

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Observatoire des Missions et des Métiers (OMM)

Groupe d'étude de la filière d'emplois (GEFE)

« Gestion financière et comptable »

Sylviane TETART (CGAAER) Présidente du GEFE

Chargées d'étude

Laure BEGUIN (DDSV Bouches du Rhône)

Gina MARTINEZ (SG/MPISC)

Rapport final

Approuvé par le comité de pilotage du 10 mars 2006

juin 2006

*" Attendre d'en savoir assez pour agir en pleine
lumière, c'est se condamner à l'inaction".*

Jean Rostand

SOMMAIRE

1^{ère} partie : La commande et le contexte de l'étude *(page 17)*

1 / Les finalités et les objectifs de l'étude

2 / Le contexte lors du démarrage de l'étude et l'évolution de la commande

A / Le contexte national et général : « une révolution en marche »

B / Les premiers constats relatifs au MAP et l'évolution de la commande

3 / Le champ de l'étude

4 / Les acteurs de l'étude

A / Le comité de pilotage

B / Le groupe métiers

C / Les chargées d'étude

5 / Les constats et les hypothèses de travail

A / Les constats

B / Les hypothèses de travail

6 / La méthodologie et le calendrier de l'étude

A / La méthodologie

B / Le calendrier

2^{ème} partie : Analyse et prospective des emplois de référence *(page 35)*

1 / La première étude : mars/juin 2004

A / Le recueil des données

A.1 / Les modalités de réalisation du recueil des données

A.2 / Quelques données chiffrées

A.3 / Les données de l'étude

A.4 / La présentation de la grille d'entretien

B / L'analyse du matériau

B.1 / Thème « Information sur la LOLF, le contrôle de gestion, la comptabilité analytique »

B.2 / Thème "Outils"

B.3 / Thème "Organisation - Structures "

B.4 / Thème "Métiers et compétences"

Conclusion de la première étude

2 / La deuxième étude : 2005

A / L'organisation et le déroulement de la deuxième étude

A.1 / Le support pour le recueil des données

A.2 / Les modalités de l'enquête

B / L'analyse des données recueillies

B.1 / L'analyse du contenu des questionnaires

B.2 / Les fonctions actuelles de la « Gestion financière et comptable » et leurs activités

Conclusion sur l'étude des fonctions actuelles de la « Gestion financière et comptable » et leurs activités

3^{ème} partie : Les nouvelles modalités de travail et d'organisation des structures - Les conséquences sur la formation et le recrutement *(page 73)*

1 / Les enseignements tirés de l'analyse de la mise en œuvre d'une contractualisation et d'un contrôle de gestion au centre hospitalier intercommunal de Cornouailles (CHIC), dans le cadre du master soutenu par Bertrand Brouard

2 / Les propositions du GEFE

A / L'évolution du fonctionnement des structures

A.1 / L'exercice budgétaire en administration centrale

A.2 / Le pilotage des missions, programmes, actions, en administration centrale

A.3 / Les services déconcentrés

A.4 / Les directions d'administration centrale

B / Quels scénarios pour l'organisation des services déconcentrés ?

C / La formation

C.1 / La formation aux nouveaux outils

C.2 / La formation au nouvel exercice budgétaire

C.3 / La formation au contrôle de gestion

D / L'évolution des métiers et des compétences

Les fiches de fonction des « nouveaux métiers » et des emplois de référence

E / Recrutement, formation initiale, formation continue

Conclusion *(page 102)*

Annexes *(page 103)*

Synthèse du rapport du Groupe d'étude de la filière d'emplois « Gestion financière et comptable »

L'étude de la filière « Gestion financière et comptable » dont les objectifs ont été définis dans la lettre de mission du 17 octobre 2003, a été engagée dans la période préparatoire à la mise en œuvre de la loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux Lois de Finances (LOLF), entrée en application le 1^{er} janvier 2006. Elle s'inscrit donc dans un environnement particulier :

- les évolutions de la filière seront, pour l'essentiel, induites par la mise en œuvre de la LOLF,
- les réflexions du GEFE n'ont pas pu s'appuyer sur une prévision des évolutions à moyen et long terme,
- ses travaux se sont déroulés au fil du déploiement des nouveaux outils et des nouvelles procédures, en 2004 et 2005.

Pour intégrer ces contraintes, dans le respect des objectifs et des missions de l'OMM, le GEFE, conformément à la demande du comité de pilotage, a pris en compte la complexité du nouveau dispositif qui nécessite une appropriation par la totalité de l'encadrement ainsi qu'une réflexion sur l'organisation impliquant l'ensemble des services.

Les constats

1) Au-delà des modifications dans les procédures et les outils de gestion budgétaire, la définition d'objectifs et de priorités en amont et l'évaluation de l'efficacité des politiques en aval impliqueront l'ensemble des acteurs. La LOLF touchera tous les échelons des structures et l'ensemble des services, qu'ils soient administratifs ou techniques, centraux ou déconcentrés

2) L'accent ayant été mis jusqu'à présent sur les seules évolutions budgétaires et comptables, le changement de culture et la nécessité de faire évoluer l'organisation des services n'ont pas encore été suffisamment pris en compte au MAP. La coordination entre directions d'administration centrale est faible et l'information des services déconcentrés a été, jusqu'à une date très récente, inégale, les mettant en difficulté pour préparer les évolutions.

Les hypothèses de travail

Les métiers de la filière seront touchés à trois niveaux :

- les conditions de préparation, d'exécution et de suivi du budget de l'Etat seront fortement modifiées et les exigences de compte-rendu au Parlement nécessiteront la mise en place d'outils de comptabilité analytique et de contrôle de gestion,
- la réforme de la comptabilité publique imposera de passer d'une gestion annuelle à une gestion par exercice,
- le nouvel outil comptable (ACCORD) impliquera, de la part des utilisateurs, une connaissance réelle de la comptabilité.

En outre, l'évolution du contrôle de l'exécution de la dépense accroîtra les responsabilités de l'encadrement dans le déroulement des procédures comptables.

La mise au point des outils de suivi budgétaire dans le cadre de la LOLF touchera les services gestionnaires des crédits mais aussi les services techniques.

La méthodologie

L'étude a commencé le 28 octobre 2003 et le cahier des charges a été validé par le comité de pilotage lors de sa réunion du 23 mars 2004.

Au cours de la **première phase (mars-novembre 2004)**, l'étude, conduite sur le terrain et validée par le comité de pilotage du 22 novembre 2004, a permis d'identifier les emplois-types actuels et des emplois nouveaux, de repérer les autres fonctions participant à la fonction budgétaire et comptable ainsi que les conséquences de la mise en place des nouveaux outils. Les aspects liés à l'évolution des métiers, des outils et de l'organisation des structures n'ont pu être traités, en raison de l'information insuffisante des acteurs de terrain.

Pendant **l'année 2005 (deuxième phase de l'étude)**, le GEFE a finalisé la description des emplois-types actuels et de ceux à l'horizon 2006, a dégagé les anticipations nécessaires en matière de recrutement et de formation, a fait apparaître les évolutions prévisibles dans les modalités de travail. Cependant, cette deuxième phase n'a pu être totalement menée à bien, dès lors que des décisions concrètes n'ont pas été prises en matière d'organisation des services.

Analyse et prospective des emplois de références

Le travail sur le terrain a eu pour objectif de caractériser les emplois existants et de profiler leur évolution à la veille de la mise place de la LOLF.

Les données chiffrées

Compte tenu de la diversité des modalités de comptage des agents affectés à la filière, le GEFE a estimé l'effectif à environ 1 500 agents, en notant que 67% des personnels de la filière administrative sont âgés de 45 à 65 ans.

Conclusion de l'analyse des emplois

La répartition des compétences est fortement diversifiée selon les structures mais les personnels de la filière se reconnaissent des points communs qu'ils jugent indispensables pour exercer leur métier (goût pour les chiffres, esprit logique et curiosité, conviction de faire un travail spécifique pour lequel une relation de confiance est indispensable avec leurs supérieurs hiérarchiques).

Le « profil type » de l'agent exerçant en service déconcentré est celui d'un « comptable », âgé de plus de 40 ans, de catégorie C, spécialisé dans la filière, travaillant le plus souvent au sein d'une cellule comptable, avec un niveau de formation initiale très variable.

Trois types d'organisation ont été recensés dans les structures : un regroupement des activités dans le Secrétariat Général, avec une forte spécialisation des personnels administratifs et une cellule comptable clairement identifiée, des activités présentes dans le Secrétariat Général mais également dans quelques services techniques, un fort éparpillement des activités sur l'ensemble des services administratifs et techniques.

Le GEFE a identifié six fonctions pour la «Gestion financière et comptable», qui ont été validées par le comité de pilotage, lors de sa réunion du 10 mars 2006 : responsable de la gestion financière et comptable (secrétaire général), responsable de cellule comptable, gestionnaire comptable, responsable de marchés publics, gestionnaire de marchés publics, contrôleur de gestion.

Les nouvelles modalités de travail et d'organisation des structures

Les conséquences sur la formation et le recrutement

A / L'évolution du fonctionnement des structures

L'exercice budgétaire en administration centrale

Les directions d'administration centrale, pour la centralisation et la gestion des missions, programmes et actions, doivent s'adapter aux nouveaux dispositifs budgétaires et comptables en liaison avec la DAFL. Cela ne modifiera pas fondamentalement les méthodes de travail ni l'organisation des structures.

Le pilotage des missions, programmes et actions en administration centrale

S'agissant de la conception et du pilotage des missions, programmes ou actions, les directions doivent mettre en place un dispositif d'évaluation de la performance des actions menées.

La situation et le rôle de la structure chargée de centraliser, de consolider et d'analyser les éléments fournis par les services déconcentrés et d'organiser le dialogue de gestion doivent être définis, en particulier ses liens avec les structures budgétaires et comptables ainsi qu'avec les services techniques de la direction.

Les services déconcentrés

Ils doivent, comme les directions d'administration centrale, s'adapter aux nouvelles procédures budgétaires et règles comptables.

Mais ils doivent aussi mettre en place le dispositif de mesure de la performance. Cela suppose la mise en place d'une démarche-qualité en amont et d'un dispositif de suivi des indicateurs en aval, afin d'assurer la centralisation et la mise en forme des résultats de l'action des services.

a) La LOLF définit les actions de l'Etat au niveau national, en missions, programmes et actions. Au niveau de la mise en œuvre, ce sont les budgets opérationnels de programmes (BOP) qui structurent l'action des services.

Qu'ils soient traités au niveau régional ou au niveau départemental, ce sont les services déconcentrés de niveau départemental qui sont les unités opérationnelles (UO) pour leur exécution. Ils collaborent avec les services

d'autres ministères et sont sollicités par les Préfets pour la préparation et la mise en œuvre des BOP.

Quelle organisation doit être retenue pour la définition des priorités, la répartition des crédits et les relations avec les Préfets ?

b) Les services déconcentrés doivent suivre et renseigner des indicateurs de performance et faire remonter aux administrations centrales les éléments permettant d'établir les indicateurs nationaux.

La comptabilité analytique et le contrôle de gestion sont les deux outils principaux mais ils doivent être complétés par des indicateurs qualitatifs. Si la comptabilité analytique constitue un complément naturel de l'activité budgétaire et comptable du secrétariat général, les indicateurs de gestion et de performance ne peuvent être conçus et alimentés que par les services techniques.

Quel type d'organisation doit-on privilégier afin de rechercher la plus grande efficacité ? La notion d'un tandem « administratif / technique » est-elle pertinente et comment faudrait-il l'organiser ?

c) La centralisation et la mise en forme des résultats de l'action des services doit être organisée, afin de rechercher les solutions les plus efficaces, notamment au regard des moyens humains.

Faut-il envisager un contrôle de gestion (intégrant les indicateurs de performance) placé auprès du DRAF et, dans ce cas, comment organiser la collecte au niveau des départements ? Faut-il, au contraire, créer des cellules de contrôle de gestion fortes au niveau départemental avec une structure légère de centralisation au niveau régional ?

Faut-il que cette cellule soit rattachée directement au Directeur ou intégrée au Secrétariat Général ? Quel réseau mettre en place pour collecter les données élaborées ou disponibles dans les services techniques ?

Comment s'organiser dans le cas de missions interministérielles ? Quelle sera la place des chargés de mission pour la modernisation (CMM) des DDSV ?

En tout état de cause, la création de cette fonction implique le renforcement de la filière de gestion.

Les directions d'administration centrale

Les directions d'administration centrale en tant que structures participant à la mise en œuvre des politiques publiques, doivent également fournir des indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité de leur action. Le dispositif est, sur le contenu, assez proche de celui que l'on peut prévoir pour les services déconcentrés.

Globalement, les solutions adoptées en matière d'organisation détermineront les évolutions des emplois de la filière ainsi que les parcours professionnels des agents.

B / La formation

Le dispositif de formation qui a été mis en place, devra être renforcé et prolongé dans le temps. Les formations devront être dispensées au plus près du terrain.

La formation aux nouveaux outils

C'est une formation qui nécessitera des moyens mais dont la méthode est connue. Elle intéressera principalement les agents chargés de fonctions budgétaires et comptables. Il faudra prévoir un accompagnement de proximité.

La formation au nouvel exercice budgétaire

La formation à la nouvelle organisation du budget ainsi qu'aux nouvelles règles de la comptabilité publique induira, au-delà de l'acquisition de nouvelles méthodes de travail et de l'assimilation de nouvelles normes, une connaissance des principes et de l'organisation de la comptabilité publique. Elle devra être modulée en fonction du niveau de connaissances et de formation des agents et des missions qui leur seront confiées.

Outre les agents chargés de fonctions budgétaires et comptables, elle touchera l'encadrement qui devra bénéficier d'une mise à niveau pour les responsables hiérarchiques en poste et d'une formation lors de la prise de fonctions.

La formation au contrôle de gestion

La formation à la mesure de la performance et au contrôle de gestion sera la plus exigeante, la plus longue et la plus dépendante des décisions en matière d'organisation. Il s'agira de parvenir à l'appropriation d'un raisonnement avant

celle des outils. Elle intéressera quasiment tous les agents à des degrés et à des niveaux divers.

Les directeurs et chefs de service devront être formés aux concepts du contrôle de gestion, aux méthodes de définition des indicateurs, à la gestion des activités en fonction d'objectifs et de priorités, ainsi qu'à la mise en place des outils nécessaires.

Pour les agents des services techniques, la formation portera sur l'organisation des activités en fonction des exigences du contrôle de gestion.

Enfin, la formation des agents du service chargé de la collecte et de la consolidation des indicateurs portera sur l'utilisation d'outils.

Toutes ces formations devront se décliner en formations continues pour les agents en poste mais aussi dans les cursus de formation initiale.

La formation des responsables du contrôle de gestion aussi bien au niveau des directions d'administration centrale qu'au niveau des services déconcentrés devra permettre aux agents à la fois de maîtriser les outils mais aussi les principes et les méthodes du contrôle de gestion.

C / L'évolution des métiers et des compétences

L'évolution des métiers ne pourra être stabilisée et les parcours professionnels ne pourront être définis qu'à l'issue de la réflexion sur l'organisation des services.

Néanmoins, le GEFE a défini des emplois-références et établi des fiches en cohérence avec les travaux de l'observatoire de l'emploi public pour l'établissement du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME).

Parmi les compétences à mobiliser, il y a celles qui sont complémentaires à l'activité de responsable hiérarchique ou des agents exerçant dans un service technique et chargés de la mise en œuvre d'une politique publique :

- ✓ Responsable de programme
- ✓ Responsable de BOP
- ✓ Responsable d'unité opérationnelle

D'autre part, il faut définir les compétences qui s'ajouteront à celles déjà existantes en matière budgétaire et comptable. La création d'une filière spécialisée serait de nature à répondre aux nouveaux besoins.

Le GEFE a identifié six emplois de référence :

- ✓ Responsable de la gestion financière et comptable
- ✓ Responsable de cellule comptable
- ✓ Gestionnaire comptable
- ✓ Responsable de marchés publics
- ✓ Gestionnaire de marchés publics
- ✓ Contrôleur de gestion,

D / Recrutement, formation initiale, formation continue

En matière de recrutement et de formation initiale, les nombreux départs en retraite prévus au cours des années à venir seront l'occasion de définir des profils adaptés aux évolutions engagées.

S'agissant des agents en poste, la formation continue et les formations à la prise de fonctions devront permettre les adaptations nécessaires.

Le niveau moyen des emplois dans la filière « Gestion budgétaire et comptable » devra être relevé : des emplois de catégorie A+ pour les chefs de service, des emplois de catégorie A et B pour exercer l'ensemble des activités de la filière, c'est-à-dire une inversion par rapport à la situation actuelle où le nombre d'emplois de catégorie C est prépondérant.

Dans l'hypothèse de la création d'une filière identifiée, le recrutement d'agents possédant un diplôme dans les domaines de la gestion et de la comptabilité conduirait à une réelle professionnalisation. L'évolution des formations dans les IRA ou à l'INFOMA permettrait de spécialiser les agents recrutés soit dans la gestion des ressources humaines, soit dans la gestion financière et comptable. Enfin, l'utilisation de la VAE permettrait de tenir compte du nombre important d'agents qui ont été formés sur le tas dans cette filière.

Conclusion

Le GEFE a décidé de présenter, dès à présent, les conclusions de ses travaux, non pas comme une réflexion prospective menée à son terme mais comme un apport à la réflexion qui devra être engagée, afin de tirer toutes les conséquences de la mise en œuvre de la LOLF.

Le comité de pilotage, lors de sa réunion du 10 mars 2006, a approuvé la proposition du GEFE de la mise en place d'un dispositif de suivi, de veille et

d'accompagnement, sous l'égide du Secrétariat Général, précédée d'une mise à plat par les directions d'administration centrale de l'ensemble des conséquences de la LOLF sur le fonctionnement des services avec pour objectif de dégager un projet et un discours communs sur les évolutions à prévoir dans l'organisation et le fonctionnement des services déconcentrés, fondés sur une réflexion menée conjointement.

Il apparaît également souhaitable que soit créée une structure, chargée de la coordination pour la mise en œuvre de la LOLF, la mise en commun des réflexions, la mutualisation des expériences et la communication.

Une étude complémentaire de l'OMM pourrait être envisagée dans un délai de trois à cinq ans, à l'issue de ce travail, en particulier sur l'évolution des métiers et sur la définition de parcours professionnels.

1^{ère} partie

La commande et le contexte de l'étude

1 / Les finalités et les objectifs de l'étude

L'étude, telle qu'elle a été définie par la lettre de mission (annexe 1) du Président de l'Observatoire des missions et des métiers - Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP) - adressée à la Présidente du GEFE¹ « Gestion financière et comptable » en date du 17 octobre 2003, porte sur la nature des emplois-types de cette filière et sur leur évolution qualitative et quantitative à échéance de dix ans.

Trois objectifs sont énoncés :

- 1- procéder à la description des emplois-types actuels tant du point de vue du contenu des activités et des compétences que du point de vue quantitatif ;
- 2- repérer les facteurs susceptibles de faire évoluer les emplois-types actuels tout en mettant en évidence, d'une part, de nouveaux emplois-types et, d'autre part, des compétences critiques dont les besoins ne seraient pas assurés ;
- 3- éclairer les responsables de la gestion des ressources humaines sur les anticipations à envisager en matière de recrutement, de formation, de mobilité, etc.

Cette mission qui, dans son énoncé, est tout à fait classique dans le cadre des missions mises en place par l'OMM depuis sa création, se situe pourtant dans un contexte tout à fait particulier puisque la filière « Gestion financière et comptable » est touchée de plein fouet par la mise en œuvre de la LOLF.

Si la lettre de mission y faisait bien référence, le GEFE a, très rapidement, pris conscience que l'aspect capital de cette réforme ainsi que l'importance de son impact et de ses conséquences sur les services de l'Etat ne permettraient pas de mener l'étude selon les méthodes habituellement retenues pour les autres études réalisées dans le cadre de l'OMM.

¹ GEFE : Groupe d'étude de la filière d'emplois.

2 / Le contexte lors du démarrage de l'étude et l'évolution de la commande

A / Le contexte national et général : « une révolution en marche »

La réforme de l'Etat du 13 juillet 1999 a initié des stratégies ministérielles de réforme pour répondre aux directives nationales d'orientation. Cette réforme a pour but de recentrer les ministères sur le cœur de leurs missions, en réexaminant les structures dans leurs organisations et leurs méthodes à travers les 6 axes de développement de la réforme de l'Etat :

- simplifier les démarches et procédures,
- moderniser la gestion financière,
- promouvoir une nouvelle GRH,
- adapter l'organisation,
- développer les nouvelles technologies,
- réussir la décentralisation.

L'étude de la filière d'emplois « Gestion financière et comptable » s'inscrit dans ce contexte et plus particulièrement dans le deuxième axe : *Moderniser la gestion financière*.

Mais l'élément-clé du contexte est l'entrée en application de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) concrétisée par la mise en place de nouveaux outils de gestion comptable et financière, telle l'application ACCORD, pour une nouvelle gestion publique. La loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 fixe trois objectifs :

- faire évoluer les administrations d'une culture de moyens et de procédures à une culture d'objectifs et de responsabilité : dans la pratique, il s'agit de donner plus de liberté et de responsabilité aux gestionnaires afin de parvenir à une meilleure utilisation des crédits,
- renforcer le rôle du Parlement, avec une plus grande transparence, un contrôle plus efficace et un suivi des résultats de l'action publique,
- mettre en perspective à moyen terme les finances publiques, parce que l'efficacité de l'action publique s'évalue au-delà de l'année budgétaire.

Les caractéristiques essentielles de cette réforme s'organisent autour de quatre volets :

- **une nouvelle organisation du budget** (en missions, programmes et actions) : elle autorise une plus grande responsabilisation des gestionnaires et permet

de déterminer des objectifs et de mesurer les résultats des politiques publiques,

- **une nouvelle comptabilité publique** : elle garantit la sincérité et la clarté des comptes, avec notamment l'introduction d'une comptabilité générale (adaptation de la comptabilité d'exercice du secteur privé aux spécificités du secteur public),
- **de nouveaux modes de gestion** : les responsables des grandes politiques publiques (responsables de programme) devront faire vivre une véritable pratique professionnelle et moderne du pilotage de l'action publique,
- **un nouveau système d'information** : l'adaptation du système d'information ACCORD aux règles de la loi organique sera suivie d'une généralisation de ce système aux administrations centrales et déconcentrées.

L'importance des changements engendrés par cette nouvelle gestion financière pour les services de l'Etat a été soulignée par Alain LAMBERT, alors ministre délégué au budget et à la réforme de l'Etat, qui présentait, lors d'un point presse le 4 décembre 2002, la LOLF comme la nouvelle constitution financière de l'Etat et sa mise en œuvre comme « un chantier d'envergure » et comme « la clef de voûte de la réforme de l'Etat ». Il ne suffit pas, en effet, de connaître et de savoir utiliser l'outil ACCORD, il faut aussi que les directions et services aient défini préalablement leur nouvelle organisation et leurs procédures internes.

B / Les premiers constats relatifs au MAP et l'évolution de la commande

A partir de la documentation disponible et des différentes réunions tenues au MAP, le GEFE a établi un premier état des lieux au début de 2004 :

- l'étude de la filière « Gestion financière et comptable » s'inscrit dans un environnement particulier puisque les évolutions de la filière seront, pour l'essentiel, induites par la LOLF, dont les conséquences directes sur la gestion budgétaire et comptable constituent, en réalité, des contraintes imposées de l'extérieur à prendre en compte et à gérer dans un délai très court, puisque la mise en œuvre de la LOLF était fixée au 1^{er} janvier 2006,
- le calendrier de mise en œuvre de la LOLF et les étapes prévues pour parvenir à ce résultat, plaçait le GEFE dans une situation particulière puisque ses réflexions et ses propositions ne pouvaient pas s'appuyer sur une prévision des évolutions à moyen et long terme dès lors que les conséquences en matière d'organisation des services et de compétences à mobiliser n'avaient pas été tirées par l'administration,
- ses travaux devaient se dérouler au fil du déploiement des nouveaux outils et des nouvelles procédures, c'est-à-dire courant 2004 et 2005 avec, en

particulier, l'urgence de la mise en place d' ACCORD (en avril 2004) au sein du MAP qui faisait partie, avec le Ministère de la Défense et celui des Affaires Etrangères, des trois derniers ministères à se raccorder à cet outil,

- l'absence d'informations sur la LOLF, notamment en direction des services déconcentrés a conduit ces derniers à solliciter le GEFE pour apporter des réponses aux interrogations des responsables et aux préoccupations des agents touchés par cette réforme.

Dans ces conditions, le GEFE a considéré que son travail d'analyse, de réflexion et de prospective devait prendre en compte ces éléments très particuliers et très contraignants pour l'avenir.

L'apport de l'OMM dans un tel chantier ne peut être positif que dans la mesure où il demeure bien une instance de réflexion capable d'examiner avec recul les évolutions prévisibles mais il ne peut être utile que s'il n'est pas trop décalé dans le temps par rapport à la mise en place effective des changements majeurs qui ont été identifiés et s'il peut, à court terme, fournir des propositions d'action et susciter les anticipations nécessaires à la réussite d'un projet déjà largement engagé.

Les aspects directement liés à la technique budgétaire étant privilégiés et les conséquences de la LOLF sur la gestion des ressources humaines (formation, adaptation aux nouvelles compétences et à l'évolution des métiers) et sur l'organisation des services n'ayant pas été évaluées dans toute leur ampleur, le GEFE a considéré que la réflexion sur les missions, les emplois et les compétences à mobiliser devrait fournir aux responsables opérationnels les éléments leur permettant les anticipations nécessaires dans la gestion des ressources humaines : définition des nouveaux emplois-types et des compétences nécessaires pour les occuper, des formations à mettre en place et des qualifications à rechercher dans les recrutements futurs, dispositions en vue de la reconversion éventuelle de certains personnels. Sa contribution ne pouvait être complète que si la réflexion sur l'organisation à mettre en place dans le cadre de la LOLF avait été menée à son terme.

En attendant que les décisions soient prises, le GEFE a, dans un premier temps, engagé un travail sur les emplois et les compétences actuels et a suivi les travaux engagés en administration centrale pour préparer la mise en œuvre de la LOLF. Parallèlement, afin de préparer la réflexion prospective, le GEFE a dû s'approprier le sujet pour intégrer ce qu'allait impliquer la mise en place de la LOLF, du contrôle de gestion, de la comptabilité analytique au travers d'une masse importante d'informations recueillies sur le site MODERFIE, ou auprès de personnes impliquées de près ou de loin dans cette réforme.

Les membres du comité de pilotage ont insisté sur la nécessité, pour le GEFE, de ne pas se limiter aux aspects strictement techniques de formation et d'outils mais de prendre en compte la complexité du nouveau dispositif qui nécessite une appropriation, par la totalité de l'encadrement, de la réforme engagée ainsi qu'une réflexion globale impliquant l'ensemble des services.

3 / Le champ de l'étude

Au départ, le champ de l'étude a été défini à la lumière de ce qui était demandé dans la lettre de mission.

Un premier échantillonnage a été établi comme suit :

- En administration centrale :
 - le contrôle financier
 - la direction des affaires financières et de la logistique (DAFL)
 - les missions des affaires générales (MAG) des directions et services d'administrations centrales
 - l'inspection de l'enseignement agricole
- En services déconcentrés :
 - les directions départementales de l'agriculture et de la forêt (DDAF)
 - les directions régionales de l'agriculture et de la forêt (DRAF)
 - les directions départementales des services vétérinaires (DDSV)
- En établissements :
 - l'enseignement technique : LEGTA, LPA, CFPPA et CFA et agences comptables
 - l'enseignement supérieur : les secrétariats généraux des écoles supérieures
- L'équipe ACCORD, en charge de la mise en place de la nouvelle application interministérielle.

Les autres établissements publics et offices, mentionnés dans la lettre de mission, devaient être contactés dans un premier temps pour information.

En fait, à l'issue de la première phase d'enquête effectuée entre mars et juin 2004, il est apparu nécessaire de resserrer l'échantillon et il a été décidé de privilégier l'étude des évolutions de la filière dans les services déconcentrés du MAP. En effet, c'est dans les services déconcentrés que les changements seront les plus profonds et les plus complets et les évolutions qui y seront constatées,

s'appliqueront en tout ou en partie aux autres secteurs, notamment en administration centrale. Par ailleurs, les établissements d'enseignement agricoles sont déjà engagés dans une démarche de contrôle de gestion et ne seront pas placés en première ligne pour la mise en œuvre de la LOLF de même que les autres établissements publics qui ne seront touchés qu'au titre d'opérateurs de l'Etat.

Il faut noter, également, que l'étude qui a été menée par l'OMM en 2004 sur le processus de professionnalisation des cadres administratifs en services déconcentrés, n'a pas abordé les conséquences de la LOLF sur les activités des secrétaires généraux et des attachés des services déconcentrés.

4 / Les acteurs de l'étude

A / Le comité de pilotage

Le comité de pilotage du GEFE « Gestion financière et comptable », présidé par Sylviane Tétart, Inspecteur Général de l'Agriculture, et composé d'une vingtaine de membres (liste nominative en annexe 2), représente l'instance de validation des travaux. Il associe toutes les parties prenantes des finalités de l'étude. Sa composition est la suivante :

Représentants des employeurs

pour l'administration centrale (AC)	pour les services déconcentrés (SD)	pour les établissements d'enseignement
1 représentant de la DAFL 1 représentant de la DGAL 1 représentant de la DGER 1 représentant du SG 1 représentant de la Direction Générale de la Réforme de l'Etat	1 DDAF 1 DDSV (si possible, représentant un échelon régional) 1 DRAF	1 chef d'établissement d'enseignement technique (EPLA) 1 chef d'établissement d'enseignement supérieur

Représentants des personnels

pour l'administration centrale	pour les services déconcentrés	pour les établissements d'enseignement
1 chef de MAG 1 agent de l'AC (cat. C)	1 chef de SG (DDAF) 2 agents des SD (1 cat. B et 1 cat. C)	1 attaché gestionnaire 1 secrétaire général 2 agents (1 cat. B et 1 cat.C)

Ce comité a pour rôle :

- de valider les travaux de l'OMM à chaque étape,
- d'être force de proposition, notamment sur les scénarios.

B / Le groupe métiers

Un « groupe-métiers », représentatif des différents emplois-types, contribue à préciser et à finaliser la carte des emplois-types de la filière ainsi que les projections à son propos en tenant compte des objectifs rappelés précédemment.

Il faut noter que ce groupe n'a pu être réuni physiquement au cours de l'année 2005 et qu'il n'a, en fait, été consulté qu'électroniquement ou téléphoniquement. En effet, l'absence d'informations concrètes et donc de lisibilité sur les évolutions à prévoir ont conduit la quasi-totalité des membres de ce groupe à s'excuser pour les trois réunions qui leur ont été proposées en vue de valider les fiches de fonctions issues de leur consultation. Néanmoins, ils ont tous répondu avec beaucoup de sérieux aux questionnaires qui leur ont été transmis ainsi qu'aux demandes de précisions qui leur ont été adressées.

C / Les chargées d'étude

Deux chargées d'étude à temps partiel, selon une convention passée avec l'OMM, ont été mobilisées pour réaliser les enquêtes de terrain, analyser les données et rédiger les comptes rendus et rapports concernant l'étude :

- Laure Béguin, DDSV Bouches du Rhône
- Gina Martinez, SG-MPISC

Les chargées d'études, en tant que de besoin, font appel aux personnes ressources de l'OMM, en particulier François Granier (Responsable des études / OMM) .

Roland Labrégère, enseignant à l'ENESAD, a apporté un appui méthodologique à l'étude.

Enfin, Bertrand Brouard, étudiant au CNAM, a été retenu pour réaliser son mémoire de master en Sciences du Travail et de la Société intitulé « Les impacts du contrôle de gestion dans l'univers hospitalier français », mention « Management des ressources humaines et sociologie », spécialité

« Développement des ressources humaines », sous la direction de André Moisan, Maître de conférences en sociologie au CNAM-Paris.

5 / Les constats et les hypothèses de travail

A / Les constats

1^{er} constat : La LOLF va entraîner une véritable « révolution culturelle » qui touchera tous les échelons des structures et l'ensemble des services qu'ils soient administratifs ou techniques, centraux ou déconcentrés

La LOLF va conduire à des modifications importantes dans les procédures et les outils de gestion budgétaire : changement de structure et de nomenclature budgétaire, réforme de la comptabilité publique, adoption de nouveaux outils.

Ces modifications qui sont les plus évidentes au premier abord, ne sont cependant pas les plus importantes et pourront être résolues par des actions de formation destinées aux agents de la filière actuelle de « Gestion budgétaire et comptable ».

La véritable révolution qui sera introduite par la LOLF, est le fait que « *la fonction comptable de demain sera l'affaire de tous* ». La nécessaire mesure de la performance consécutive à la définition d'objectifs et de priorités et corollaire à la plus grande responsabilité des responsables de programmes impliquera, en effet, que l'ensemble des acteurs de l'action publique participe à cette démarche. La gestion du budget ne sera plus le travail d'agents spécialisés dans les procédures comptables, mais conduira chaque agent, chargé de la mise en œuvre d'une politique publique, à participer à la collecte d'éléments en vue de l'évaluation de l'efficacité de cette politique.

Dans le cadre de la LOLF, le responsable d'un programme ou d'une action devra définir les objectifs des services, les priorités. Il conviendra donc de programmer les activités et de définir les procédures d'intervention. Il faudra également que les agents disposent de fiches de postes leur permettant de se situer dans l'activité du service. Ces éléments préalables à l'exécution des tâches liées à une mission relèvent de la démarche-qualité : programmation des activités, fiches de procédures, fiches de fonctions. La mesure de la performance (efficacité des actions menées au regard des objectifs fixés et efficacité de l'activité des services en fonction des moyens mis en œuvre) passe par l'estimation des temps passés, par la collecte d'informations permettant l'appréciation des résultats obtenus qu'elles soient de nature physique ou financière. Le contrôle de gestion et la comptabilité analytique sont les outils

permettant de réaliser la collecte des éléments constitutifs des indicateurs. Cette démarche ne peut être détachée de l'évaluation des agents (fiche de poste, définition d'objectifs et analyse des résultats obtenus).

Ce nouveau mode de gestion aura donc une forte incidence sur l'organisation des services et sur l'activité des agents, d'autant plus que la gestion déconcentrée de la masse salariale donnera aux chefs de service une marge de manœuvre supplémentaire.

Il faudra, par ailleurs, organiser la remontée de ces informations au niveau central et leur consolidation.

Dans ces conditions, il s'agit bien d'un processus touchant toutes les structures de l'administration de façon très profonde et pas seulement d'évolutions à la marge des procédures et des outils budgétaires et comptables. L'appropriation de ces changements ne se fera que sur le long terme et nécessitera une action en permanence et en profondeur au cours des prochaines années.

2^{ème} constat : Au-delà des évolutions budgétaires et comptables, le changement de culture et la nécessité de faire évoluer l'organisation des services n'a pas encore été prise en compte au MAP

Un comité interministériel des directeurs des affaires financières a été créé pour valider le pilotage de la mise en place de la LOLF conduit par la direction générale de la modernisation de l'Etat au ministère des finances. L'objectif est la coordination de l'ensemble des travaux puisque " chaque ministère s'est doté d'une équipe propre à maîtriser les nombreuses évolutions à venir : changement de culture, évolution des métiers, émergence de nouveaux métiers, modification des procédures et processus de travail " (site MODERFIE).

Jusqu'à présent au MAP, l'accent a été mis uniquement sur les évolutions de nature budgétaire et comptable : mise en place de l'outil ACCORD, définition des programmes nationaux, mise au point des indicateurs. Ces évolutions sont certes indispensables mais ne sauraient suffire pour garantir une mise en œuvre satisfaisante de la LOLF.

Par ailleurs, il n'y a pas ou très peu de coordination entre la DAFL et les directions (DGAL et DGER) qui ont engagé, chacune de leur côté, une démarche de mise en place d'une comptabilité analytique et d'un contrôle de gestion. La DGA (maintenant Secrétariat Général) a mené en parallèle sa propre réflexion sur la mise en place du contrôle de gestion dans les DRAF et les DDAF alors que, compte tenu de l'ampleur des changements à mettre en œuvre,

il aurait été plus que souhaitable de mutualiser les expériences et les compétences.

Enfin, l'information des services déconcentrés a été, jusqu'à une date très récente, tout à fait sommaire sur les modifications substantielles qui seront nécessaires dans leur fonctionnement et leur organisation, les mettant dans l'impossibilité de préparer les évolutions.

Le bilan d'étape qui a été présenté au comité de pilotage lors de sa réunion du 22 novembre 2004 a souligné que les interlocuteurs du GEFE dans les services déconcentrés n'ont pu, à l'époque, fournir que des indications fragmentaires en raison du faible niveau de leur information sur les conséquences de la mise en œuvre de la LOLF. Dans certains départements, cette information a été réalisée, sur initiative et demande des services déconcentrés, par les services du Trésorier Payeur général (TPG).

Par ailleurs, la définition de nouveaux emplois-types leur était difficile, dès lors que les décisions en matière d'organisation n'avaient pas été prises ni même esquissées.

Même si des formations générales ont été organisées au cours du premier semestre de 2005, les formations destinées aux services déconcentrés en vue de la mise en œuvre du dispositif pour 2006 n'ont réellement commencé que mi-2005 et les éléments concrets n'ont été explicités qu'à partir de septembre 2005.

Aucune décision en matière d'organisation n'ayant été prise, les responsables des services déconcentrés ont eu toutes les difficultés pour envisager les évolutions à prévoir et de réfléchir à leur mise en œuvre.

S'agissant du contrôle de gestion et de la mise en place du dispositif de mesure de la performance des actions menées par les services, le changement de culture que ce dispositif va entraîner, n'a pas été totalement pris en compte au sein du MAP.

L'absence d'un discours commun des directions d'administration centrale sur les évolutions à prévoir dans l'organisation et le fonctionnement des services est fortement ressentie par les agents et les responsables des services déconcentrés.

B / Les hypothèses de travail

La définition des objectifs et la mesure des résultats constitueront l'élément central de l'action des services. La gestion des missions, programmes et actions

intégrera, outre les crédits actuels de fonctionnement, d'intervention et d'investissement, les crédits de personnel sous la forme d'une masse salariale remplaçant les emplois budgétaires. Elle reposera sur la définition de priorités. La mesure de la performance, qui constitue le corollaire de la plus grande liberté de gestion, entraînera la définition d'indicateurs permettant de faire apparaître l'efficacité socio-économique de la politique menée par rapport au citoyen, la qualité du service rendu à l'utilisateur et l'efficacité de la gestion vis-à-vis du contribuable. Un dialogue de gestion sera, en outre, organisé entre les administrations centrales et les services déconcentrés.

La mise en œuvre de la LOLF impliquera des modifications dans la gestion des ressources humaines : changement de culture, évolution des métiers, émergence de nouveaux métiers, réforme des procédures et des processus de travail.

Les évolutions prévisibles sur les métiers de la filière se situent à trois niveaux :

- d'abord, la gestion budgétaire par missions, programmes et actions qui va modifier sensiblement les conditions de préparation, d'exécution et de suivi du budget de l'Etat,
- ensuite, la réforme de la comptabilité publique qui passera d'une gestion annuelle à une gestion par exercice calquée sur la comptabilité générale des entreprises, intégrant, notamment, les notions de charges à payer et d'amortissement,
- enfin, l'utilisation d'un nouvel outil comptable (ACCORD).

❶ ACCORD, outil interministériel dont le MAP est un des utilisateurs parmi d'autres, est un produit qui implique, de la part des utilisateurs, une connaissance réelle de la comptabilité à la différence de SYCOMORE et AGRI + ou AGRI 2 dont les procédures étaient « sécurisées » et permettaient d'effectuer des opérations comptables sans être obligé de savoir comment s'organise et se prévoit la dépense publique, sans nécessairement se situer précisément dans le déroulement de la chaîne de la dépense publique et où les corrections étaient possibles à chaque stade des opérations sans être contraint de remonter cette chaîne.

Certains personnels en place, qui effectuaient un travail simple de saisie des données nécessaires à la gestion financière et comptable, doivent s'approprier les nouvelles compétences requises par la mise en place de la LOLF et d'ACCORD. Un accompagnement dans l'acquisition de nouveaux savoirs devra être prévu et (ou) une orientation vers de nouvelles fonctions, tenant compte de leurs compétences.

Le changement de l'outil comptable induit que les agents gestionnaires soient mis en situation d'utiliser le produit soit après une formation juridique solide en matière de comptabilité publique, soit par le biais d'un accompagnement spécifique de l'encadrement permettant de pallier l'insuffisance de leur formation actuelle.

② Le passage de la comptabilité publique à une comptabilité de type « entreprise » implique, au-delà du changement de la numérotation des comptes, l'acquisition et l'utilisation de notions très nouvelles liées à la gestion patrimoniale et à la gestion par exercice. Il nécessitera une formation systématique et approfondie avant la mise en place des nouvelles dispositions de la LOLF.

③ S'agissant de la mise en œuvre de la LOLF, les impératifs de la gestion par missions ainsi que les exigences de compte-rendu au Parlement sur la base d'indicateurs de performances et de résultats nécessitent la mise en place d'outils de comptabilité analytique et de contrôle de gestion qui ne sont pas intégrés à l'outil comptable ACCORD qui se situe largement en aval de la définition des besoins et de la programmation

Dans le cadre de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion, les structures devront sans doute repenser et modifier profondément leur organisation ; certains personnels (cadres, notamment) se verront confier des missions qu'ils n'assurent pas actuellement et pour lesquelles ils n'ont pas, dans la majorité des cas, reçu de formation. Il n'est pas certain que les compétences nécessaires soient actuellement disponibles au sein du MAP. De nouveaux métiers vont sans doute émerger et les emplois actuels subir des mutations importantes.

Dans différentes directions (DGAL, DGER) ou sous-direction (SDMS), il existe des outils de diagnostic et d'analyse ainsi que des indicateurs pour le contrôle de gestion aux niveaux de l'administration centrale et des services déconcentrés. Mais il n'y a pas eu d'harmonisation dans la construction et l'utilisation de ces outils, ce qui ne pourra qu'entraîner des difficultés dans leur appropriation par la communauté de travail et dans leur exploitation au niveau central.

④ L'évolution prévue en matière de contrôle de l'exécution de la dépense (mise en place d'un département comptable ministériel, disparition du contrôle financier à priori) conduira à une responsabilisation de l'encadrement dans le déroulement de la procédure comptable et demandera donc, à tous les niveaux de la hiérarchie, une connaissance réelle de la comptabilité et une prise en compte au quotidien du suivi des opérations comptables.

La mise au point des outils de suivi budgétaire (comptabilité analytique, contrôle de gestion) dans le cadre de la LOLF ne touchera pas seulement les services gestionnaires des crédits mais l'ensemble des services techniques concernés par la mise en œuvre d'actions ou de sous-actions dans le cadre des programmes du MAP aussi bien au niveau de la formation à l'utilisation de ces outils que de l'organisation du travail.

Les structures et l'organisation vont fortement évoluer et l'impact sera fort. Un même agent aura plusieurs missions. Ce phénomène va s'accroître dans tous les services avec la mise en place de la LOLF. Il faudra mener un gros travail d'analyse et d'expertise et modifier l'organisation. Il est indispensable que soit défini un minimum d'architecture et il est urgent que des décisions soient prises. Les interrogations sont fortes s'agissant du contrôle de gestion.

Par ailleurs, la préparation et l'accompagnement au changement n'ont pas été véritablement engagés. Par conséquent, on peut craindre que cette étude ne provoque des inquiétudes et des interrogations sur leur avenir professionnel chez les personnels consultés.

Ces hypothèses étant posées, le GEFE a décidé de mener ses travaux en tenant compte du contexte particulier de cette étude et de la nécessité de travailler pour le court terme (administration centrale) et non pas seulement pour le moyen et long terme (services déconcentrés).

En l'absence d'une réflexion propre au MAP, le GEFE a souhaité disposer d'éléments de comparaison au sujet de la mise en place d'un dispositif de contractualisation s'appuyant sur le contrôle de gestion et a choisi de faire étudier la situation d'un établissement hospitalier. En effet, il est apparu que des points communs existent entre les deux secteurs :

- la présence d'une culture technique forte portée par des professionnels peu enclins à se préoccuper des problèmes de gestion,
- la nécessité de concilier la qualité du service public et la recherche d'une meilleure gestion.

C'est l'objet du travail qui a été demandé à Bertrand Brouard dans le cadre de son mémoire de master.

6 / La méthodologie et le calendrier de l'étude

A / La méthodologie

L'étude a commencé le 28 octobre 2003 : la présidente du GEFE, les responsables de l'OMM ainsi que les chargées d'études, se sont réunis pour, à partir des objectifs fixés, arrêter le principe de l'organisation générale de l'étude et fixer la date d'une nouvelle rencontre pour la présentation d'un premier cahier des charges.

Le 16 décembre 2003, avec les mêmes participants, les chargées d'étude ont présenté la première ébauche du cahier des charges à partir des premiers éléments d'investigation. Celui-ci a été validé par le comité de pilotage lors de sa réunion du 23 mars 2004.

La méthodologie de l'étude a pris en compte deux éléments importants :

❶ de nombreux facteurs vont faire évoluer les emplois types actuels dans le domaine de la gestion budgétaire et comptable et il sera demandé aux personnels un gros effort d'adaptation à de nouveaux concepts, de nouveaux outils, de nouveaux systèmes d'organisation et de fonctionnement,

❷ le challenge était différent en administration centrale ou en services déconcentrés :

- en administration centrale, le temps était compté (mise en place d'ACCORD à échéance d'avril 2004) et pour satisfaire le besoin de compétences nouvelles, « critiques » pour certaines d'entre elles, la réponse était dans l'urgence, ce qui n'était pas de nature à rendre les choses faciles,
- dans les services déconcentrés, l'échéance était plus lointaine (2006) et l'utilisation d'AGRI 2 a permis un accompagnement et une transition moins brutale .

Les travaux ont été répartis en deux phases :

- Phase exploratoire (mars-novembre 2004)

En administration centrale, l'évolution étant en cours, le GEFE a observé la montée en charge de la mise en place d'ACCORD avec trois volets :

- décrire et analyser l'évolution des situations professionnelles après la mise en place d'ACCORD,

- étudier l'impact de l'introduction d'ACCORD dans l'organisation et le fonctionnement des structures d'administration centrale et sur les différents corps impliqués,
- établir la cartographie des emplois-types à l'horizon 2006, date de mise en œuvre de la LOLF, à la lumière des expérimentations (DGAL, DGER),

Dans les services déconcentrés et les établissements d'enseignement, cette phase avait pour objectif de :

- identifier les emplois-types actuels, les décrire (activités) en listant les compétences associées, effectuer une évaluation quantitative par corps, repérer les facteurs susceptibles de faire évoluer ces emplois-types,
- hors de la filière d'emploi étudiée, repérer d'autres fonctions assurant, au sein de missions administratives ou techniques, des responsabilités dans le domaine budgétaire et comptable ; effectuer une évaluation quantitative de cet apport,
- identifier d'éventuels emplois nouveaux, liés à la mise en place des nouveaux outils (ACCORD, comptabilité analytique, contrôle de gestion, audit financier, ...), les décrire en listant les compétences qu'ils requièrent,
- repérer les conséquences éventuelles de la mise en place de ces nouveaux outils sur l'organisation des structures et la configuration des équipes ; repérer les besoins (personnels, savoirs, ...) émergeant, notamment en utilisant les éléments recueillis par l'analyse menée en administration centrale.

L'enquête-terrain a été réalisée au moyen d'entretiens individuels et de l'observation des situations de travail dans différentes structures entrant dans le champ de l'étude. Un protocole d'enquête, comprenant notamment les différents canevas d'entretiens, a été établi. Parallèlement, des informations ont été recueillies auprès de la direction générale de la modernisation de l'Etat et d'autres ministères ayant déjà expérimenté ACCORD : leur expérience a été confrontée aux premiers éléments relevés sur le terrain.

En revanche, les aspects liés à l'évolution des métiers, des outils et de l'organisation des structures n'ont pu être véritablement traités, en raison de l'information insuffisante des acteurs de terrain.

Cette phase exploratoire a permis d'établir des premiers constats qui se sont affinés et consolidés au fil de l'étude. Les résultats de cette première phase ont été validés par le comité de pilotage lors de sa réunion du 22 novembre 2004.

- Phase d'approfondissement et de consolidation (année 2005)

Cette phase a eu pour but de :

- finaliser la description des emplois-types actuels et de ceux à l'horizon 2006,
- analyser les observations faites en administration centrale afin qu'elles soient utiles aux services déconcentrés,
- éclairer les responsables de la gestion des ressources humaines sur les anticipations à envisager en matière de recrutement, de formation, de mobilité, etc, notamment en informant des anticipations réalisées dans certains services et des résultats positifs obtenus pouvant servir de références,
- proposer des « modèles » d'organisation et de fonctionnement repérés comme satisfaisants dans les structures,
- stabiliser les résultats de l'enquête avec l'ensemble des acteurs de cette étude (groupe métiers, ...).

Le GEFE avait envisagé, dans cette phase, de suivre les décisions prises par le MAP et d'en tirer les conséquences sur les emplois-types ou, au moins, sur les métiers et les compétences qui devront être mobilisées. Il avait, également, prévu de se rapprocher de services à l'extérieur du MAP qui ont, dans la mise en œuvre de la LOLF, déjà engagé des réflexions ou des expérimentations, afin d'en tirer les enseignements et d'utiliser les résultats des travaux menés par Bertrand Brouard.

Cependant, cette phase de consolidation et d'approfondissement n'a pu être totalement menée à bien conformément aux objectifs, dès lors que des décisions concrètes n'ont pas été prises en matière d'organisation des services par le MAP.

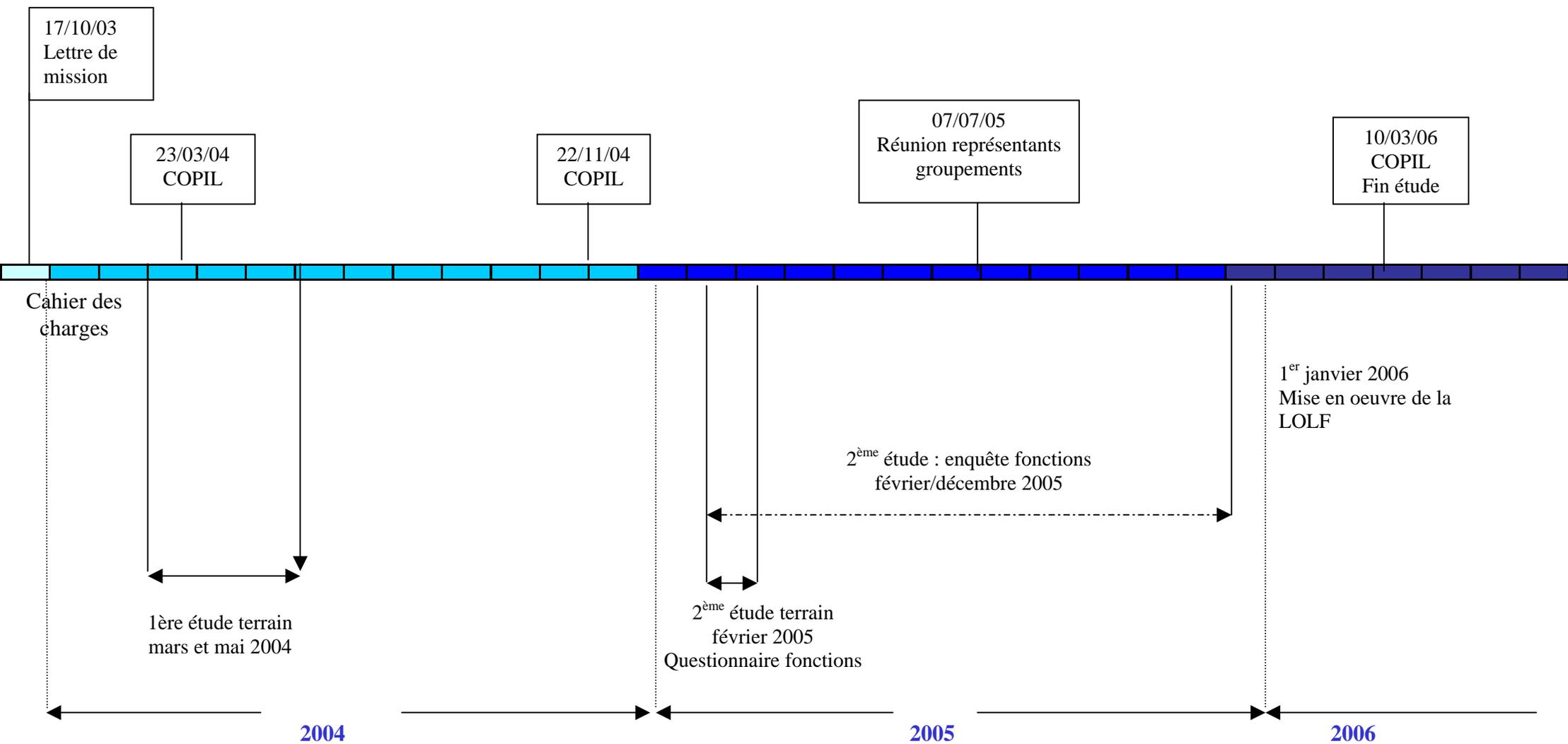
Le GEFE a effectué, au cours de la 1^{ère} moitié de l'année 2005 :

- un travail approfondi sur la filière « Gestion financière et comptable » en vue d'affiner la connaissance quantitative (âge, ancienneté, nombre d'agents, catégorie...) des emplois et la définition précise des fonctions exercées,
- une réflexion avec les représentants des DRAF, DDAF, DDSV et Secrétaires généraux sur les scénarios d'évolution de l'organisation et des compétences à mobiliser pour la mise en œuvre de la LOLF dans les services déconcentrés,
- une étude portant sur les évolutions des compétences induites par la mise en œuvre de la LOLF et les changements prévisibles dans l'organisation des structures.

B / Le calendrier (Annexe 3)

Il faut noter que les deux études-terrain successives ont été menées en 2004 et 2005 pendant que la LOLF était progressivement mise en place dans les services ; par conséquent, le cheminement des chargés d'étude s'est fait en parallèle de l'appropriation, plus ou moins importante, par les personnels, de nouveaux outils, de nouvelles dispositions, de nouvelles informations, apportant avec eux de nouveaux questionnements, de nouvelles inquiétudes, des tentatives de réorganisation.

Chronologie du travail conduit par le GEFE et des 2 études terrain



2^{ème} partie

Analyse et prospective des emplois de références

Le travail sur le terrain a eu pour objectif, dans le cadre des hypothèses retenues dans le cahier des charges validé par le comité de pilotage du 23 mars 2004, d'établir la photographie de la filière d'emplois « Gestion financière et comptable » à la veille de la mise place de la LOLF, en caractérisant les emplois existants et en profilant le devenir de cette filière.

La première étude conduite sur le terrain, s'est déroulée de mars 2004 à juin 2004 et a été validée par le comité de pilotage du 22 novembre 2004.

La deuxième étude, menée en février 2005, a approfondi les informations recueillies et tente de définir les emplois-types par l'élaboration de fiches de fonctions.

1 / La première étude : mars/juin 2004

A / Le recueil des données

A.1 / Les modalités de réalisation du recueil des données

● En administration centrale :

Le recueil des informations s'est organisé, notamment, autour d'entretiens avec les acteurs de la mise en place d'ACCORD au MAP, de rencontres avec certains des acteurs de la mise en place de l'expérimentation de la LOLF à la DGER et à la DGAL.

Les travaux de recueil d'informations en administration centrale ont été effectués dans le cadre d'entretiens ainsi que par la participation à diverses réunions d'information destinées aux agents, à des journées de formation, aux réunions des chefs des missions des affaires générales (MAG) des directions d'administration centrale ainsi qu'à certaines réunions de services à la DGA (sous-direction de la logistique et du patrimoine).

- En services déconcentrés et dans les établissements d'enseignement :

Le GEFE a pris le parti de constituer un panel relativement important de personnes à interroger. Cet échantillon n'est, cependant, ni scientifique, ni statistique. Il ne peut être considéré comme représentatif au sens d'un sondage d'opinions. Mais, le GEFE a estimé que les compétences à mobiliser dans la filière « Gestion budgétaire et comptable » étaient globalement assez semblables d'un département à l'autre, dans les DDAF, les DDSV, les DRAF et les établissements d'enseignement. En revanche, l'organisation des services et la répartition des compétences et des travaux entre les agents est très variable selon les structures, cette variété étant plus souvent le résultat de l'histoire, des circonstances et de la prise en compte des personnes, de leurs compétences et de leur disponibilité (temps partiel, par exemple).

Il a donc été convenu de rencontrer les agents de la filière « Gestion financière et comptable » dans des services et établissements répartis géographiquement sur le territoire, en combinant cette répartition avec la taille des services et la présence d'établissements d'enseignement technique et supérieur.

En raison des conséquences de la mise en place de la LOLF sur l'ensemble des services, le GEFE a, également, décidé de ne pas limiter ses investigations aux seuls agents de la filière « Gestion financière et comptable » mais de l'étendre aux responsables hiérarchiques (directeurs départementaux et chefs de service), afin de recueillir leurs points de vue sur les évolutions des métiers mais aussi de l'organisation des services.

A.2 / Les données chiffrées

Les documents statistiques et les pyramides des âges sont effectués pour la totalité de la filière administrative (7 551 agents tous corps confondus pour l'ensemble du MAP). La filière « Gestion financière et comptable » n'est pas identifiée en tant que telle. Elle est intégrée dans la filière administrative, sans qu'il soit possible d'effectuer des analyses sur le nombre précis, l'âge moyen et l'ancienneté des agents affectés à ces missions. Cette évaluation résulte de la confrontation d'informations émanant des différentes directions du MAP. La mise en cohérence pour aboutir à une synthèse au plus près de la réalité se révèle difficile.

En effet, l'enquête « Missions » propose une nomenclature dans laquelle les fonctions de gestion financière et comptable sont éclatées entre plusieurs thèmes et fournit une évaluation en ETP. Les listes d'emplois budgétaires établies par

les bureaux de gestion donnent des résultats en effectifs par corps. Les DDSV ont leur propre source d'information extraite de SIGAL.

En l'absence de nomenclatures communes permettant un langage commun et des résultats cohérents, un chiffre pertinent de la population concernée ne peut résulter que d'une estimation empirique de l'effectif de la filière que le GEFE a chiffré à environ 1 500 agents.

On constate par ailleurs que 67% des personnels de la filière administrative sont âgés de 45 ans à 65 ans.

A.3 / Les données de l'étude :

- ✓ 69 personnes entendues (annexe 4)
- ✓ 5 directions d'administration centrale
- ✓ 6 services déconcentrés : 1 DRAF, 3 DDAF, 2 DDSV
- ✓ 3 établissements d'enseignement
- ✓ 44 catégorie A et A+, 12 catégorie B, 11 catégorie C, 2 contractuels
- ✓ 2 extérieurs

● **Personnes interviewées par type de structure, par catégorie et par fonction**

Structures \ Catégories	Services déconcentrés - 1 DRAF - 3 DDAF - 2 DDSV	EPLEA - EPL - CFPPA - CFA	Etablissements d'enseignement supérieur	Administration Centrale	TOTAL Catégories
A et A+, dont	18	7	6	13	44
- Directeurs et directeurs adjoints	4	4	0	3	11
- Gestionnaires	4	2	3	6	15
- Chefs de services techniques	8	0	0	0	8
- Autres	2	1	3	4	10
B	5	1	2	4	12
C	7	1	2	1	11
Contractuels	0	2	0	0	2
TOTAL par structure	30	11	10	18	69

Directeurs et directeurs adjoints : directeurs des services déconcentrés et des établissements d'enseignement, sous-directeurs et sous-directeurs adjoints en Administration Centrale

Gestionnaires : secrétaires généraux en service déconcentrés et en établissement d'enseignement, chefs de MAG en Administration Centrale

Autres : chargés de mission, agents comptables extérieurs au MAP, enseignants chercheurs, société privée prestataire de service pour le MAP, attachés MODERFIE ...

● **Personnes interviewées : détail par structure et catégorie**

	Nombre structures	A et A+	B	C	Contractuels	TOTAL Structures
DRAF	1	4	3	0	0	7
DDAF	3	7	1	6	0	14
DDSV	2	7	1	1	0	9
Total SD	6	18	5	7	0	30
EPLEA	2	7	1	1	2	11
Enseignement sup	1	6	2	2	0	10
Total enseignement	3	13	3	3	2	21
DGA	1	2	1	0	0	3
DGER	1	6	1	0	0	7
DGAL	1	1	0	0	0	1
DPEI	1	2	0	1	0	3
SCOM	1	0	2	0	0	2
Total AC	5	11	4	1	0	16
Extérieurs	2	2	0	0	0	2
TOTAL structures et catégories	16	44	12	11	2	69

● **Récapitulatif des agents interviewés dans les compétences de gestion financière, budgétaire et comptable, par tranche d'âge, catégorie et ancienneté dans la filière**

<p>Nombre d'agents interviewés dans la filière</p>	<p>12 SG (terme incluant les SG des SD, les gestionnaires d'établissement et les chefs de MAG) exerçant environ 1/3 de leur temps à des missions dans le domaine budgétaire 32 agents dont la plus grande partie du temps, sinon la totalité, est consacrée à des missions dans la filière financière, budgétaire et comptable</p>
<p>Age</p>	<p><i>Pour les SG :</i> 7 ont plus de 50 ans 2 entre 45 ans et 49 ans 3 entre 27 ans et 32 ans</p> <p><i>Pour les 32 agents :</i> 10 agents de 26 ans à 45 ans (1 A, 5 B, 4 C) 18 agents de 46 ans à 55 ans (3 A, 7 B, 7 C, 1 ?) 3 agents de 56 ans à 60 ans (3 A) 1 agent ? (contractuel)</p>
<p>Catégories</p>	<p>A : 7 + 12 (SG) B : 12 C : 11 Contrat : 2</p>
<p>Compétences et Métiers</p>	<p>Parmi les 32 personnes : 3 sont agents comptables dont 1 extérieure au MAP pour les autres, il est difficile de caractériser leurs métiers par un terme précis, chacune n'utilisant pas nécessairement le même terme pour une même mission. En revanche, l'expression commune à tous est : <i>"J'aime les chiffres, on ne peut pas exercer ce métier si l'on n'aime pas les chiffres"</i> A la question : "quel est votre métier ?" réponses diverses : "je suis comptable" "je suis gestionnaire" "je fais de la comptabilité" "je gère le budget" "je fais le suivi du budget" "je suis secrétaire à la cellule marché"</p>
<p>Ancienneté dans la structure et dans la filière</p>	<p>Parmi les 32 personnes : 12 ont de 18 ans à 31 ans 9 ont de 6 ans à 15 ans 11 ont entre 2 mois et 3 ans</p>

A.4 / La présentation de la grille d'entretien

Chaque entretien a porté sur

- l'identification de la personne à travers son parcours professionnel,
- l'organisation de la structure pour identifier la place de la filière « Gestion financière et comptable », par rapport au secrétariat général, aux services, à l'implication de l'encadrement,
- l'information reçue concernant la LOLF, la MODERFIE, les indicateurs, la comptabilité analytique, le contrôle de gestion, les outils : par qui, comment, quand, avec quel appui, quelles réactions,
- les métiers et les compétences relatifs à cette filière tels qu'ils existent et tels qu'ils pourraient être projetés dans l'avenir avec la nouvelle législation.

La grille d'entretien (annexe 5) a été enrichie au cours de l'enquête, les premiers entretiens ayant servi à explorer la question et à adapter la grille. Il a cependant été quelquefois difficile de suivre le fil : les personnes enquêtées avaient du mal à imaginer ce qu'elles feraient plus tard, alors qu'elles ne connaissaient pas la LOLF. Elles ont décrit plus ou moins leurs activités et compétences mais sans se placer dans une prospective. Elles étaient plutôt dans une quête d'information sur ce sujet et avaient tendance à interroger les chargées d'études au lieu de répondre à leurs questions !

B / Analyse du matériau

B.1 / Thème « Information sur la LOLF, le contrôle de gestion, la comptabilité analytique »

● La LOLF

Il faut faire la distinction entre les interviews en administration centrale et celles en services déconcentrés et dans les établissements : en administration centrale, les personnels avaient eu une information dans le cadre de la formation à l'outil ACCORD à laquelle a été associée une formation « métier » (6 demi-journées pour expliquer la différence entre l'ordonnance de 1959 et la LOLF), mais seuls les gestionnaires avaient été concernés. Il n'y avait pas eu d'information, de sensibilisation en direction de l'ensemble des personnels pour montrer l'impact qu'aurait la mise en place de la LOLF en tant que "révolution culturelle" et ses conséquences sur les organisations, les méthodes de travail, la gestion des ressources humaines.

En services déconcentrés, l'information était très sporadique. Elle avait été diffusée par les secrétaires généraux des préfectures et/ou les TPG. Mais cette information avait été reçue (et pas toujours comprise !), dans le meilleur des cas, par quelques cadres et peu retransmise aux personnels.

Dans les établissements, il n'y avait aucune connaissance de cette nouvelle loi.

Une information était disponible par l'intermédiaire des « ambassadeurs MODERFIE » du MINEFI : il semble que les structures n'en aient pas eu connaissance.

Aucun calendrier de mise en place de cette information pour le MAP n'avait été prévu. L'information et la formation des chefs de services des DDAF, DRAF et DDSV ont été mises en place à la fin du deuxième trimestre de 2005.

Au cours de cette première enquête, il n'est pas apparu de réaction de crainte ou d'interrogation des personnels, toutes catégories confondues, sur leur avenir professionnel avec la mise en place de la LOLF, puisqu'on ne leur en parlait pas.

Cependant, il est intéressant de noter les réactions de quelques personnes qui avaient eu une information, et, parmi lesquelles, certaines percevaient l'ampleur du changement.

" Très confus, nous a stressés, on a pris peur : c'est une révolution. On a du mal à se situer, qu'est-ce que ça va changer ? pas beaucoup d'informations, ça part dans tous les sens " (gestionnaire de catégorie C en DDAF)

" Nous n'avons pas eu d'information par la structure, mais lors de la formation "métiers", on ne sait pas ce que cela va impliquer pour la structure, il y a trop de bruits de couloir, il y a un manque de sensibilisation au changement " (gestionnaire de catégorie C en AC)

" Pourquoi tant d'impréparation ?, on est dans l'œil du cyclone. Les chefs de service ne semblent pas y donner beaucoup d'importance. La réforme de l'Etat est en marche " (SG)

" La LOLF est une formidable occasion de tout remettre à plat. La préoccupation des chefs de service est plutôt technique, ils n'ont pas tous compris les enjeux. Il est important d'informer les agents sur cette réforme " (SG)

" Tout ceci suscite beaucoup d'interrogations. L'organisation du MAP semble insuffisante, l'information délivrée est parcellaire. Absence d'échéancier,

alors que 2006 c'est demain. Absence de cohérence entre les acteurs, préfet, TG, SD, on pilote à vue " (SG)

Une information générale avait été donnée par l'administration centrale depuis 2001, date de parution du texte de loi, aux directeurs, lors des réunions et séminaires nationaux. Les directeurs invoquaient plusieurs raisons pour expliquer le manque de diffusion et d'information à l'égard de leurs services :

- peur « d'affoler les troupes » trop tôt,
- crainte de ne pas savoir expliquer ou répondre aux questions par manque de visibilité sur sa mise en œuvre car le dispositif (missions, programmes, contrôle de gestion, ...) n'était pas stabilisé :

" Je ne sais pas quelle information donner à ma structure. Manque d'animation, de conduite de projet " (DDSV).

" Beaucoup de questions, cela risque d'être contre-productif si on inquiète les personnels sans raison " (DRAF)

" Il n'est pas nécessaire de perturber sans visibilité. Personne ne s'est rendu compte de ce qui arrivait " (DDAF)

- multiplicité des chantiers de modernisation conduits simultanément (chantiers Etat + chantiers MAP + chantiers décentralisation avec les PASED, PASER et MISSA) sans explication sur leur cohérence (notamment en administration centrale : démarche qualité, entretien d'évaluation, contrôle de gestion, ACCORD, ...) et sans priorité donnée : « le message est brouillé »,
- crainte vis-à-vis d'une réforme qui arrive dans une période difficile de forte restriction budgétaire (aura-t-on encore un budget à gérer ?), d'où une certaine rancœur qui se manifestait dans le discours,
- pour certains, l'impression que, la LOLF, « c'est de la fiction ».

En fait, dans les services déconcentrés, directeurs et cadres se retrouvaient dans la même situation que les agents : face à l'avalanche des missions, des contraintes et des changements, ils ne pouvaient plus assurer leurs fonctions de pilotage, de réflexion et d'animation, n'étant plus considérés comme des cadres supérieurs mais plutôt placés en situation d'agents d'exécution.

Pourtant, les personnels étaient très demandeurs d'informations et d'explications (ils ont tous enregistré le site MODERFIE pour aller s'y renseigner) .

● Le contrôle de gestion

L'information sur la mise en place du contrôle de gestion a conduit à beaucoup de perplexité : tout le monde en parlait (et en parle encore) mais personne n'en connaissait la définition, le contenu, les modalités de mise en place, les conséquences :

- par méconnaissance totale du sujet par des agents de catégories B et C :

" C'est très abstrait "

- sur l'implantation d'un contrôle de gestion dans la structure avec des différences d'appréciation sur son statut :

" Le contrôle de gestion c'est le CODIR, seul le directeur a une connaissance précise de la structure. C'est de l'arbitrage permanent. On ne peut pas suivre plus de 20 indicateurs. Il y a deux sortes d'indicateurs : ceux du Parlement, pas plus de 15 et ceux du pilotage de la DDAF. On est mal barré ! " (DDAF)

"On a commencé avec l'enquête missions, on apprend en marchant, on n'en est pas encore là " (DRAF)

" Pas de contrôle de gestion sans contrôleur de gestion, c'est très rigoureux à l'inverse de ce qui se passe en DDAF. Nécessité de création d'outils mais manque de temps. Il serait intéressant d'avoir un regard extérieur pour décortiquer. J'ai du mal à voir les conséquences " (chef de service DDAF)

" Bras spécialisé de la direction " (agent comptable)

- sur l'efficacité d'un tel outil :

" On n'a pas les moyens de le mettre en place " (chef de MAG)

" Pour que ça marche, il faut que chacun y trouve son compte. Nécessité d'homogénéisation des indicateurs au niveau central " (DRAF)

" Répétition des mêmes choses, on n'avance pas beaucoup, beaucoup de « foin » pour un résultat qui ne va rien révolutionner. Le contrôle de gestion concerne tous les échelons de l'organisation. Faisons d'abord le socle commun " (DDAF)

● La comptabilité analytique

Deux notes de services ont été transmises aux services déconcentrés : l'une par la DGAL à destination des DDSV (note de service DGAL/MACS/N2004-8003 du 30 décembre 2003 sur la mise en place de la comptabilité analytique dans le secteur vétérinaire) et l'autre à destination des DDAF et des DRAF sur la base de l'enquête « missions » (note de service DGA/SDMS/N2004/1081 du 17 février 2004 sur le déploiement d'un système de comptabilité analytique dans les DRAF et les DDAF).

S'agissant de la note de la DGAL, elle a fait l'objet de la transmission simultanée d'un outil de mise en œuvre sur EXCEL, de la nomination des « Attachés MODERFIE » et de la mise à disposition d'un forum de discussion sur le site INTRANET de la direction. Elle n'a donc pas soulevé de difficultés notables lors de sa mise en place et fonctionne depuis le début de 2004.

En revanche, la note de service sur la comptabilité analytique en direction des services déconcentrés (DRAF et DDAF) a été qualifiée, quand son existence était connue, de : " **illisible** " ou/et " **incompréhensible** ".

Le GEFE a ressenti une grosse différence d'appropriation du sujet entre les DDAF et les DDSV.

De manière générale, la comptabilité analytique est perçue comme un élément nouveau dans le paysage professionnel :

" La comptabilité analytique, d'accord, à condition d'avoir une nomenclature bien cadrée et un outil informatique performant et partagé ; ras-le-bol d'Excel ! " (gestionnaire cat B DRAF)

" La comptabilité analytique demande du temps et de l'attention " (comptable cat C DDAF)

" Il ne faut pas que les chefs de service se dégagent de l'affectation des coûts par axes d'analyse " (gestionnaire cat B DDSV)

" Je ne connais pas la note sur la comptabilité analytique, on en a parlé en CODIR mais c'est le travail du SG " (chef de service DDAF)

B.2 / Thème "Outils" :

Le panel des outils est quelque peu conséquent. Cependant, il n'existe pas un outil unique qui réponde à l'ensemble des besoins, à savoir le recueil de données, la gestion comptable, la comptabilité analytique, le contrôle de gestion. Donc le plus souvent, d'autres outils sont construits (notamment des tableaux EXCEL, ce qui quelquefois alourdit plutôt qu'il n'allège la tâche) en utilisant les compétences informatiques plus ou moins performantes de la structure. Le constat est que chaque service travaille à se construire ses propres outils et qu'il manque une certaine harmonisation, voire une mutualisation, des méthodes. La plus grosse difficulté se rencontre en services déconcentrés avec le secrétariat général commun DDAF/DDSV où des cultures différentes s'affrontent.

● Les établissements : COCWINELLE

Les établissements ont déjà commencé leur réforme budgétaire (cf rapport de l'Inspection de l'Enseignement Agricole de 2002-2003 : chapitre IV : "les réformes comptables de 2002 dans la gestion des EPLEA"). Il semblerait que les agents se soient bien approprié certains concepts. Il sera sans doute intéressant de s'inspirer de modalités de mise en place relatives à la comptabilité analytique.

● Les services déconcentrés : AGRI 2

" 1 semaine de formation à AGRI 2, c'est trop court. Les délais de réponse sont très longs, il y a surcharge au niveau des serveurs " (gestionnaire catégorie C en DDAF)

● L'administration centrale : ACCORD 1 bis

" Avec ACCORD, alourdissement sensible des tâches, maniement lourd. La responsabilisation n'est pas encore possible. Les écrans sont complexes, il faudra faire "une piqûre de rappel" pour la formation " (chef de MAG)

" C'est un progiciel décevant, aucune convivialité, très lent, des informations qui ne sont pas disponibles comme sur SYCOMORE, il faut doubler avec des tableaux EXCEL" (chef de MAG)

" ACCORD a favorisé un travail collectif : tout le monde y a accès " (chef de MAG)

" Avec ACCORD, les agents sont obligés de comprendre la comptabilité publique. ACCORD est très exigeant et nécessite un personnel spécialisé.

L'insuffisance de l'encadrement conduit à la démotivation des gestionnaires : il n'y a pas eu d'explication des axes d'analyse. Il serait souhaitable de mettre en place des groupes d'échanges de pratique " (assistance ACCORD)

" La hiérarchie a un devoir de formation " (agent comptable)

" Chacun se sécurise en tenant parallèlement des tableaux Excel, jusqu'au contrôle financier !!! Car Excel, on sait que ça marche ! " (chef de MAG)

" Attention aux outils utilisés ! Il ne faut pas en inventer d'autres, SIGAL existe ! " (chef de service DDSV)

Contrôle de gestion

" Les choses ne sont pas claires au niveau doctrinal, il ne faut pas aller trop vite mais par étape pour mesurer la réalisation " (chef de MAG)

" Actuellement, il n'existe pas d'outil adapté pour faire du contrôle de gestion " (SG)

B.3 / Thème "Organisation - Structures "

● En administration centrale

Avec la mise en place d'ACCORD, les directions avaient eu à réfléchir à l'organisation de l'exercice budgétaire. Des approches diverses se sont dégagées et il ne semble pas qu'il y ait eu de concertation entre les directions sur le sujet :

" Avant, les sous-directions fonctionnaient en direct avec le contrôle financier, pas de supervision de l'exercice budgétaire. Avec l'arrivée d'ACCORD, réflexion sur cette organisation et mise à jour de lacunes dans l'exercice budgétaire. Décision : chaque sous-direction garde ses opérateurs comptables, mais une cellule de contrôle est mise en place à la MAG pour validation avant transmission à l'extérieur " (chef de MAG)

" Avec la mise en place d'ACCORD, le choix a été fait de ne pas changer l'organisation pour qu'il n'y ait pas trop de perturbations à la fois. Il n'y a pas de visibilité pour le moment quant à la réduction de personnels sur ces missions " (chef de MAG)

"Avec l'arrivée d'ACCORD, il n'y a pas eu de concertation avec la DGA sur les moyens en personnels "

" Je préfère gérer mes dossiers de l'instruction à la gestion financière et je ne voudrais pas que la partie financière soit faite par une cellule dédiée "
(gestionnaire catégorie C d'un bureau en AC)

● En services déconcentrés

" L'articulation comptabilité analytique / contrôle de gestion, va nécessiter une profonde réorganisation de la maison " (SG)

" Chaque chef de service devra définir ses objectifs (validés par le DDAF), ce sont eux qui piloteront le changement. Il faudra renforcer les cellules comptables, parce qu'actuellement, c'est le maillon faible. Il faut qu'il y ait la volonté d'intégrer tout le monde à l'aide de formation et d'accompagnement "
(SG)

" Tout ceci va impacter l'ensemble des personnels. Il faut se mettre au travail dès maintenant " (chef de service DDSV)

" Les DDA ne restent pas assez longtemps, c'est un tremplin " (gestionnaire catégorie C en DDAF)

B.4 / Thème "Métiers et compétences"

La filière « Gestion financière et comptable » est organisée de façon très variable selon les départements, en fonction des compétences disponibles, voire du profil du responsable d'un service : par exemple, en fonction de sa formation initiale, de son parcours professionnel, des compétences de ses personnels et du contexte local, un Secrétaire général pourra consacrer entre 25 à 75% de son temps à des questions budgétaires et comptables.

On assiste ainsi à un éparpillement des fonctions et des compétences en fonction des personnes et des organisations, chacun nommant la fonction qu'il occupe avec le terme qui lui semble décrire le mieux ses activités : « *Je suis comptable ..., gestionnaire ..., secrétaire de la cellule comptable... Je fais de la comptabilité... Je gère le budget...Je fais le suivi du budget* »

Par ailleurs, en dehors des secrétariats généraux où l'on trouve traditionnellement cette filière d'emploi, il existe également des compétences financières et comptables dans des services techniques des services déconcentrés comme, par exemple, dans les services d'ingénierie publique et d'économie agricole des DDAF. Faute de temps et de disponibilité, il n'a pas été possible de mener des entretiens avec des agents de ces services.

Le GEFE a tenté d'établir un inventaire des métiers, et des compétences qu'ils requièrent, tels que les personnels entendus les ont décrits :

Des métiers :

- ✓ secrétaire général, gestionnaire en établissement d'enseignement ou en service déconcentré ou dans un service technique ou d'un département
- ✓ chef de service des affaires administratives et financières
- ✓ responsable d'une division administrative
- ✓ responsable d'une unité immobilière et technique
- ✓ comptable, secrétaire comptable
- ✓ gestionnaire de crédits
- ✓ responsable d'une cellule comptable
- ✓ responsable d'une cellule marchés publics
- ✓ agent comptable
- ✓

Des compétences :

- ✓ rigueur, logique, méthode, organisation, perfectionnisme
- ✓ ténacité, persévérance, volonté et patience
- ✓ connaissance de la réglementation et notions de droit, de comptabilité générale et publique
- ✓ curiosité, autonomie et sens de l'initiative
- ✓ goût pour le travail d'équipe et pédagogie
- ✓ maîtrise des outils informatiques
- ✓ ...

Cet état des lieux a été réalisé à partir des entretiens de 36 personnes, de catégories A (13), B (12), C (11) ou contractuelles (2), qui ont des fonctions de gestion budgétaire et/ou comptable pour tout ou partie de leur temps.

Les métiers existants

Métiers	Cat	Activités	Compétences	Observations et verbatim
Secrétaire général de DRAF ou de DDAF 4	A	Gestion et comptabilité : (entre 25 à 75% ETP : activité + ou – déléguée) - budget : présentation du BP à la direction, suivi et supervision, bilans - logistique et patrimoine AGRI2 = +/-outil de supervision - GRH - +/- communication	- acquises 'sur le tas' et difficiles à décrire - les SG entendus n'ont pas de formation initiale dans les domaines comptables et budgétaires - une formation d'une semaine à AGRI2 pour consultation et supervision	« mon métier, c'est avant tout d'être chef de service » « dans un 1 ^{er} emploi, on ne sait pas faire un budget, il est nécessaire d'être accompagné » [SG de DDAF]
Gestionnaire (établissement d'enseignement) 2	A	Gestion et comptabilité : (entre 60 à 80 % ETP) - budget : construction, présentation en CA, suivi et supervision, bilans - gestion financière (patrimoine) de l'EPL (recettes / dépenses) COCWINELLE = outil de saisie pour les uns (responsabilité) ou de supervision pour les autres CIEL = outil paye - GRH		
Chef de service des Affaires Administratives et Financières (AAF) + adjoint 2	A	Pilotage financier de la structure à partir d'objectifs stratégiques définis par la direction = service financier fort et politique d'investissement		« il faut évoluer, anticiper, faire des propositions, avoir des bases juridiques et économiques » [SG enseignement] « le métier s'est complexifié et a subi une forte évolution »
Responsable d'une division administrative et financière 1	A	<u>Gestion financière</u> : gestion des crédits de l'AC (34-97-30 et 39-01), suivi des budgets gérés par les établissements (examens, apprentissage, ...), remplacement des enseignants, salaires des contractuels régionaux, gestion du fonctionnement et des commandes avec un logiciel interne, gestion des logements de fonction, gestion des stages nationaux et régionaux, gestion de GEODE Gestion administrative		« l'AC a la chance d'avoir des agents qui se dévouent »

Responsable d'une unité immobilière et technique 1	A	Gestion de la logistique d'un établissement : Patrimoine mobilier et immobilier, sécurité, lingerie, affranchissement, ..	- bases juridiques - bases en comptabilité générale - maîtrise des outils informatiques - savoir s'adapter	
Comptable 6	B ou C	1) Engagements comptables Payes et vacations (calcul perte d'emploi) Vérification de toutes les pièces comptables, des créanciers Comptes rendus pour le CF Déclarations annuelles 2) Gestion et suivi du budget - préparation du budget en début d'année (et saisie sur AGRI2) - saisie des pièces justificatives, mandats, crédits et engagements - vérification du service fait et des marchandises réceptionnées - contrôle des comptes chaque fin de mois et point trimestriel avec la TG sur le budget de fonctionnement, mensuel pour les autres comptes - gestion du parc automobile - gestion de la documentation - paiement des bourses d'étude et des calamités (sur AGRI+) 3) gestion des vacataires (contrats, congés) - régisseur de recettes de la DDAF (encaissement des publications des statistiques et du SITEPSA qui vend des conventions paysagères) - gestion et mandatement des frais de déplacement - gestion du 44-70 (prophylaxie) - gestion redevance eau (ancien FNDAE) - titre de recette et recouvrement) - gestion du budget investissement environnement (natura 2000, contrat de rivière)	- investissement - faculté d'adaptation et acceptation du changement - polyvalence - rigueur - ténacité, persévérance et volonté - se tenir informé (réglementation, ...) - connaissance des outils informatiques - pédagogie et goût pour le travail d'équipe - curiosité et créativité - autonomie - bien connaître le service - rigueur - respect des autres - bonnes relations professionnelles - connaître la réglementation - être organisé - bien gérer son temps et ses tâches - rigueur - autonomie et initiative - patience - respect des délais	« dans l'avenir, le métier ne sera pas fait de la même manière, on ne sait pas comment mais on évoluera » « il faudra être de + en + pointu en informatique » [agents cat B et C en DDAF] « les directeurs ne restent pas assez longtemps pour stabiliser le système » « dommage que le métier ait évolué vers plus de secrétariat » [agent cat B en DDAF]

Secrétaire comptable 2	C	<p>1) Suivi des factures d'un EPL : réception, codification, saisie dans COCWINELLE après validation par SG, envoi à l'ordonnateur, édition des mandats, envoi à la TG, classement, suivi des titres</p> <p>2) Gestion d'un CFA et CFPPA : - budget : construction (recensement conventions, postes budgétaires, ...) et suivi ; gestion des factures et mandatement - gestion des salaires - comptes rendus financiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - logique - rigueur - perfectionnisme - curiosité - méthode - polyvalence - connaître la comptabilité publique - connaître la réglementation - persévérance - curiosité - goût pour le travail d'équipe - polyvalence - être digne de confiance - créativité - autonomie - faculté d'adaptation 	
Gestionnaire (dans un Service déconcentré) 3	C	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation du budget et transmission au SG après validation par direction - Suivi des commandes - Saisie et suivi des factures - Gestion du parc automobile - AGRI2 en consultation 	<ul style="list-style-type: none"> - rigueur - organisation - initiative - autonomie - être force de proposition et de conseil 	« le fait qu'on me fasse confiance est pour moi une reconnaissance » [gestionnaire DDSV]
Gestionnaire dans un service technique 1	B	<p>Gestion de dossiers techniques, administratifs des personnels et financiers (1/3 ETP) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - suivi des commandes et factures - suivi des crédits d'investissement - gestion des aides - conseille le chef de service dans l'affectation des coûts - bilans réguliers sur le budget 	<ul style="list-style-type: none"> - organisation - connaissances en droit - connaissances en économie 	« secrétaire administrative, ça ne veut rien dire ! » [gestionnaire cat B en DDAF]

<p>Gestionnaire d'un établissement d'enseignement</p> <p>2</p>	<p>C et B</p>	<p>Elaboration du budget en collaboration avec les chefs d'unités et leurs secrétaires (conseil sur la réglementation, leurs droits et devoirs) intégration au budget de gestion dans COCWINELLE après validation de la SG</p> <ul style="list-style-type: none"> - engagement des bons de commande faits par les unités (COCWINELLE) - gestion des factures, du contentieux et des litiges avec les fournisseurs, suivi des réclamations - collecte de la taxe d'apprentissage - entretien permanent des liens ordonnateur/communauté de travail et agent comptable/ordonnateur 	<ul style="list-style-type: none"> - connaître les outils informatiques - comptabilité publique - droit et fiscalité (TVA) - initiation en marchés publics - aimer le contact 	<p><i>« les métiers n'existent pas au MAP ! il faut les créer et professionnaliser les concours et les recrutements en fonction du poste » « il faut professionnaliser la filière » « on ne peut plus recruter des personnes qui n'y connaissent rien en compta ! » « l'accompagnement est indispensable, notamment pour les cat C en difficulté ou peu motivés par le manque de reconnaissance » [agents cat B et C en établissement d'enseignement]</i></p>
<p>Gestionnaire de crédits</p> <p>3</p>	<p>B et C</p>	<p>1) Gestion de la ligne "aide alimentaire et autres actions de coopération technique" en coordination avec son responsable hiérarchique : établissement des conventions, mise en place des subventions, suivi des actions, vérification des demandes</p> <p>2) gestion des crédits de la structure : répartition du budget avec le chef de MAG puis passage des bons de commande dans ACCORD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - budgétaires et financières - « métier » - patience - être bien structuré - s'investir - autonomie - confiance réciproque - connaître le service 	

Responsable d'une cellule comptable (SG) 1	B	Suivi des crédits de la structure : saisie et mise en paiement des factures, mandatement, bilan régulier de la situation budgétaire, Contrôle des frais de déplacement, des salaires et des dossiers avant transmission à la TG Maintenance d'un logiciel interne de gestion (fonctionnement des services)	- juridiques - comptables - informatiques	
Responsable de la cellule marchés publics 1	C	Gestion des dossiers marchés publics - passage de l'annonce : - réception des dossiers - réunion de la commission d'appel d'offres - vérification des pièces administratives courriers - révisions des prix - tableaux de bord entre le chef de service et le gestionnaire	- connaissance des étapes de la passation des marchés : réglementaire, informatique, statistique, communication, médiation - autonomie et initiative - rigueur et méthode - respect de l'échéance - prise en considération de l'interlocuteur - réactivité à l'événement imprévisible	« une formation 2 ou 3 fois par an est nécessaire »

<p>Agent comptable</p> <p>2</p>	<p>A et B</p>	<p>Peut dépendre de la TG ou du MAP</p> <p>Agent comptable TG :</p> <ul style="list-style-type: none"> - activité accessoire - paiement des factures sur mandatement de l'ordonnateur et après contrôles (vérification de plusieurs points dont le service fait) : avec la LOLF, le contrôle n'est plus systématique, mise en place d'un « contrôle hiérarchisé de la dépense » <p>Agent comptable MAP :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) DEPENSES : contrôle les factures et les commandes (conformité facture et imputation budgétaire) mais pas l'opportunité de la dépense <ul style="list-style-type: none"> - COCWINELLE : prise en charge des mandats qui arrivent signés par l'ordonnateur dans la compta générale (ex : compte fournisseurs), puis mise en paiement ; transmission à la TG par disquette de virement - Classement – 2) RECETTES : Vérification et prise en charge des titres de recette qui arrivent signés par l'ordonnateur, classement par centre pour mise en attente - Titre de recouvrement au fur et à mesure des paiements - Suivi des relances - Suivi des recettes 3) GESTION de la caisse : disponibilités, comptes au trésor, CCP ; caisse faite quotidiennement 	<ul style="list-style-type: none"> - mémoire - stabilité - rigueur indispensable <p>« la technique comptable s'apprend »</p>	<p>« Les Finances ont déjà mis en place depuis 2 ans un « contrat de performance » les TPG sont rémunérés en partie sur leurs résultats (contexte de réduction des effectifs) et les moyens seront attribués en fonction des résultats »</p> <p>[Agent comptable TG]</p> <p>« Actuellement, l'agent comptable ne peut pas faire de CA à son niveau : c'est possible en amont par le service financier »</p> <p>« L'agence comptable doit être dans l'EPL »</p> <p>[agent comptable établissement enseignement]</p>
---------------------------------	---------------	---	---	--

Globalement, les agents interrogés, expriment le sentiment que leur investissement, leur volonté d'adaptation aux changements et le niveau de leur prise de responsabilité ne sont pas reconnus par leur hiérarchie. Ils ont conscience qu'il leur faudra être de plus en plus pointus (techniques professionnelles, comptabilité privée, droit, outils informatiques...), que le niveau s'élève. Ils sont prêts à s'investir dans ces évolutions à condition qu'il y ait un accompagnement adapté en termes de reconnaissance professionnelle : promotions en catégorie B et concours spécialisés pour la filière budgétaire et comptable.

« L'administration centrale a la chance d'avoir des agents qui se dévouent »
(cat A resp division administrative et financière DRAF)

« Dans l'avenir, le métier ne sera pas fait de la même manière, on ne sait pas comment, mais on évoluera » (comptable cat B)

« On ne peut plus recruter des personnes qui n'y connaissent rien en comptabilité ! » « Il faut professionnaliser la filière gestionnaire et comptable » (gestionnaires B et C)

Par ailleurs, il faut noter que les secrétaires généraux sont inquiets des évolutions qui se profilent tant en ce qui concerne leur positionnement qu'en matière de charge de travail et de mesures d'accompagnement. La mise en place de secrétariats généraux communs DDAF/DDSV est loin d'être achevée et la création des postes "d'attachés MODERFIE" créent des inquiétudes sur l'évolution du rôle des secrétaires généraux dans l'avenir.

De nouveaux métiers sont récemment apparus :

Métiers	Cat	Activités	Compétences	Observations
Contrôleur de gestion (au sein d'un SG)	B	Poste récemment créé et pourvu par concours externe dont le contenu n'a pas encore été défini ...	- connaître le budget d'un service et les points de contrôle - connaître les règles et les modalités de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique	« j'ai conscience de prendre de nouvelles fonctions, de faire un nouveau métier » (CG DDAF)
Attaché MODERFIE en DDSV-R = « coordonnateur régional pour l'expertise et l'assistance pour toutes les actions de modernisation dans les DDSV »	A	<u>Précise qu'il n'est pas le CG</u> (il doit exister un CG dans chaque DDSV) - Accompagne la mise en place du CG et anime le « dialogue de gestion » avec l'AC en étant le relais pour l'ensemble des DDSV de la région (en effet, pour ce dialogue de gestion, l'échelon serait au niveau de la région) - Réalisation d'un diagnostic dans 3 DDSV de la région (outil = tableau inspiré d'un CG) puis analyse et synthèse adressée à la DGAL - Mise en commun des résultats et réflexion au niveau DGAL - Diffusion + outil aux DDSV	Parmi celles citées dans la fiche de poste lors de l'ouverture de ces postes nouveaux « sens de l'initiative, goût pour l'innovation, aptitude au dialogue, à la coopération, à l'animation de groupes de travail, sens de l'organisation, la connaissance des nouveaux outils est un atout (démarche par objectifs, pilotage par tableaux de bord, CG) », il manquait des compétences indispensables : - notions de comptabilité	

			- expérience professionnelle en service ou établissement déconcentré - notions de droit public	
PRA ACCORD	A	Ressource pour toute la direction dans la mise en œuvre d'ACCORD Contrôle de toutes les opérations budgétaires de la direction avant l'envoi au BCC au moyen de 3 outils : tableau EXCEL, ACCORD, tableau personnel		
Responsable d'agence comptable (enseignement)	A	Activités d'un agent comptable, avec, en plus, l'animation d'un service constitué des agents comptables, fondés de pouvoir, positionnés dans les établissements dont le responsable d'agence assure la supervision		

Conclusion de cette première étude

Au-delà de la diversité dans la répartition des compétences et de la difficulté à disposer d'emplois-types, les personnels qui occupent des fonctions dans les domaines de la gestion, du budget et de la comptabilité, ont tous des points communs, qu'ils revendiquent et qu'ils jugent indispensables pour exercer leur métier :

- le goût pour les chiffres,
- une forme d'esprit, de logique et de curiosité ; il semble qu'on ne puisse pas exercer ce métier « par hasard » et cela expliquerait les capacités d'adaptation de ces personnels à de nouveaux outils, de nouvelles procédures de travail ou de nouveaux postes ainsi que leur professionnalisation quasi permanente ; la plupart des comptables disent avoir « appris sur le tas » leur technicité et leur expertise,
- la conviction de faire un travail spécifique pour lequel, compte tenu du sujet (utilisation des deniers publics et implication directe dans la vie d'un service), une relation de confiance est indispensable avec leurs supérieurs hiérarchiques : par conséquent, la notion de « responsabilité » est importante pour eux.

2 / La deuxième étude : 2005

La première étude a consisté à établir un état des lieux de la filière d'emploi « Gestion financière et comptable » dans le contexte LOLF, qui est allé bien au-delà des emplois et des métiers.

Conformément à sa lettre de mission, le GEFE s'est ensuite attaché plus particulièrement à

- repérer et décrire les emplois-types actuels de cette filière, même si ceux-ci sont en cours d'évolution et s'ils seront quelque peu modifiés, à terme, par les décisions qui seront prises en matière d'organisation des services,
- établir les fiches de fonction correspondant à ces emplois-types,
- repérer, le cas échéant, les nouvelles fonctions et les compétences qu'elles requièrent.

Cette phase a été plus particulièrement consacrée à l'approfondissement des emplois en services déconcentrés, car c'est à ce niveau que les changements seront les plus importants : le GEFE a estimé que le constat établi pourrait ensuite être transposé aux services de l'administration centrale.

Ce travail, qui constitue la deuxième étude réalisée par le GEFE pendant l'année 2005, s'est déroulé dans des conditions particulières. En effet, les dispositions et outils relatifs à la LOLF se mettant progressivement en place dans les structures, les personnels concernés étaient peu disponibles pour répondre à une enquête. Par ailleurs, certains services déconcentrés vivaient en même temps une réforme importante de structure, avec les mises sous autorité commune DRAF/DDAF, qui monopolisait toutes les forces vives des secrétariats généraux. Il était alors difficile, dans ce contexte mouvant « d'agitation permanente », de savoir ce qui relevait de la mise en place de la LOLF d'une part, des chantiers de modernisation de l'Etat et de sa décentralisation d'autre part.

Un des acteurs de cette étude est le groupe métiers : ce groupe, représentatif des différents emplois-types de la filière, devait contribuer à préciser et à finaliser la carte des emplois-types et à envisager les nouvelles fonctions et compétences requises. Ce groupe devait devenir opérationnel au cours de cette deuxième étude. Cependant, compte tenu du contexte décrit ci-dessus, il a été impossible de le réunir, malgré plusieurs propositions successives et reports de dates.

A / L'organisation et le déroulement de la deuxième étude

A.1 / Le support pour le recueil des données

A partir des informations recueillies dans la première étude, une liste de six fonctions a été établie :

- ✓ Secrétaire général
- ✓ Comptable ou Responsable logistique ou Responsable gestion financière
- ✓ Responsable cellule comptable
- ✓ Gestionnaire (ou comptable) de service technique
- ✓ Secrétaire de service Equipements Publics Ruraux (EPR) ou Ingénierie Publique (IP)
- ✓ Responsable marchés publics.

Puis, pour chacune de ces fonctions, un questionnaire en trois parties a été élaboré

Une première partie pour le recueil d'informations générales sur la personne exerçant la dite fonction :

- ✓ le service de rattachement
- ✓ le corps d'appartenance
- ✓ l'âge
- ✓ l'ancienneté dans cette fonction
- ✓ le pourcentage de temps (estimé en ETP) consacré à cette fonction
- ✓ la formation suivie ou/et diplôme obtenus dans cette filière d'emploi.

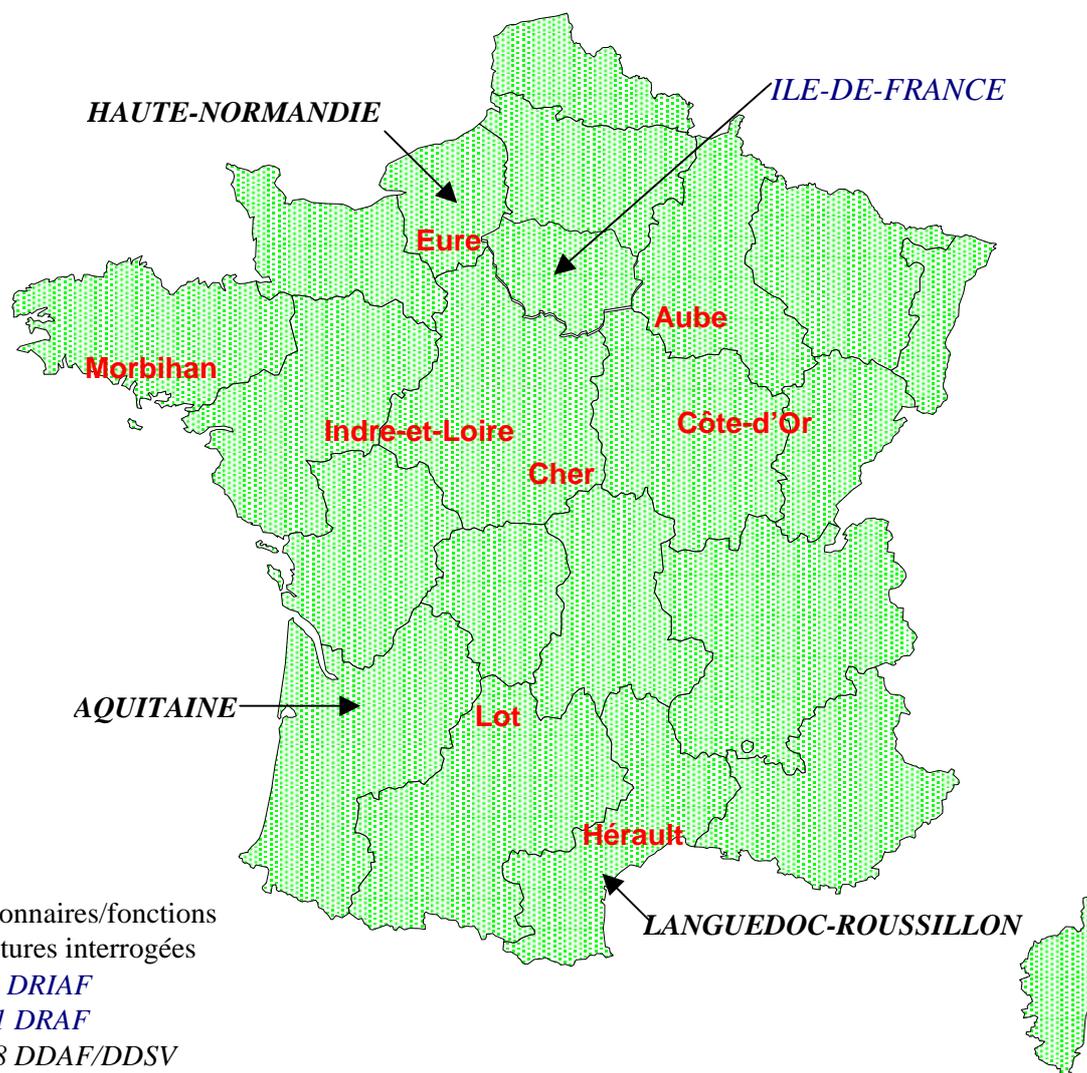
Une deuxième partie listant les activités de la fonction.

Une troisième partie recensant les moyens utilisés pour réaliser ces activités, quels que soient ces moyens (savoirs, savoir-faire, compétences, qualités, outils, réseau, autres ...).

Les six questionnaires (annexe 6)- correspondant aux six fonctions - ont ensuite été soumis à l'avis de deux structures déconcentrées : la DRIAF d'une part, les DDAF et DDSV de l'Hérault d'autre part. Au moyen d'entretiens conduits en « face à face » avec 12 agents repérés comme appartenant à cette filière d'emploi, le GEFE a tenté de valider ses supports, à savoir, l'intitulé et la liste des activités proposées pour chaque fonction. Ce travail a été réalisé au cours du mois de février 2005.

A.2 / Les modalités de l'enquête

Ces six questionnaires/fiches de fonction ont été envoyés, par courrier électronique et postal, fin février 2005, à dix structures (voir carte ci-dessous), accompagnés d'un courrier expliquant comment ils devaient être complétés (annexe 7).



- ✓ 6 questionnaires/fonctions
- ✓ 12 structures interrogées
 - *DRIAF*
 - *1 DRAF*
 - *8 DDAF/DDSV*
 - *2 DRAF/DDAF*
- ✓ 125 questionnaires recueillis

Ces questionnaires s'adressaient à l'ensemble des agents qui, pour tout ou partie de leur temps de travail (traduit en ETP), exerce une fonction dans la filière « Gestion financière et comptable » .

Le courrier qui les accompagnait, demandait un retour de l'ensemble des documents complétés pour le 1^{er} mars 2005.

Il était précisé que les personnels concernés étaient essentiellement les agents des secrétariats généraux en DRAF et des secrétariats généraux communs DDAF/DDSV, mais également les agents techniques exerçant des fonctions financières et/ou comptables dans des services opérationnels (par exemple, dans les cellules d'ingénierie publique ou de marchés publics).

Un questionnaire existant par type de fonction identifiée, chaque agent devait choisir celui qui lui paraissait le plus adapté à ses propres activités et pouvait apporter des corrections ou formuler des remarques hors des rubriques prévues.

Au cas où des fonctions n'auraient pas été identifiées, les personnels pouvaient les nommer et les décrire, avec leurs activités, à l'aide du modèle de questionnaire vierge (annexe 8).

A l'issue de l'analyse du matériau retourné par cette l'enquête, il était prévu que le groupe de travail « métiers », réunissant les directeurs et secrétaires généraux des structures interrogées ainsi qu'un agent représentant des personnels de cette filière, se réunisse le 13 avril 2005 pour tirer les enseignements de l'enquête et définir les évolutions possibles des fonctions de la filière, dans le cadre de la mise en place de la LOLF.

Cette réunion, faute de disponibilité des participants, n'a pu avoir lieu. Les dates du 24 mai et du 7 juillet proposées aux membres du groupe n'ont pas permis de réunions physiques.

B / L'analyse des données recueillies

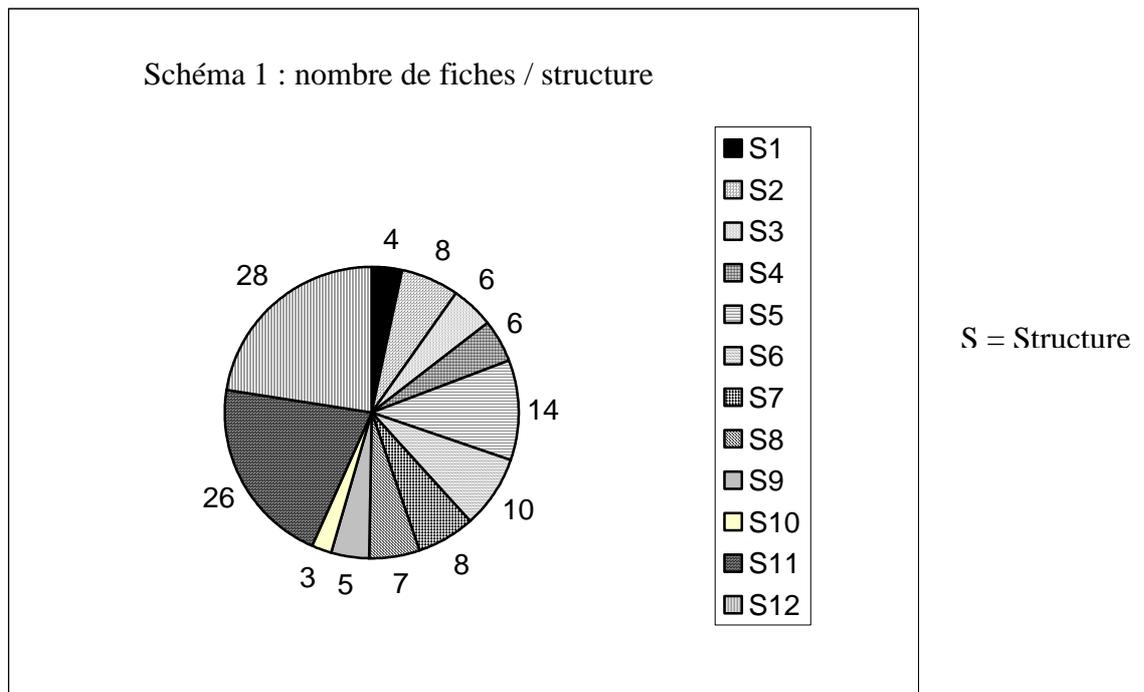
B.1 / L'analyse du contenu des questionnaires

Nombre de questionnaires/fiches de fonction recueillis :

125 questionnaires ont été complétés par les agents des 12 structures enquêtées (les 2 consultées par entretiens « face à face » et les 10 interrogées par courrier électronique ou postal) . Ce chiffre est important et montre l'intérêt des personnels de cette filière d'emploi dans une période où leur environnement de

travail est fortement impacté par la LOLF, sans arriver à en estimer les conséquences par manque de visibilité, d'information et de formation.

Etablir une moyenne de 10 questionnaires par structure cache de fortes disparités, non expliquées par la taille des structures : 2 structures ont retourné 26 et 28 fiches, une autre seulement 3. (schéma 1)



Par ailleurs, il convient de noter qu'une fiche ne correspond pas toujours à 1 ETP mais à une personne dont l'activité dans la filière peut varier de 1 à 100% de son ETP.

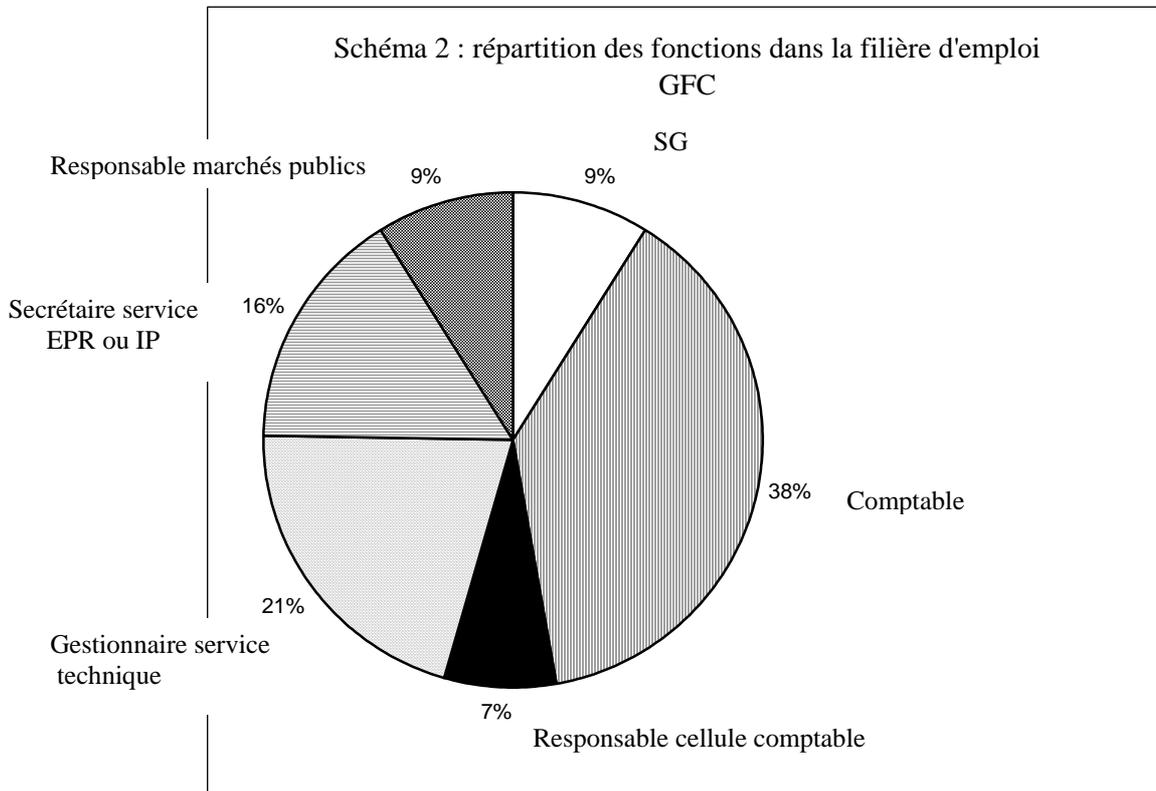
La répartition des emplois de la Gestion financière et comptable (GFC) dans les services (structures avec secrétariat général commun) :

Trois types d'organisations apparaissent :

- pour la moitié des structures, la GFC est assurée essentiellement par le secrétariat général commun.
- pour 5 d'entre elles, l'activité de GFC existe dans les services EPR ou IP quasiment à égalité avec le secrétariat général ; la fonction est alors souvent assurée par des personnels techniques.
- les 2 structures ayant renvoyé un grand nombre de fiches ont une GFC très partagée et éparpillée sur plusieurs services

La répartition des 6 fonctions dans la filière GFC : (schéma 2)

La majorité des personnels de cette filière d'emploi (59%) se reconnaissent dans la fonction de « comptable » ou de « gestionnaire de service technique ».



La répartition des fonctions par structure :

Presque toutes les structures (9/12) affichent une cellule comptable avec un responsable.

Des fonctions de GFC sont également assurées dans les services EPR ou IP de la plupart des structures (9/12).

La fonction comptable est partout représentée, et de manière importante.

Seules 3 structures ont repéré des fonctions de GFC dans les cellules marchés publics.

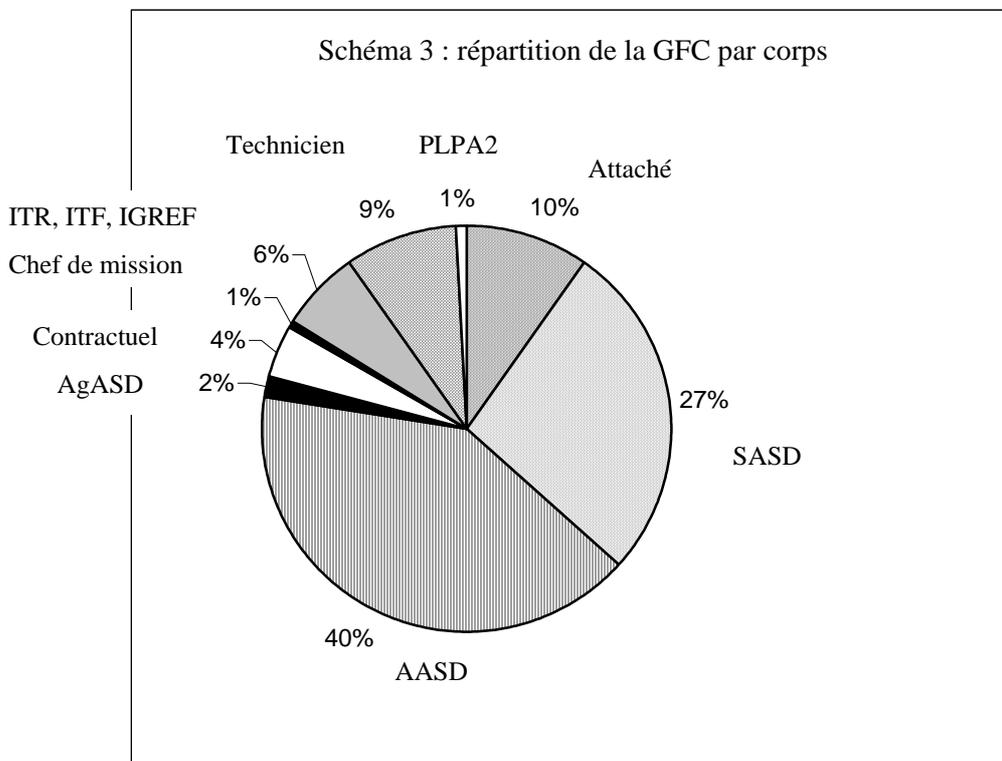
La répartition de la GFC par corps : (schéma 3)

42% des personnels assurant des fonctions de GFC sont des personnels de catégorie C, essentiellement des adjoints administratifs.

27% sont des secrétaires administratifs.

70% des personnels assurant des fonctions de GFC sont de catégorie B ou C.

Des personnels techniques déclarent assurer des fonctions de GFC : ils représentent 15% des personnels ayant renseigné un questionnaire.



La répartition des fonctions de la GFC par corps :

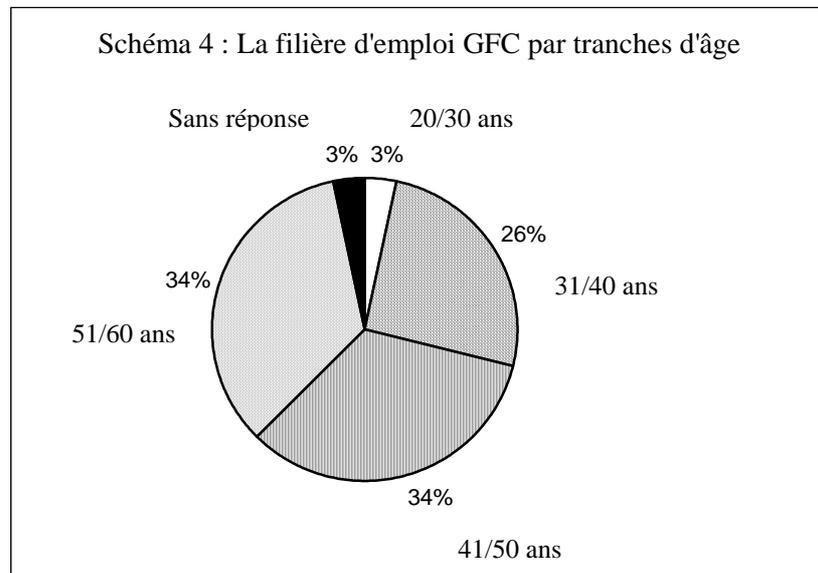
Les comptables sont essentiellement des secrétaires administratifs (17 = 35% des comptables) et des adjoints administratifs (26 = 53% des comptables).

Compte tenu que, sur la période 2003-2007 (5 ans), la prévision des départs est de 387 AASD (soit environ 17% du corps) et de 242 SASD (soit environ 22% du corps) (*réf : rapport d'activité de l'OMM pour 2004*), une partie de la population des comptables devra être renouvelée d'ici 2007 : elle se fera soit par des ré-affectations de fonction au sein des structures, soit par des recrutements.

Dans les 2 cas, les « nouveaux » comptables devront avoir les compétences nécessaires à la gestion financière et comptable en « mode LOLF » : il devra être tenu compte de ce critère dans les formations proposées aux personnels administratifs (ré-affectations dans les structures) et dans les profils recrutés.

La répartition des fonctions GFC par tranche d'âge : (schéma 4)

Les agents de la filière GFC se situent majoritairement (68%) dans la tranche d'âge 40/60 ans.

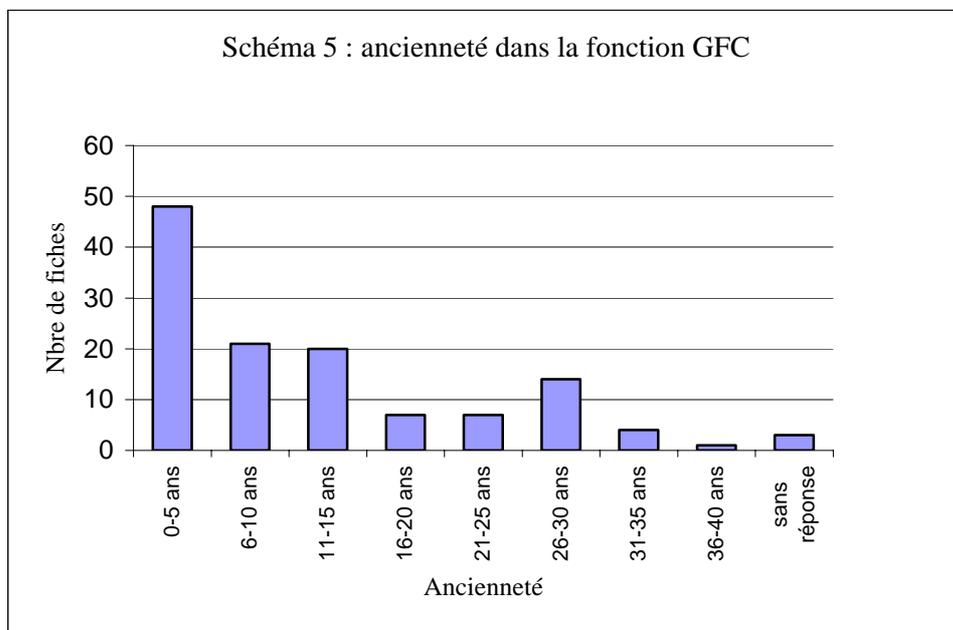


Les comptables et gestionnaires de service technique ont entre 41 et 60 ans et se répartissent de façon quasi égale sur les 2 tranches d'âge 41/50 et 51/60 ans.

Les responsables de cellule comptable sont plus jeunes : la moitié d'entre eux ont entre 31 et 40 ans.

L'ancienneté dans la filière d'emploi GFC : (schéma 5)

Plus de la moitié des agents (55%) ont moins de 10 ans d'ancienneté dans cette filière d'emploi et 38% moins de 5 ans .



La répartition des ETP dans la GFC : (schéma 6)

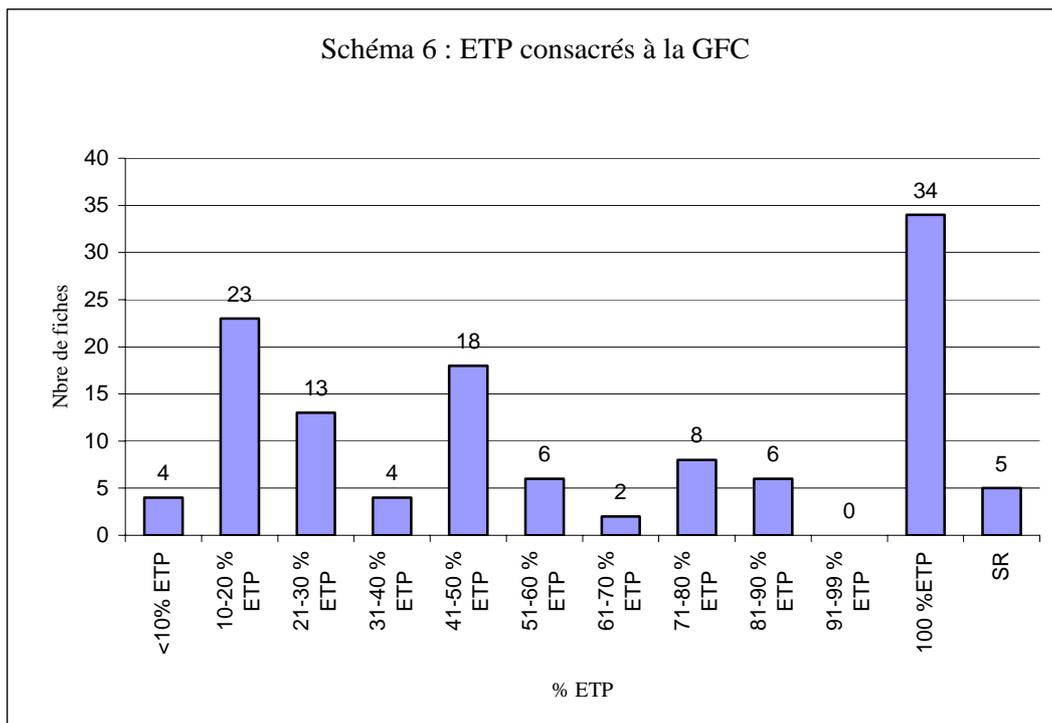
27 % des agents exerçant des fonctions GFC y consacrent la totalité de leur ETP.

46 % des agents ayant répondu assurent des fonctions de GFC pour plus de 50 % de leur ETP.

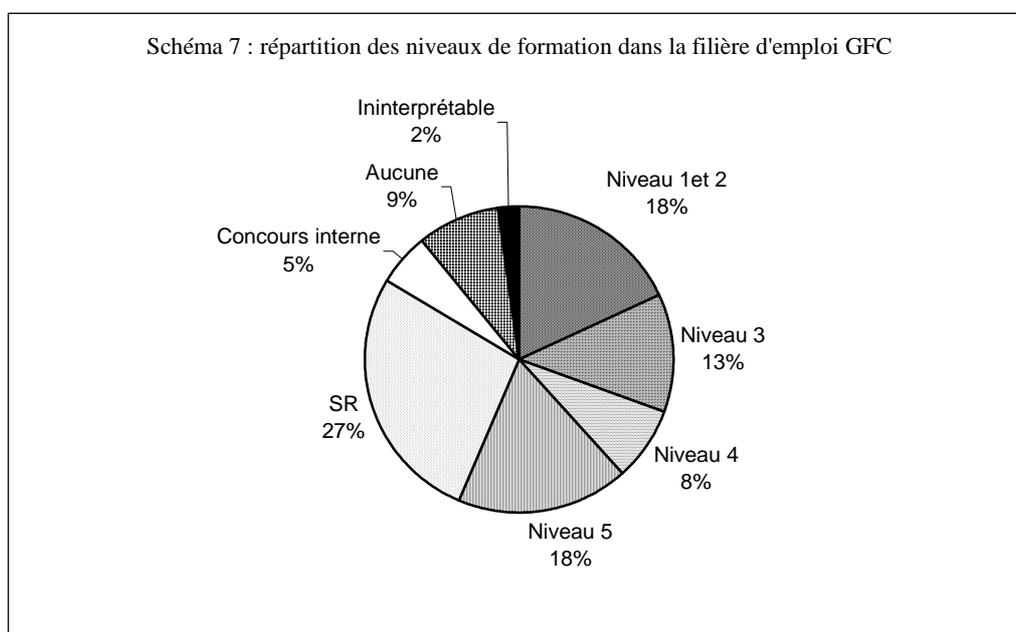
Les agents « spécialisés » de cette filière d'emploi, dont la totalité de l'ETP est consacré à des fonctions GFC, sont les comptables, les responsables de cellule comptable et les gestionnaires de service technique.

La GFC ne représente que 10 à 20 % de l'ETP des agents dont une des fonctions est la gestion des marchés publics : ce sont tous des personnels techniques qui travaillent en service EPR ou IP.

Les secrétaires généraux consacrent moins de la moitié de leur ETP à la GFC.



Les niveaux de formation dans la filière GFC : (schéma 7)



Niveau 1 et 2 = Bac+5 et Bac+3

Niveau 3 = Bac+2

Niveau 4 = Bac

Niveau 5 = CAP et BEP

Le niveau de formation initiale des agents de la filière GFC se répartit de façon à peu près identique sur les niveaux 1, 2 et 3 et 39% d'entre eux ont, au minimum, le niveau du bac. Cependant, 27% des agents interrogés n'ont pas répondu à cette question.

Conclusion

A partir de l'analyse des données recueillies pendant cette deuxième étude, on peut établir

1) un « profil type » de l'agent exerçant une fonction dans la filière GFC en service déconcentré :

- c'est un « comptable »,
- âgé de plus de 40 ans,
- de catégorie C - majoritairement adjoint administratif - ou B,
- spécialisé dans cette filière d'emploi : la totalité de son temps de travail est consacré à des activités dans la filière GFC,
- le plus souvent il travaille au sein d'une équipe regroupée dans une cellule comptable pilotée par un responsable ou par le Secrétaire général,
- son niveau de formation initiale est très divers, selon son recrutement et son parcours professionnel : il peut avoir le niveau du Bac, ou un niveau CAP ou BEP (dans ce cas, spécialisé en gestion ou comptabilité), voire aucune formation particulière : il préfère alors ne pas le faire savoir, même si des formations continues lui ont permis d'acquérir de solides compétences, d'où le sentiment de n'être pas reconnu à sa juste valeur.

2) trois types d'organisation dans les structures :

En fonction de l'histoire et de l'organisation des services et des compétences disponibles,

- un regroupement des activités liées à la GFC dans le SG, avec une forte spécialisation des personnels administratifs et une cellule comptable clairement identifiée,
- des activités présentes dans le SG mais également dans quelques services techniques clairement identifiés (essentiellement EPR et IP), quasiment dans les mêmes proportions, avec, notamment, des agents techniques consacrant une partie de leur temps de travail à des activités de GFC,
- un fort éparpillement des activités de GFC sur l'ensemble des services administratifs et techniques.

- 3) la liste des activités retenues pour chacune des six fonctions : c'est ce qui est développé dans le paragraphe suivant.

B.2 / Les fonctions actuelles de la GFC et leurs activités

les activités des « Secrétaires Généraux » (uniquement pour la filière GFC)

Les Secrétaires Généraux ont réparti leur temps de travail de façon pratiquement identique sur les 8 activités proposées :

- Préparation du budget
- Présentation du budget prévisionnel auprès du comptable
- Présentation du budget prévisionnel à la direction pour arbitrage
- Mise en œuvre des budgets de fonctionnement, d'intervention et d'investissement : engagements juridiques et comptables, relations avec le comptable
- Suivi et coordination de l'exécution budgétaire
- Bilans
- Contrôle de gestion (budget de fonctionnement)
- Organisation de la comptabilité analytique

les activités des « comptables »

Parmi les 35 proposées, nous avons retenu les 7 activités réalisées par plus de la moitié des comptables ayant répondu aux questionnaires :

- Vérification des pièces comptables créanciers et gestion des factures (67%)
- Suivi des paiements (61%)
- Saisie de factures sur AGRI2 (59%)
- Saisie des mandats sur AGRI2 (59%)
- Saisie de crédits sur AGRI2 (55%)
- Saisie des engagements sur AGRI2 (55%)
- Engagements comptables (51%)

les activités des « responsables des cellules comptables »

Les quatre activités réalisées par tous les responsables de cellule comptable interrogés sont les suivantes :

- Suivi des crédits de la (des) structure(s)
- Bilan régulier de la (des) structure(s)
- Contrôle des dossiers avant transmission à la Trésorerie Générale
- Elaboration et suivi de tableaux de bord

Il faut noter également que plus la moitié d'entre eux déclarent être ordonnateurs secondaires délégués, que 44% d'entre eux assurent la maintenance d'un logiciel interne pour le fonctionnement budgétaire et comptable de la structure et que plus de la moitié d'entre eux réalisent la veille juridique.

les activités des « gestionnaires de service techniques »

Deux activités sont réalisées par la moitié des gestionnaires de service technique, alors que les autres activités listées ne semblent pas significatives

- Bilans budgétaires réguliers
- Gestion des aides

L'analyse plus fine du profil des agents ayant renseigné ce questionnaire fait apparaître que ce sont des agents qui assurent la gestion des aides dans les services d'économie agricole des DDAF ou les comptables travaillant en DDSV.

Ils peuvent être assimilés à des agents administratifs travaillant dans des services techniques et dont une partie des activités est celle d'un « comptable », spécifiques du domaine « métier » (ex : aides PAC) géré dans ce service.

les activités des « secrétaires de service EPR ou IP »

Cinq activités sont réalisées par plus de la moitié des secrétaires de service EPR ou IP :

- Etablissement des honoraires payés à la DDAF
- Actes d'engagement
- Etablissement des marchés publics
- Suivi des émissions/encaissements
- Suivi analytique des données

Ces activités sont en lien direct avec l'activité du service, consistant à gérer des marchés publics.

Il est intéressant de noter que 42% d'entre eux déclarent assurer - le plus souvent à l'initiative de leur chef de service, et non pas en réponse à une demande de l'administration - « un suivi du temps vendu et du temps passé », avec une notion d'évaluation du « rendement » (ratio coût agent / honoraires) qui préfigure le contrôle de gestion.

les activités des « responsables des marchés publics »

Les sept activités listées dans la fiche de fonction proposée sont réalisées par la majorité des responsables de marché public :

- Rédaction des cahiers des charges (100%)
- Passation des marchés (100%)
- Supervision de la procédure (100%)
- Conseil (91%)
- Veille juridique (91%)
- Gestion des études de marché et animation (64%)
- Encadrement de la cellule « commande publique » (64%)

Ces deux dernières fonctions sont positionnées dans les mêmes services mais à des niveaux hiérarchiques différents. Les agents administratifs ont renseigné la fiche « secrétaire EPR ou IP » alors que les personnels techniques (techniciens pour la plupart) ont complété la fiche « responsable marchés publics ».

Les personnels techniques sont plus dans l'animation, le pilotage et la supervision ; ce sont eux qui rédigent, le plus souvent, les cahiers des charges. Ils assurent la veille juridique, importante dans ce domaine d'activité qui engage la responsabilité de l'Etat : ces agents ont acquis des compétences spécifiques et peuvent être des personnes ressources pour leur structure.

Comme pour les « gestionnaires de service technique », les « secrétaire EPR ou IP » sont des agents administratifs, secrétaires de services techniques dont une partie des activités est celle d'un « comptable », spécifique du domaine « métier » (ici, les marchés publics) géré dans ce service. Le plus souvent, ils secondent le chef de service qui est le « responsable marchés publics ».

Les fiches correspondantes seront par conséquent regroupées en une seule fonction, dont les activités seront exercées pour tout ou partie par des agents de niveau hiérarchique différent.

Conclusion sur l'étude des fonctions actuelles de la GFC et leurs activités :

Comme il a été dit plus haut, le groupe de travail « métiers » (directeurs et secrétaires généraux des structures interrogées, agents représentant les personnels de cette filière) devait se réunir pour :

- tirer les enseignements de l'enquête,
- valider les emplois types retenus et les activités correspondantes,
- définir les évolutions possibles des fonctions de la filière, dans le cadre de la mise en place de la LOLF.

Cette rencontre n'a pu se faire pour les raisons déjà évoquées.

Le GEFE a donc décidé d'adresser cette analyse aux douze structures afin de recueillir leur avis directement en vue de la validation, notamment, de la liste des emplois types et de leurs activités associées; les réponses pouvaient se faire par voie électronique (messagerie) ou papier (télécopie et courrier). A cet effet, il était demandé à chacun d'entre eux de se prononcer sur les résultats présentés, regroupés dans les thèmes suivants (annexe 9) :

- 1) l'organisation de la filière d'emploi GFC au sein de la structure,
- 2) la répartition des fonctions dans la filière d'emploi GFC,
- 3) la répartition de la GFC par corps,
- 4) la répartition des ETP,
- 5) les niveaux de formation dans la GFC,
- 6) les activités de chaque fonction.

Enfin, une fiche « Moyens : savoirs et outils » (annexe 10) accompagnait les questionnaires. Il était demandé de cocher trois items pour chacune des quatre rubriques (savoirs, compétences, savoirs comportementaux, outils et réseaux) en sélectionnant les plus représentatifs de la fonction exercée.

L'ensemble des documents utiles pour cette enquête a été envoyé aux 12 structures fin juin 2005, les réponses étant attendues pour le 15 juillet 2005. Le GEFE a également proposé de nouvelles dates pour une réunion du groupe métier en septembre 2005.

Cette dernière enquête n'a pas abouti : trois personnes d'une seule structure ont répondu ; quelques secrétaires généraux ont signalé le manque de temps et de disponibilité pour traiter la demande du GEFE dans un contexte difficile. En conséquence, à la suite de l'analyse des fonctions et des activités qui leur sont associées, et afin de tenir compte des regroupements cohérents, le GEFE a

retenu six fonctions pour la GFC, qui ont été validées par le comité de pilotage, lors de sa réunion du 10 mars 2006.

- la fonction de «responsable de la gestion financière et comptable»
(= secrétaire général)
- la fonction de «responsable de cellule comptable»
- la fonction de «gestionnaire comptable»
- la fonction de «responsable de marchés publics»
- la fonction de «gestionnaire de marchés publics»
- la fonction de «contrôleur de gestion»

3^{ème} partie

Les nouvelles modalités de travail et d'organisation des structures Les conséquences sur la formation et le recrutement

A l'issue de cette analyse approfondie des missions et métiers de la filière « Gestion financière et comptable », le GEFE aurait dû présenter des perspectives d'évolution à moyen et long terme.

Ce travail n'a pas été possible car les évolutions induites dans l'organisation des services et au niveau des compétences des agents n'ont fait l'objet d'aucune réflexion globale et n'ont donné lieu à aucune orientation de la part de l'administration centrale en direction des services déconcentrés. En effet, la mise en œuvre de la LOLF au 1^{er} janvier 2006 a été menée sur la seule base des modifications de la structure budgétaire.

Le GEFE qui avait pris l'option de suivre les décisions prises dans ces domaines, afin de tenter de dégager des éléments de prospective, a été contraint de modifier son approche et a donc décidé de présenter maintenant le résultat de sa réflexion, afin qu'il puisse servir de support aux travaux qui devront, en tout état de cause, être menés pour adapter l'organisation des structures et l'évolution des compétences des agents, au cours des années à venir, afin que celles-ci soient adaptées à la LOLF.

Les axes de propositions dépassent le cadre strict de l'étude de l'évolution des métiers et des compétences de la filière « Gestion budgétaire et comptable » mais ils paraissent essentiels pour la mise en œuvre de la LOLF au MAP et pour l'évolution ultérieure de la filière.

Le GEFE a effectué ce travail dans une double optique :

- alerter les responsables au niveau central sur certains points qui lui paraissent déterminants pour garantir une mise en œuvre de la LOLF dans des conditions satisfaisantes,
- fournir aux responsables des services déconcentrés des éléments leur permettant de réfléchir à une nouvelle organisation dans le cadre de la LOLF.

A cet effet, le GEFE a exploité

- le master de Bertand Brouard,

- les résultats du groupe de réflexion réuni le 7 juillet 2005 et comprenant des représentants des groupements des DRAF, des DDAF, des DDSV et des secrétaires généraux (liste des participants en annexe 11) ,
- les contacts avec des structures ayant mené des expérimentations de la LOLF avant le 1^{er} janvier 2006, en particulier la DIREN de Midi-Pyrénées.

Il convient donc de considérer ces propositions, non pas comme une projection établie sur des bases connues et certaines, mais plutôt comme des scénarios qui devront faire l'objet de travaux complémentaires, lorsque le MAP aura mené sa réflexion sur l'organisation des services la plus adaptée, afin de profiter des avantages potentiels de la LOLF, après avoir tiré les enseignements de sa mise en place à structures et compétences constantes.

1 / Les enseignements tirés de l'analyse de la mise en œuvre d'une contractualisation et d'un contrôle de gestion au centre hospitalier intercommunal de Cornouailles (CHIC), dans le cadre du master soutenu par Bertrand Brouard

Le GEFE a souhaité disposer d'éléments de comparaison sur les conditions d'introduction d'un dispositif de contrôle de gestion et a considéré que cette comparaison, pour être significative, devait concerner une structure à forte dominante professionnelle ayant des impératifs de service public. En effet, la comparaison avec une entreprise du secteur privé n'ayant que des enjeux économiques, n'aurait pas été pertinente car la conciliation des impératifs de qualité du service public avec ceux de l'amélioration de la gestion implique des conditions particulières de mise en œuvre.

Le secteur hospitalier a semblé fournir des conditions comparables à celles du MAP : le contrat de gestion entre le directeur de l'établissement (administratif) et le médecin responsable d'un centre de responsabilité (métier technique) présente des points communs avec les relations entre le responsable de la gestion et un chef de service technique du MAP.

La question est posée de savoir comment les activités du contrôleur de gestion sont perçues et intégrées par une structure marquée par des professionnels de métier à forte culture technique. « L'univers hospitalier est un « univers de métiers » avec comme profession maîtresse le médecin, modèle de professionnel accompli, concentrant des compétences techniques pointues à portée universelle. Le MAP est également un univers de métiers avec des logiques de corps professionnels dominants. »

« L'hôpital est une structure où les principaux acteurs sont des professionnels détenteurs d'un savoir complexe ... (qui) s'identifient souvent à leur service, à leur discipline et à leur profession, bien plus qu'à l'hôpital. »

Il ressort de l'étude menée au CHIC que

- la mise en place du contrôle de gestion suppose une information permanente et à double sens entre l'administratif et le technique permettant d'apprécier les résultats en fonction des objectifs poursuivis ;
- la logique d'efficacité qui conduit à l'amélioration de la qualité des prestations doit s'accompagner d'une logique de maîtrise des coûts et de meilleure utilisation des moyens (optimisation des moyens) qui conduit donc à l'efficacité ; cette double logique nécessite un rapprochement des professionnels et des gestionnaires qui doivent travailler dans un nouvel état d'esprit ;
- dans un contexte sociologique où la dimension professionnelle prime, le contrôle de gestion n'a de pertinence que s'il s'ancre pleinement dans cette réalité sociologique ;
- cela implique de placer les pratiques professionnelles des acteurs au cœur du dispositif, de les relier à la génération des coûts en même temps qu'à la valeur stratégique produite, le contrôle devenant alors un dispositif d'accompagnement de la pratique des acteurs ; pour que ce processus réussisse, il faut noter l'importance du caractère pédagogique et progressif de la mise en œuvre qui permet une appropriation de la démarche par les professionnels et qui entraîne l'apparition d'un métissage culturel entre les professionnels et les administratifs (les professionnels acquièrent le « langage » de la gestion, le vocabulaire utilisé par les administratifs) ;
- la réussite d'un tel projet suppose la totale implication des responsables, leur volonté et leur dynamisme sont déterminants ; elle nécessite également l'existence « de grain à moudre » afin de donner aux efforts réalisés une contrepartie par l'amélioration des conditions de fonctionnement des services ;
- la logique induite de déconcentration qui augmente le pouvoir des équipes techniques par le transfert des compétences de gestion vers ces dernières, une meilleure connaissance des processus de gestion et donc une plus grande maîtrise des décisions peut provoquer des résistances de la part des équipes administratives, inquiètes de la perte de pouvoir que cela entraîne pour elles ;
- la définition des indicateurs est un élément déterminant ; leur adéquation aux pratiques professionnelles et leur pertinence pour évaluer les résultats nécessitent d'être élaborés en étroite concertation avec les professionnels pour qu'ils leur soient utiles, si l'on veut qu'ils soient utilisés.

2 / Les propositions du GEFE

Au-delà de ces éléments de réflexion, le GEFE a dégagé un certain nombre de propositions dans quatre domaines : l'organisation des structures, la formation, l'évolution des métiers et le recrutement

A / L'évolution du fonctionnement des structures

Ainsi qu'il a été indiqué précédemment, la mise en œuvre de la LOLF va nécessiter, de la part des services déconcentrés, une modification forte de leur fonctionnement, afin de pouvoir fournir les éléments permettant de mesurer la performance de leur action dans le cadre des programmes et des actions dont ils seront chargés.

Cette exigence n'est pas limitée au MAP puisque les services déconcentrés sont impliqués dans la mise en œuvre des programmes du MEDD et que les DDSV sont responsables de l'exécution de missions dans le cadre interministériel de même que les établissements d'enseignement. Il est donc indispensable de pouvoir fournir les éléments d'appréciation de la performance des services du MAP dans la mise en œuvre de ces actions et missions. Ils sont, également, sollicités par les Préfets dans leur rôle de coordination interministérielle pour la préparation et la mise en œuvre des budgets opérationnels de programmes (BOP).

Les éléments que le GEFE a identifié sont de quatre niveaux :

- les directions d'administration centrale en tant que structures de centralisation et de gestion nationale des missions, programmes et actions
- les directions d'administration centrale en tant que structures de conception et de pilotage national des missions, programmes et actions en liaison avec les services déconcentrés
- les services déconcentrés en tant que structures de mise en œuvre des missions, programmes et actions au niveau opérationnel,
- les directions d'administration centrale en tant que structures administratives participant à la mise en œuvre des missions, programmes et actions.

Les incidences sur l'organisation des structures sont très variables selon qu'il s'agit de mettre en place les réformes de nomenclatures et de procédures strictement budgétaires ou le dispositif de mesure de la performance de l'action des services.

A.1 / L'exercice budgétaire en administration centrale

S'agissant des directions d'administration centrale en leur qualité de structures de centralisation et de gestion des missions, des programmes et des actions, elles doivent s'organiser pour mettre en place les nouveaux dispositifs budgétaires et comptables en liaison avec la DAFL. Il s'agit, en fait, de modifier les procédures, en fonction de la nouvelle organisation de la présentation du budget et des règles nouvelles de préparation et de discussion du budget, d'intégrer les nouvelles dispositions de la comptabilité publique et de mettre en place une organisation de la comptabilité centrale conforme aux nouveaux modes de fonctionnement et aux nouveaux outils de gestion budgétaire et comptable : mise en place du Département Comptable Ministériel, globalisation des crédits, éventuel service facturier, place du contrôle financier dans cette nouvelle configuration. Cet aspect de la nouvelle organisation doit être défini par l'ensemble des directions en concertation. Il entraînera sans doute certaines évolutions dans les méthodes de travail et quelques modifications de structures.

A.2 / Le pilotage des missions, programmes et actions en administration centrale

Les directions dites verticales en charge de la conception et du pilotage de missions, programmes ou actions doivent mettre en place un dispositif permettant l'évaluation de la performance des actions menées pour l'ensemble du MAP. Des indicateurs de performance devront être transmis au Parlement. Ils seront sans doute très globaux et de nature « politique » mais ils devront s'appuyer sur des indicateurs issus du terrain afin de permettre, notamment, de justifier les demandes budgétaires pour les exercices futurs.

Dans ce cadre, les directions doivent se doter d'une structure capable de centraliser, de consolider et d'analyser les éléments fournis par les services déconcentrés et d'organiser avec eux le dialogue de gestion. La situation et le rôle de cette structure, ses liens avec les structures budgétaires et comptables doivent être définis et quel que soit son statut, elle doit travailler en liaison avec les services techniques de la direction, en vue de l'évaluation des aspects qualitatifs de la performance des actions menées par les services déconcentrés

A.3 / Les services déconcentrés

Ils doivent mener à bien une action de même nature que les directions d'administration centrale s'agissant des procédures budgétaires et des règles comptables.

Mais, pour ce qui est de la mise en place du dispositif de mesure de la performance, le changement est particulièrement important. En effet, chaque

service technique doit disposer des indicateurs (éléments mesurables de l'efficacité des actions menées) permettant d'évaluer son activité.

Le changement touche l'activité au quotidien de chaque agent des services techniques : programmation des activités, définition et suivi des procédures, appréciation du temps passé, définition des critères de l'efficacité socio-économique, de l'efficacité de gestion et de la qualité du service rendu.

Cela suppose la mise en place d'une démarche-qualité en amont et d'un dispositif de suivi des indicateurs. Cette double démarche est quasiment absente des DRAF et des DDAF. En revanche, les DDSV ont engagé, depuis près de dix ans, une démarche d'assurance-qualité qui est maintenant assez largement implantée dans les services. Par ailleurs, depuis le début de 2004, la DGAL a mis en place un dispositif de comptabilité analytique fonctionnant sur Excel et un contrôle de gestion est en cours d'installation. Cette direction a également créé une fonction d' « Attaché MODERFIE » au niveau régional. Il a été noté, également, que les établissements d'enseignement fonctionnent selon des méthodes proches du contrôle de gestion. Il serait sans doute utile de prévoir de tirer les enseignements de ces deux expériences pour la généralisation du contrôle de gestion dans les services déconcentrés.

La centralisation et la mise en forme des résultats de l'action des services qui constitue ce que l'on nomme couramment le contrôle de gestion, doivent être organisées au niveau de chaque service déconcentré. Il convient, à ce niveau aussi, de définir la situation et le rôle de cette structure, ses liens avec les structures budgétaires et comptables, sa situation au niveau régional ou départemental afin de répondre aux questions suivantes : qui fera ce contrôle de gestion ? comment ? au sein de quelle structure ? avec quelles compétences ? ...

A.4 / Les directions d'administration centrale

Les directions d'administration centrale en tant que structures participant à la mise en œuvre des politiques publiques, doivent également, comme les services déconcentrés, pouvoir apporter à l'appréciation de la performance de leur action, des indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité de leur action.

Le dispositif est, sur le contenu, assez proche de celui que l'on peut prévoir pour les services déconcentrés. L'organisation doit également être définie.

Le GEFE « Gestion budgétaire et comptable » évoque ces problèmes d'organisation, qui ne sont pas véritablement dans ses compétences, parce qu'il considère que les solutions adoptées détermineront les évolutions des emplois de la filière.

B / Quels scénarios pour l'organisation des services déconcentrés ?

S'agissant des services déconcentrés, ils devront s'organiser pour mettre en place les nouveaux dispositifs budgétaires et comptables. Il s'agira, en fait, de modifier les procédures actuelles, en fonction de la nouvelle organisation de la présentation du budget. Il faudra également intégrer les nouvelles dispositions de la comptabilité publique. Cet aspect de la nouvelle organisation entraînera sans doute certaines évolutions dans les méthodes de travail et quelques modifications de structures.

a) La LOLF définit les actions de l'Etat au niveau national, en missions, programmes et actions. Au niveau de la mise en œuvre par les unités opérationnelles, ce sont les BOP qui structureront l'action des services.

Ces BOP sont traités soit au niveau régional, soit au niveau départemental. En tout état de cause, les services déconcentrés de niveau départemental sont les chevilles ouvrières de l'exécution des BOP (unités opérationnelles).

En outre, pour certaines missions interministérielles, les services déconcentrés du MAP sont amenés à collaborer avec les services d'autres ministères pour la réalisation des BOP.

Enfin, les Préfets sont responsables, dans le cadre de leur mission de coordination de l'action des services de l'Etat, de la mise en œuvre des BOP qui sont, d'ailleurs, examinés en CAR.

Dans ce cadre, les services déconcentrés doivent suivre et renseigner des indicateurs de performance et faire remonter aux administrations centrales les éléments permettant de « nourrir » les indicateurs de performance nationaux, en vue du compte-rendu aux assemblées parlementaires.

Quelle organisation doit être retenue pour la définition des priorités, la répartition de crédits et les relations avec les Préfets ?

b) Afin de mieux suivre les activités des services déconcentrés, deux outils principaux peuvent être utilisés : la comptabilité analytique et le contrôle de gestion.

Ces deux outils ne permettent pas, à eux seuls, de répondre à la totalité de la demande relative aux indicateurs de performance. En effet, la comptabilité analytique constitue une présentation par activité de l'utilisation des crédits (la

comptabilité générale les retraçant par nature de dépenses) et le contrôle de gestion comporte divers indicateurs d'activité non financiers mais ils sont principalement centrés sur les résultats de l'utilisation des moyens et doivent être complétés d'indicateurs plus qualitatifs pour répondre au souci de mesurer la performance de l'action des services (avec la notion complémentaire d'indicateurs-cibles).

On peut donc considérer qu'il faut mettre en place une comptabilité analytique pour suivre l'emploi des crédits et un contrôle de gestion élargi à des indicateurs de performance pour apprécier la qualité de l'action des services de l'Etat.

Il faut, également, prendre en compte le fait que, si la comptabilité analytique constitue un complément naturel de l'activité budgétaire et comptable du secrétariat général, les indicateurs intégrés dans le contrôle de gestion et les indicateurs de performance ne peuvent être conçus et alimentés que par les services techniques.

Le GEFE a constaté une organisation très variable selon les départements : gestion centralisée au secrétariat général ou éclatée entre secrétariat général et services techniques qu'il s'agisse de la gestion budgétaire traditionnelle ou de la comptabilité analytique, en particulier dans les DDSV.

Quel type d'organisation doit-on privilégier afin de rechercher la plus grande efficacité ? La notion, parfois évoquée dans les entretiens, d'un tandem « administratif / technique » est-elle pertinente et comment faudrait-il l'organiser ?

c) La centralisation et la mise en forme des résultats de l'action des services doit être organisée au niveau de chaque service déconcentré. La définition du rôle de chacun doit donc être étudiée, afin de rechercher les solutions les plus efficaces et les plus « économes » en moyens humains.

Il convient de définir la situation et le rôle de la structure chargée de cette mission, ses liens avec les structures budgétaires et comptables, sa situation au niveau régional ou départemental. afin de répondre aux questions suivantes : qui? comment ? au sein de quelle structure ? avec quelles compétences ?

Faut-il envisager un contrôle de gestion (intégrant l'ensemble de la collecte des indicateurs de performance) placé auprès du DRAF ? Cela permettrait de disposer d'un centre unique et, sans doute, de pouvoir recruter à un meilleur niveau. Mais comment envisager cette fonction compte tenu de l'organisation envisagée par la DGAL pour les DDSV et de l'absence de niveau régional institutionnel pour les DDSV ? Faut-il que la cellule de contrôle de gestion et de

suivi des indicateurs soit rattachée directement au DRAF (risque d'une structure peu étoffée en personnel et un peu « coupée » de la gestion) ou intégrée au secrétariat Général qui gère déjà les aspects budgétaires et a une culture de la gestion (moyen de revaloriser et de renforcer les secrétariats généraux)? Comment organiser la collecte au niveau des départements, à quel niveau et dans quelle(s) structure(s) ?

Faut-il, au contraire, créer des cellules de contrôle de gestion fortes au niveau départemental avec une structure légère de centralisation au niveau régional ?

Quel réseau mettre en place pour collecter les données élaborées ou disponibles dans les services techniques ? Comment s'organiser dans le cas de missions interministérielles ? Quelle sera la place des chargés de mission Modernisation (CMM) des DDSV ?

En tout état de cause, la création de cette fonction implique le renforcement de la filière de gestion compte tenu, notamment, de l'importance de la GRH dans la mise en place du dispositif de mesure de la performance.

C / La formation

Le dispositif de formation qui s'est mis en place en accompagnement de la mise en œuvre de la LOLF, devra être renforcé car il doit toucher quasiment tous les agents du MAP et il s'étendra sur plusieurs années.

Les formations devront être dispensées au plus près du terrain, grâce à la formation de formateurs internes capables de la démultiplier auprès de l'ensemble des agents intéressés.

Il faut distinguer trois niveaux de formation à mettre en place.

C.1 / La formation aux nouveaux outils

Pour la formation aux nouveaux outils, tels que les logiciels ACCORD, AGRI 2 dans leurs évolutions au cours des prochaines années, les logiciels de contrôle de gestion, de comptabilité analytique lors de leur mise en place dans les services, il s'agit d'une formation de type traditionnel qui ne modifiera pas les comportements des agents mais leurs méthodes de travail. Cette formation nécessitera des moyens mais la méthode est connue. Elle ne devrait pas poser de problèmes particuliers et intéressera seulement les agents chargés de fonctions budgétaires et comptables au sens traditionnel du terme. Il faudra, sans doute, prévoir des procédures de formation et un accompagnement de proximité.

C.2 / La formation au nouvel exercice budgétaire

La formation à la nouvelle organisation du budget ainsi que la formation aux nouvelles règles de la comptabilité publique seront un peu plus exigeantes dans leur contenu car il faudra amener les agents à acquérir de nouvelles méthodes de travail et à assimiler de nouvelles normes mais aussi une connaissance réelle des principes et de l'organisation de la comptabilité publique. On passera d'un travail parcellisé et répétitif à un travail nécessitant la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de la dépense. La formation devra donc être ciblée en fonction du niveau de connaissances et de formation des agents et en fonction des missions qui leur seront confiées.

Cette formation touchera, bien sûr, les agents chargés de fonctions budgétaires et comptables au sens traditionnel du terme mais elle sera aussi destinée à l'ensemble des personnels d'encadrement dont le rôle de contrôle a-priori des dépenses sera beaucoup plus important qu'auparavant. En effet, l'organisation en place permettait à l'ordonnateur de se « reposer » largement sur le contrôle financier et sur le comptable. L'organisation nouvelle renforce le rôle de l'ordonnateur et la gestion des missions, programmes et actions dans le cadre de la LOLF nécessitera de la part du responsable de programme un suivi rapproché de l'utilisation des crédits. Ce volet de la formation nécessitera, outre des formations de mise à niveau des responsables hiérarchiques en poste, des formations lors de la prise de fonctions.

C.3 / La formation au contrôle de gestion

La formation à la mesure de la performance et au contrôle de gestion sera, sans aucun doute, la plus exigeante, la plus longue et la plus liée directement aux décisions qui seront prises en matière d'organisation. Dans ce domaine, il s'agira de parvenir à ce que les agents s'approprient un raisonnement avant de s'approprier un ou des outils. La formation intéressera quasiment tous les agents des services du MAP à des degrés et à des niveaux divers.

Il faudra former les directeurs et chefs de service aux concepts du contrôle de gestion, aux méthodes de définition des indicateurs, à la gestion des activités des services dans l'optique d'une appréciation de celles-ci en fonction des objectifs et des priorités fixés, du respect des procédures définies, des moyens disponibles pour les exercer et les former à la mise en place des outils nécessaires à la mesure de ces indicateurs.

Il conviendra de former les agents des services techniques à organiser leur activité (programmation, mesure du temps passé, suivi des procédures...) en fonction des exigences du contrôle de gestion.

Enfin, il sera nécessaire de former les agents du service chargé de la collecte et de la consolidation des indicateurs à réaliser ces opérations dans des conditions de rigueur et de fiabilité. Il faut noter que cette dernière formation portera sur l'acquisition et l'utilisation d'outils alors que les formations destinées aux agents des services techniques et aux responsables hiérarchiques porteront, au contraire, sur des modifications substantielles de comportement et de méthodes de travail. Elles devront, bien sûr, se décliner en formations continues pour les agents en poste mais aussi dans les cursus de formation initiale.

Il se posera la question de **la formation des responsables du contrôle de gestion** aussi bien au niveau des directions d'administration centrale pour le suivi des missions, programmes et actions qu'au niveau des services déconcentrés et directions d'administration centrale en tant que gestionnaires. Ces agents devront à la fois maîtriser les outils mais aussi les principes et les méthodes du contrôle de gestion.

D / L'évolution des métiers et des compétences

L'évolution des métiers dans le détail ne pourra être stabilisée et les parcours professionnels ne pourront être définis qu'après un bilan et une réflexion sur l'organisation des services.

Néanmoins, le GEFE a tenté de définir des emplois-références qui pourront servir de base à un travail plus approfondi sur les emplois-types lorsque le bilan de la mise en place de la LOLF aura été effectué.

Pour l'établissement de ces fiches, le GEFE s'est inspiré des modèles mis au point dans le cadre des travaux de l'observatoire de l'emploi public pour l'établissement du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) (modèle en annexe 12).

Parmi les compétences à mobiliser, il y a celles qui sont complémentaires à une activité de responsable hiérarchique et qui intéressent les responsables de mission, de programme ou d'action au sens de la LOLF, les agents exerçant dans un service technique et chargés de la mise en œuvre d'une politique publique.

Il s'agira de compléter les fiches de fonctions en y ajoutant la prise en compte des contraintes de la collecte d'éléments d'appréciation de la performance. Un volet « contrôle de gestion » s'ajoutera aux profils strictement techniques pour les agents techniques et aux profils de manager des responsables hiérarchiques.

Les fiches présentées ci-après font apparaître les éléments nouveaux liés à la mise en œuvre de la LOLF. Les compétences requises sont celles relatives à la fonction de responsable hiérarchique et ne sont pas reprises ici.

Les fiches de fonction des « nouveaux métiers »

- ✓ Responsable de programme (RP)
- ✓ Responsable de BOP (R-BOP)
- ✓ Responsable d'unité opérationnelle (RUO)

Fiche de fonction	Domaine fonctionnel	Gestion financière et comptable
	Intitulé de la fonction	Responsable de programme

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE
Cette activité n'est exercée qu'en administration centrale

ACTIVITES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabore la stratégie du programme, les objectifs et les priorités ainsi que les indicateurs de performance associés (projet annuel de performance) ✓ Définit le schéma d'organisation financière du programme ✓ Pilote la mise en oeuvre du programme ✓ Rend compte au ministre ✓ Négocie et répartit les moyens humains et budgétaires entre BOP au moyen d'enveloppes annuelles d'AE et de CP ✓ Exerce la fongibilité asymétrique au niveau du programme ✓ Anime le dialogue de gestion

COMPETENCES		
Savoirs	Savoir-faire	Savoirs comportementaux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓

RECRUTEMENT		
Niveau : I et II (catégorie A) Domaine :		

TENDANCES D'EVOLUTION	
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi référence

Fiche de fonction	Domaine fonctionnel	Gestion financière et comptable
	Intitulé de la fonction	Responsable de BOP

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE
Cette activité peut être exercée soit en administration centrale, soit en service déconcentré

ACTIVITES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Décline les objectifs et indicateurs du programme au niveau du BOP et des UO qui lui sont rattachées ✓ Pilote l'exécution du BOP ✓ Répartit les crédits entre UO au moyen d'enveloppes annuelles d'AE et CP ✓ Exerce la fongibilité asymétrique au niveau du BOP ✓ Participe au dialogue de gestion 		
COMPETENCES		
Savoirs	Savoir-faire	Savoirs comportementaux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓

RECRUTEMENT	
Niveau :	I et II (catégorie A)
Domaine :	

TENDANCES D'EVOLUTION	
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi référence

Fiche de fonction	Domaine fonctionnel	Gestion financière et comptable
	Intitulé de la fonction	Responsable d'unité opérationnelle

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE
Cette responsabilité peut être exercée en administration centrale et en services déconcentrés

ACTIVITES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reçoit les crédits en AE et CP et ouvre les opérations ✓ Engage les dépenses sur la dotation d'AE ✓ Ordonnance ou mandate les dépenses sur la dotation de CP ✓ Impute les dépenses sur la nomenclature budgétaire et comptable ✓ Suit la comptabilité budgétaire et comptable en AE/CP ✓ Constate les droits et obligations lors du service fait ✓ Participe au dialogue de gestion 		
COMPETENCES		
Savoirs	Savoir-faire	Savoirs comportementaux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓
Niveau : Domaine :		

TENDANCES D'EVOLUTION	
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi référence

Les fiches de fonction des « emplois références »

D'autre part, il faut définir les compétences qui s'ajouteront à celles déjà existantes en matière budgétaire et comptable. Certains des interlocuteurs du GEFE ont insisté sur le fait que « *l'on ne fait pas de comptabilité ou de budget, si l'on n'aime pas les chiffres* ». Cette observation conduit à envisager l'hypothèse de la création d'une véritable filière spécialisée dans la gestion des affaires budgétaires, comptables et de suivi de performance qui pourrait s'ajouter à une filière spécialisée dans la gestion des ressources humaines.

Le GEFE a identifié les emplois de référence suivants :

- ✓ Responsable de la gestion financière et comptable
- ✓ Responsable de cellule comptable
- ✓ Gestionnaire comptable
- ✓ Responsable de marchés publics
- ✓ Gestionnaire de marchés publics
- ✓ Contrôleur de gestion,

Par ailleurs, il conviendra, sans doute, de revoir ou redéfinir des fonctions telles que celles des charges de mission "modernisation" (CMM) dans les DDSV.

Fiche de fonction	Domaine fonctionnel :	Gestion financière et comptable
	Intitulé de la fonction :	Responsable de la gestion financière et comptable

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

La fonction de responsable de la gestion budgétaire est, généralement, assurée par un agent ayant le rôle de gestionnaire administratif et financier également chargé de la GRH et de logistique (le chef de MAG en administration centrale et le secrétaire général dans les services déconcentrés). Elle ne constitue donc qu'une partie de son emploi.

ACTIVITES PRINCIPALES

- ✓ Préparation du budget
- ✓ Présentation du budget prévisionnel auprès du contrôle financier régional
- ✓ Présentation du budget prévisionnel au comité de direction pour arbitrage
- ✓ Mise en œuvre des budgets de personnels (vacations et CDD), de fonctionnement, d'intervention et d'investissement : engagements juridiques et comptables, relations avec le comptable (TPG)
- ✓ Suivi et coordination de l'exécution budgétaire
- ✓ Elaboration de bilans financiers et de tableaux de bord
- ✓ Mise en oeuvre de la comptabilité analytique

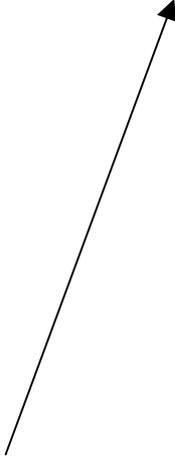
COMPETENCES

Savoirs	Savoir-faire	Savoirs comportementaux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Droit, ✓ Finances publiques, ✓ Comptabilité ✓ Gestion des ressources humaines ✓ Code des marchés publics ✓ Règles du contrôle de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Management, animation d'équipe ✓ Esprit d'analyse et de synthèse ✓ Utilisation d'outils informatiques ✓ Capacité de négociation et résolution de problèmes ✓ Vision prospective et capacité d'anticipation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Logique, rigueur, précision, méthode ✓ Rapidité, réactivité, sens de l'urgence et des priorités ✓ Disponibilité

RECRUTEMENT

Niveau : II (accès catégorie A)
Domaine : Economie et gestion - Comptabilité

TENDANCES D'EVOLUTION

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p>Mise en œuvre de la LOLF et, dans ce cadre, mise au point d'outils nouveaux de suivi de l'activité des services : contrôle de gestion, définition d'indicateurs de performance et mise en place de procédures de mesure et de suivi de l'activité des services en complément du suivi budgétaire traditionnel</p> <p>Appropriation de la gestion de la masse salariale par rapport à la gestion traditionnelle des emplois budgétaires : mise au point d'outils de suivi et d'aide à la décision à destination du comité de direction</p> <p>Réforme de la comptabilité publique : définition et mise en place d'outils de suivi des amortissements ainsi que mise en œuvre des nouvelles modalités de prise en compte de la comptabilité d'exercice</p>	<p>Développement du rôle du responsable de la gestion budgétaire dans le suivi des activités des services : synthèse des données de mesure de la performance dans le cadre de l'exécution budgétaire et programmation des actions</p> <p>Développement de son rôle d'animation de la réflexion stratégique sur l'activité des services et l'accomplissement de leurs missions</p>	

Fiche de fonction	Domaine fonctionnel :	Gestion financière et comptable
	Intitulé de la fonction :	Responsable de cellule comptable

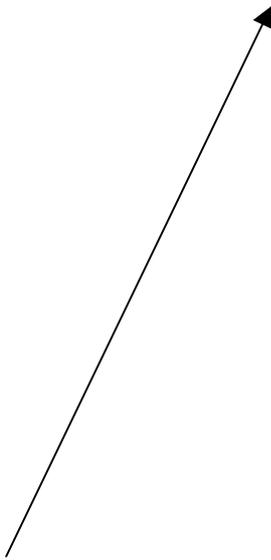
CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE
Cette fonction n'existe pas dans toutes les structures. Mais, compte tenu de l'impact de la mise en oeuvre de la LOLF sur l'activité des chefs de MAG en administration centrale et des secrétaires généraux en services déconcentrés, elle devrait, à terme, exister partout.

ACTIVITES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suivi des crédits et des dépenses ✓ Bilans réguliers de la (ou des) structures ✓ Contrôle des dossiers avant transmission à la TG ✓ Aide à l'élaboration et suivi de tableaux de bord ✓ Suivi financier des contrats et des subventions ✓ Ordonnateurs secondaires délégués ✓ Veille juridique 		
COMPETENCES		
Savoirs	Savoir-faire	Savoirs comportementaux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Notions de droit ✓ Connaissance de la comptabilité publique, de la nomenclature budgétaire, des procédures comptables ✓ Connaissance de la réglementation ✓ Connaissance du fonctionnement des services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maîtrise des logiciels de gestion ✓ Capacité d'animation d'une équipe ✓ Organisation, coordination, planification, gestion des priorités ✓ Assistance technique en matière de contrats et de conventions ✓ Mise en place d'indicateurs de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rigueur, clarté, précision, méthode ✓ Adaptabilité ✓ Sens des relations ✓ Prise d'initiative

RECRUTEMENT

Niveau : III (accès catégorie B)
Domaine : Economie et gestion - Comptabilité

TENDANCES D'EVOLUTION

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p>Mise en œuvre de la LOLF et, dans ce cadre, utilisation d'outils nouveaux de suivi de l'activité des services : comptabilité analytique, contrôle de gestion, mise en place d'indicateurs de performance et gestion de procédures de mesure et de suivi de l'activité des services en complément du suivi budgétaire traditionnel</p> <p>Réforme de la comptabilité publique : utilisation d'outils de suivi des amortissements ainsi que mise en œuvre des nouvelles modalités de prise en compte de la comptabilité d'exercice</p>	<p>Développement du rôle du gestionnaire budgétaire dans le suivi des activités des services : fourniture de données de mesure de la performance dans le cadre de l'exécution budgétaire et de programmation des actions</p> <p>Développement de son rôle dans le cadre de l'animation de la réflexion stratégique sur l'activité des services et l'accomplissement de leurs missions</p>	

Fiche de fonction	Domaine fonctionnel	Gestion financière et comptable
	Intitulé de la fonction	Gestionnaire comptable

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Cette fonction est exercée en administration centrale et en services déconcentrés

ACTIVITES PRINCIPALES

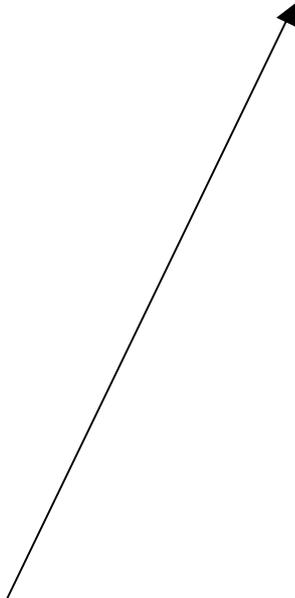
- ✓ Saisie des engagements juridiques et comptables
- ✓ Vérification des pièces comptables et gestion des factures
- ✓ Saisie des factures et des mandats
- ✓ Suivi des mandats
- ✓ Classement et archivage des dossiers

COMPETENCES

Savoirs	Savoir-faire	Savoirs comportementaux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Notions de droit ✓ Connaissance de la comptabilité publique, de la nomenclature budgétaire, des procédures comptables ✓ Connaissance de la réglementation ✓ Connaissance de la législation sociale et fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maîtrise des logiciels de gestion ✓ Organisation et gestion des priorités ✓ Contrôle des opérations comptables ✓ Classement et archivage des justificatifs des opérations financières et comptables ✓ Constitution d'une documentation de référence 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Goût des chiffres ✓ Rigueur, clarté, précision, méthode ✓ Adaptabilité ✓ Sens des relations

RECRUTEMENT

Niveau : III ou IV (accès catégorie B)
Domaine : Comptabilité

TENDANCES D'EVOLUTION		
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p>Mise en œuvre de la LOLF et, dans ce cadre, utilisation d'outils nouveaux de gestion et de suivi de l'activité des services : comptabilité analytique, contrôle de gestion, suivi de l'activité des services en complément du suivi budgétaire traditionnel</p> <p>Réforme de la comptabilité publique : utilisation d'outils de suivi des amortissements ainsi que mise en œuvre des nouvelles modalités de prise en compte de la comptabilité d'exercice</p>	<p>Le gestionnaire comptable pourrait être chargé d'assurer le suivi budgétaire et comptable d'un BOP</p>	

Fiche de fonction	Domaine fonctionnel	Gestion financière et comptable
	Intitulé de la fonction	Responsable de marchés publics

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

La fonction de responsable de marchés publics est exercée en administration et en services déconcentrés où elle est très souvent exercée par un cadre assurant la direction d'un service technique (ex : service d'ingénierie publique) . Elle ne constitue donc qu'une partie de son emploi. La personne assurant cette fonction pourrait, par la technicité qu'elle aura acquise, devenir une « personne ressource » dans ce domaine pour l'ensemble de sa structure.

ACTIVITES PRINCIPALES

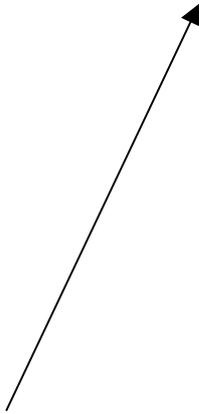
- ✓ Rédaction des cahiers des charges
- ✓ Passation des marchés
- ✓ Supervision de la procédure
- ✓ Veille juridique

COMPETENCES

Savoirs	Savoir-faire	Savoirs comportementaux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaissance du code des marchés publics ✓ Connaissances juridiques ✓ Connaissance de le comptabilité publique 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sens de la négociation ✓ Organisation, planification, gestion des priorités 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rigueur ✓ Méthode ✓ Animation d'équipe

RECRUTEMENT

Niveau : II (accès catégorie A)
Domaine : Droit, gestion

TENDANCES D'ÉVOLUTION		
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi référence	
<p>Dans un contexte de constante évolution du droit de la commande publique, cette fonction va demander une spécialisation et une technicité plus importantes visant à garantir la sécurité juridique des marchés et va créer de véritables « praticiens des marchés publics » qui pourront devenir des personnes ressources dans ce domaine.</p>	Qualitatif	Quantitatif
	<p>Spécialisation de la fonction, allant de pair avec une réglementation de plus en plus complexe.</p>	

Fiche de fonction	Domaine fonctionnel	Gestion financière et comptable
	Intitulé de la fonction	Gestionnaire de marchés publics

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

La fonction de gestionnaire de marchés publics est exercée en administration centrale et dans les services déconcentrés où elle est très souvent assurée par un agent exerçant le secrétariat d'un service technique (ex : service d'ingénierie publique) . Elle ne constitue donc qu'une partie de son emploi.

ACTIVITES PRINCIPALES

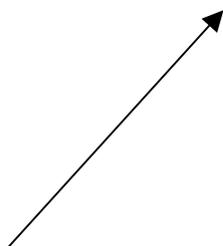
- ✓ Préparation des cahiers des charges
- ✓ Suivi de la procédure
- ✓ Veille juridique

COMPETENCES

Savoirs	Savoir-faire	Savoirs comportementaux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaissance du code des marchés publics ✓ Connaissances juridiques ✓ Connaissance de la comptabilité publique ✓ Maîtrise de l'informatique 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacité d'analyse ✓ Organisation, planification, gestion des priorités ✓ Connaissance des métiers concernés par le marché public 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rigueur ✓ Méthode ✓ Capacité relationnelle

RECRUTEMENT

Niveau : III ou IV (accès catégorie B)
Domaine : Droit, gestion

TENDANCES D'EVOLUTION		
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi référence	
<p>Dans un contexte de constante évolution du droit de la commande publique, cette fonction va demander une spécialisation et une technicité plus importantes</p>	Qualitatif	Quantitatif
	<p>Développement du rôle d'appui et d'aide au responsable de marchés publics.</p>	

Fiche de fonction	Domaine fonctionnel	Gestion financière et comptable
	Intitulé de la fonction	Contrôleur de gestion

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Le contrôleur de gestion exerce une fonction d'aide au pilotage dans le but d'optimiser la performance de politiques publiques au sens de la LOLF. Cette activité est embryonnaire : l'organisation et les pratiques restent pour une grande part à bâtir

ACTIVITES PRINCIPALES

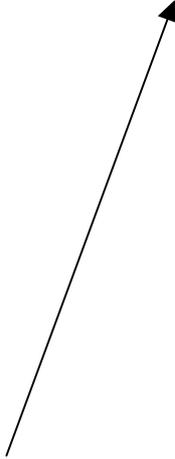
- ✓ Collecte et consolidation des données de contrôle de gestion (principalement les indicateurs d'activité et de performance)
- ✓ Analyse des données collectées et consolidées
- ✓ Appui à la préparation du dialogue de gestion

COMPETENCES

Savoirs	Savoir-faire	Savoirs comportementaux
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Finances publiques, ✓ Règles du contrôle de gestion ✓ Connaissance des politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conception et utilisation des outils de gestion (tableaux de bord) ✓ Maîtrise des outils informatiques ✓ Capacité de négociation et résolution de problèmes ✓ Travail en réseau 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Logique, rigueur, précision, méthode ✓ Rapidité, réactivité, sens de l'urgence et des priorités ✓ Goût des chiffres ✓ Travail en équipe ✓ Sens du dialogue et de la communication

RECRUTEMENT

Niveau : I-II (accès catégorie A)
Domaine : Economie et gestion

TENDANCES D'EVOLUTION		
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi référence	
Développement des démarches de performance et des systèmes de pilotage	Qualitatif Rôle au moins équivalent à celui des « budgétaires »	Quantitatif 

E / Recrutement, formation initiale, formation continue

En matière de formation initiale et de recrutement, il conviendra de profiter des départs en retraite des années à venir pour définir des profils adaptés aux évolutions engagées.

Les nombreux départs qui interviendront au cours des cinq à dix prochaines années, offrent la possibilité de revoir les profils de recrutement et d'adapter les formations initiales. Cette évolution devra, bien entendu, s'appliquer aux agents en poste, dans le cadre de la formation continue et des formations à la prise de fonctions.

Un premier point apparaît évident : il est indispensable de relever le niveau moyen des emplois dans la filière « Gestion budgétaire et comptable » : des emplois de catégorie A+ pour les chefs de service, des emplois de catégorie A et B pour exercer l'ensemble des activités de la filière. Il s'agit d'une inversion complète par rapport à la situation actuelle où le nombre d'emplois de catégorie C est prépondérant.

Dans l'hypothèse de la création d'une filière identifiée, il conviendrait de fixer comme conditions d'accès la possession d'un diplôme dans les domaines de la gestion et de la comptabilité de l'Education nationale (BAC et BTS de gestion et

de comptabilité). Il serait également nécessaire d'organiser la formation dans les IRA ou à l'INFOMA en filière afin d'affecter dans les services non plus des agents administratifs indifféremment formés à l'ensemble des fonctions administratives mais des agents spécialisés dans la gestion des ressources humaines et des agents spécialisés dans la gestion budgétaire, comptable et de suivi de la performance.

En raison du nombre important d'agents de la filière « Gestion financière et comptable » qui se sont formés sur le tas, la mise en place d'un dispositif de Validation des acquis de l'expérience (VAE) permettrait de prendre en compte l'effort de formation qu'ils ont réalisé et de leur permettre d'accéder à des emplois correspondant à leurs compétences réelles. Ces démarches devront être menées en liaison avec la Direction Générale de la Fonction Publique (DGAFP) et le Ministère chargé de l'Education Nationale.

Conclusion

Afin de répondre au souhait du comité de pilotage lors de sa réunion du 22 novembre 2004, le GEFE a donc décidé de présenter dès à présent les conclusions de ses travaux, non pas comme une réflexion prospective menée à son terme mais comme un apport à la réflexion qui devra être engagée par le MAP, afin de tirer toutes les conclusions de la mise en œuvre de la LOLF, cette réflexion n'ayant pas été effectuée en amont de la réforme et celle-ci ayant été mise en place sur la base des seules contraintes budgétaires.

Le comité de pilotage, lors de sa réunion du 10 mars 2006, a approuvé la proposition du GEFE qu'un dispositif de suivi, de veille et d'accompagnement soit mis en place, sous l'égide du Secrétariat Général. La mise en place de ce dispositif devra être précédée d'une mise à plat par les directions d'administration centrale de l'ensemble des conséquences de la LOLF sur le fonctionnement des services : harmonisation des concepts, en particulier celui de contrôle de gestion, sémantique utilisée, réflexion sur un ou des modèles d'organisation, calendrier de mise en œuvre. L'objectif est que l'administration centrale dans son ensemble ait un discours commun, fondé sur une réflexion menée conjointement, sur les évolutions à prévoir dans l'organisation et le fonctionnement des services déconcentrés.

Compte tenu de la situation actuelle où chaque direction « verticale » a mené sa réflexion sur la mise en œuvre de la LOLF dans les services qui dépendent directement de sa responsabilité, il apparaît souhaitable d'envisager la création d'une structure, chargée de la coordination de la mise en œuvre de la LOLF, de la mise en commun des réflexions, de la mutualisation des expériences et de la communication dans ces domaines.

Une étude complémentaire de l'OMM pourrait être envisagée dans un délai de trois à cinq ans, à l'issue de ce travail, afin d'apprécier l'évolution des métiers et de définir les parcours professionnels.

ANNEXES

Annexe 1	lettre de mission du 17 octobre 2003
Annexe 2	liste nominative des membres du comité de pilotage présidé par Sylviane TETART
Annexe 3	Calendrier du déroulement de travaux du GEFE « Gestion financière et comptable »
Annexe 4	liste des personnes rencontrées et des structures interrogées
Annexe 5	grille d'entretien pour la 1 ^{ère} étude
Annexes 6, 7, 8	documents relatifs à la 2 ^{ème} étude
Annexe 9	questionnaire complémentaire adressé aux structures interrogées dans le cadre de la 2 ^{ème} étude (juin 2005)
Annexe 10	document relatif aux savoirs, moyens et compétences
Annexe 11	Liste des participants au groupe de réflexion du 7 juillet 2005 sur les scénarios d'organisation des services déconcentrés dans le cadre de la LOLF
Annexe 12	modèle de fiche emploi-référence utilisé dans le cadre de l'Observatoire des emplois publics pour la constitution du répertoire interministériel des emplois de l'Etat (RIME)

Annexe 1 : lettre de mission du 17 octobre 2003



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'ALIMENTATION, DE LA PÊCHE ET DES AFFAIRES RURALES

Observatoire des Missions et des Métiers

Madame Sylviane TETART

Le Président

Présidente du groupe d'étude de la filière d'emplois
« Gestion financière et comptable »

78, rue de Varenne
75349 Paris 07 SP

Dossier suivi par :
Alain TOURNIER

Tél. : 01 49 55 54.44
Fax : 01 49 55 45 42

Paris, le 17 octobre 2003

L'Observatoire des Missions et des Métiers (OMM) a pour rôle d'analyser sous un angle prospectif les principales filières d'emplois grâce auxquelles s'exercent les missions du Ministère de l'agriculture de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales (MAAPAR). Cette réflexion est destinée à mieux préparer les évolutions du futur proche, qu'il s'agisse des départs importants d'agents prévus dans les dix ans à venir ou des évolutions dans la manière de mettre en œuvre les missions. Ces changements amènent à se poser la question de la bonne définition des compétences utiles au service public dans les prochaines années.

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, vous avez bien voulu accepter d'assurer le pilotage des travaux pour la filière d'emplois « Gestion financière et comptable » et je vous en remercie.

Cette filière d'emploi est large car elle concerne l'administration centrale, les services déconcentrés – directions régionales et départementales de l'agriculture et de la forêt, directions départementales des services vétérinaires – ainsi que les établissements d'enseignement technique et supérieur.

Objectifs de l'étude :

La réflexion portera sur la nature des emplois-types et sur leur évolution qualitative et quantitative à échéance de dix ans.

- A cette fin, il convient d'abord de procéder à la description des emplois-types actuels, tant du point de vue du contenu des activités et des compétences mises en œuvre que du point de vue quantitatif.

- Une réflexion sera ensuite menée en vue de repérer les facteurs susceptibles de faire évoluer les emplois-types actuels. Une attention particulière sera accordée aux emplois-types nouveaux ainsi qu'aux compétences critiques dont le remplacement ne serait pas assuré.
- Les travaux devront enfin permettre d'éclairer les responsables de la gestion des ressources humaines sur les anticipations à envisager en matière de recrutement, de formation, de mobilité...

Organisation des travaux :

Elle repose sur un groupe d'étude de la filière d'emploi que vous animerez et dont la composition doit inclure, à un niveau de représentation adapté, les services et organismes concernés par le champ de l'étude.

Pour décrire les différents emplois-types et explorer leurs évolutions, il conviendra de mobiliser des praticiens dont l'expérience est reconnue. Ils peuvent être réunis sous la forme de « groupes métiers ».

Les représentants du personnel seront associés au dispositif de réflexion selon un schéma qui sera défini en liaison avec l'OMM.

Appui :

Le réseau des chargés d'études de l'OMM est en cours de constitution. Dans ce cadre vous recevrez l'appui permanent des agents de l'OMM ainsi que de deux chargés d'étude à temps partiel.

L'OMM prend en charge les frais de déplacement des participants aux réunions.

Rapports d'étude – Calendrier :

Le rapport d'étude comportera un état des lieux, l'examen des facteurs d'évolution influençant les conditions d'exercice des métiers concernés, l'analyse de l'impact prévisible de ces évolutions sur les emplois-types et les conséquences à en tirer pour la gestion des ressources humaines.

Le délai pour l'aboutissement de ce chantier est fixé à 18 mois.

Le Président de l'Observatoire des Missions
et des Métiers

Signé Paul VIALLE

Annexe 2 : liste nominative des membres du comité de pilotage présidé par Sylviane TETART (Présidente du GEFE)

nom	structure	Adresse1	Adresse2	Ville
Monsieur Hervé PIATON	Président du groupement des DDAF	DDAF du Rhône	245, rue Garibaldi	69422 LYON CEDEX 03
Monsieur Dominique PELISSIE	Président du groupement des DRAF	DRAF Midi-Pyrénées	C.Administrative – Bd A. Duportal	31074 TOULOUSE
Monsieur Xavier RAVAUX	Président du groupement des DDSV	DDSV de l'Hérault	Maison de l'Agriculture – 5, place Chaptal	34261 MONTPELLIER CEDEX 2
Monsieur Jean PIERI	représentant les Directeurs des établissements	d'enseignement supérieur	INA Paris-Grignon -16, rue Claude Bernard	75231 PARIS CEDEX 05
Monsieur Gilles DENIS	représentant l'association des proviseurs de l'enseignement technique	Directeur de l'EPLEFPA de Maçon Davayé		71960 DAVAYE
Monsieur Gilbert SARLAT	Groupement des Secrétaires généraux	DDAF du Var	C.A – BP 122	83071 TOULON CEDEX
Monsieur Alain CIROT	Adjoint à Mme la Directrice Générale de l'Alimentation	DGAL	251, rue de Vaugirard	75732 PARIS CEDEX 15
Monsieur Olivier MARY	Mission d'administration des services de contrôles sanitaires	DGAL	251, rue de Vaugirard	75732 PARIS CEDEX 15
Monsieur Philippe AUZARY	Directeur Adjoint	DAFL – Secrétariat général	78, rue de Varenne	
Madame Caroline ROY	Ministère de l'Economie, des Finances et l'Industrie	Direction générale de la modernisation de l'Etat	139, rue de Bercy TELEDOC 241	75572 PARIS CEDEX 12
Monsieur Yves SCHENFEIGEL	Sous-Directeur des établissements et de la politique contractuelle	DGER	1 ter, avenue de Lowendal	
Monsieur Thierry LARIVE	S/C de Mr le Sous-Directeur des établissements et de la politique contractuelle	DGER	1 ter, avenue de Lowendal	

nom	structure	Adresse1	Adresse2	Ville
Monsieur Denis FEIGNIER	Sous-Directeur de la Gestion des Personnels	S.R.H / Secrétariat général	78, rue de Varenne	75349 Paris 07 SP
Madame Michèle MORTINI	S/C de Mr le DDAF de l'Hérault	Maison de l'Agriculture	5, place Chaptal	34261 MONTPELLIER CEDEX 2
Madame Monique AUDJIAN	S/C de Mme la Chef du Bureau de la Filière Administrative	GESPER – SRH – Secrétariat général	78, rue de Varenne	
Madame Denise DAGUER	S/C de Mr le DDAF de Mayenne	Cité administrative	BP 3841 - Rue Mac Donald	53030 LAVAL CEDEX 9
Monsieur Jean-Paul FRISON	S/C de Mr le DDAF des Pyrénées Atlantiques	Cité administrative	Boulevard Tourasse	64031 PAU CEDEX
Madame Isabelle DECORNE	S/C de Mr le Directeur du Lycée Agricole	de St Germain en Laye	Route des Princesses	78100 SAINT GERMAIN EN LAYE
Madame Isabelle BONNARDOT	S/C de Mr le Directeur du LEGTA	16, avenue Charles Jaffelin	BP 215	21206 BEAUNE CEDEX
Madame Brigitte MANGEOL	Chef du bureau de la formation continue	SDDPRS – Secrétariat général	78, rue de Varenne	

Chargés d'études : Laure BEGUIN (DDSV des bouches du Rhône)
Gina MARTINEZ (Secrétariat général – MAP)

Membres de l'OMM : Constant LECOEUR (Président de l'OMM)
Anne-Marie MITAUT (Directrice de projet)
François GRANIER (Responsable des études)
Claudine RIZZA (Assistante)

Annexe 3 : calendrier des travaux du GEFE « gestion financière et comptable »

- 28/10/2003 : réunion GEFE
- 16/12/2003 : réunion GEFE et audition équipe « ACCORD »
- 15/1/2004 : réunion GEFE
- 28/1/2004 : rendez-vous J.M. Aurand, Directeur Général de l'Administration
- 5/2/2004 : rendez-vous M. Riou-Canals, Directrice des Affaires Financières
- 3/3/2004 : réunion GEFE et rendez-vous J.C. Michel, sous-directeur du Patrimoine et de la logistique et G. Burban, sous-directeur de la Modernisation des services (DGA)
- 23/3/2004 : réunion GEFE et comité de pilotage
- 2/6/2004 : rendez-vous J.J. Michel, A.M. Rouleaux et H. Hague (DGER)
- 3/6/2004 : rendez-vous Nick Landrot (consultant ACCORD) et C. Reboa (DGAL)
- 4/6/2004 : rendez-vous J.L. Ninu (Agent comptable des systèmes industriels de l'Armée)
- 15/6/2004 : réunion GEFE avec R. Labregère (ENESAD)
- 9/7/2004 : réunion GEFE
- 4/10/2004 : réunion GEFE
- 5/10/2004 : réunion GEFE et rendez-vous C. Roy (Direction Générale de la Modernisation de l'Etat - Ministère de l'Economie et des Finances)
- 17/11/2004 : conseil d'orientation de l'OMM
- 22/11/2004 : comité de pilotage
- 30/11/2004 : rendez-vous A. Moisan (CNAM)
- 2/12/2004 : rendez-vous G. Jourdier (SDMS)
- 14/1/2005 : réunion GEFE
- 18/1/2005 : rendez-vous avec F. de la Guéronnière, Directeur des Affaires Financières
- 25/1/2005 : rendez-vous J.M. Aurand et collaborateurs
- 27/1/2005 : rendez-vous M. Thibier et collaborateurs (DGER)
- 31/3/2005 : réunion GEFE (résultats enquête fonctions)
- 24/5/2005 : réunion GEFE (suites enquête fonctions)
- 8/6/2005 : rendez-vous M. Tuffery (DIREN Midi-Pyrénées)
- 7/7/2005 : groupe de réflexions « scenarios »
- 3/10/2005 : réunion groupe de travail RIME (DGAFP)
- 6/10/2005 : réunion GEFE
- 24/10/2005 : réunion groupe de travail RIME (DGAFP)
- 16/11/2005 : réunion GEFE
- 1/12/2005 : réunion GEFE
- 2/12/2005 : conseil d'orientation de l'OMM
- 23 et 24/1/2006 : réunion GEFE
- 10/3/2006 : comité de pilotage

Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées et des structures interrogées**Liste des personnes rencontrées**

Structure	Adresse	Ville	NOM -Prénom
DDAF 27	Cité Administrative	27023 EVREUX cedex	DALGER Elisabeth
DDAF 27	Cité Administrative	27023 EVREUX cedex	BEAUCOUSIN Lucette
DDAF 27	Cité Administrative	27023 EVREUX cedex	LECLERC Sophie
DDAF 27	Cité Administrative	27023 EVREUX cedex	VIGOUROUX Alain
DDAF 27	Cité Administrative	27023 EVREUX cedex	VASTEL Jean-Pierre
DDAF 27	Cité Administrative	27023 EVREUX cedex	LARCHER Stéphanie
EPLA - CFPPA	LEGTA de. De Chambray" - Gouville	27240 DAMVILLE	COTTRAND Jean-François
EPLA	LEGTA de. De Chambray" - Gouville	27240 DAMVILLE	BLACHERE Franck
EPLA	LEGTA de. De Chambray" - Gouville	27240 DAMVILLE	JUILLARD Stéphanie
EPLA	LEGTA de. De Chambray" - Gouville	27240 DAMVILLE	LOUIS Claude
EPLA	LEGTA de. De Chambray" - Gouville	27240 DAMVILLE	ELY (Mme)
EPLA	LEGTA de. De Chambray" - Gouville	27240 DAMVILLE	JOSSE (M.)
EPLA	LEGTA de. De Chambray" - Gouville	27240 DAMVILLE	ANCELLIN Marie-Jeanne
DDSV 27	14, rue Dr Michel Baudoux	27022 EVREUX cedex	DURAND Isabelle
DDSV 27	14, rue Dr Michel Baudoux	27022 EVREUX cedex	BOUDIN Christine
DDSV 27	14, rue Dr Michel Baudoux	27022 EVREUX cedex	PINEDE Stéphan
DDSV 27	14, rue Dr Michel Baudoux	27022 EVREUX cedex	GOURAUD-BOUYER Sophie
DRAF Rhône Alpes	C.A la Part Dieu - 165 rue Garibaldi	69401 LYON cedex 03	POLY Claude

Structure	Adresse	Ville	NOM - Prénom
DRAF Rhône Alpes	C.A la Part Dieu - 165 rue Garibaldi	69401 LYON cedex 03	DARRICARRERE Nathalie
DRAF Rhône Alpes	C.A la Part Dieu - 165 rue Garibaldi	69401 LYON cedex 03	FEYNE Hervé
DRAF Rhône Alpes	C.A la Part Dieu - 165 rue Garibaldi	69401 LYON cedex 03	BALAUD Patrick
DRAF Rhône Alpes	C.A la Part Dieu - 165 rue Garibaldi	69401 LYON cedex 03	MATHURIN Joël
DRAF Rhône Alpes	C.A la Part Dieu - 165 rue Garibaldi	69401 LYON cedex 03	FOURNIER Annie
DRAF Rhône Alpes	C.A la Part Dieu - 165 rue Garibaldi	69401 LYON cedex 03	VALETTE Nicole
ENVL	1, avenue de Bourgelat - BP 83	69280 MARCY l'Etoile	CHARNO-MORDIC Alain
ENVL	1, avenue de Bourgelat - BP 83	69280 MARCY l'Etoile	MONLONG Dominique
ENVL	1, avenue de Bourgelat - BP 83	69280 MARCY l'Etoile	ROGER Thierry
ENVL	1, avenue de Bourgelat - BP 83	69280 MARCY l'Etoile	BOUTINAUD Suzanne
ENVL	1, avenue de Bourgelat - BP 83	69280 MARCY l'Etoile	POULIER Georgette
ENVL	1, avenue de Bourgelat - BP 83	69280 MARCY l'Etoile	MARTINOT Stéphane
ENVL	1, avenue de Bourgelat - BP 83	69280 MARCY l'Etoile	BERNARD Frédéric
ENVL	1, avenue de Bourgelat - BP 83	69280 MARCY l'Etoile	DRILLIEN Claudine
ENVL	1, avenue de Bourgelat - BP 83	69280 MARCY l'Etoile	DUMONT Françoise
ENVL	1, avenue de Bourgelat - BP 83	69280 MARCY l'Etoile	MALIGE Martine
DDAF 69	245, rue Garibaldi	69422 LYON cedex 03	PERRICHON Chridtine
DDAF 69	245, rue Garibaldi	69422 LYON cedex 03	PEINADO Agnès
DDAF 69	245, rue Garibaldi	69422 LYON cedex 03	PIATON Hervé
DDAF69	245, rue Garibaldi	69422 LYON cedex 03	RAY Jean Pascal
DDSV 69	245, rue Garibaldi	69422 LYON cedex 03	PONS Monique
DDSV 69	245, rue Garibaldi	69422 LYON cedex 03	COUTIN Hervé
DDSV 69	245, rue Garibaldi	69422 LYON cedex 03	POIRIER Danielle
DDSV 69	245, rue Garibaldi	69422 LYON cedex 03	HASCHLER Françoise

Structure	Adresse	Ville	NOM - Prénom
DDSV 69	245, rue Garibaldi	69422 LYON cedex 03	BAZIN
LEGTA Lyon-Dardilly	26, chemin de la Bruyère	69570 DARDILLY	QUEMIN Sandrine
LEGTA Dardilly	26, chemin de la Bruyère	69570 DARDILLY	BONGIRAUD Viviane
LEGTA Dardilly	26, chemin de la Bruyère	69570 DARDILLY	ROUX René
LEGTA Dardilly	26, chemin de la Bruyère	69570 DARDILLY	DESCLAUDE Jean-Paul
DGA			MICHEL Jean Claude
DGA			BURBAN Gilles
DGA			CENZATO Isabelle
DGER			MICHEL Jean Joseph
DGER			ROULEAUX A-Michel
DGER			HAGUE Hervé
DGER			BERNADET Martine
DGER			RAPET Yann
DGER			BENABEN Jean Pierre
DGER			GASSEMY Farchad
DGAL			REBOA Christian
DPEI			ROUSSELOT Monique
DPEI			JANNOT Guy
DPEI			AUBOU Christiane
SCOM			PIOT Chantal
SCOM			CHATEL Laurence
DDAF 78	3, rue de Fontenay	78007 VERSAILLES	LE ROY Sébastien
DDAF 78	3, rue de Fontenay	78007 VERSAILLES	MEIGNIEN Anne
DDAF 78	3, rue de Fontenay	78007 VERSAILLES	DESVAUX Marie-Pascale
DDAF 78	3, rue de Fontenay	78007 VERSAILLES	FRANCOIS Muguette

Liste des structures interrogées

SECRETAIRES GENERAUX	STRUCTURES	VILLE
Bernard Migairou	DDAF du Lot	46005 CAHORS cedex 9
Natahalie Aleu-Saby	DDAF de l'Hérault	34261 MONTPELLIER cedex 2
François Rous	DRAF du Languedoc Roussillon	34034 MONTPELLIER cedex 01
Janique Wojciechowski	DDAF de Côte d'Or	21035 DIJON cedex
Mady Gautier	DRAF/DDAF Aquitaine/Gironde	33090 BORDEAUX cedex
Jean-Paul Lebois	DDAF du Cher	1803 BOURGES cedex
Roland Bougrier	DDAF de l'Indre et Loire	37041 TOURS cedex
Marie-Pierre Kerscaven	DDAF du Morbihan	56019 VANNES cedex
Jean-François Lechevallier	DRAF/DDAF de Hte Normandie	76032 ROUEN cedex
Elisabeth Dalger	DDAF de l'Eure	27023 EVREUX cedex
Francis Marcelin	DDAF de l'Aube	10026 TROYES cedex
Bernadette Latour	DRIAF Ile de France 18 avenue Carnot	94234 CACHAN cedex
Annie Fournier	DRAF Rhône Alpes 165 rue Garibaldi	69401 LYON cedex 03

Annexe 5 : Grille d'entretien pour la 1^{ère} étude

Enquête OMM : Filière "Gestion comptable et financière" - Département :	
Structure :	Date :
NOM Prénom	
Structure et service :	
Corps et statut :	
Date de naissance	
Ancienneté au MAAPAR	
Ancienneté dans la structure	
Formation initiale	
Parcours professionnel :	
<ul style="list-style-type: none">- formation initiale en compta- formation continue- formation sur le tas	

<p>Information sur LOLF/ACCORD/MODERFIE OUTILS et INDICATEURS</p> <ul style="list-style-type: none">- par qui (TG/préfet/AC/...)- comment- quand- quelle aide ou appui de l'AC- reçue- diffusée- réactions <p>COMPTA ANALYTIQUE CONTRÔLE DE GESTION</p> <ul style="list-style-type: none">- définition- outils- indicateurs <p>Outils</p> <ul style="list-style-type: none">- ACCORD- AGRI 2- COCWINELLE <p>- quelle aide ou appui de l'AC</p>	
--	--

<p>Organisation de la structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - fonctionnement actuel / à venir (CA et CG) - place du SG - place des autres services - niveau d'implication de la hiérarchie - nouvelle configuration - nécessité d'un accompagnement au changement (exemples) 	
<p>Métiers et compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - qui se maintiennent - qui disparaissent - qui apparaissent - nouveaux besoins <p>Adaptation à l'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> - réorientation professionnelle - formation - accompagnement <p>Recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> - quels profils et compétences 	

<p>Métiers et compétences (emploi-type)</p> <ul style="list-style-type: none"> - quelles fonctions (description) activités et outils utilisés - quelles compétences - quels savoirs - quel besoin - quel souhait - quelle évolution 	
--	--

OMM - Etude de la filière 'gestion financière et comptable' - Questionnaire fonction

A retourner par courrier électronique ou par fax aux chargées d'étude :

Gina MARTINEZ - tél : 01 49 55 80 81 - fax : 01 49 55 83 70 - gina.martinez@agriculture.gouv.fr

Laure BEGUIN - tél : 04 91 13 48 76 - fax : 04 91 81 23 15 - laure.beguin@agriculture.gouv.fr

Service :

Corps :

Age :

Ancienneté dans la fonction :

% ETP consacré à la fonction :

Formation et/ou diplôme relatif à la filière (ex : BEP ou BTS comptabilité, concours interne, ...) :

Fonction : " Secrétaire Général SD "

Activités (liste non exhaustive)* :

**Répondre par OUI ou par NON pour chaque activité réalisée ou pas*

<i>Activités</i>	<i>OUI / NON</i>
Préparation du budget	
Présentation du budget prévisionnel auprès du comptable	
Présentation du budget prévisionnel à la direction pour arbitrage	
Mise en œuvre des budgets de fonctionnement, d'intervention et d'investissement : engagements juridiques et comptables, relations avec le comptable	
Suivi et coordination de l'exécution budgétaire	
Bilans	
Contrôle de gestion (budget de fonctionnement)	
Organisation de la comptabilité analytique	

Autres activités dans cette fonction :

Quels moyens utilisez-vous pour réaliser vos activités ?

- Savoirs :
- Savoir - faire :
- Compétences :
- Qualités :
- Outils :
- Réseau :
- Autres ... :

Commentaires libres :

OMM - Etude de la filière 'gestion financière et comptable' - Questionnaire fonction

A retourner par courrier électronique ou par fax aux chargées d'étude :

Gina MARTINEZ - tél : 01 49 55 80 81 - fax : 01 49 55 83 70 - gina.martinez@agriculture.gouv.fr

Laure BEGUIN - tél : 04 91 13 48 76 - fax : 04 91 81 23 15 - laure.beguin@agriculture.gouv.fr

Service :

Corps :

Age :

Ancienneté dans la fonction :

% ETP consacré à la fonction :

Formation et/ou diplôme relatif à la filière (ex : BEP ou BTS comptabilité, concours interne, ...) :

Fonction : «Responsable d'une cellule comptable »

Budget : Investissements/subventions : OUI NON Fonctionnement : OUI NON

Activités (liste non exhaustive)* :

**Répondre par OUI ou par NON pour chaque activité réalisée ou pas*

<i>Activités</i>	<i>OUI / NON</i>
Préparation du budget	
Mandatement	
Suivi des crédits de la (des) structure(s)	
Bilan régulier de la situation budgétaire de la (ou des) structure(s)	
Ordonnateur secondaire délégué	
Conseil à l'affectation des coûts pour les structures ou services	
Contrôle des dossiers avant transmission à la TG	
Maintenance d'un logiciel interne de gestion pour le fonctionnement des services	
Veille réglementaire et juridique	
Rédaction de notes budgétaires	
Elaboration et suivi de tableaux de bord	

Autres activités dans cette fonction :

Quels moyens utilisez-vous pour réaliser vos activités ?

- Savoirs :
- Savoir - faire :
- Compétences :
- Qualités :
- Outils :
- Réseau :
- Autres ... :

Commentaires libres :

OMM - Etude de la filière 'gestion financière et comptable' - Questionnaire fonction

A retourner par courrier électronique ou par fax aux chargées d'étude :

Gina MARTINEZ - tél : 01 49 55 80 81 - fax : 01 49 55 83 70 - gina.martinez@agriculture.gouv.fr

Laure BEGUIN - tél : 04 91 13 48 76 - fax : 04 91 81 23 15 - laure.beguin@agriculture.gouv.fr

Service :

Corps :

Age :

Ancienneté dans la fonction :

% ETP consacré à la fonction :

Formation et/ou diplôme relatif à la filière (ex : BEP ou BTS comptabilité, concours interne, ...) :

Fonction : « Comptable ou Responsable logistique ou Responsable gestion financière»

(rayer la/les mentions inutile(s) ou indiquer le nom de la fonction exercée)

Budget : Investissements/subventions : OUI NON

Fonctionnement : OUI NON

Activités (liste non exhaustive)* :

**Répondre par OUI ou par NON pour chaque activité réalisée ou pas*

<i>Activités</i>	<i>OUI / NON</i>
Préparation du budget	
Engagement comptable	
Saisie des factures sur AGRI2	
Saisie des crédits sur AGRI2	
Saisie des mandats sur AGRI2	
Saisie des engagements sur AGRI2	
Vérification des pièces comptables créanciers et gestion des factures	
Vérification du service fait et des marchandises réceptionnées	
Contrôle des comptes en lien avec la TG	
Compte-rendu pour le contrôle financier	
Gestion et suivi du budget	
Paieement des bourses d'enseignement agricole	
Paieement des calamités	
Payes et vacations	
Gestion des vacataires	
Gestion et paieement des aides sociales	
Vérification et paieement des accidents du travail	
Régisseur de recettes	
Gestion et mandatement des frais de déplacement	
Gestion du 44-70 (ancienne nomenclature)	
Gestion du parc automobile	
Gestion de la documentation	
Régisseur d'avances	

Gestion du compte TG de fonctionnement pour les contrôles et études des dossiers 'calamités' (hors AGRI2)	
Comptabilité des investissements dont le payeur est la TG et pour le compte du MAAPR et MEDD titre V et VI	
Examen et contrôle administratifs et financiers des dossiers de demande de subvention (IFOP, FEOGA, FNDAE, FEDER, ..)	
Engagement juridique (arrêtés, conventions)	
Vérification des factures et transmission aux services techniques pour validation	
Certification du service fait	
Saisie des factures sur PRESAGE	
Bilan financier annuel	
Suivi des paiements	
Facturation et recettes dans le cadre des contrats du Fonds Forestier National (ventes de bois) et transmission à la TG	
Maintenance de l'outil AGRI2	
Formation et aide à l'utilisation d'AGRI2	

Autres activités dans cette fonction :

Quels moyens utilisez-vous pour réaliser vos activités ?

- Savoirs :
- Savoir - faire :
- Compétences :
- Qualités :
- Outils :
- Réseau :
- Autres ... :

Commentaires libres :

OMM - Etude de la filière 'gestion financière et comptable' - Questionnaire fonction

A retourner par courrier électronique ou par fax aux chargées d'étude :

Gina MARTINEZ - tél : 01 49 55 80 81 - fax : 01 49 55 83 70 - gina.martinez@agriculture.gouv.fr

Laure BEGUIN - tél : 04 91 13 48 76 - fax : 04 91 81 23 15 - laure.beguin@agriculture.gouv.fr

Service :

Corps :

Age :

Ancienneté dans la fonction :

% ETP consacré à la fonction :

Formation et/ou diplôme relatif à la filière (ex : BEP ou BTS comptabilité, concours interne, ...) :

Fonction : " Comptable ou Gestionnaire de service technique "

Budget : Investissements/subventions : OUI NON

Fonctionnement : OUI NON

Activités (liste non exhaustive)* :

**Répondre par OUI ou par NON pour chaque activité réalisée ou pas*

Activités	OUI / NON
Suivi des commandes et des factures	
Suivi des crédits d'investissement	
Gestion des aides	
Conseil pour affectation des coûts	
Bilans budgétaires réguliers	
Suivi des frais de fonctionnement et d'entretien des véhicules de service	
Gestion et suivi des frais de déplacements	
Gestion et suivi des frais de formation continue	
Suivi des frais de téléphone	
Saisie des factures sur AGRI2	

Autres activités dans cette fonction :

Quels moyens utilisez-vous pour réaliser vos activités ?

- Savoirs :
- Savoir - faire :
- Compétences :
- Qualités :
- Outils :
- Réseau :
- Autres ... :

Commentaires libres :

OMM - Etude de la filière 'gestion financière et comptable' - Questionnaire fonction

A retourner par courrier électronique ou par fax aux chargées d'étude :

Gina MARTINEZ - tél : 01 49 55 80 81 - fax : 01 49 55 83 70 - gina.martinez@agriculture.gouv.fr

Laure BEGUIN - tél : 04 91 13 48 76 - fax : 04 91 81 23 15 - laure.beguin@agriculture.gouv.fr

Service :

Corps :

Age :

Ancienneté dans la fonction :

% ETP consacré à la fonction :

Formation et/ou diplôme relatif à la filière (ex : BEP ou BTS comptabilité, concours interne, ...) :

Fonction : " Responsable marchés publics "

Activités (liste non exhaustive)* :

**Répondre par OUI ou par NON pour chaque activité réalisée ou pas*

<i>Activités</i>	<i>OUI / NON</i>
Animation et encadrement de la cellule "commande publique"	
Gestion des études de marché	
Rédaction des cahiers des charges	
Passation des marchés	
Supervision de la procédure	
Conseil	
Veille juridique	

Autres activités dans cette fonction :

Quels moyens utilisez-vous pour réaliser vos activités ?

- Savoirs :
- Savoir - faire :
- Compétences :
- Qualités :
- Outils :
- Réseau :
- Autres ... :

Commentaires libres :

OMM - Etude de la filière 'gestion financière et comptable' - Questionnaire fonction

A retourner par courrier électronique ou par fax aux chargées d'étude :

Gina MARTINEZ - tél : 01 49 55 80 81 - fax : 01 49 55 83 70 - gina.martinez@agriculture.gouv.fr

Laure BEGUIN - tél : 04 91 13 48 76 - fax : 04 91 81 23 15 - laure.beguिन@agriculture.gouv.fr

Service :

Corps :

Age :

Ancienneté dans la fonction :

% ETP consacré à la fonction :

Formation et/ou diplôme relatif à la filière (ex : BEP ou BTS comptabilité, concours interne, ...) :

Fonction : " Secrétaire de service Equipements Publics Ruraux (EPR) ou de cellule ingénierie publique"

Activités (liste non exhaustive)* :

**Répondre par OUI ou par NON pour chaque activité réalisée ou pas*

<i>Activités</i>	<i>OUI / NON</i>
Etablissement des marchés publics	
Rédaction des cahiers des charges	
Acte d'engagement	
Etablissement des honoraires payés à la DDAF	
Emission des titres de perception (EQUIPAGE)	
Transmission à la TG	
Suivi des émissions / encaissements	
Suivi analytique des données	
Suivi du temps vendu	
Suivi des temps passés (cf : estimation du ratio coût agent/honoraires)	

Autres activités dans cette fonction :

Quels moyens utilisez-vous pour réaliser vos activités ?

- Savoirs :
- Savoir - faire :
- Compétences :
- Qualités :
- Outils :
- Réseau :
- Autres ... :

Commentaires libres :



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ALIMENTATION, DE LA PÊCHE ET DE LA RURALITÉ

Observatoire des
Missions et des Métiers

78, rue de Varenne
75349 Paris 07 SP

«Nom»
S/C de «structure»
«Adresse1»
«Adresse2»

«Ville»

Dossier suivi par :
Sylviane TETART

Mél : sylviane.tetart@agriculture.gouv.fr

Tél. : 01 49 55 58 30
Fax : 01 49 55 50 76

Objet : Etude sur les emplois de la filière « gestion financière et
comptable »

Paris, le 11 février 2005

L'Observatoire des Missions et des Métiers (OMM) a pour rôle d'analyser sous un angle prospectif les principales filières d'emploi grâce auxquelles s'exercent les missions du MAAPR.

Par sa lettre de mission en date du 17 octobre 2003, le Président de l'OMM m'a confié la présidence du Groupe d'Etude de la Filière d'Emplois (GEFE) "Gestion financière et comptable" ; pour mener à bien les travaux du groupe, j'ai l'appui de deux chargées d'étude, Mesdames Gina MARTINEZ et Laure BEGUIN.

La 1^{ère} étape de cette étude a consisté, au moyen d'entretiens menés en 2004 en administration centrale et en services déconcentrés, à recueillir des éléments d'information sur l'ensemble du dispositif budgétaire et comptable, dans la perspective de la mise en œuvre de la LOLF. A la demande du comité de pilotage du GEFE "Gestion financière et comptable", un bilan d'étape a été rédigé et présenté le 22 novembre 2004. Ce bilan, qui repose sur une étude assez large de la situation dans les services et une réflexion approfondie sur le dispositif qui devra se mettre en place d'ici 2006 dans le cadre de la LOLF, expose des éléments de constat et des esquisses de propositions à destination des services opérationnels. Il présente également une première description des "fonctions" exercées par les personnels de cette filière d'emploi.

La 2^{ème} étape de l'étude va consister à approfondir l'analyse de ces fonctions. Pour ce faire, un questionnaire a été établi : il s'adresse à l'ensemble des agents qui, pour tout ou partie de leur temps de travail (traduit en ETP), exercent une fonction dans la filière financière et comptable.

Nous vous saurions gré d'assurer sa diffusion, d'aider, éventuellement, les personnels concernés à le renseigner et de nous retourner l'ensemble des documents complétés, par la voie qui vous conviendra, pour le **1^{er} mars 2005**.

Les personnels concernés sont essentiellement les agents des secrétariats généraux en DRAF et des secrétariats généraux communs DDAF/DDSV, mais également les agents techniques exerçant des fonctions financières et/ou comptables dans des services opérationnels (par exemple, dans les cellules d'ingénierie publique ou de marchés publics). Vous pourrez opportunément vous inspirer des fiches de postes et de l'enquête « missions » réalisée en 2004.

.../...

Il existe un questionnaire par type de fonction identifiée, chaque agent devant choisir celui qui lui paraît le plus adapté aux activités qu'il exerce et pouvant apporter des corrections ou formuler des remarques hors des rubriques prévues.

Au cas où des fonctions n'auraient pas été identifiées, les personnels peuvent les nommer et les décrire, avec leurs activités, à l'aide du modèle de questionnaire vierge.

Un envoi par messagerie électronique sera effectué en parallèle, afin d'en faire une exploitation plus aisée.

Les chargées d'étude vous téléphoneront dans les jours qui viennent, pour préciser avec vous le contenu et les modalités de réponses au questionnaire ; elles restent ensuite à votre disposition et celle des personnels pour apporter aide et complément d'information. Vous trouverez leurs coordonnées en haut des questionnaires.

A l'issue de l'analyse de l'enquête, un groupe de travail réunissant les directeurs et secrétaires généraux des structures interrogées ainsi qu'un agent représentant des personnels de cette filière se réunira le 13 avril 2005 pour tirer les enseignements de l'enquête et définir les évolutions possibles des fonctions de la filière, dans le cadre de la mise en place de la LOLF.

Nous vous remercions de l'aide que vous voudrez bien nous apporter pour réaliser cette étude.

La Présidente du Groupe d'Etude de la Filière
d'Emploi «Gestion financière et comptable»



Sylviane TETART
Inspectrice générale de l'agriculture

P.J : questionnaires

Liste des structures destinataires des questionnaires

Nom	structure	Adresse1	Adresse2	Ville
Monsieur Roland BOUGRIER	S/C de Mr le DDAF de l'Indre et Loire	Centre administratif du Cluzel - BP 4111		37041 TOURS CEDEX
Monsieur Bernard MIGAIROU	S/C de Mr le DDAF du Lot	Cité administrative II - BP 274	120, rue des Carmes	46005 CAHORS CEDEX 9
Madame Marie-Pierre KERSCAVEN	S/C de Mr le DDAF du Morbihan	11, bd de la Paix - BP 508		56019 VANNES CEDEX
Monsieur Jean-François LECHEVALIER	S/C de Mr le DRAF/DDAF de Haute-Normandie	Cité administrative de St Sever		76032 ROUEN CEDEX
Madame Nathalie ALEU-SABY	S/C de Mr le DDAF de l'Hérault	Maison de l'Agriculture	5, place Chaptal	34261 MONTPELLIER CEDEX 2
Madame Janique WOJCIECHOWSKI	S/C de Mme la DDAF de Côte d'Or	C.A Dampierre- BP 1550		21035 DIJON CEDEX
Madame Elisabeth DALGER	S/C de Mr le DDAF de l'Eure	Cité administrative		27023 EVREUX CEDEX
Madame Mady GAUTIER	S/C de Mr le DDAF délégué de Gironde	Cité administrative - BP 50		33090 BORDEAUX CEDEX
Madame Mady GAUTIER	S/C de Mr le DRAF/DDAF d'Aquitaine	51, rue Kiéser		33076 BORDEAUX CEDEX
Monsieur Jean-Paul LEBOIS	S/C de Mr le DDAF du Cher	Centre administratif Condé		18013 BOURGES CEDEX
Monsieur Francis MARCELIN	S/C de Mr le DDAF de l'Aube	Cité administrative - Rue de Turenne	BP 768	10026 TROYES CEDEX
Monsieur François ROUS	S/C de Monsieur le DRAF Roussillon	ZAC du Mas d'Alco - BP 3141		34034 MONTPELLIER CEDEX 01
Madame Bernadette LATOUR	S/C de Mme la DRIAF d'Ile de France	18, avenue Carnot		94234 CACHAN CEDEX
Madame la DDSV	du Lot	Cabazat		46000 CAHORS
Monsieur le DDSV	de l'Hérault	Maison de l'Agriculture	5, place Chaptal	34261 MONTPELLIER CEDEX 2

Nom	structure	Adresse1	Adresse2	Ville
Monsieur le DDSV	de la Côte d'Or	4, rue Hoche	BP 1533	21035 DIJON CEDEX
Monsieur le DDSV	de la Gironde	6, rue du Moulin Rouge	BP 90	33019 BORDEAUX CEDEX
Madame la DDSV	du Cher	216, rue Louis Mallet		18020 BOURGES CEDEX
Monsieur le DDSV	d'Indre et Loire	46, avenue Gustave Eiffel	BP 9526	37095 TOURS CEDEX 2
Monsieur le DDSV	du Morbihan	6, avenue Edgar Degas		56019 VANNES CEDEX
Monsieur le DDSV	de Seine- Maritime	Avenue du Grand Cours		76107 ROUEN CEDEX 1
Madame la DDSV	de l'Eure	14, rue du Dr Michel Baudoux		27022 EVREUX CEDEX
Madame la DDSV	de l'Aube	Chemin Champs de la Loge	BP 376	10025 TROYES CEDEX
Madame la DDSV	de Paris	107, rue du Faubourg St Denis		75010 PARIS

Annexe 8 : modèle de questionnaire vierge

OMM - Etude de la filière 'gestion financière et comptable' - Questionnaire fonction

A retourner par courrier électronique ou par fax aux chargées d'étude :
Gina MARTINEZ - tél : 01 49 55 80 81 - fax : 01 49 55 83 70 - gina.martinez@agriculture .gouv.fr
Laure BEGUIN - tél : 04 91 13 48 76 - fax : 04 91 81 23 15 - laure.beguिन@agriculture.gouv.fr

Service :

Corps :

Age :

Ancienneté dans la fonction :

% ETP consacré à la fonction :

Formation et/ou diplôme relatif à la filière (ex : BEP ou BTS comptabilité, concours interne, ...):

Fonction : « »

Budget : Investissements/subventions : OUI NON

Fonctionnement : OUI NON

Activités (liste non exhaustive)* :

**Répondre par OUI ou par NON pour chaque activité réalisée ou pas*

<i>Activités</i>	<i>OUI / NON</i>

Autres activités dans cette fonction :

Quels moyens utilisez-vous pour réaliser vos activités ?

- Savoirs :
- Savoir - faire :
- Compétences :
- Qualités :
- Outils :
- Réseau :
- Autres ... :

Commentaires libres :

Annexe 9 : Questionnaire complémentaire adressé aux structures interrogées dans le cadre de la 2^{ème} étude (juin 2005)

Courrier accompagnant ce questionnaire

Madame, Monsieur,

Les personnels de votre structure et vous-même, avez participé à une enquête de l'OMM concernant la filière d'emploi « Gestion Financière et Comptable (GFC) » .

L'OMM a reçu 125 fiches en retour dont il a été tiré une analyse décrite dans le document joint (*power point nommé 'Questions sur enquête fonctions'*)

La réunion de travail, prévue en mai pour l'exploitation des résultats ayant dû être annulée à cause du peu de participants disponibles, nous avons décidé de vous adresser cette analyse et de recueillir votre avis directement.

Nous vous demandons de bien vouloir la transmettre aux personnes de votre structure ayant participé à l'enquête, sans oublier les personnels des DDSV.

➔ Chaque résultat est suivi d'un questionnaire.

Nous souhaitons que l'ensemble des personnels nous ayant adressé une fiche de fonction réponde aux questionnaires et que, si l'emploi du temps de la structure le permet, vous organisiez une réunion pour permettre à chacun d'échanger sur le sujet avant de répondre individuellement.

Il est demandé à chacun de donner son avis sur les résultats de cette analyse en répondant aux questions sur chaque donnée obtenue concernant (**réponses sur le document 2**) :

- 1) l'organisation de la filière d'emploi GFC au sein de la structure (questions 3)
- 2) la répartition des fonctions dans la filière d'emploi GFC (questions 3)
- 3) la répartition de la GFC par corps (questions 4)
- 4) la répartition des ETP (équivalent temps plein) dans la GFC (questions 6)
- 5) les niveaux de formation dans la GFC (questions 8)
- 6) les activités de chaque fonction (questions 9)

En ce qui concerne le dernier point relatif aux « Activités dans la fonction », chaque personne doit s'identifier à une fonction et répondre pour cette seule fonction, correspondant à l'une des fiches suivantes :

(Le secrétaire général peut donner son avis sur l'ensemble des fiches de fonction)

- secrétaire général (code 9/1)
- comptable (code 9/2)
- responsable de cellule comptable (code 9/3)

- gestionnaire de service technique (code 9/4)
- secrétaire de service Equipements publics ruraux (EPR) ou de cellule d'ingénierie publique (IP) (code 9/5)
- responsable marchés publics (code 9/6)

➔ Une fiche « Moyens : savoirs et outils » complète les questionnaires. Il est demandé de cocher 3 items pour chacune des 4 rubriques en sélectionnant les plus représentatifs de la fonction exercée.

Les réponses aux questions et à la fiche moyens doivent être uniquement portées sur les documents 2 et 3

Les documents 2 et 3 doivent être renvoyés pour **le 15 juillet 2005** par fax ou mél.

- chaque personne peut envoyer ses réponses individuellement
- si l'envoi est collectif, par mél ou fax, bien veiller à coder la personne qui répond aux documents 2 et 3 (si elle ne souhaite pas mentionner son nom), de façon à faciliter le dépouillement des réponses.

Les chargées d'étude restent à la disposition de chacun pour tout complément d'information.

Sur la base de ce travail, nous rédigerons des fiches d'emploi-types.

Nous organiserons dans la semaine 39 (dates disponibles : 26/09, 28/09, 29/09, 30/09) une réunion à laquelle sont invités les participants à l'enquête qui seraient intéressés pour soumettre notre travail et le confronter aux avis de chacun : nous donner les coordonnées des personnes de la structure susceptibles de participer et leur dates disponibles cette semaine là.

Questionnaire

(L'objectif de ce questionnaire était de valider l'analyse (et, notamment, la liste des emplois types et leurs activités associées) en interrogeant les personnels ayant adressé une fiche de fonction. Il était en effet demandé à chacun d'entre eux de se prononcer sur les résultats présentés, regroupés dans les thèmes suivants) :

- L'organisation de la filière d'emploi GFC au sein de la structure :
 - *L'organisation de votre structure correspond-elle à l'un de ces 3 schémas ? Si non, apportez des précisions*
 - *En dehors de toute réforme de structure (fusions DDAF/DRAF, DDAF/DDE, ...) et en excluant les incertitudes liées à ces réformes, la situation de la réalité actuelle va-t-elle évoluer en fonction de la LOLF ?*

- *Si oui, cette évolution va-t-elle conduire à un regroupement de la GFC au SG ou à une démultiplication dans les services techniques ? Pourquoi ?*
- La répartition des fonctions dans la filière d'emploi GFC
- *Les 6 fonctions listées sont-elles celles de la GFC ?*
 - *Des fonctions manquent-elles ?*
 - *Si oui, lesquelles ? Pour chacune d'elle, lister les activités correspondantes*
 - *De nouvelles fonctions vont-elles apparaître avec la mise en place de la LOLF (y compris contrôle de gestion, comptabilité analytique, indicateurs de performance, ..) ?*
 - *Si oui, lesquelles ? Pour chacune d'elle, lister les activités correspondantes et, éventuellement, les compétences qu'elle nécessite*
 - *Où seront affectées ces nouvelles fonctions : en SG ou dans les services techniques ?*
- La répartition de la GFC par corps
- *Pour les fonctions actuelles, la répartition de ces fonctions par corps correspond-elle*
 - a) *aux compétences développées par les agents ?*
 - b) *aux compétences nécessaires au bon exercice de ces fonctions ?*
 - *Si non, quelles évolutions vous apparaissent nécessaires ?*
 - *Dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF, quelles évolutions vous paraissent-elles souhaitables concernant la répartition par corps de la GFC ?*
- La répartition des ETP
- *La répartition des ETP vous semble-t-il correspondre à la réalité de votre structure ?*
 - *Si non, pourquoi ?*
 - *La mise en place de la LOLF (y compris contrôle de gestion, comptabilité analytique, indicateurs de performance, ..) aura-t-elle une incidence sur la répartition du temps des agents travaillant dans la GFC ?*
 - *Si oui, laquelle ? (augmentation du temps consacré à la GFC, spécialisation, identification de personnes ressources ?)*
- Les niveaux de formation dans la GFC
- *Les niveaux de formation constatés correspondent-ils au besoin actuel ?*

- *Si non, pourquoi ?*
- *Dans la perspective de la mise en œuvre de la LOLF (y compris contrôle de gestion, comptabilité analytique, indicateurs de performance, ..) quel niveau et quel type de formation vous paraissent-ils devoir être développés ?*

- Les activités de chaque fonction

- *Les fonctions listées correspondent-elles à vos pratiques ?*
- *Si non, quelles sont les différences ? (activités à ôter ou à ajouter)*
- *Quelles sont les conséquences de la mise en œuvre de la LOLF (y compris contrôle de gestion, comptabilité analytique, indicateurs de performance, ..) dans ces activités ?*
- *Des activités nouvelles pourraient-elles s'ajouter ?*
- *Si oui, lesquelles ?*

Annexe 10 : Document relatif aux savoirs, moyens et compétences

(Rappel du mode d'emploi : il est demandé de sélectionner 3 items par rubrique (en les entourant ou en les cochant ou en supprimant ceux qui ne vous conviennent pas) qui paraissent les plus représentatifs de la fonction exercée).

1 - Les savoirs

Connaissance de logiciels : AGRI2, tableurs, bureautique

Règles de la comptabilité analytique

Législation sociale et fiscale : réglementations diverses

Codes des marchés publics

Connaissances juridiques

Connaissance de l'environnement professionnel

Connaissances techniques

Connaissance du fonctionnement des services

Maîtrise de la nomenclature budgétaire, des procédures comptables et des règles de la comptabilité publique

Maîtrise de la gestion du classement

2 – Les compétences

Résolution de problèmes

Esprit d'analyse et de synthèse

Sens de la négociation

Aptitude à orienter une demande d'aide vers le bon service financier

Aptitude à piloter un dossier de l'accusé de réception au contrôle sur place

Aptitude à suivre un dossier

Animation et encadrement d'une équipe (pour l'encadrement)

Aptitude à synthétiser, "traduire" voire simplifier une information (pour l'encadrement)

Pédagogie

Aptitude à analyser et appliquer la réglementation

Organisation, planification, gestion des priorités

Travail en réseau et en équipe

Prise de décisions

Arbitrage

3 – Les savoirs comportementaux

Sens des relations

Rigueur - Clarté - Précision - Méthode

Curiosité

Motivation

Attention

Adaptabilité

Prise d'initiative

Autonomie

Anticipation

Rapidité - Réactivité - Sens de l'urgence et des priorités - Disponibilité

Fiabilité - Confidentialité - Discrétion - Pondération

Ecoute

Humilité

Polyvalence

Imagination et innovation (dans un contexte de réduction de moyens)

4 - Les outils et réseaux

Connaissance des logiciels : AGRI2, tableurs, bureautique, outils de gestion des aides et subventions, ...

Messagerie CERIT

Réseau des SG et leurs séminaires

Réseau des chefs de service

Réseau informel entre agents chargés de la comptabilité (région ou au delà)

TG et réseaux financiers

Serveurs en réseau

Formation continue

Réunions nationales

Réunions régionales d'échanges de pratiques

Forums

Tutorat

Annexe 11 : liste des participants au groupe de réflexion du 7 juillet 2005 sur les scénarios d'organisation des services déconcentrés dans le cadre de la LOLF

Joëlle Beauclair	représentant le groupement des DDSV
Jean-Loup Galateau	SG Maine et Loire représentant le groupement des SG
Nadine Guilbaud	contrôleuse de gestion DGFAR
Anne-Marie Lopez	SG Vienne représentant le groupement des SG
Michel Marchais	SG DRAF Centre représentant le groupement des SG
J-Philippe Piquemal	DDAF de Dordogne représentant le groupement des DDAF
Patrick Weber	Directeur délégué DDAF Haute Vienne représentant le groupement des DRAF

Annexe 12 : Modèle de fiche emploi-référence utilisé dans le cadre de l'Observatoire des emplois publics pour la constitution du répertoire interministériel des emplois de l'Etat (RIME)

FICHE EMPLOI-RÉFÉRENCE

INTITULE DE L'EMPLOI-REFERENCE :	DOMAINE FONCTIONNEL :
---	------------------------------

DEFINITION SYNTHETIQUE :

ACTIVITES PRINCIPALES :

SAVOIR-FAIRE :	CONNAISSANCES :
-----------------------	------------------------

CONDITIONS PARTICULIERES D'EXERCICE :

--

TENDANCES D'EVOLUTION :

FACTEURS CLES A MOYEN TERME	IMPACT SUR L'EMPLOI-REFERENCE	
	<i>Qualitatif</i>	<i>Quantitatif</i>
		=

FORMATIONS PERTINENTES POUR RECRUTEMENT EXTERNE :

--

Publications antérieures :

Etude de la filière d'emploi des agents des services vétérinaires chargés d'inspection sanitaire en abattoirs – janvier 2002

Olivia Foli (CNRS/LSCI) & François Mathieu (DRAF/SRFD Lille)

Secrétaires et assistantes en administration centrale : des emplois au cœur des changements organisationnels – août 2003

Dominique Le Dily (DDAF Laval) & François Granier (OMM Paris)

L'avenir de l'ingénierie au ministère de l'Agriculture : des professionnels au service des politiques publiques – septembre 2003

Juliette Faivre (EPLEFPA de Chartres), Daniel Valensuela (DPEI Paris), Bernard Chabbal (CFPPA de Carcassonne), François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Hélène Delahaye, étudiante, Université de Paris XIII

Les réseaux de personnes ressources juridiques : une innovation organisationnelle au service de la prévention des contentieux - octobre 2004

Jacques Duterne (DRAF/DDAF Rennes) & François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Aziz Loum, étudiant, Université de Paris XIII

Cadres administratifs en services déconcentrés : Un processus de professionnalisation en construction – novembre 2004

Geneviève Dahan-Selzter (Institut d'Etudes Politiques de Paris) & François Granier (OMM Paris)

Compétences hydrauliques : Travaux conduits en appui à la mission interministérielle présidée par Monsieur Philippe Huet (I.G.E) - août 2005

Marie-José Leterme (Agrocampus Rennes) & Pascal Duchêne (INFOMA Nancy) Coordination : François Granier (OMM Paris)

Les emplois des services d'économie agricole à l'épreuve de la nouvelle PAC : Quelles évolutions ? Quels accompagnements ? – octobre 2005

Sylvie Vareille (DDSV Rhône) & Alfred Gros (DRAF Auvergne).

Les métiers de la forêt et des milieux naturels : du métier historique de forestier vers des missions environnementales – novembre 2005

Nelly Mauchamp (CNRS/LISE) & François Granier (OMM Paris)

