



La GBCP : cinq ans après, quels premiers enseignements et retours d'expérience ?

Restitution de l'étude réalisée auprès de
décideurs financiers publics

Mai 2021

Destinataire(s): [Ajouter les NOM Prénom, ou
organisme]

Associé signataire: [OPTIONNEL: Ajouter les NOM
Prénom]



Synthèse de l'étude

01

02

03

04

05

06



Préambule

Cinq ans après la mise en œuvre de la GBCP, quels enseignements les décideurs financiers publics peuvent-ils tirer de leur expérience ?

L'adoption du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) visait à parachever la dynamique de transformation des finances publiques initiée 10 ans plus tôt avec le vote puis la mise en œuvre de la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finance (LOLF).

En élargissant le champ d'application de la gestion budgétaire et comptable publique aux établissements publics (principes fondamentaux du titre I et dispositions spécifiques du titre III du décret) et en l'adossant aux grands principes de la LOLF tels que la tenue des comptabilités budgétaire et générale, l'amélioration du dialogue de gestion tant sur les crédits que sur les emplois ou encore la pluriannualité budgétaire, l'ambition était d'aboutir à un cadre budgétaire unique et harmonisé entre l'Etat et ses opérateurs afin de faciliter le pilotage de l'exécution et des prévisions de dépenses, de recettes et d'emplois.

Déployée par vagues successives entre 2013 et 2016, la GBCP a connu plusieurs évolutions, d'ordre paramétrique d'abord entre 2015 et 2017, puis d'ordre systémique en 2018 avec l'introduction par décret de révision de plus de souplesse dans les contrôles, de simplification des procédures ou encore de la possibilité de mener des expérimentations, par exemple sur de nouveaux schémas organisationnels ou de nouvelles pratiques de programmation budgétaire.

Cinq ans après sa mise en œuvre effective, Deloitte et son partenaire Bluegreen Conseil ont souhaité dresser un premier panorama sur les apports de la GBCP et ses axes de progrès attendus, afin de créer une dynamique d'échange autour des pratiques actuelles et futures.

Pour ce faire, la parole a été donnée aux praticiens à travers :

- Une enquête complétée par une quarantaine d'acteurs financiers des plus grands opérateurs de l'Etat.
- Une vingtaine d'entretiens qualitatifs réalisés avec des décideurs financiers publics.

Nous remercions vivement les différents contributeurs pour leur temps et leur aide précieuse.

Pour toute information complémentaire, nous sommes à votre disposition :

Deloitte.



Emmanuel Blum

Directeur Associé Deloitte Conseil
emblum@deloitte.fr



Pierre-Yves Baillet

Associé fondateur Bluegreen
pierre-yves.baillet@bgconseil.eu
06 34 12 20 14

Synthèse

Ce qu'il faut retenir de l'étude (1/4)

Des délais de déploiement globalement tenus malgré des approches projet fondamentalement différentes

- À ce stade, **l'ensemble des établissements publics a réussi à mettre en œuvre** les mesures fondamentales de la GBCP dans les délais impartis.
- Le rôle de sponsor de la direction générale ressort comme l'un des principaux **facteurs clés de succès** déclarés, à l'instar de la progressivité du déploiement et des dispositifs d'accompagnement mis en place par la Direction du Budget (DB), la Direction générale des finances publiques (DGFIP) et l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE).
- Cependant, les interlocuteurs rencontrés soulignent la **diversité des approches retenues** : véritable projet d'entreprise pour certains, le passage à la GBCP a **davantage été construit comme un projet avant tout SI** ou bien limité à la transformation de la fonction financière pour d'autres. La manière d'appréhender le sujet ne semble pourtant avoir pesé sur la réussite ou l'échec de l'opération, preuve de son caractère intrinsèquement transverse.
- Au total, si les délais ont pu être tenus, c'est surtout au prix d'un **investissement fort des équipes** et d'un **coût projet qui reste assez élevé en général** : le rapport coût/bénéfice continue aujourd'hui d'être difficile à établir et à objectiver.

#1 facteur clé de succès :
le sponsorship de la
direction générale

Tous les acteurs interrogés
ont déployé la GBCP dans
les délais impartis

Quelle que soit l'approche (métier,
SI, etc.), une transformation perçue
comme structurante pour
l'organisation

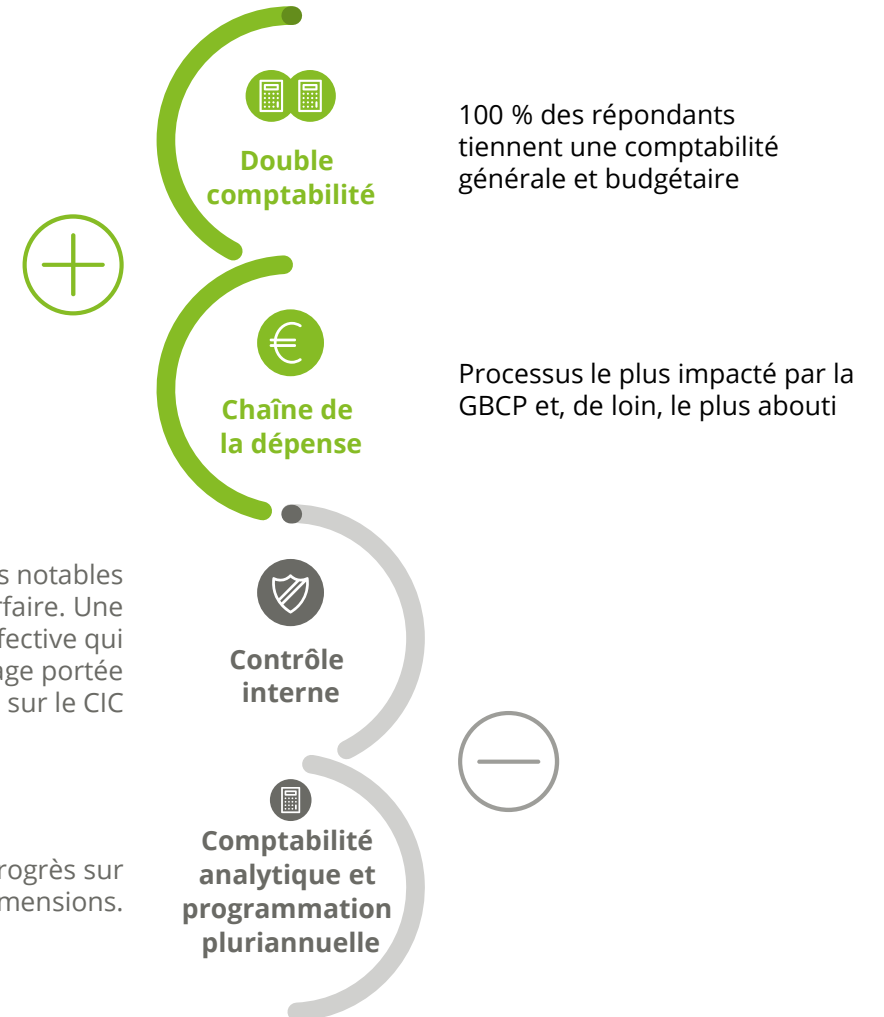
Rapport coût/bénéfice
du passage à la GBCP
difficile à évaluer

Synthèse

Ce qu'il faut retenir de l'étude (2/4)

L'esprit de la loi est globalement bien intégré mais les niveaux de mise en œuvre restent assez variables d'un établissement à l'autre.

- **Les prescriptions les plus emblématiques de la GBCP semblent aujourd'hui bien en place :**
 - Les deux comptabilités générales et budgétaire sont tenues par l'ensemble des organismes interrogés.
 - Le processus d'exécution de la dépense est à 91% déclarée conforme au décret.
 - Les rôles et responsabilités entre ordonnateur et comptable sont clairement partagés et le dialogue est facilité pour plus de 90% des répondants.
 - Les comptes sont présentés au format GBCP aux organes délibérants dans tous les organismes répondants.
 - Sur le plan budgétaire, les notions de programmation budgétaire en AE/CP, reprogrammation infra-annuelle, renforcement du dialogue de gestion et mise en place d'axes d'analyse sont plutôt bien implantées.
- Néanmoins, si le modèle a été pensé à l'origine pour homogénéiser les pratiques et sécuriser les procédures, force est de constater que **la culture de la GBCP n'a pas encore totalement percolé dans l'ensemble de la communauté administrative et financière des établissements**. Certains concepts ne sont encore que partiellement maîtrisés et présents dans les modes de fonctionnement :
 - **La comptabilité analytique** n'est tenue que par 44% des répondants, marquant un décrochage net avec les deux autres comptabilités.
 - Les dispositifs de contrôle interne comptable et **de contrôle interne budgétaire** ne sont en place que pour respectivement 87% et 77% des répondants.
 - La programmation budgétaire reste avant tout construite par nature et destination. La programmation pluriannuelle **n'est quant à elle pas encore totalement généralisée**.



Synthèse

Ce qu'il faut retenir de l'étude (3/4)

Des apports de la GBCP très disparates d'un établissement public à un autre, qui s'expliquent en grande partie par un niveau de maturité initial différent.

- En termes de **qualité financière et comptable** et de **sécurisation de la chaîne financière**, une très large majorité des répondants (77%) souligne l'aspect positif du passage à la GBCP. Certains retours indiquent tout de même que la double comptabilité générale et budgétaire, bien que permettant d'avoir des visions complémentaires, continue à poser **quelques difficultés opérationnelles**. La notion de comptabilité de caisse reste à expliciter et à améliorer dans son appréhension et son utilisation.
- Du point de vue du **pilotage financier de l'établissement et de responsabilisation des gestionnaires**, les conclusions sont plus nuancées. Si une très large part des établissements indique un renforcement des capacités de pilotage de l'action publique à court et moyen terme, d'autres établissements relativisent cet enrichissement. Pour eux, **les tableaux de gestion restent souvent mal compris ou difficiles à élaborer** et peu consultés et **le dialogue de gestion avec la tutelle et en interne n'a pas évolué en profondeur**. **L'impact de la GBCP sur la culture de pilotage, s'il a été bénéfique pour la fonction financière, semble moins bien assimilé par l'établissement dans sa globalité**, et notamment par les conseils d'administration.
- Sur la thématique de **l'organisation et des processus**, la GBCP a clairement contribué à mieux sécuriser la chaîne financière grâce à la mise en œuvre du contrôle interne comptable et budgétaire, le développement de services facturiers ou mutualisés ou à la dématérialisation des factures. Les impacts les plus importants sont notés sur les processus du budget et de programmation, de dépense et de clôture comptable. Ce sont d'ailleurs sur ces sujets que les efforts de transformation se sont portés en priorité par les acteurs ayant répondu à l'enquête.
- Sur la **thématique des SI**, beaucoup d'opérateurs ont fait évoluer leur SIGF pour se conformer au GBCP. Pour autant, les potentialités offertes par le numérique restent encore insuffisamment exploitées, notamment en termes de couverture fonctionnelle et/ou d'usages numériques.

La complémentarité des comptabilités est perçue comme une plus-value...



... mais reste sujette à des incompréhensions



75% estiment que la capacité de pilotage est améliorée



Pour 33%, le dialogue de gestion avec la tutelle ne s'est pas amélioré



Les processus avec le plus d'impact GBCP :
#1 Dépense
#2 Budget et prog.
#3 Clôture comptable



Synthèse

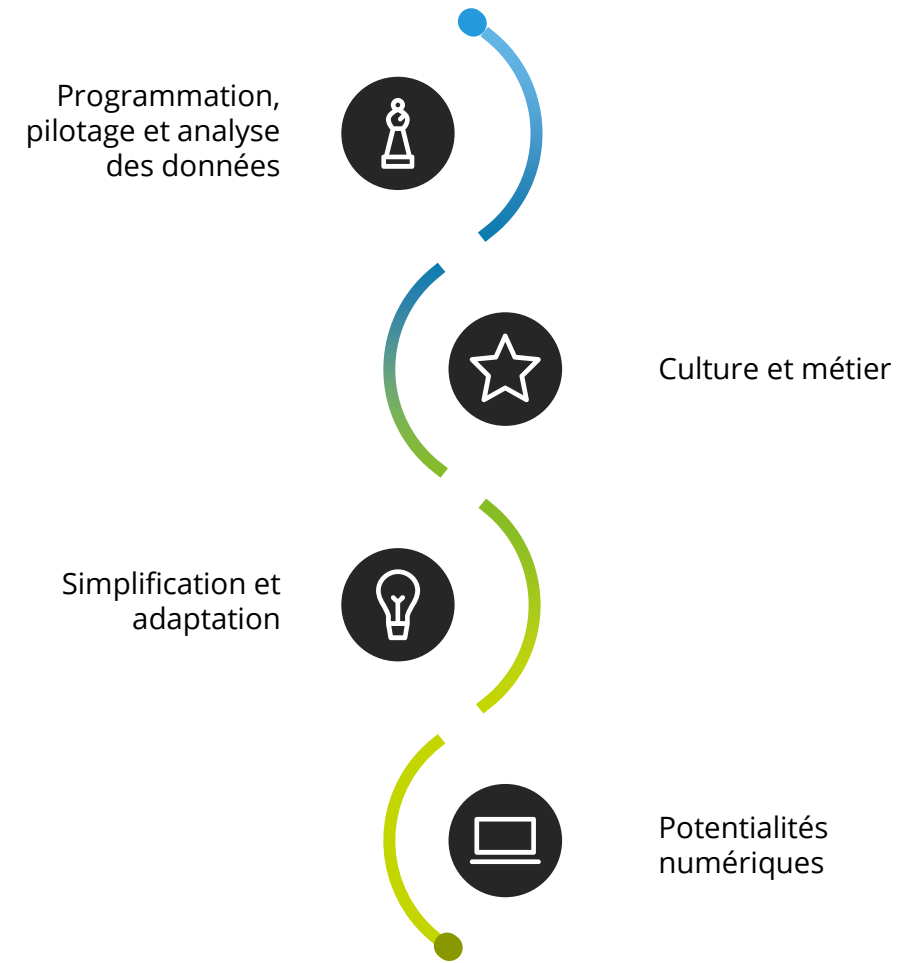
Ce qu'il faut retenir de l'étude (4/4)

En conclusion : une réforme ambitieuse, mais qui semble inaboutie sur certaines dimensions

Trois axes de progrès sont à considérer pour continuer à rénover la gestion budgétaire et comptable publique :

- **Programmation et pilotage** : une marge de progression existe encore en termes de pilotage et de vision pluriannuelle. Ceci fait d'ailleurs écho au besoin de compétences en contrôle de gestion, comptabilité analytique et en analyse de données évoqué dans l'enquête, qui s'avère central pour développer une approche à la fois **plus prospective**, analytique et plus programmatique des finances publiques.
- **Culture et métier** : si la dynamique d'accompagnement au changement a été bénéfique pour maîtriser les fondamentaux, la professionnalisation des équipes (côté ordonnateur et comptable) doit encore être poursuivie, à travers des actions d'amélioration continue sur les processus et les outils, un dialogue plus nourri en interne et avec les tutelles pour encore favoriser le bon niveau d'appropriation et d'utilisation des données financières disponibles et faire de la fonction financière **un véritable partenaire de la stratégie des établissements**
- **Simplification et adaptation** : les exigences du décret sont nombreuses et le niveau de documentation et de formalisme reste élevé entraînant une charge de travail importante. Un souhait de rationalisation des tableaux de gestion (parfois redondants et non exploités) a été exprimé à plusieurs reprises au cours de l'étude.
- **Potentialités numériques** : les potentialités offertes par les outils numériques sont encore insuffisamment exploitées par les opérateurs.

En synthèse, c'est bien le passage d'une application mécanique du décret à son intégration plus en profondeur dans la culture de gestion des établissements qui est encore en jeu.



Périmètre de l'étude



01

02

03

04

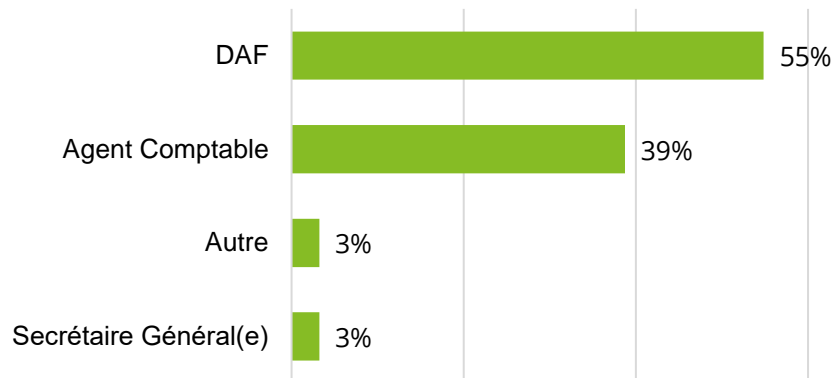
05

06

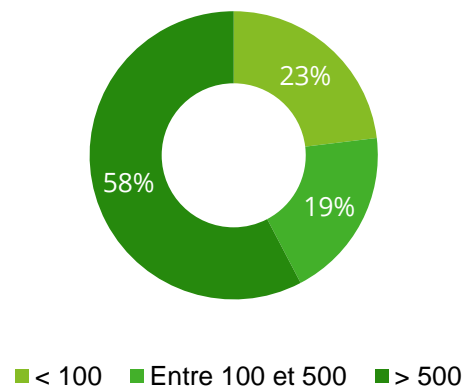
Structure de l'échantillon

Profil des répondants

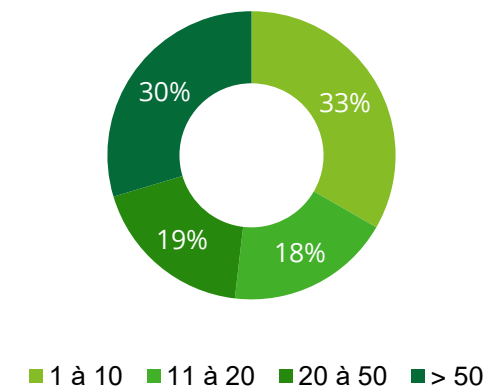
Répartition des répondants par fonction



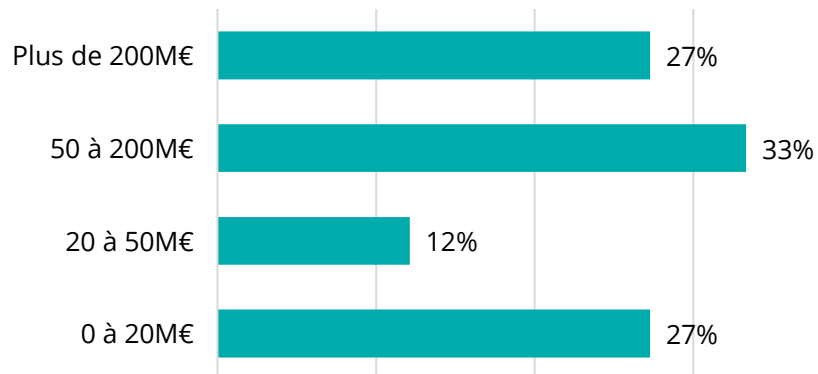
ETP de l'établissement



ETP de la fonction finance



Montant du budget géré



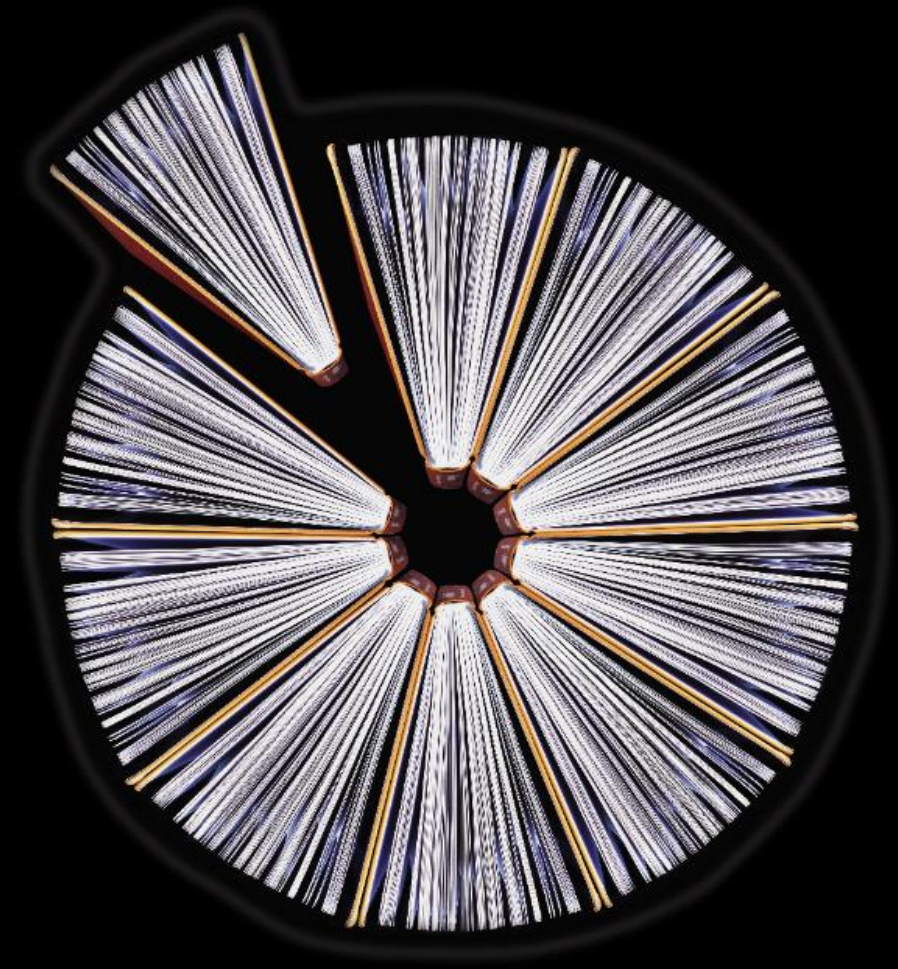
Le Baromètre a été renseigné par près de 60 **acteurs, occupant des responsabilités différentes au sein de la fonction finance**, dont notamment :

- Directeur/trice administratif et financier (55 %)
- Agent comptable (39 %)
- Secrétaire Général (3 %)
- Autre (3 %)

Les organisations du panel sont majoritairement de **grande taille** (58% ont plus de 500 collaborateurs, 23% entre 100 et 500) et dotées de **fonctions finance de tailles diverses** (moins de 10 ETP pour 33 %, entre 11 et 20 ETP pour 19 %, entre 20 et 50 ETP pour 19 % et plus de 50 ETP pour 33 % des répondants).

Du point de vue budgétaire, les organisations se répartissent en trois grands groupes : celles gérant un **budget inférieur à 50 millions d'euros** (27 %), compris **entre 50 et 200 millions d'euros** (33 %) et **supérieur à 200 millions d'euros** (2 %).

Analyse d'écart par rapport aux prescriptions de la GBCP



01

02

03

04

05

06

Analyse d'écart par rapport aux prescriptions de la GBCP

Programmation budgétaire (1/2)



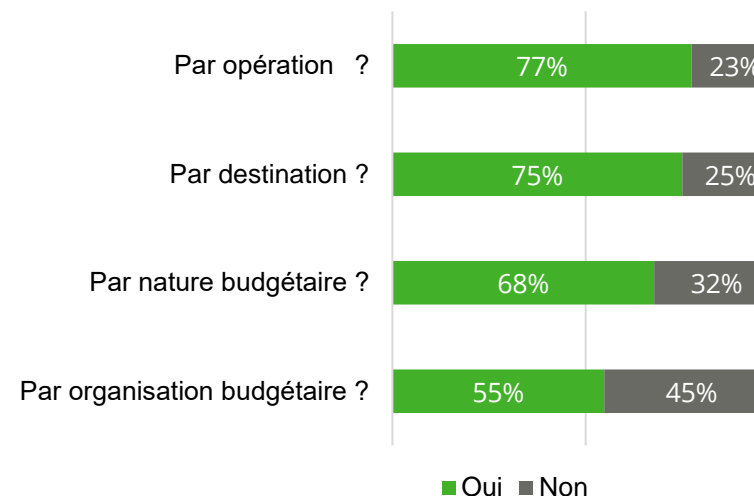
Question : Réalisez-vous votre programmation budgétaire en AE/CP ?



■ Oui



Question : Existe-t-il une programmation déclinée par critère budgétaire opérationnel ?



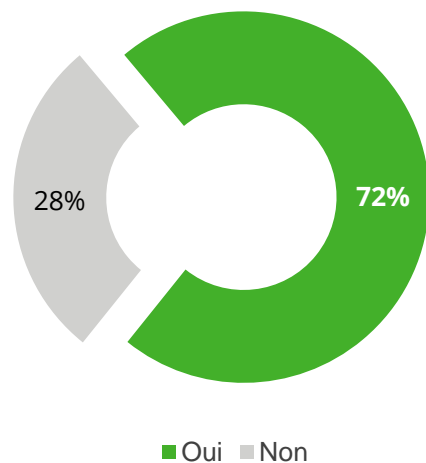
La programmation budgétaire est clairement un acquis de la GBCP pour les établissements publics sollicités : tous déclarent la réaliser en actes d'engagement et crédits de paiement. Les choix de présentation du budget sont logiquement fortement influencés par la LOLF qui a introduit la notion de budget par destination : celui-ci ressort comme le premier critère de déclinaison opérationnelle. Assez classiquement, la nature budgétaire (fonctionnement, investissement, intervention, personnel, etc.) continue d'être un objet de programmation et de suivi relativement courant. La vision par organisation reste moins répandue.*

Analyse d'écart par rapport aux prescriptions de la GBCP

Programmation budgétaire (2/2)

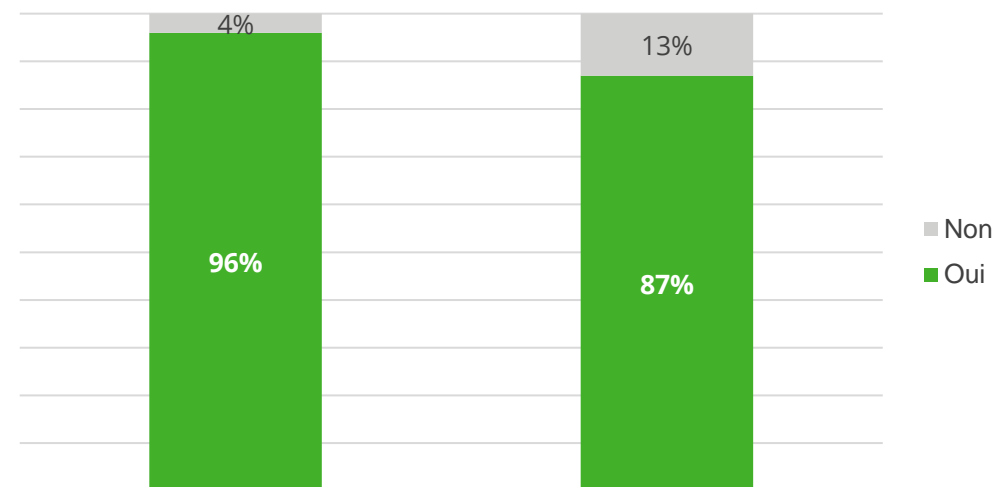


Question : Réalisez-vous aujourd'hui une programmation budgétaire pluriannuelle des dépenses et des ressources de façon formalisée ?



Suivez-vous l'exécution du budget au regard de la programmation initiale ?

Actualisez-vous la programmation budgétaire en conséquence ?



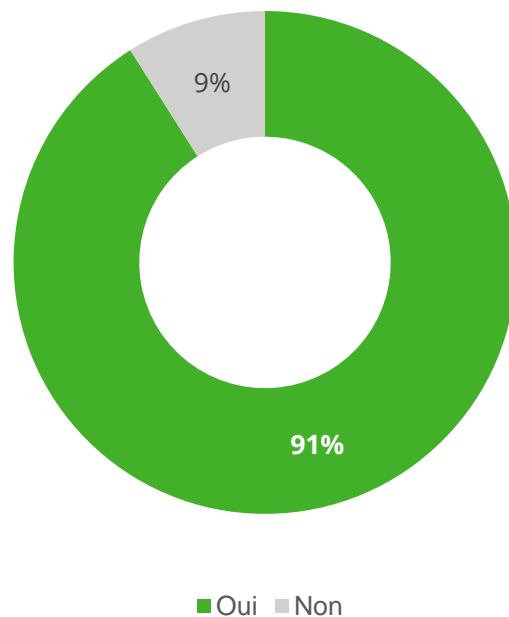
La programmation budgétaire pluriannuelle reste un axe de développement pour près de 30% des répondants. Les réflexes de suivi par rapport à la programmation initiale et d'actualisation infra-annuelle semblent en revanche bien installés.

Analyse d'écart par rapport aux prescriptions de la GBCP

Sécurisation des processus de dépense et de recette (1/2)



Question : Les rôles et les responsabilités entre ordonnateur et comptable sont-ils clairs et partagés ?



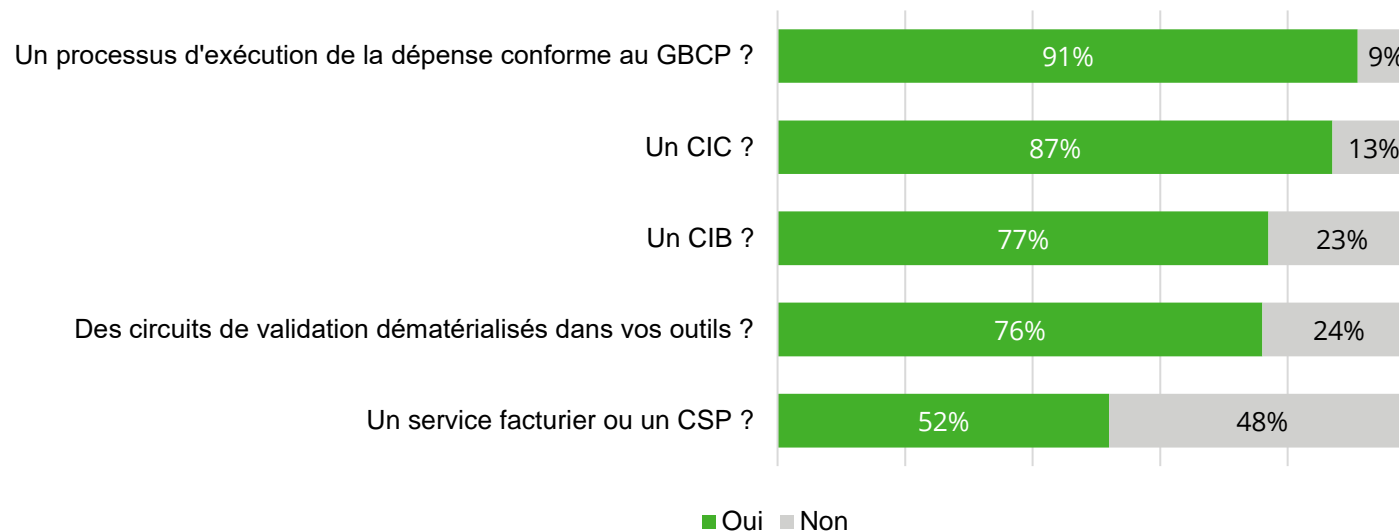
La répartition des responsabilités entre ordonnateur et comptable est déclarée par 91% des répondants conforme aux dispositions du titre 1, chapitre II du décret. Ainsi, les ordonnateurs prescrivent l'exécution des recettes et des dépenses, constatent les droits et les obligations, liquident les recettes et les dépenses et émettent les ordres de recouvrer ou de payer (articles 10 à 12). Les comptables tiennent les comptabilités, prennent en charge les recouvrements, encaissent les recettes et paient les dépenses, en exerçant les contrôles adéquats (régularité des autorisations, réalité et justification de la dette ou de la créance, correcte imputation, disponibilité des crédits, etc.) (articles 18 à 20).

Analyse d'écart par rapport aux prescriptions de la GBCP

Sécurisation des processus de dépense et de recette (2/2)



Question : Avez-vous mis en place...



Le processus de la dépense a été perçu comme la priorité de transformation : la quasi-totalité des répondants le considère aujourd'hui conforme au décret.

Pour le sécuriser, trois dispositifs complémentaires ont fréquemment été mis en œuvre et ressortent à des niveaux élevés :

- Le contrôle interne, avec une prévalence nette pour le volet comptable par rapport au volet budgétaire.
- La dématérialisation des actes de validation et de gestion.

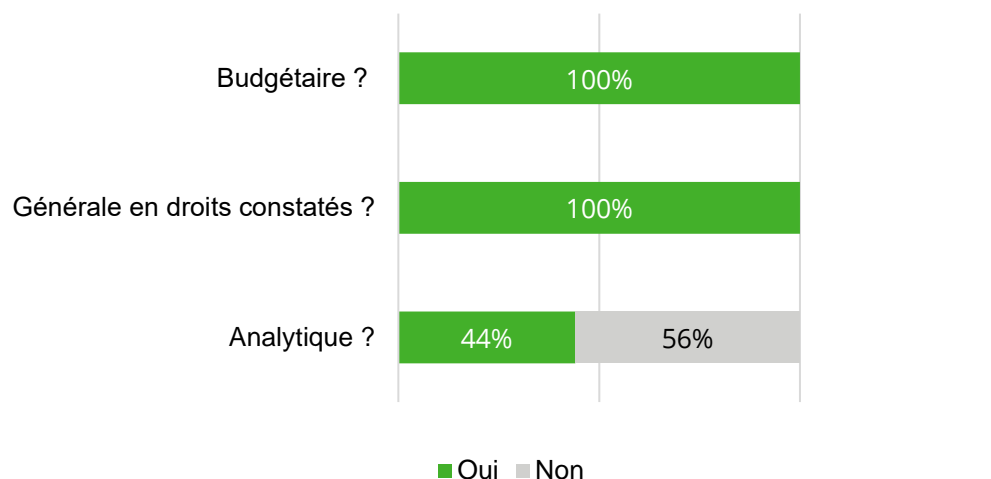
En revanche, seule la moitié des répondants s'est orientée vers une organisation en service facturier ou centre de services partagés pour le traitement des factures.

Analyse d'écart par rapport aux prescriptions de la GBCP

Comptabilités



Question : Les trois comptabilités sont-elles tenues ?



Question : Les comptes sont-ils présentés aux organismes qualifiés conformément aux tableaux GBCP ?



En cohérence avec la programmation budgétaire à l'unanimité réalisée en AE/CP, l'ensemble des répondants tient une double comptabilité, l'une générale en droits constatés, l'autre budgétaire en AE/CP, conformément aux articles 55, 56 et 57 et 58 du décret. Les comptes sont présentés sous le format adéquat aux organismes qualifiés (conseil d'administration, tutelle).

La comptabilité analytique (article 59 du décret) reste cependant bien moins répandue et constitue une voie de progrès indéniable pour mieux comprendre la structure de coût d'une organisation et de ses projets.

Apports de la GBCP sur la stratégie et le pilotage financier de l'établissement



01

02

03

04

05

06

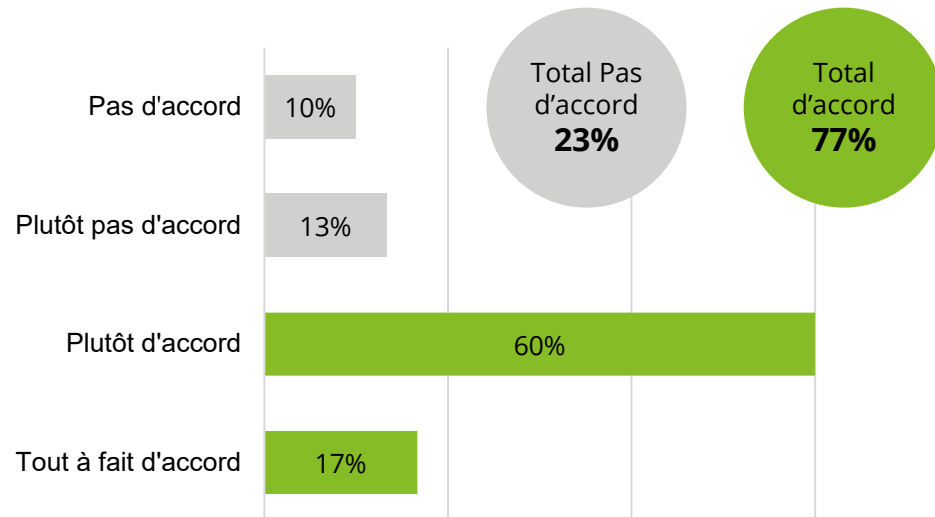
Apports de la GBCP sur la stratégie et le pilotage financier de l'établissement

Qualité financière et comptable et responsabilisation des gestionnaires

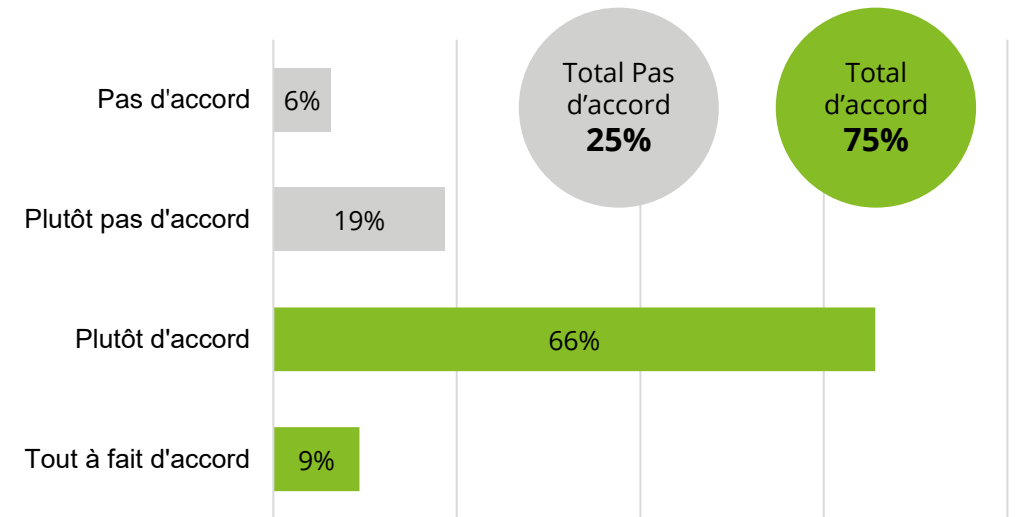


Question : Selon vous, la GBCP a-t-elle permis d'améliorer...

La qualité financière et comptable de votre établissement ?



La culture de pilotage et de responsabilisation des gestionnaires ?



De nombreuses dispositions du décret ont été pensées pour améliorer la qualité comptable et financière des organisations : description précise des rôles et responsabilités incombant aux acteurs des chaînes financières (ordonnateurs, gestionnaires, comptables), description des contrôles budgétaires et comptables à conduire, introduction de la notion de contrôle interne, etc.

Force est de constater que la pratique a rejoint l'esprit du texte puisque près de 80% des répondants jugent que le passage à la GBCP a contribué à améliorer la qualité comptable.

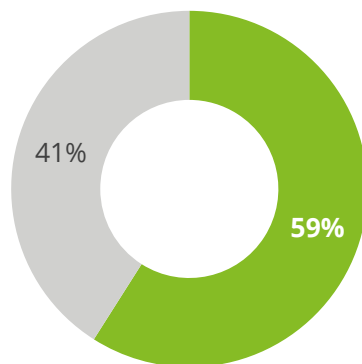
Apports de la GBCP sur la stratégie et le pilotage financier de l'établissement

Vision prospective



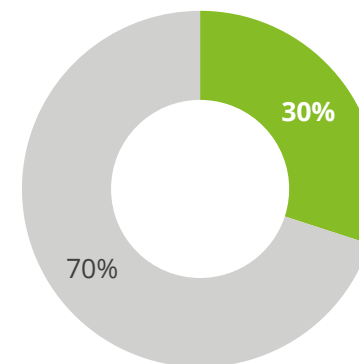
Question : La fonction financière propose-t-elle une vision financière prospective de l'établissement ?

Existe-t-il une stratégie financière, levier de mise en œuvre de la stratégie d'établissement ?



■ Oui ■ Non

La stratégie est-elle documentée, partagée, alignée avec les autres fonctions ?



■ Oui ■ Non

Si près de 60 % des répondants déclarent que la stratégie de l'établissement se décline dans une vision financière, seule la moitié (30 %) reconnaît qu'elle est partagée et alignée avec les autres fonctions au sein de l'organisation.

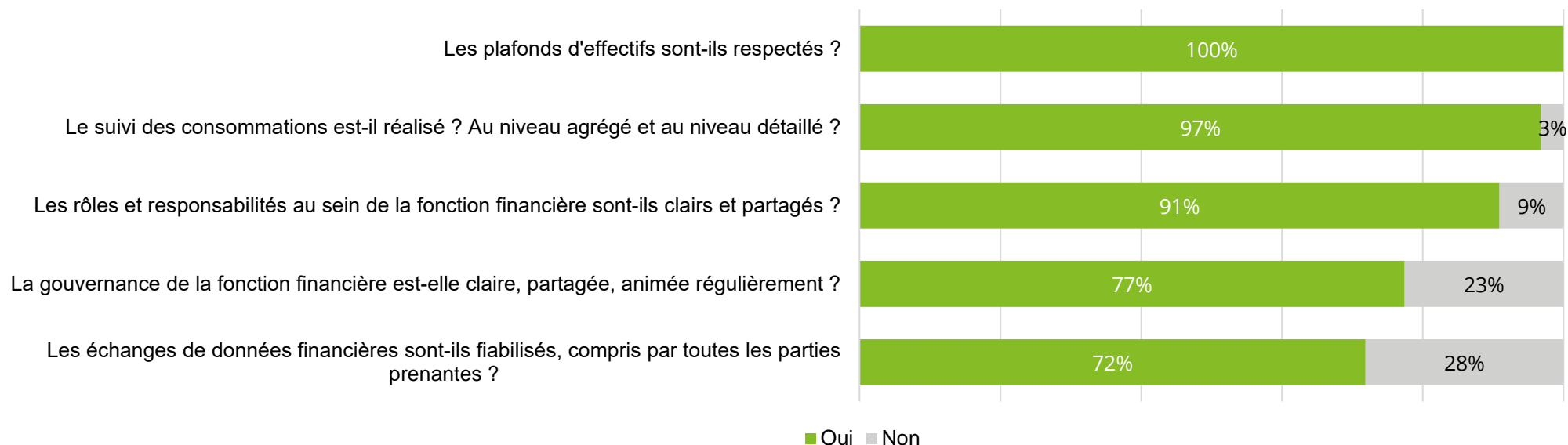
En d'autres termes, bien que la fonction financière soit en capacité de proposer une vision prospective des orientations stratégiques de l'établissement, celle-ci n'est pas suffisamment valorisée et exploitée au sein de l'établissement, et le dialogue de gestion avec les métiers doit encore progresser pour permettre à la fonction finance de jouer un rôle majeur dans le suivi de l'exécution de la stratégie financière.

Apports de la GBCP sur la stratégie et le pilotage financier de l'établissement

Culture de pilotage



Question : La fonction financière a-t-elle renforcé la culture de pilotage de l'établissement ?



Si, globalement, l'adaptation à la GBCP de la fonction financière a renforcé la culture de pilotage, deux niveaux de lecture des résultats peuvent être proposés :

- Au sein de la fonction financière, le constat est le plus clair : le pilotage des crédits et des emplois est indéniable, que ce soit sur le suivi des consommations, des plafonds d'emploi ou le partage des tâches de pilotage.
- Au niveau de l'établissement au global, les avis sont plus nuancés : le partage des données de pilotage, leur compréhension par les parties prenantes ou l'animation régulière d'instances dévolues aux questions financières peuvent encore être renforcés pour un quart des répondants.

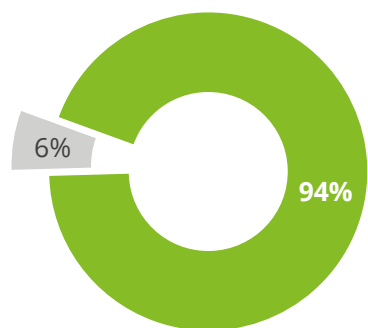
L'impact de la GBCP sur la culture de pilotage, s'il a été bénéfique pour la fonction financière, reste donc moins bien assimilé par l'établissement dans sa globalité.

Apports de la GBCP sur la stratégie et le pilotage financier de l'établissement

Dialogue de gestion (1/2)

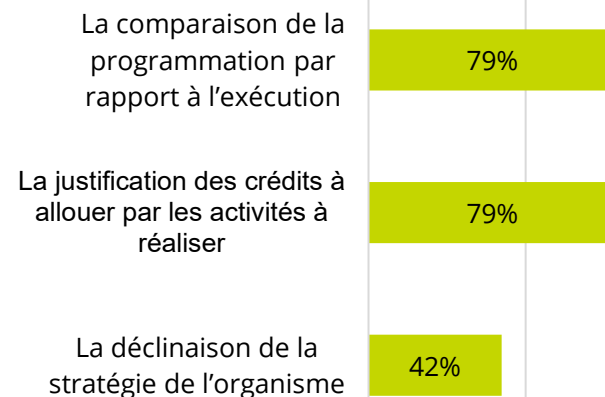


Question : La fonction financière anime-t-elle le dialogue de gestion financier de l'établissement ?

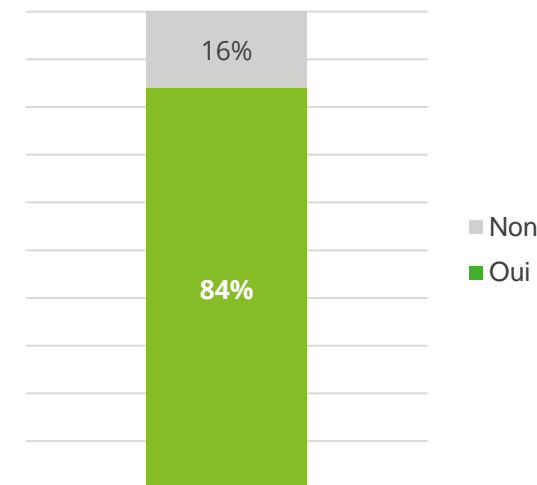


■ Oui ■ Non

Le dialogue de gestion porte sur...



Le dialogue de gestion est-il fondé sur la programmation et le suivi des activités ?



■ Non
■ Oui

La fonction financière est à la manœuvre dans 94% des cas pour animer le dialogue de gestion de l'établissement, ce qui est cohérent avec son cœur de métier et son rôle grandissant de partenaire privilégié de la direction générale dans le pilotage global de l'activité. Si l'accent est mis sur la comparaison de l'exécuté avec le prévisionnel, le suivi financier de la stratégie de l'établissement est deux fois moins répandu, en cohérence avec le constat formulé plus haut : la stratégie financière n'est pas forcément partagée de manière large au sein des organisations.

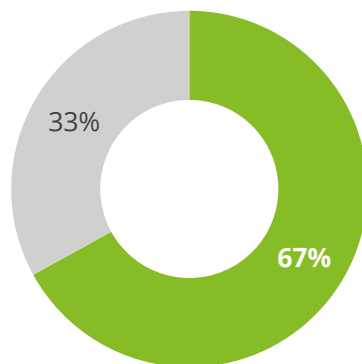
Apports de la GBCP sur la stratégie et le pilotage financier de l'établissement

Dialogue de gestion (2/2)



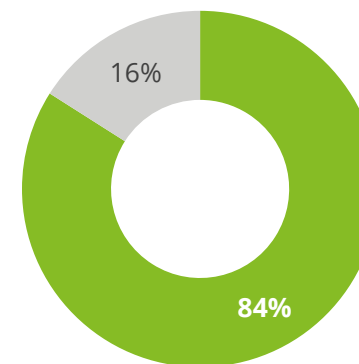
Question : Selon vous, la GBCP a-t-elle permis d'améliorer...

Le dialogue de gestion avec vos tutelles ?



■ Oui ■ Non

La visibilité de vos tutelles sur la gestion de l'organisme ?



■ Oui ■ Non

Si 84% des répondants estiment que le passage à la GBCP a permis aux tutelles d'avoir plus de visibilité sur la gestion de l'organisme, seuls 67% indiquent que le dialogue de gestion a été amélioré.

Cette distinction, également observée dans les retours qualitatifs, laisse penser que le dialogue de gestion au fil de l'eau, tout au long du suivi de l'exécution budgétaire, n'a pas été foncièrement transformé par la GBCP.

Apports de la GBCP sur l'organisation et les processus financiers



01

02

03

04

05

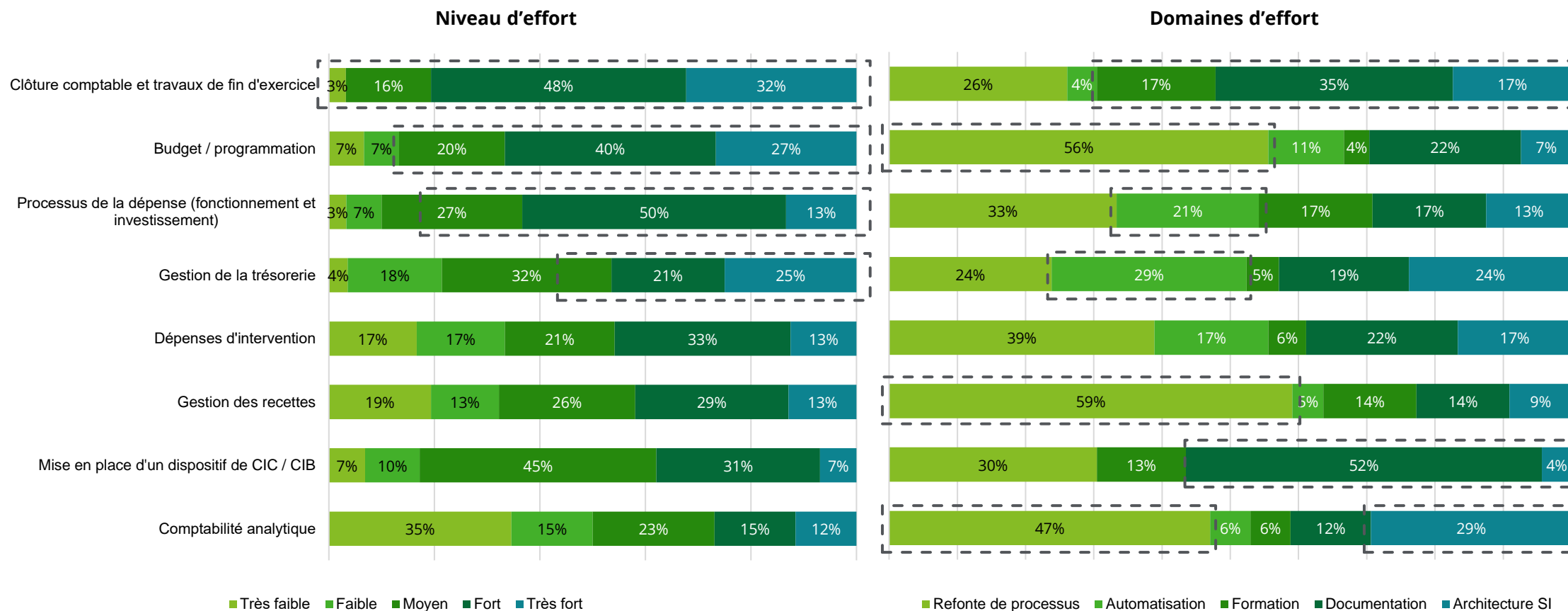
06

Apports de la GBCP sur l'organisation et les processus financiers

Transformation des processus et principaux domaines d'effort



Question : Quel est le niveau d'effort conduit sur chaque processus dans le cadre de la mise en œuvre de la GBCP, et dans quels domaines principaux ?

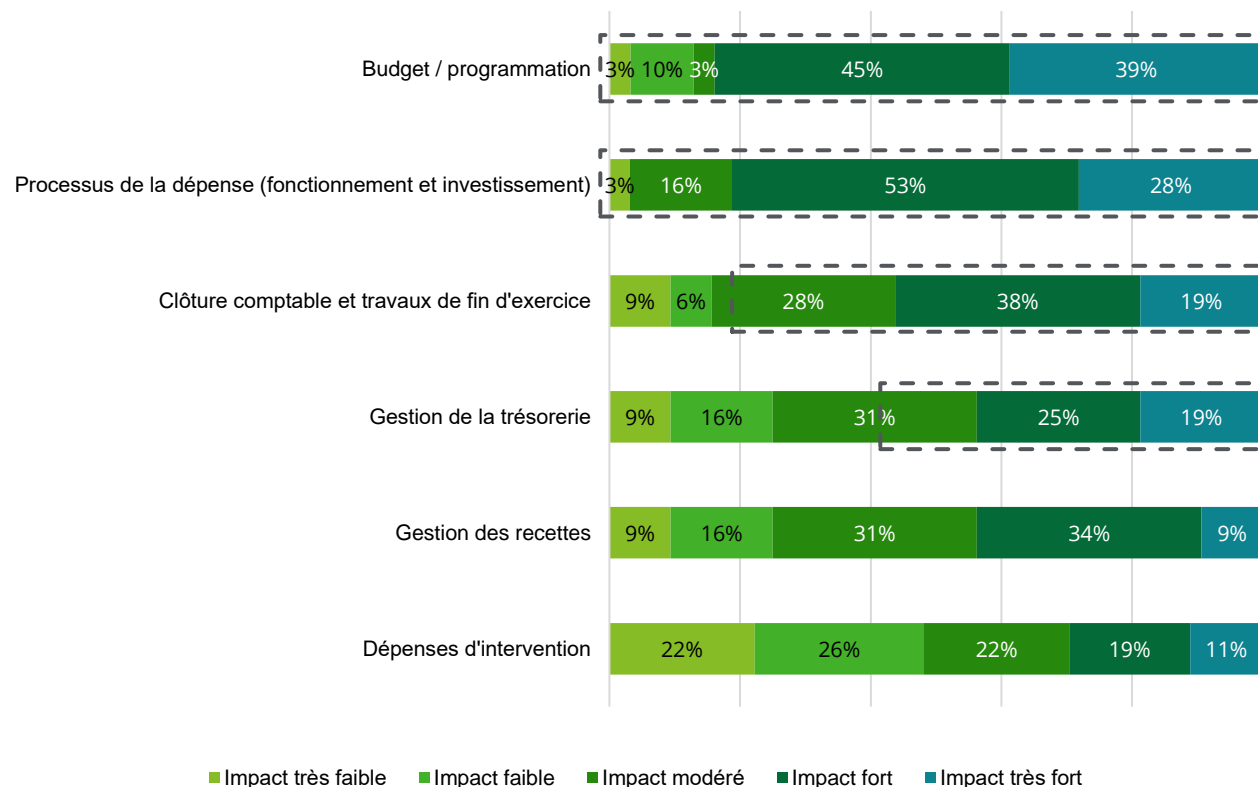


Apports de la GBCP sur l'organisation et les processus financiers

Impacts du passage à la GBCP sur les processus financiers



Question : Selon vous, sur quels processus financiers la GBCP a-t-elle eu le plus d'impacts positifs ?



Les activités pour lesquelles l'effort de transformation a été le plus important sont :

- La clôture comptable et les travaux de fin d'exercice (80 %) ;
- Le processus du budget et de la programmation (67 %) ;
- Le processus de la dépense (63 %) ;
- La gestion de la trésorerie (46 %).

Les impacts positifs les plus importants sont observés sur ces mêmes activités :

- Le processus du budget et de la programmation (84 %) ;
- Le processus de la dépense (71 %) ;
- La clôture comptable et les travaux de fin d'exercice (57 %) ;
- La gestion de la trésorerie (44 %).

Les efforts ont porté sur **différents domaines** et à travers différents leviers :

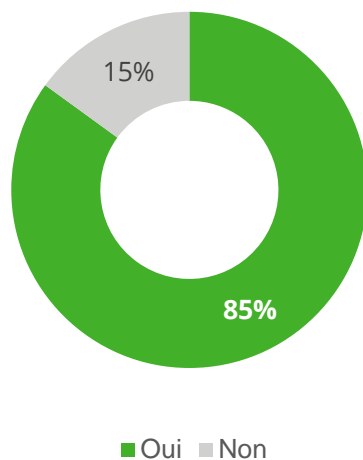
- Refonte de processus : recette, budget, dépenses, comptabilité analytique.
- Automatisation : trésorerie, dépense.
- Formation : clôture comptable.
- Documentation : CIB/CIC, clôture comptable/travaux de fin d'exercice.
- Architecture SI : comptabilité analytique.

Apports de la GBCP sur l'organisation et les processus financiers

Amélioration continue



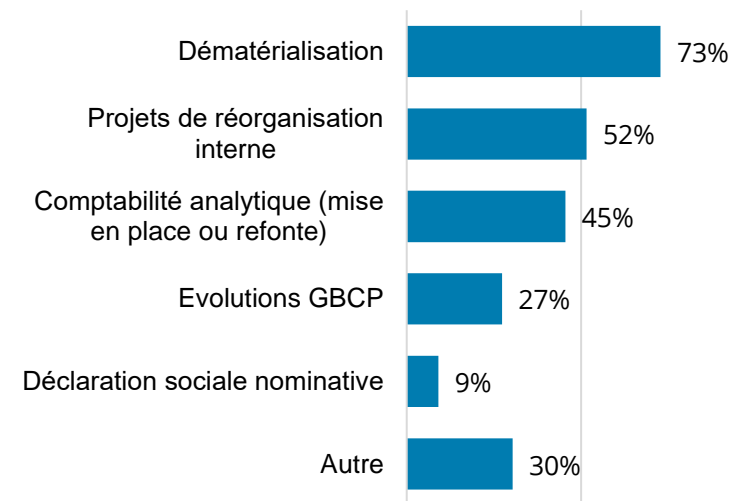
Question : La fonction financière est-elle engagée dans un processus d'amélioration continue ?



Question : Des projets sont-ils engagés ou identifiés au sein de votre fonction financière ?



Sur quelles thématiques ?



La démarche d'amélioration continue semble être un acquis pour l'ensemble des établissements étudiés : 85% déclarent être dans cette démarche et 100% d'entre eux ont engagé des projets de modernisation.

Ceux-ci concernent principalement la dématérialisation (outil de pilotage budgétaire, nouvel applicatif financier, modalités de paiement/d'achat), des transformations organisationnelles (mise en place de SFACT, réorganisation) ou encore la mise en œuvre de la comptabilité analytique.

Les outils et les compétences supports à la GBCP



01

02

03

04

05

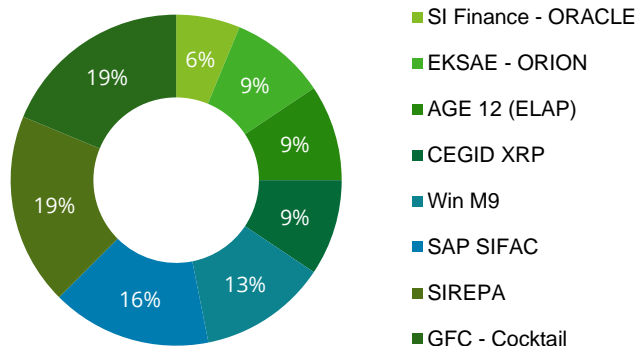
06

Les outils et les compétences supports à la GBCP

Choix du SI Finance



Question : Quel SI Finance utilisez-vous ?



Le choix du SI Finance est à envisager à l'aune :

- Des **caractéristiques** des organismes publics :
 - Statut juridique : EPA, EPIC, EPCS, EPN, EPSCP, etc.
 - Taille (en ETP, en budget, etc.).
 - des référentiels comptable et budgétaire liés à leurs « sphères d'appartenance ».
- De leurs **modèles d'organisation** : concentration / déconcentration des actes de gestion, opérateurs en réseaux, recours à des services facturiers, etc.
- De leurs niveaux de **maturité** en termes d'urbanisation du SI et transformation numériques.

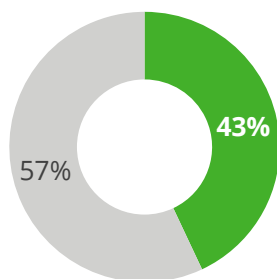
L'on notera que **l'offre technologique** et le paysage du **marché des éditeurs** est en **profonde mutation** depuis quelques années. À ce jour, **seule une dizaine** de solutions semble être en capacité de répondre aux besoins des directions financières du secteur public. Ces solutions se présentent en **typologies d'approche conceptuelles et technologiques distinctes** :

- Les progiciel de gestion intégrée Secteur Public (ERP).
- Les logiciels de gestion comptable et financière (non ERP).
- Les offres de services de type SaaS / PaaS.
- Les offres *opensource*.

Par ailleurs, parmi ces solutions actuellement utilisées, certaines sont obsolètes et amenées à disparaître.



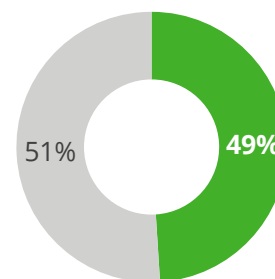
Question : Envisagez-vous de changer de SIF d'ici fin 2022 ?



■ Oui
■ Non



Question : Vous estimez-vous suffisamment informé par votre éditeur sur les évolutions à apporter à votre SI ?



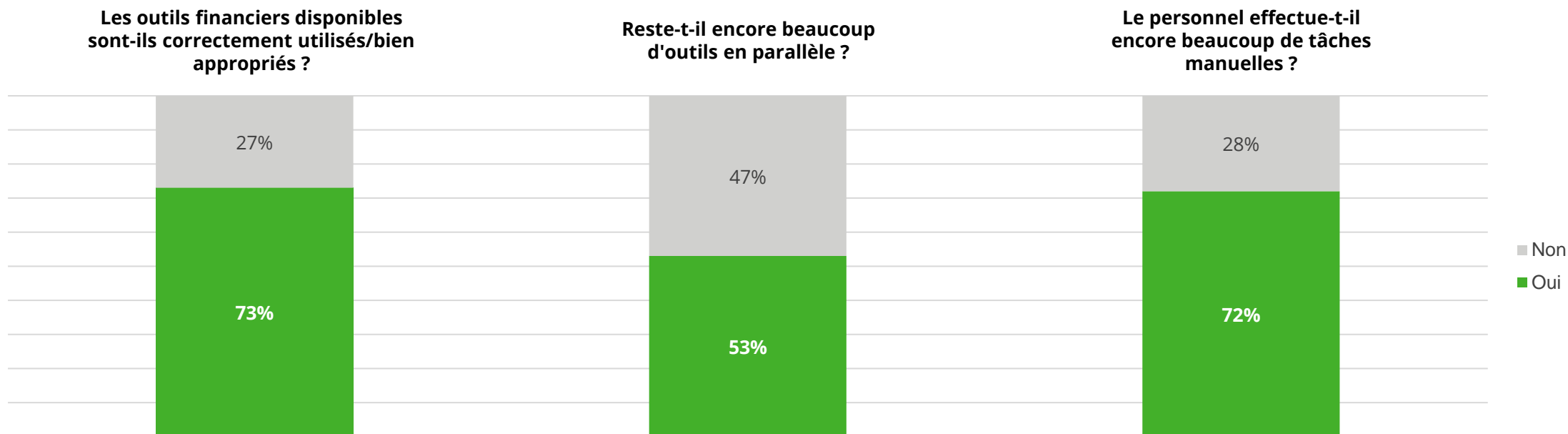
■ Oui
■ Non

Les outils et les compétences supports à la GBCP

Usage et intégration des SI Finance au sein des organisations



Question : Quels sont les usages et l'intégration des outils informatiques financiers au sein de votre organisation ?



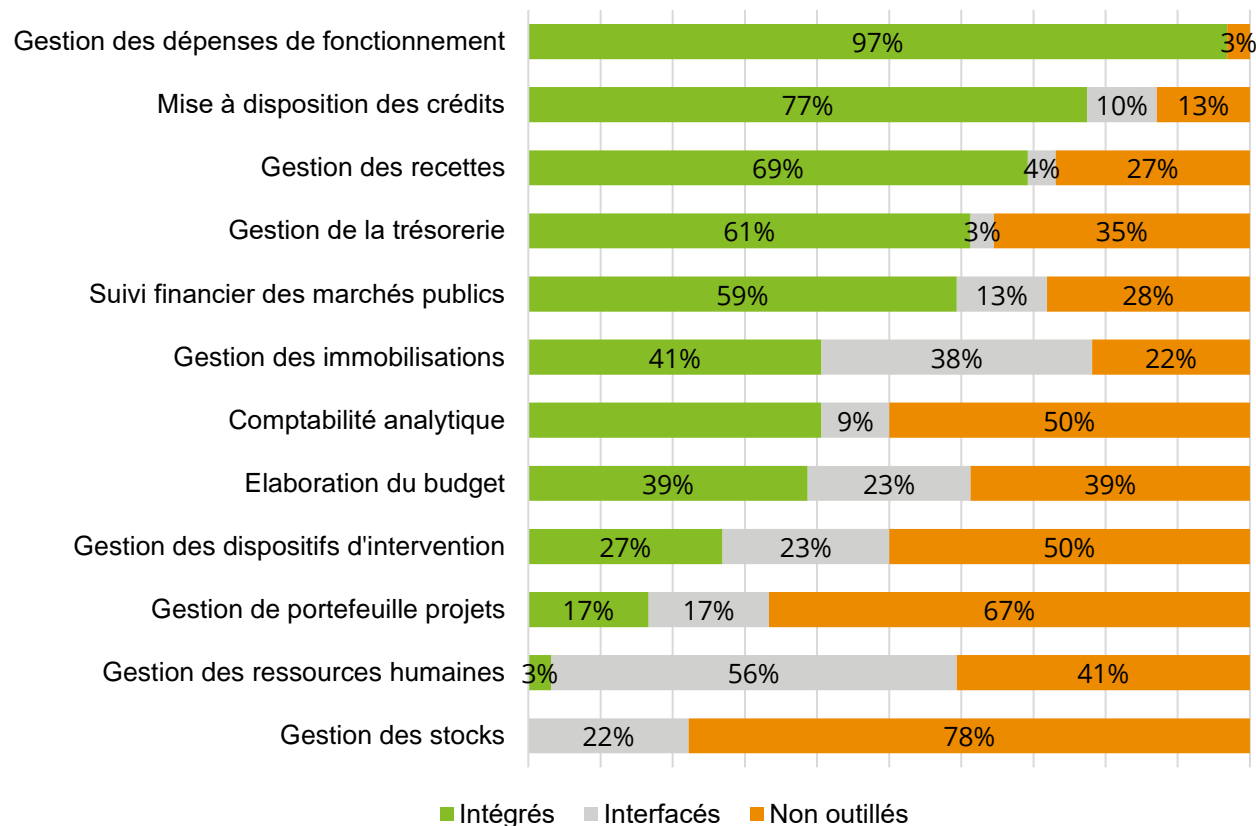
Si les utilisateurs se sont relativement bien approprié les nouveaux SI financiers, leur urbanisation n'est véritablement aboutie que pour la moitié des répondants : 47% déclarent que beaucoup d'outils restent encore utilisés en parallèle. De même, une forte majorité de répondants souligne que de nombreuses tâches sont encore effectuées manuellement, indiquant un potentiel de développement important de l'automatisation d'un certain nombre d'actes (contrôles, paie, ressaisies, imputations, etc.).

Les outils et les compétences supports à la GBCP

Couverture des processus finance par le logiciel financier et comptable



Question : Parmi les processus métiers suivants, lesquels sont gérés directement dans votre logiciel financier et comptable (intégrés) ou interfacés ?



La mise à disposition des crédits, le processus de dépense et de recettes sont de loin les activités les plus intégrées au logiciel financier et comptable. Le budget en revanche est encore majoritairement effectué hors du SIF, à 35% sous format Excel et sans outillage spécifique.

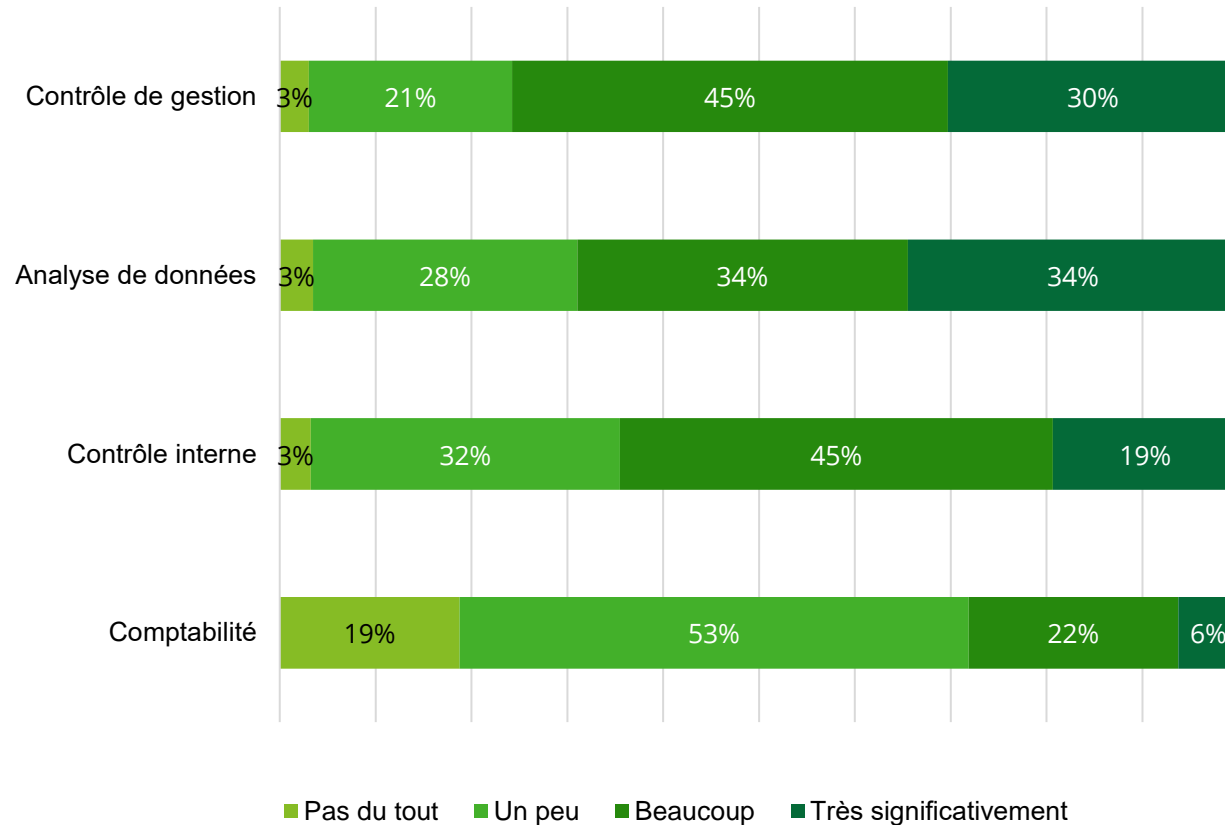
La gestion des stocks, du portefeuille de projets ou des dispositifs d'intervention sont en très grande majorité encore non outillés et donc non interfacés avec le SIF.

Les outils et compétences supports à la GBCP

Couverture des processus finance par le logiciel financier et comptable



Question : Selon vous, parmi les compétences suivantes, lesquelles doivent être renforcées au sein de votre organisme pour maîtriser encore davantage les principes GBCP ?



La compétence analytique (contrôle de gestion, traitement de bases de données complexes) est la plus recherchée par les fonctions financières des organismes publics, ce qui est cohérent avec la marge d'amélioration identifiée sur cette dimension.

Plus globalement, les directions financières semblent davantage rechercher des profils polyvalents capables de monter rapidement en compétences sur différents types de sujets (articulation des comptabilités, contrôle interne, etc.).



A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en audit et assurance, consulting, financial advisory, risk advisory et tax, et services connexes. Nous collaborons avec quatre entreprises sur cinq du Fortune Global 500® grâce à notre réseau mondial de cabinets membres et d'entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte ») dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 330 000 professionnels make an impact that matters (agissent pour ce qui compte), consultez www.deloitte.com.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 000 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

© 2021 Deloitte SAS. Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



A propos de bluegreen conseil

Bluegreen conseil éclaire les décideurs et incarne le trait d'union entre stratégie et mise en œuvre pour sécuriser les projets

Bluegreen conseil regroupe des spécialistes des problématiques du Secteur Public pour répondre aux problématiques des clients (refonte de la relation usagers, finances publiques, transformation de l'Etat en région, projet de territoire / smart cities, Gestion de crise et relance post COVID...). Partenaire engagé - nous croyons à la singularité de nos clients et à la nécessité de nous adapter à leur culture et à leur rythme - et tourné vers l'action - : nous oeuvrons comme trait d'union entre la stratégie et la MOA opérationnelle de nos clients afin de sécuriser les projets.

Bluegreen conseil réconcilie les attentes des usagers, des contribuables et des agents en apportant du sens aux missions des agents par l'amélioration du service rendu et la maîtrise de la dépense. .