



# OBSERVATOIRE DES MISSIONS ET DES MÉTIERS (OMM)

LES MÉTIERS DANS LE CHAMP DE LA GESTION  
FINANCIÈRE, BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE

SYNTHÈSE OMM N°20

Le domaine de la gestion budgétaire, financière et comptable est depuis maintenant près de 10 ans en forte évolution. La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a été une étape décisive, se traduisant par des évolutions particulièrement importantes. Il en va de même quant à l'impact des décisions prises dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP).

Dans ce contexte, l'observatoire des missions et des métiers (OMM) a décidé en 2008 d'actualiser, à la lumière des évolutions intervenues ou en cours, l'étude prospective "métiers" qu'il avait réalisée en 2004-2005.

## ONZE EMPLOIS-TYPES DÉCRITS

L'étude a abouti à caractériser, dans le champ des emplois de l'administration centrale, des services déconcentrés et de l'enseignement agricole, soumis à examen, 4 catégories d'acteurs, relevant, au sein des fonctions support, de 3 filières d'emploi différentes :

### ► Filière d'emploi «gestion financière, budgétaire et comptable» :

→ Acteurs du pilotage budgétaire : responsable budgétaire, responsable opérationnel de ressources budgétaires ;

→ Acteurs de l'exécution de la dépense : responsable de centre comptable, chargé d'opérations comptables, régisseur, agent comptable ;

### ► Filière d'emploi «logistique» :

→ Acteurs de l'achat public : responsable de la politique des achats, acheteur, rédacteur de marchés publics ;

### ► Filière d'emploi «aide au pilotage» :

→ Acteurs de l'aide au pilotage : contrôleur de gestion, référent contrôle interne.

**Ces 11 emplois-types ont été intégrés au répertoire ministériel des métiers.**

## DE PROFONDES MUTATIONS

Ces différents métiers présentent tous la caractéristique d'être en profonde mutation du fait des changements organisationnels et des évolutions fonctionnelles en cours.

Ces évolutions suscitent des inquiétudes fortes :

→ nécessité de reconstruire des liens, en interne (au sein des services des nouvelles structures) ou en externe (vis-à-vis des centres de prestations comptables mutualisées CHORUS, des trésoreries ou des préfectures) ;

→ nécessité de modifier les méthodes de travail (modification des périmètres d'action, création d'échelons intermédiaires distants...) ;

→ nécessité de s'approprier de nouveaux outils ;

→ inquiétudes accentuées lorsque subsistent des incertitudes quant à la configuration finale des organisations cibles.

À la base, des déficits de reconnaissance, de positionnement ou de formation sont ressentis.

## DES BESOINS IDENTIFIÉS

Des besoins forts apparaissent ainsi dans les différents domaines :

### ► Besoins de reconnaissance des personnels :

→ les fonctions comptables sont souvent appréciées comme dévalorisées (les comptables assimilés «aux petites mains») ;

→ la professionnalisation des fonctions est en même temps perçue comme un risque :

→ crainte d'une trop forte spécialisation et d'une absence de diversité des tâches ;

→ crainte de se trouver enfermé dans un type d'emploi, en l'absence de perspectives identifiées de parcours professionnel.

#### ➤ Besoins d'amélioration du positionnement :

→ fonction « contrôle de gestion » insuffisamment reconnue en tant qu'outil d'aide au pilotage ;

→ fonction « contrôle interne » encore peu investie, mais appelée dans les nouveaux contextes d'organisation à prendre une place croissante ;

→ fonction « achats » en cours d'installation.

#### ➤ Besoins de formation :

→ y compris dans les domaines « classiques » (pour la préparation aux métiers budgétaires, peu de préparation à la prise de fonction, notamment) ;

→ y compris aux échelons d'encadrement, notamment pour les fonctions liées au pilotage budgétaire, à l'intégration du contrôle de gestion dans le pilotage des structures (« pilotage par la performance ») ou à l'organisation et à la formalisation du contrôle interne.

## DES RECOMMANDATIONS

Face à ces inquiétudes et à ces attentes, la réponse aux besoins ainsi exprimés semble pouvoir s'organiser autour de plusieurs axes :

### ① l'amélioration de la structure de l'offre de formation sur ces différents métiers

→ aux différentes étapes de ceux-ci (prise de poste, approfondissement) ;

→ aux différents échelons de leur exercice (échelons de base, échelons d'encadrement) ;

### ② l'identification de parcours professionnels ouverts :

→ non seulement entre les métiers identifiés ;

→ mais également vers ou en provenance d'autres métiers ;

### ③ le renforcement de la communication autour de ces métiers :

→ en vue de résorber le déficit de reconnaissance de certains d'entre eux ;

→ de les rendre globalement plus visibles (métiers en émergence) ;

→ de conforter leur positionnement (fonctions d'aide au pilotage) ;

### ④ le renforcement et la structuration du travail en réseau au sein de ces différents métiers :

→ de manière à favoriser les échanges de pratiques professionnelles ;

→ de manière à réduire les éléments d'incertitude en phase d'évolution rapide des structures, des méthodes ou des outils.

## EN CONCLUSION

- Lors du recrutement, le bon agent au bon poste.
- Une aide à la prise de fonction : formation, tutorat formalisé, dossier relais...

- Par métier, recenser de façon centralisée et hiérarchisée, par niveau d'approfondissement, l'offre de formation : stages, formation à distance, auto-formation, ....

- Créer, ou étendre, par métier des lieux virtuels d'échanges pour une mutualisation et une capitalisation des connaissances.

- Montrer qu'il existe des parcours profession-

nels valorisant à l'intérieur ou entre filières d'emploi.

- Dans la communication, utiliser les bonnes pratiques des autres services pour montrer que les changements sont possibles.

- Informer périodiquement les personnes potentiellement concernées de l'avancée des chantiers en cours.

- Continuer à sensibiliser l'ensemble des cadres à l'importance du pilotage par la performance et à la nécessité de la qualité budgétaire et comptable.

## LES ÉTUDES DE L'OMM COMPORTEMENT

### TROIS ÉTAPES :

→ **Un état des lieux réalisé à partir de l'observation des situations réelles de travail des personnels concernés :**  
Au cours de cette étape, les emplois types de la filière sont identifiés et décrits.

→ **Une phase de prospective, réalisée notamment grâce à l'écoute d'experts et de bénéficiaires des politiques publiques.**  
Elle porte sur :

- *Les missions de l'État* : quelles tendances ? quelles évolutions ? quels scénarios ?
- *Les métiers et les compétences des agents* : quels emplois cibles ? quels besoins de compétences ?

→ **Des propositions :**  
Quelles recommandations pour accompagner les évolutions en termes de :

- recrutement,
- formation initiale des futurs fonctionnaires ou formation continue des personnels,
- construction de parcours professionnels enrichissants pour les individus et pour l'État-employeur.

*L'étude « Les métiers dans le champ de la gestion financière, budgétaire et comptable » a été pilotée par **Hervé LE GALL**, inspecteur général de l'agriculture, qui a présidé le groupe d'étude de la filière d'emploi.*

*Les travaux ont été conduits par **Françoise HOLARD**, déléguée régionale formation à la DRAAF Picardie et **Isabelle PETIAU**, responsable des études à l'OMM.*

#### L'ÉQUIPE DE L'OMM

**Service des ressources humaines**  
78, rue de Varenne 75349 Paris SP

- **Constant Lecoeur** *Président*  
constant.lecoeur@agriculture.gouv.fr
- **Anne-Marie Mitaut** *Directrice de projet*  
anne-marie.mitaut@agriculture.gouv.fr
- **Isabelle Petiau** *Responsable des études*  
isabelle.petiau@agriculture.gouv.fr
- **Claudine Rizza** *Assistante*  
claudine.rizza@agriculture.gouv.fr

## ○ ○ ○ ○ Pour en savoir plus

Nous vous invitons à découvrir l'intégralité de cette étude sur le site de l'OMM :

- > **[www.omm.agriculture.gouv.fr](http://www.omm.agriculture.gouv.fr)** → *Rubrique Bibliothèque des études* → *Études terminées*
- > ou accès via l'intranet du MAAP : → *Rubrique Missions supports* → *Missions et métiers*

Vous pouvez aussi demander un exemplaire papier de l'étude à l'OMM par courriel à l'adresse suivante : [claudine.rizza@agriculture.gouv.fr](mailto:claudine.rizza@agriculture.gouv.fr)