

# GBCP : impacts politiques et organisationnels

Conférence du  
2 juillet 2014  
AMUE

## Quelques éléments de rappel

### I – Quels sont les impacts organisationnels de la GBCP ?

- I.1 – De nouveaux modes d'organisation financière
- I.2 – Des modes de contrôle différents
- I.3 – Une démarche de maîtrise des risques
- I.4 – Des procédures modernisées

### II – Comment mettre en œuvre une optimisation des fonctions de support ?

- II.1 – Quel contexte ?
- II.2 – Quels sont les facteurs d'évolution ?
- II.3 – Quels sont les enjeux ?
- II.4 – Quels sont les risques ?
- II.5 – Selon quelle méthode ?
- II.2 – Selon quelle organisation ?

- ❖ Les EPSCP sont concernés directement par les décrets GBCP sous réserve des dispositions qui sont présentes dans leurs réglementations spécifiques (voir articles R719-51 et R719-113 du Code de l'éducation).
- ❖ Un certain nombre de dispositions déjà applicables aux EPSCP depuis 2008 sont reprises, précisées et élargies à l'ensemble des opérateurs :
  - Services facturiers
  - Contrôle hiérarchisé de la dépense
  - Dématérialisation des pièces de dépenses et de recettes

- ❖ La GBCP n'est pas une simple réforme technique. En effet :
  - Elle met en avant des modalités d'organisation permettant une modernisation de la gestion des établissements
  - Elle suppose une réflexion sur les structures, les rôles des acteurs et les flux d'information au sein de l'établissement
  - Elle renforce les outils de pilotage via une information plus complète des élus et de la gouvernance sur la situation et la trajectoire financière de l'établissement.
  - Elle implique une dimension budgétaire pluriannuelle traduisant la stratégie de développement définie par l'établissement et répondant aux exigences de sincérité et de soutenabilité

## Intro

### I – Quels sont les impacts organisationnels de la GBCP ?

- I.1 – De nouveaux modes d'organisation financière
- I.2 – Des modes de contrôle différents
- I.3 – Une démarche de maîtrise des risques
- I.4 – Des procédures modernisées

### II – Comment mettre en œuvre une optimisation des fonctions de support ?

- II.1 – Quel contexte ?
- II.2 – Quels sont les facteurs d'évolution ?
- II.3 – Quels sont les enjeux ?
- II.4 – Quels sont les risques ?
- II.5 – Selon quelle méthode ?
- II.2 – Selon quelle organisation ?

- Le diagnostic global fait par l'IGAENR
- Un déséquilibre pourtant en faveur des fonctions de support...
- ...Mais une pyramide des emplois défavorable
- Un éclatement des centres de décision
- Un problème de qualité des données financières

- ❖ **Tant la dimension pluriannuelle du budget que les interactions entre les acteurs imposent de fiabiliser et compléter l'information financière par des circuits d'information et de validation bien définis :**
  - Décliner la stratégie décidée par le CA en **données budgétaires à échéances pluriannuelles**. Exemple : impact sur 5 ans des maquettes de formation
  - Aller au-delà des plans pluriannuels d'investissement et contrats de recherche, et **collecter toutes les informations présentes dans les schémas pluriannuels ou de programmation existants**. Travail transverse : directions support, composantes, direction financière, agence comptable
  - **Systematiser le circuit de validation des conventions et des contrats pour connaître l'exhaustivité des engagements pris par l'établissement**, et veiller à la qualité des conventions en intégrant des clauses financières suffisamment précises pour permettre l'engagement en AE
  - Positionner le service achat / marchés de façon intégrée dans la préparation et l'exécution budgétaire
  
- ❖ **Condition de réussite : les acteurs de terrain (E/C, composantes...) doivent formuler leurs besoins de manière suffisamment précise et les estimer en collaboration étroite avec les services supports.**

## De nouveaux modes d'organisation financière

- chez l'ordonnateur et le comptable

- La création de centres de services partagés financier côté ordonnateur



- **La création de centres de services partagés financier côté ordonnateur**



# ROLE DES DAF CAMPUS

## Animation des gestionnaires (GQ,GP, sifacweb)

expertise et conseil de proximité

opérations de régularisation dans SIFAC (restes à livrer, restos à facturer,...)

information des correspondants (laboratoires, départements, services) relative aux schémas et procédures financières en général

## Formation

Animation de formation

Ateliers, tutorats

Accompagnement nouveaux gestionnaires

## Contrôles

Contrôler la bonne application des dispositions réglementaires

## Audits

Gestion des dossiers complexes (travaux,...)

### DEPENSES :

Contrôle des opérations passées dans  
SIFAC Web

### RECETTES :

Saisie d'une partie des recettes pour  
une partie des composantes

## **La création d'un service facturier côté agent comptable**

Le décret n°2008-618 prévoyait déjà a possibilité de mettre en place un service facturier. Le décret n°2012-1246 valide ce dispositif qui reste optionnel.

La définition donnée par la GBCP est plus complète mais l'objet reste le même : centre de traitement et de paiement unique des factures fournisseurs sous l'autorité de l'agent comptable.

La mise en place du service facturier :

Points forts :

Respect des délais de paiement, réduction du risque de paiement d'intérêts moratoires

Amélioration de la qualité financière et comptable

Optimisation de la dépense via la suppression des contrôles redondants

Conditions de réussite :

Professionnalisation des agents de toute la chaîne de la dépense

Qualité de la commande et du service fait en amont

## Intro

### I – Quels sont les impacts organisationnels de la GBCP ?

- I.1 – De nouveaux modes d'organisation financière
- I.2 – Des modes de contrôle différents**
- I.3 – Une démarche de maîtrise des risques
- I.4 – Des procédures modernisées

### II – Comment mettre en œuvre une optimisation des fonctions de support ?

- II.1 – Quel contexte ?
- II.2 – Quels sont les facteurs d'évolution ?
- II.3 – Quels sont les enjeux ?
- II.4 – Quels sont les risques ?
- II.5 – Selon quelle méthode ?
- II.2 – Selon quelle organisation ?

## Le contrôle hiérarchisé de la dépense



**Le contrôle hiérarchisé de la dépense**



= ?



## **Le contrôle hiérarchisé de la dépense**

- Applicable aux établissements publics depuis 2004, à l'initiative de l'agent comptable.
- Le décret n°2008-618 autorisait l'agent comptable à mettre en place ce dispositif
- La GBCP précise le contrôle hiérarchisé de la dépense : périmètre, périodicité des contrôles, plan de contrôle.
- Le contrôle hiérarchisé de la dépense :
  - S'appuie sur la cartographie des risques élaborée par la démarche de contrôle interne
  - Cible des contrôles plus efficaces (sécurisation du circuit de la dépense)
  - Permet des contrôles plus fluides et un paiement plus rapide

## **Le contrôle allégé en partenariat entre l'ordonnateur et le comptable**

### **DEFINITION**

Le contrôle allégé en partenariat (CAP) est la **démarche réalisée par l'ordonnateur et le comptable public pour s'assurer de la maîtrise des risques relatifs à la régularité de l'émission des ordres de paiements.**

### **PRE-REQUIS**

La maîtrise de la chaîne de la dépense s'apprécie notamment à travers :

- une organisation financière clairement définie ;
- une documentation des risques ;
- une formalisation des procédures et des tâches et l'utilisation d'un outil informatique sécurisé ;
- une traçabilité des contrôles tant du côté ordonnateur que comptable.

## Intro

### I – Quels sont les impacts organisationnels de la GBCP ?

- I.1 – De nouveaux modes d'organisation financière
- I.2 – Des modes de contrôle différents
- I.3 – Une démarche de maîtrise des risques**
- I.4 – Des procédures modernisées

### II – Comment mettre en œuvre une optimisation des fonctions de support ?

- II.1 – Quel contexte ?
- II.2 – Quels sont les facteurs d'évolution ?
- II.3 – Quels sont les enjeux ?
- II.4 – Quels sont les risques ?
- II.5 – Selon quelle méthode ?
- II.2 – Selon quelle organisation ?

## Une démarche de maîtrise des risques

### - Le contrôle interne et l'audit interne

#### Définition

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser les risques.

Ces dispositifs sont destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs définis par la Direction Générale.

- Quelques exemples des risques :

Non respect de la réglementation

Défaillance des Si

Fraude interne ou externe

Dérives budgétaires non anticipées

Tensions sociales

Accident du travail/maladies professionnelles

Insécurité ( vol/vandalisme)

Pertes d'informations confidentielles

# Exemple

**Il pleut**



**Je suis trempé**



- **Le Risque :** Etre trempé.
- **Contrôle interne :** Prendre un parapluie lorsqu'il pleut.
- **Audit interne :** Sur un échantillon de x personnes qui sont sorties par temps de pluie ..... Cependant des personnes.....  
→ **Recommandation :** consulter la météo avant de sortir pour éventuellement prendre un parapluie.

Niveaux de responsabilité dans le dispositif de maîtrise des risques

**Gouvernance**

**Audit interne**

**Cellules de contrôle interne  
Référénts contrôle interne  
(validation, pilotage, sondage ...)**

**Opérationnels (séparation des tâches, compétence,  
autocontrôle, contrôle mutuel, contrôle automatisé ...)**

**Contrôle interne de 3<sup>e</sup>  
niveau  
(contrôle périodique)**

**Contrôle interne de 2<sup>e</sup>  
niveau  
(contrôle permanent)**

**Contrôle interne de 1<sup>e</sup>  
niveau**

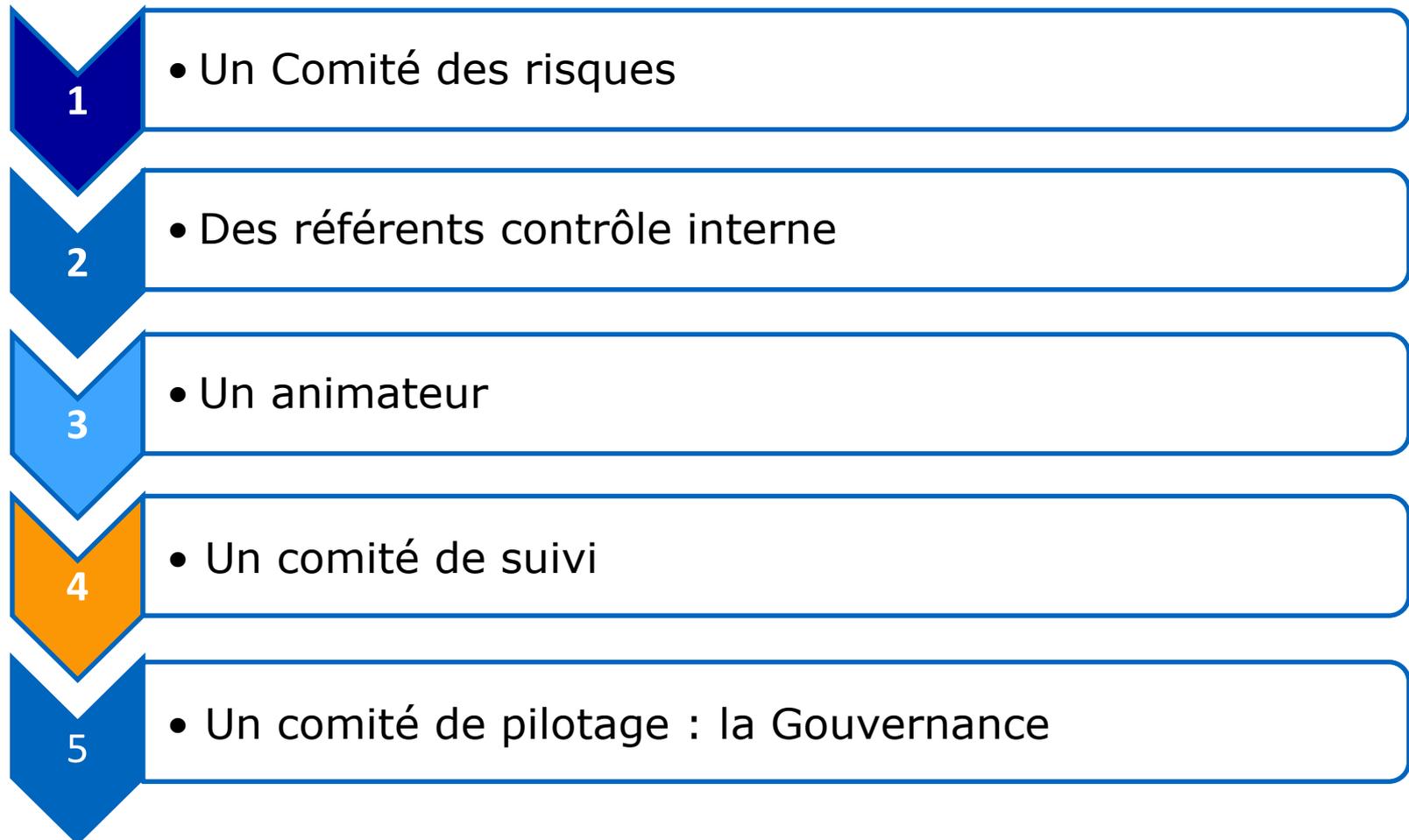
## Le contrôle interne

- ❖ Avant les décrets GBCP, le contrôle interne comptable et financier **(CICF) était déjà obligatoire**. Pour les établissements publics, la circulaire DGFIP du 1er juin 2011 établissait notamment le cadre de mise en œuvre de la démarche de CICF.
- ❖ La GBCP introduit en sus la notion de **contrôle interne budgétaire** : qualité et soutenabilité de la prévision budgétaire et de son exécution.
- ❖ Le contrôle interne :
  - Répond à une obligation réglementaire
  - Permet d'assurer une meilleure maîtrise des circuits financiers en s'appuyant sur une analyse des risques
  - Constitue une opportunité d'optimiser les procédures et l'organisation.
  - Garantit la qualité comptable et financière et la qualité de la prévision budgétaire
- ❖ Conditions de réussite : portage politique, moyens adaptés, implication des acteurs, démarche itérative et partenariale.

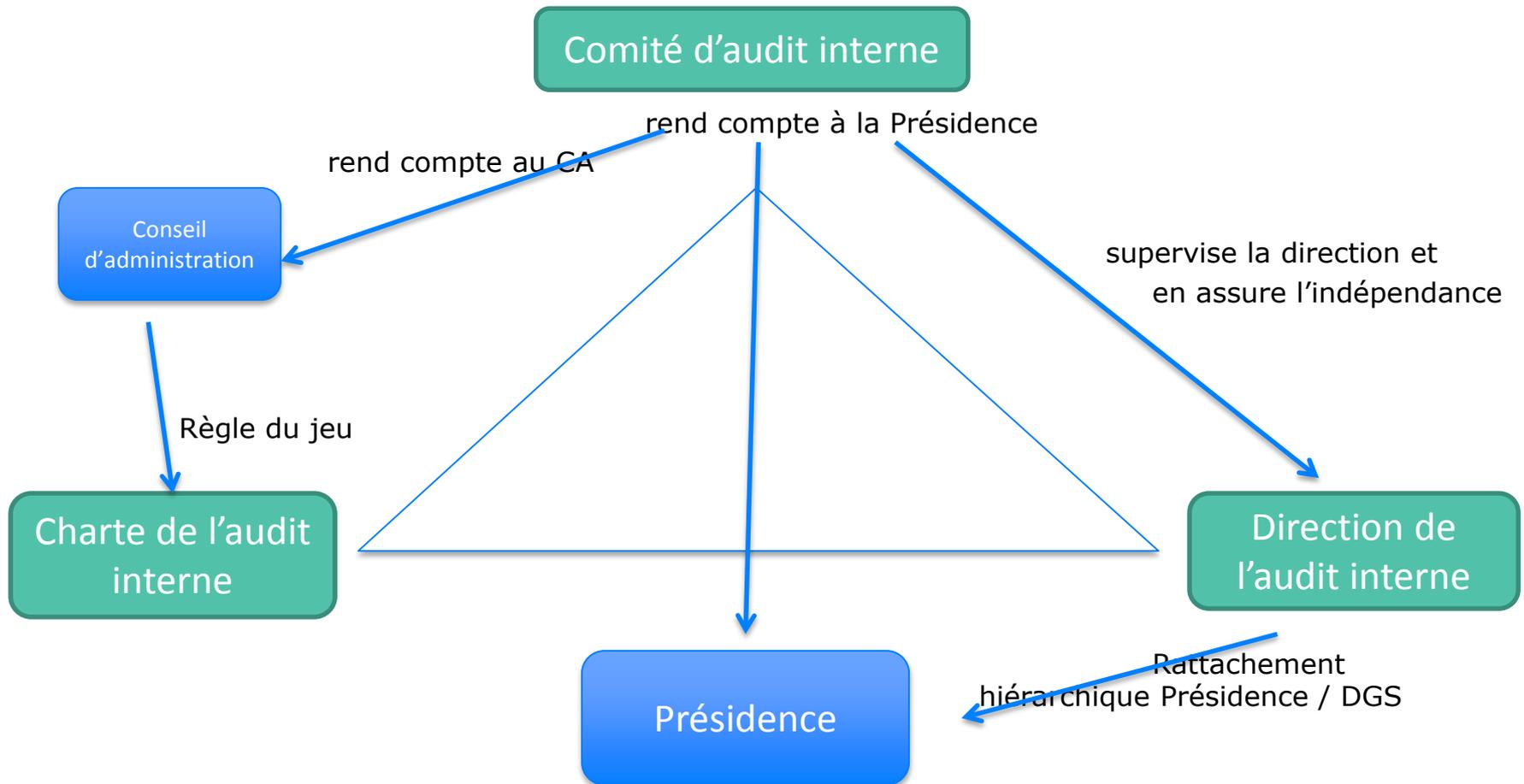
## L'audit interne

- ❖ Le décret n°2008-618 mentionnait l'audit interne comme outil de pilotage
- ❖ Le décret n°2012-1246 confirme et précise ce dispositif :
  - Les établissements se dotent de programmes d'audit
  - et peuvent constituer des comités d'audit
- ❖ L'audit interne évalue le contrôle interne et contribue à fiabiliser les processus (démarche d'amélioration continue).
- ❖ L'audit interne :
  - Contribue au renforcement de la maîtrise des risques
  - Permet d'atteindre une assurance raisonnable sur la maîtrise des opérations
  - Est un gage de transparence et d'efficacité du contrôle interne

# L'organisation du Contrôle Interne dans l'établissement



# Organisation générale de l'audit interne



## Intro

### I – Quels sont les impacts organisationnels de la GBCP ?

- I.1 – De nouveaux modes d'organisation financière
- I.2 – Des modes de contrôle différents
- I.3 – Une démarche de maîtrise des risques
- I.4 – Des procédures modernisées

### II – Comment mettre en œuvre une optimisation des fonctions de support ?

- II.1 – Quel contexte ?
- II.2 – Quels sont les facteurs d'évolution ?
- II.3 – Quels sont les enjeux ?
- II.4 – Quels sont les risques ?
- II.5 – Selon quelle méthode ?
- II.2 – Selon quelle organisation ?

- ❖ Avant les décrets GBCP, une démarche de dématérialisation était déjà possible : suppression des mandats et des titres de recettes et dématérialisation du compte financier autorisées par le décret n°2008-618, dématérialisation des factures selon l'article 289 du code général des impôts...
- ❖ La GBCP valide et généralise la dématérialisation des pièces justificatives et l'envoi des ordres de recouvrer par voie électronique.
- ❖ La dématérialisation des pièces permet :
  - Des gains de productivité
  - L'accélération des procédures
  - La conservation et la traçabilité des documents facilitées

# Zoom sur le Service Facturier / Dématérialisation Gains attendus



*High performance. Delivered.*

Augmenter l'efficacité des processus  
de la Dépense (réduction du DGP)

Augmenter la qualité comptable

Optimisation des moyens

Communication accrue

Focalisation sur les activités à plus  
forte valeur ajoutée

- Point unique de traitement des factures
- Automatisation du contrôle des informations de la facture
- Responsabilisation des services (définition des niveaux de service attendus entre le pôle facturier et les composantes)
  
- Suppression des contrôles redondants
- Contrôles de cohérence entre les pièces liées à la Dépense
- Mise en place d'un service fait valorisé en amont de la facturation
  
- Automatisation poussée des opérations de saisie
- Mutualisation des tâches de traitement
- Professionnalisation et redéploiement des personnels sur leur cœur de métier
  
- Mise en place de workflows
- Accès à la facture numérisée par tous les acteurs
- Outils de reporting automatisés
- Répartition claire des rôles et responsabilités des acteurs
  
- Automatisation des opérations de saisie
- Concentration de l'activité autour des tâches de contrôle et d'analyse
- Mise en place d'une véritable relation fournisseur

- Article 49 du décret n°2008-618 : certification des comptes par les commissaires aux comptes et arrêté des comptes au 30 avril N+1
- Le décret n°2012-1246 réduit le délai d'arrêté des comptes (articles 212 et 232) :  
Fixé au 28 février N+1  
Régime transitoire jusqu'au 31 mars pour les comptes financiers 2012 à 2014
- Impacts organisationnels :  
Nécessité de fluidifier et d'anticiper au fil de l'eau les actes de gestion effectués aujourd'hui en clôture.  
Outils : clôtures intermédiaires, suivi des engagements non soldés, des service faits non facturés, apurement des comptes d'attente...
- Objectif : disposer le plus en amont possible des informations financières et patrimoniales indispensables au pilotage de l'établissement

## OBJECTIFS

Permettre un meilleur lissage de la charge de travail des gestionnaires des composantes, des structures de recherche, des services communs et des directions sur l'ensemble de l'année

- ⊙ En créant deux étapes préalables de travail entre la DAF, l'AC et les gestionnaires financiers : les pré-clôtures à fin juin et fin octobre 2014
- ⊙ En proposant un accompagnement par les DAF de campus et les services centraux (DAF/AC) au quotidien et via des réunions d'information auprès des gestionnaires

L'idée directrice est : tout ce qui est fait au fil de l'eau et en particulier au moment des étapes de pré-clôture n'est plus à faire en décembre/janvier.

## Pré-clôtures

**L'objectif des pré-clôtures est de permettre à l'Université d'être à jour de tous les flux financiers et comptables initiés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 jusqu'à la date de pré-clôture, dès la fin du mois suivant cette date.**

- ⊙ Les dates de pré-clôture proposées sont le **30/06/14** (fin de l'année universitaire) et le **31/10/2014**.
- ⊙ Si les objectifs de pré-clôture sont atteints, les efforts n'auront plus qu'à porter:
  - ⊙ Sur les flux relatifs aux mois de juillet, août, septembre et octobre pour la pré-clôture de fin octobre;
  - ⊙ sur les flux relatifs aux mois de novembre et décembre, et sur les opérations d'inventaire comptable pour la clôture du 31/12/14.
- ⊙ Diffusion, début juin, d'une note aux gestionnaires présentant les directives de la pré-clôture du 30 juin 2014.
- ⊙ La dernière quinzaine de septembre : Réunions d'information sur la pré-clôture et clôture présentée en binôme DAF/AC.

## Pré-clôture

### Recettes :

- ⊙ Toutes les conventions de formation continue signées par le tiers (stagiaires, entreprise, ou organisme de formation) doivent être saisies (commande de vente) dans SIFAC.
- ⊙ Doivent être facturés pour chaque pré-clôture :
  - Les quittances apogée
  - Les encaissements antérieurs à cette date
  - Les subventions notifiées avant cette date
  - Les prestations de services effectuées avant cette date

### Dépenses :

- ⊙ Les workflows concernant des commandes et services faits antérieurs à la date de pré-clôture doivent être traités pour permettre la prise en charge au jour le jour des nouveaux workflows.
- ⊙ Tous les services faits antérieurs à la date de pré-clôture doivent être saisis (sauf ceux nécessitant la réception de la facture du type fluides)
- ⊙ Les factures antérieures à la date de pré-clôture doivent être prises en charge par les services facturiers.

### Missions :

- ⊙ Toutes les missions dont la date de fin est antérieure à celle de la pré-clôture doivent être liquidées dans SIFAC, et prises en charge par les services facturiers.

## Pré-clôture

### **En pratique :**

- ⊙ Mise à jour sur les factures
- ⊙ Analyse des restes à livrer/restes à facturer
- ⊙ Saisie exhaustive des commandes de vente
- ⊙ Analyse des commandes non facturées
- ⊙ Saisie exhaustive des subventions reçues
- ⊙ Constatation des recettes sur les contrats pluriannuels (investissement)
- ⊙ Analyse des « comptes d'attente »
- ⊙ Constatation des recettes apogée
- ⊙ Déversement paye
- ⊙ Tests par sondage des services faits non facturés
- ⊙ Organisation des congés AC/DAF

## Intro

### I – Quels sont les impacts organisationnels de la GBCP ?

- I.1 – De nouveaux modes d'organisation financière
- I.2 – Des modes de contrôle différents
- I.3 – Une démarche de maîtrise des risques
- I.4 – Des procédures modernisées

### II – Comment mettre en œuvre une optimisation des fonctions de support ?

- II.1 – Quel contexte ?
- II.2 – Quels sont les facteurs d'évolution ?
- II.3 – Quels sont les enjeux ?
- II.4 – Quels sont les risques ?
- II.5 – Selon quelle méthode ?
- II.2 – Selon quelle organisation ?

- 1- Un contexte budgétaire « tendu ».**
- 2- Un rapport fonctions de support VS fonctions de soutien défavorable.**
- 3- Une nouvelle organisation administrative à construire autour de composantes redéfinies**

## **FACTEURS INTERNES**

- 1- Une nécessaire amélioration de la qualité de la gestion**

## **FACTEURS EXTERNES**

- 1- Les politiques de RGPP/MAP**
- 2- Les IDEX**
- 3- Le processus de regroupement (fusion, COMUE, association)**

## Quels sont les enjeux ?

- 1- Améliorer l'efficacité des services**
- 2- Améliorer la qualité des service**
- 3- Améliorer l'efficience des services**

- 1- la peur du changement**
- 2- l'accumulation des chantiers internes**
- 3- un enjeu perçu uniquement comme administratif**

- 1- Expérimentation ou démarche générale ?**
- 2- Toutes les fonctions support ou prioriser certaines ?**
- 3- Certains domaines scientifiques ou toute l'université ?**
- 4- Accompagnement externe ou équipe interne ?**

**Scénario A: des Macro-composantes ?**

**Scénario B: des composantes à dominante formation ?**

**Scénario C: mixte de A et B ?**