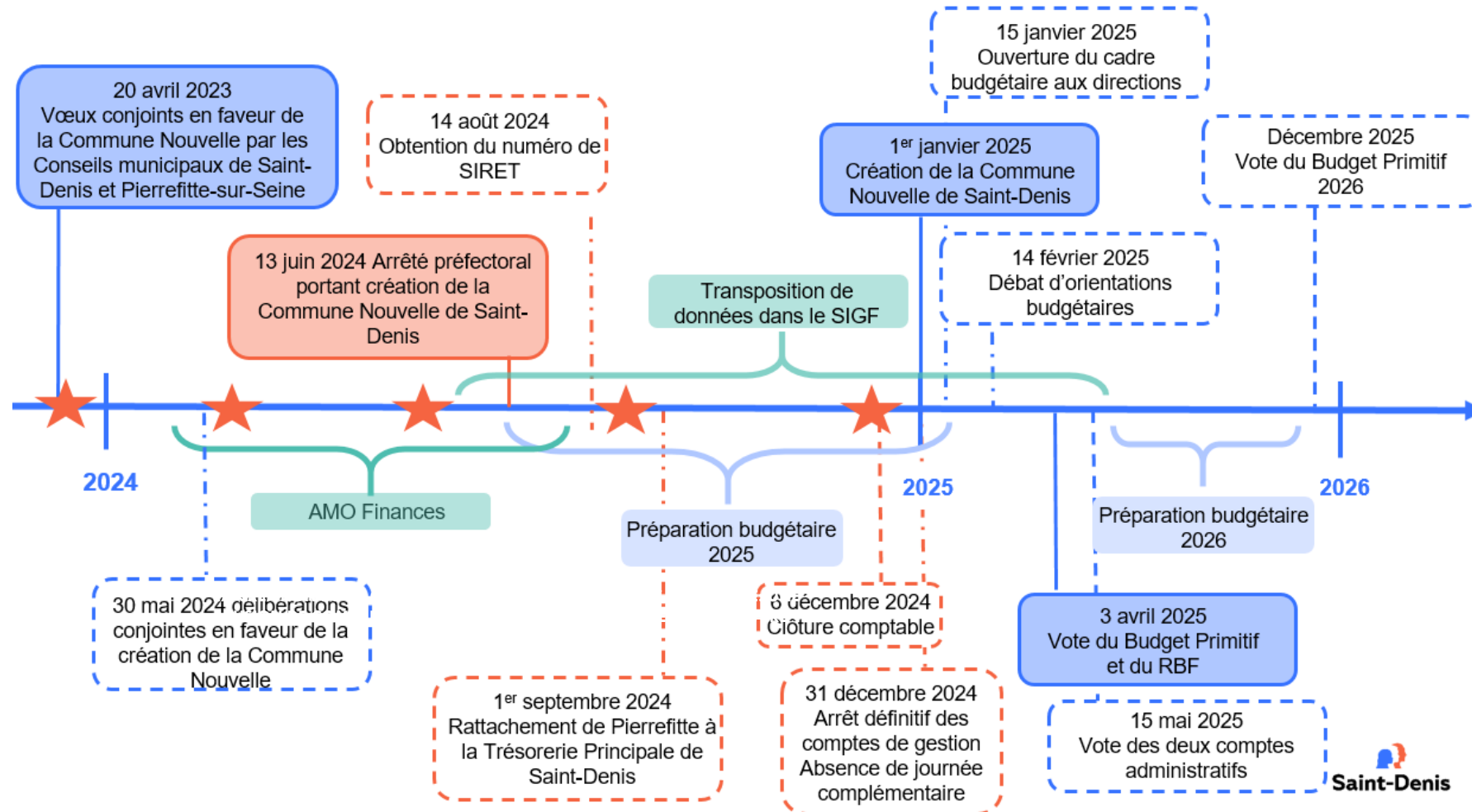
Des contraintes multiples

- **Défis comptables :**
 - Des **services de gestion comptable de rattachement différents**: Pierrefitte depuis septembre 2023 au SGC de Saint-Ouen-sur-Seine (auparavant, Stains) et Saint-Denis rattaché au SGC de Saint-Denis → Rattachement de Pierrefitte-sur-Seine au SGC de Saint-Denis au 1^{er} septembre 2024.
 - Une **clôture comptable anticipée** pour la « transposition des données », c'est-à-dire la consolidation des données budgétaires par la collectivité et l'éditeur
 - **Absence de journée complémentaire** en janvier 2025 à la demande du service de gestion comptable

Des contraintes multiples

- **Défis budgétaires et financiers :**
 - Augmenter la **capacité d'investissement**, préserver les **ratios**
 - **Convergence fiscale** en 1 an (et non 12)
 - **Reprise anticipée** des résultats 2024 des deux communes
 - **Harmonisation des politiques publiques** tout en évitant une inflation qui serait induite par une « harmonisation par le haut », gratuité de la cantine, convergence des régimes indemnitaires
 - Identifier des **marges de manœuvre** financière et organisationnelle

Chronologie de la création de la commune nouvelle sur le plan budgétaire et comptable



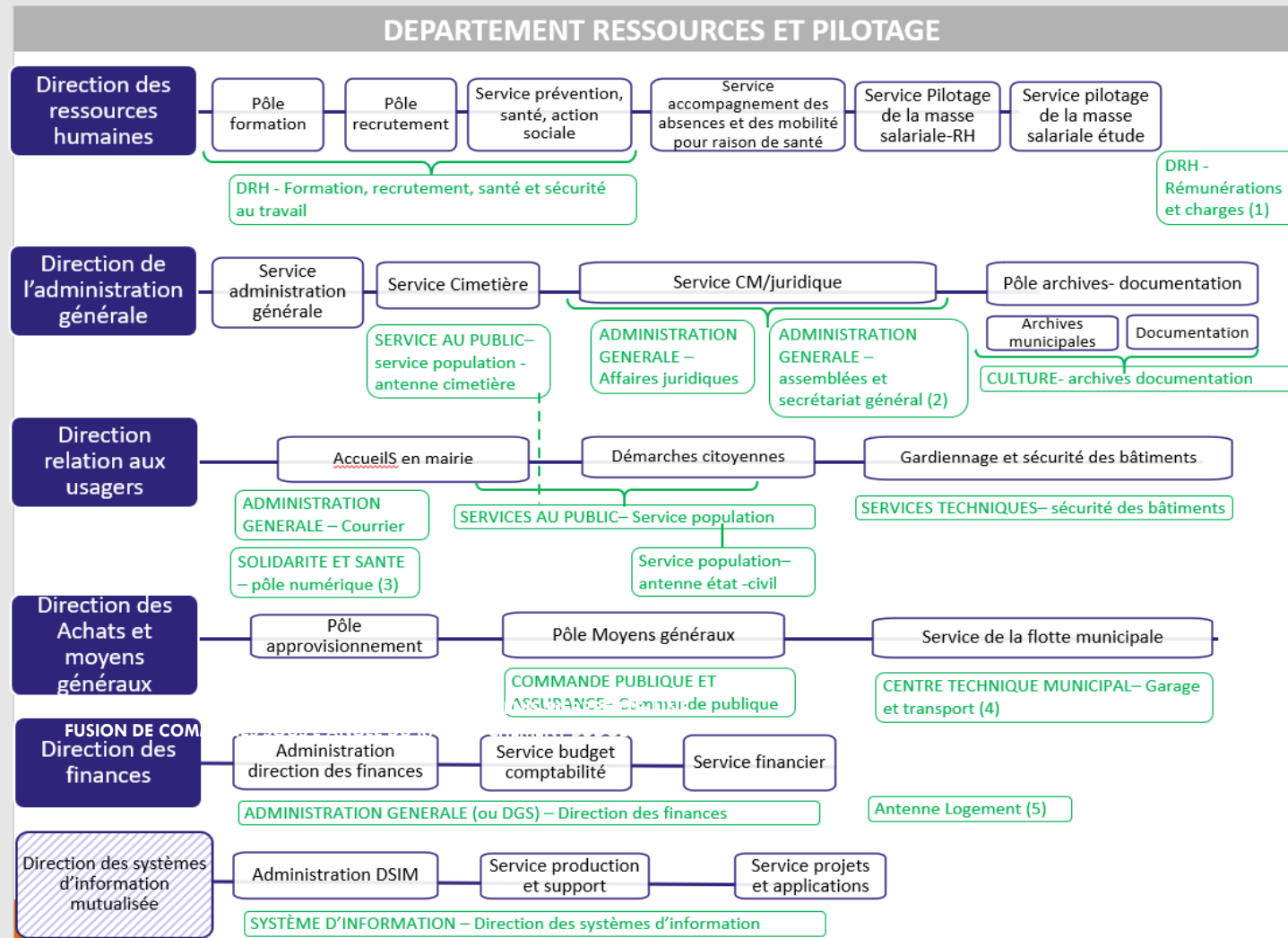
Face à cela, le choix d'une méthodologie structurée

- **Une recomposition** plutôt qu'une reconduction des budgets existants
- **Une coopération en continu :**
 - **avec les directions** : comprendre et traduire l'impact de la nouvelle organisation, former et sensibiliser
 - **avec l'Etat** (partage des attendus, rattachement SGC, désignation nouveau trésorier...)
- **Des outils ad hoc** : tableurs Excel pour la préparation budgétaire en l'absence de cadre budgétaire nouveau opérationnel dans le SIGF
- Un **plaidoyer politique** pour soutenir la création de la commune nouvelle: garantie DGF, dotation d'amorçage

La recomposition budgétaire : une étape clé

- **Travail préparatoire :**
 - État des lieux des périmètres d'action des directions miroirs
 - Constitution d'un **budget de référence 2024** pour chaque « nouvelle » direction
- **Outils :**
 - Tables de transposition des organigrammes et analytiques
 - Outil de saisie des dépenses et recettes de fonctionnement
 - Des « transferts de base » pour faire atterrir les dépenses et recettes au bon endroit dans le budget cible (près de 300)

La recomposition budgétaire : une étape clé



(1) : Paies (ensemble du 012), assurances, cotisations, etc.

(2) : dépenses de fournitures administratives de l'ensemble de la collectivité (sauf écoles)

(3) : équivalent à STD de l'EPN (accompagnement démarches administratives) et Cyberbase (formation/médiation numérique)

(4) : Flotte + entretien/réparation

Exemple de Table de Transposition

Table de transposition des services gestionnaires

Pour chaque service « historique », prévoir un atterrissage dans l'organisation finale

STD-PFT	Direction	DirectionLib	Service	ServiceLib	Direction_CN	DirectionLib_CN	Service_CN	ServiceLib_CN	Politique_Publ
PFT	DFIN	Direction des finances	DFIN	Service direction des finances	FINANCES	Direction des Finances et contrôle de gestion	OPTI_INVES	Service optimisation et investissement	E.4
STD	FINANCES	Direction des Finances	ADMI_FIN	Administration direction Finances	FINANCES	Direction des Finances et contrôle de gestion	FIN_ADMIN	Administration direction Finances	E.4
STD	FINANCES	Direction des Finances	BUDG_COMPT	Service Budget Comptabilité	FINANCES	Direction des Finances et contrôle de gestion	BUDG_COMPT	Service budget comptabilité	E.4
STD	FINANCES	Direction des Finances	FINANCIER	Service Financier	FINANCES	Direction des Finances et contrôle de gestion	OPTI_INVES	Service optimisation et investissement	E.4
NOUV					FINANCES	Direction des Finances et contrôle de gestion	CONTROLE_G	Service contrôle de gestion	E.4

Le projet dans le projet: préparer le premier BP de la commune nouvelle

2024 :

Juin : Début de la préparation

Juillet : Cadrage budgétaire

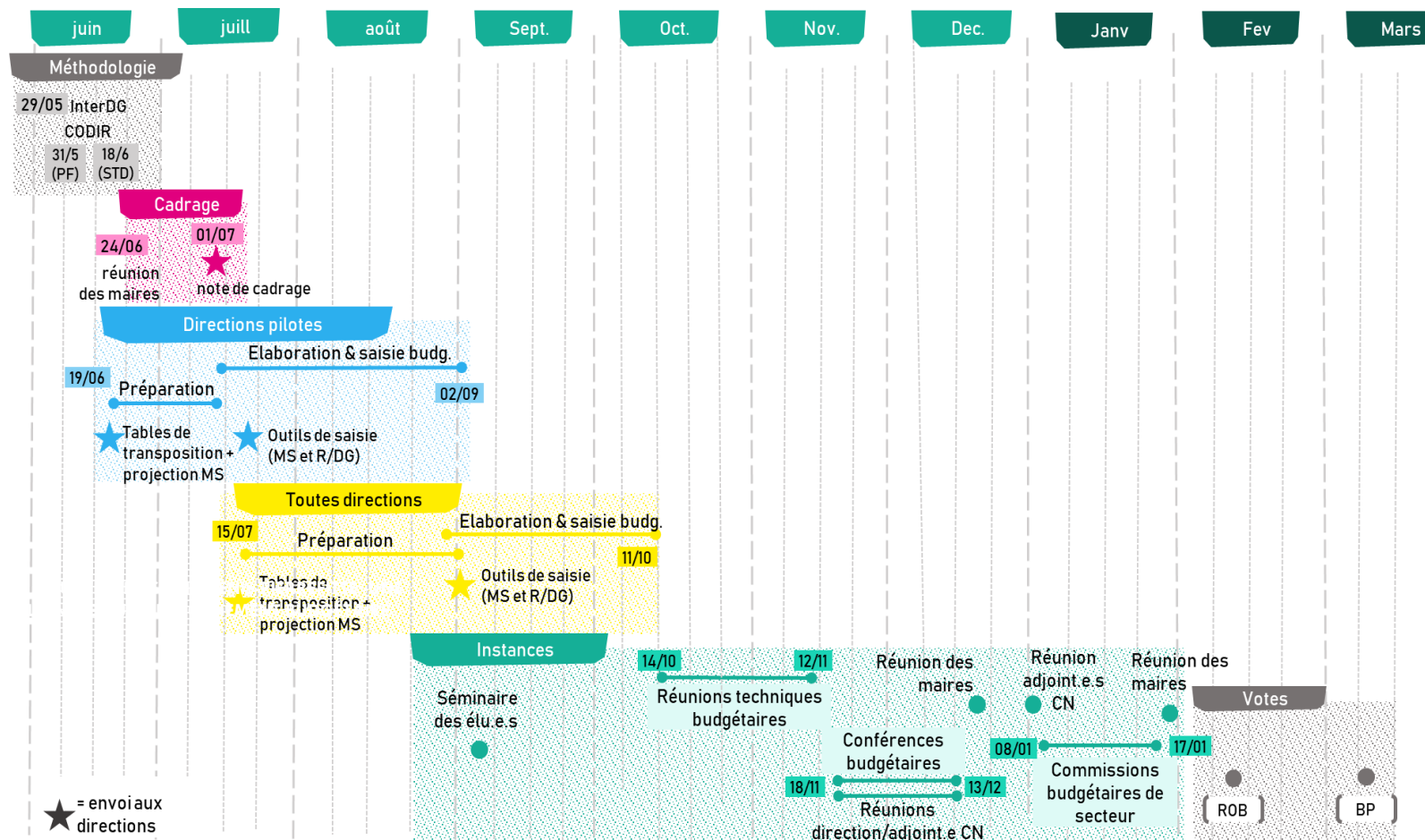
Septembre-Décembre :

Réunions et arbitrages

2025 :

Janvier : Ouverture du cadre budgétaire

Avril : Vote du BP



L'après fusion

- **« Relancer » l'exécution**
- **Identifier et traiter les « oublis » et « angles morts »**
- **Former la communauté comptable et sécuriser la chaîne**
- **Mettre en œuvre la convergence tarifaire**
- **Immobilisations** : Recensement et fiabilisation des biens des deux communes (toujours en cours!)

Les enseignements clés

- **Une structuration méthodologique solide:**
 - Des objectifs politiques affirmés: calendrier, choix budgétaires, organisation
 - Des outils clairs d'analyse budgétaire
- **Une agilité au fur et à mesure de l'avancée du projet:**
 - Adaptation aux exigences de l'Etat (ex: pas de journée complémentaire)
 - Construction progressive de la nouvelle administration
- **Un apport limité des AMO** face à un projet « exceptionnel »
- **Le rôle de la direction des finances:**
 - Fiabilisation des données, vérification de la cohérence (transferts budgétaires)
 - Sécurité financière, respect des équilibres budgétaires
 - Anticipation des risques
- **Une coopération en continu avec les directions « historiques » et « cibles »** pour concilier réactivité et maîtrise des risques:
 - Comprendre leurs politiques publiques et la structuration budgétaire afférente
 - Partager les contraintes, identifier et former les nouveaux interlocuteurs budgétaires et comptables