

Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP)

Kit Organisation



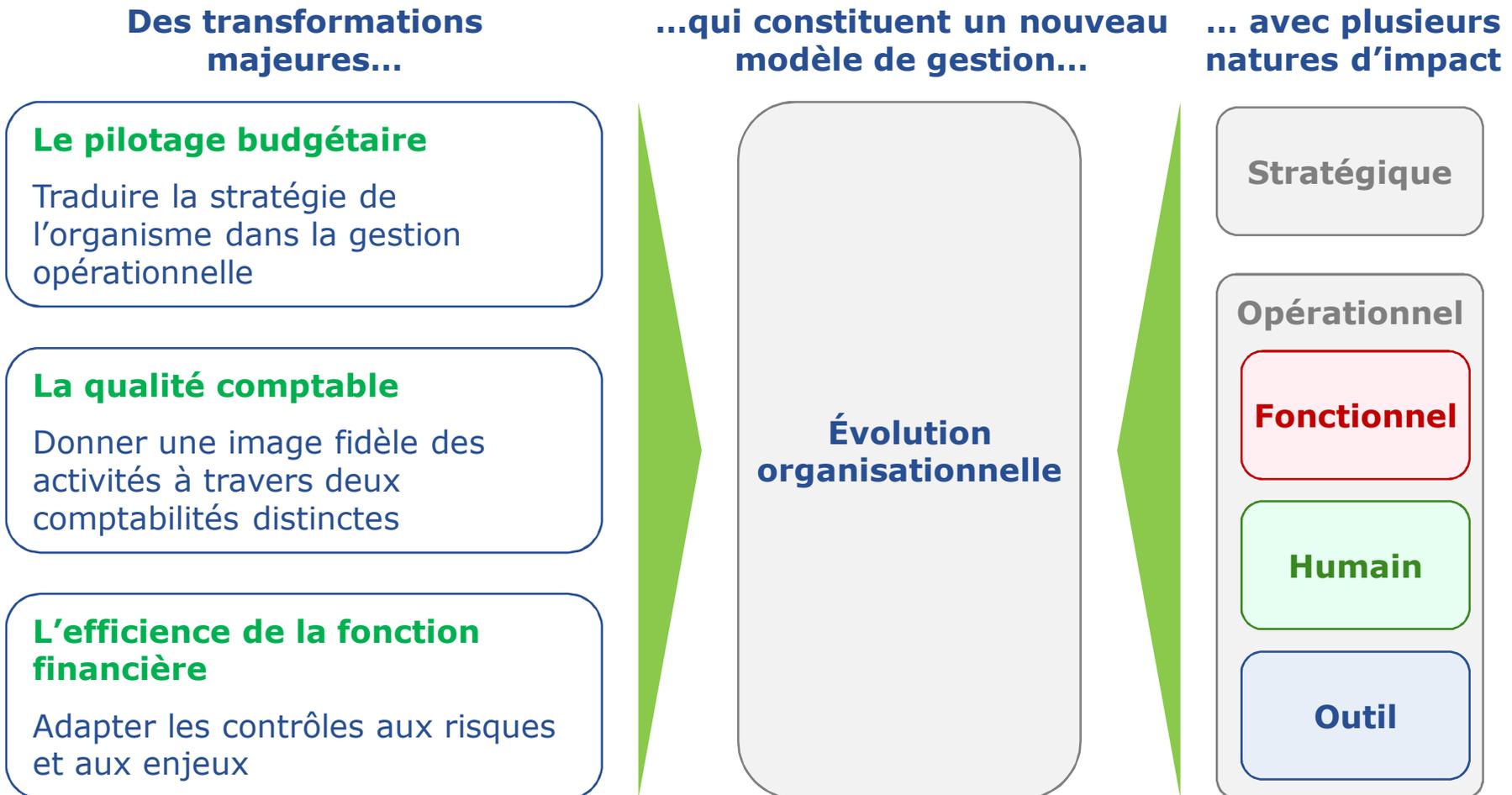
Préambule

Préambule

Objectifs du document

- ▶ Ce document constitue une aide pour **traiter la dimension organisationnelle des changements** relatifs à la mise en œuvre du décret GBCP.
- ▶ Il décrit une **démarche de construction de l'organisation cible** qui doit être adaptée au contexte de chaque organisme.
- ▶ Un **questionnaire** d'autoévaluation est mis à disposition pour estimer en première approche l'écart entre l'organisation actuelle et un modèle cible GBCP générique.

- ▶ L'ensemble des évolutions portées par le décret GBCP comporte une dimension organisationnelle qu'il convient de traiter en priorité.



Préambule

Tous les organismes sont concernés

Des impacts sur chaque organisme, quel que soit :

- sa taille
- son activité
- son mode de gestion
- etc.

Des impacts sur l'ensemble de l'organisme, au niveau de :

- son pilotage
- l'organisation de sa fonction financière
- ses processus
- ses systèmes d'information

- **L'ensemble des acteurs de la chaîne financière est concerné**
- **Des impacts potentiels sur les services métiers** à prendre en compte

La nécessité d'une forte implication des responsables de l'organisme

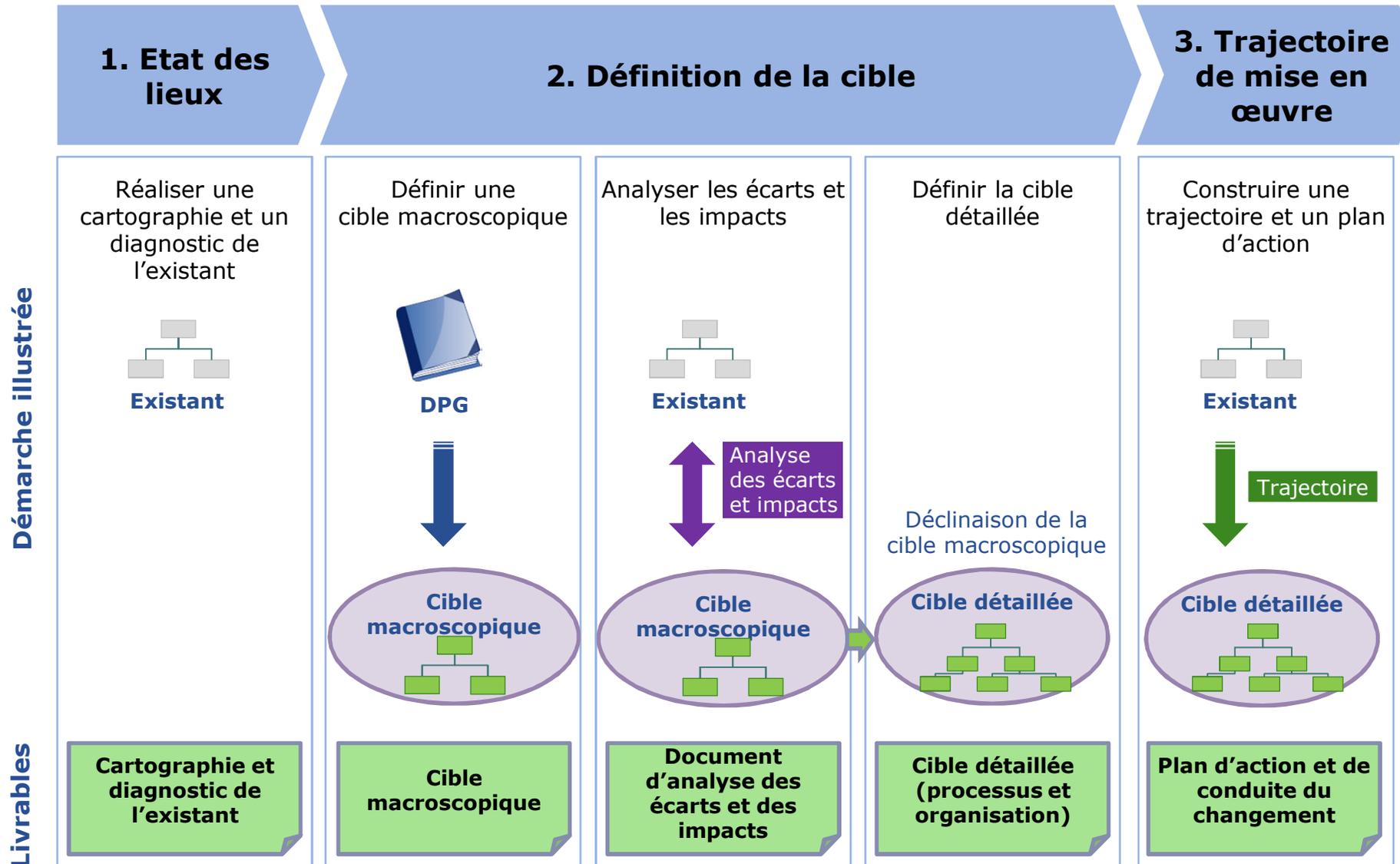
Echéance de mise en œuvre du GBCP au 1^{er} janvier 2016

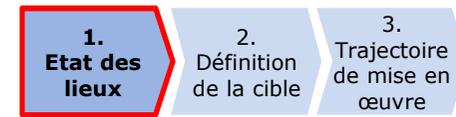
▶ **La démarche proposée est structurée en trois étapes :**

- **l'état des lieux** qui vise à disposer d'une situation actualisée des activités et services existants sur l'ensemble de la chaîne financière et à réaliser un diagnostic sur le fonctionnement existant de l'organisme ;
- **la construction d'une organisation cible**, à partir des principes structurants décrits dans le DPG et au regard de la stratégie et du contexte de l'organisme.
Chaque principe structurant identifié sera étudié à la lumière des grandes orientations définies par l'organisme afin de définir une cible macroscopique.
Cette cible macroscopique sera comparée à la situation actuelle au travers d'une analyse des écarts puis des impacts et déclinée ensuite au niveau des services, des processus et des activités afin de définir une cible détaillée ;
- **l'élaboration d'une trajectoire** afin de parvenir à la cible identifiée à partir de la situation existante de l'organisme. Cette trajectoire est déclinée à travers un plan d'action qui cadence les travaux et précise notamment les actions de conduite du changement à réaliser.

Préambule

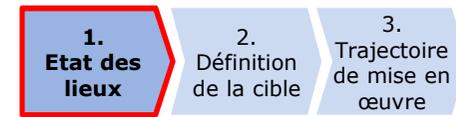
Présentation de la démarche globale





Étape 1 : Etat des lieux

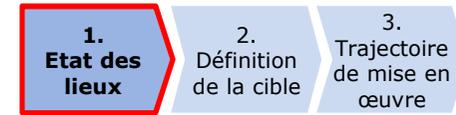
Étape 1 : Etat des lieux



Présentation générale

- ▶ L'état des lieux prend appui sur les informations existantes (contrôle interne, contrat d'objectifs et de performance, résultats d'audits, etc.).
- ▶ **L'objectif** de l'état des lieux est double pour l'organisme :
 - **disposer d'une situation actualisée** des activités et services existants sur l'ensemble de la chaîne financière (ce qui suppose de prendre en compte également les interactions avec les services « métiers »), tant du point de vue de l'organisation que des processus existants ;
 - **réaliser un diagnostic** sur le fonctionnement existant, afin d'identifier des premières pistes d'amélioration et de préparer la définition de la cible organisationnelle.
- ▶ La **démarche** est la suivante :
 - collecter les informations existantes et les compléter le cas échéant ;
 - synthétiser ces informations à travers une description des processus actuels: budget, dépenses, recettes et comptabilité ;
 - réaliser un diagnostic des forces, faiblesses, opportunités et contraintes de l'organisation existante.

Étape 1 : Etat des lieux



Présentation générale

- ▶ L'étape 1 « Etat des lieux » est décomposée en deux phases :



- ▶ Les livrables attendus sont les suivants :

Livrables

- Cartographie de l'existant
- Diagnostic des forces, faiblesses, opportunités et contraintes de l'organisation existante et premières orientations

Étape 1 : Etat des lieux

1.1.
Cartographie
de l'existant

1.2
Diagnostic de
l'existant

1.1 Démarche détaillée : réaliser une cartographie des processus et de l'organisation existants

- ▶ L'analyse est réalisée à partir de l'information existante relative à l'organisation et aux processus actuels : organigrammes, cartographie des processus, documents de contrôle interne comptable et budgétaire, etc. Elle porte sur les grands **domaines fonctionnels*** de l'organisme : budget, dépenses, recettes, comptabilité, domaines métiers, etc.
- ▶ En l'absence d'informations exploitables sur l'organisation existante ou en complément à celle-ci, des travaux de description de l'existant peuvent être menés.
- ▶ Pour chaque domaine, une **cartographie** peut être réalisée afin de répondre aux questions suivantes :
 - quels sont les différents processus financiers associés à chaque domaine ?
 - quels sont les principaux acteurs et leurs rôles sur ces processus ? Comment sont-ils organisés ?
- ▶ Afin de formaliser cette cartographie, il peut être utile de procéder selon deux approches :
 - **une approche par les services** en identifiant les acteurs, leurs rôles dans les processus associés et leur périmètre d'action ;
 - **une approche par les processus*** en identifiant leurs objectifs, leurs étapes et les services concernés.

- ▶ Il est nécessaire de rester à un **niveau de maille assez large** pour ne pas rentrer dans une description trop précise des activités* si elle n'a pas déjà été réalisée par l'organisme.
Le niveau de maille pertinent est celui qui permettra de décrire l'écart entre l'existant et la cible macroscopique (au niveau de l'activité et de la fonction assurée par le service – par exemple : le service achat prépare la commande ; le service ordonnateur valide la commande et l'envoi au fournisseur, etc.).

* Voir glossaire

Étape 1 : Etat des lieux

1.1.
Cartographie de
l'existant

1.2
Diagnostic de
l'existant



Éléments méthodologiques : aide à l'analyse de l'existant

- Le tableau suivant permet de **formaliser ce qui est fait aujourd'hui par l'organisme pour un domaine donné** – ici par exemple le domaine Dépense – et de **décliner** pour celui-ci **les rôles des différents services**.

Services / Activités existantes	Indiquez ici les services existants					
	Organisme	Métier	Finance Budget central	Finance Budget local	Contrôle de gestion	Autres
<i>Engagement</i>						
<i>Apposition du bon à payer sur la facture</i>						
<i>Mandatement</i>						
<i>...</i>						
Indiquez ici les principales rubriques des différents domaines (par exemple ici sur le domaine Dépense)						

Mettez des croix dans chaque case pour indiquer quel service intervient sur quelle activité et donner éventuellement quelques éléments de détails dans les rôles et responsabilités effectués.

⚠ Cet exemple est à adapter aux procédures et aux activités propres à l'organisme.

Étape 1 : Etat des lieux

1.1.
Cartographie de
l'existant

1.2
Diagnostic
de l'existant

1.2 Démarche détaillée : diagnostic de l'organisation existante (forces, faiblesses, opportunités, contraintes)

- ▶ Une fois réalisée la description macroscopique des principaux acteurs et processus, l'organisme pourra formaliser un **diagnostic sur les principales forces / faiblesses / opportunités / contraintes de l'organisation existante** identifiées en regard des métiers et missions exercés.

- ▶ Les **éléments d'analyse** pourront par exemple porter sur :
 - **l'efficacité des processus** : l'analyse pourra se fonder sur des indicateurs de délais (ex : délai moyen de paiement), de qualité (ex : résultats de contrôles internes), de performance, etc.
 - **la qualité des données comptables** : l'analyse pourra se fonder par exemple sur les rapports de certification des comptes ou sur des indicateurs tels que le taux de rejet de l'agent comptable ;
 - **le partage de l'information** ou la qualité du dialogue ;
 - etc.

- ▶ Ce diagnostic permet d'identifier des **orientations** qui serviront à enrichir la réflexion menée lors de l'étape 2.

Étape 1 : Etat des lieux

1.1.
Cartographie de
l'existant

1.2
Diagnostic de
l'existant



Illustration : diagnostic de l'organisation existante (forces, faiblesses, opportunités, contraintes)

Exemple

Forces

- Un suivi des engagements juridiques (EJ) formalisé
- Un travail mené sur le contrôle interne comptable et financier
- Une gestion des factures dématérialisées
- Etc.

Faiblesses

- Une faiblesse dans l'animation du dialogue de gestion
- Des contrôles redondants
- Etc.

Opportunités

- Projets en cours et à articuler avec la mise en œuvre du GBCP
- Économies d'échelle liées à la mutualisation des fonctions supports
- Des outils nécessitant des évolutions
- Etc.

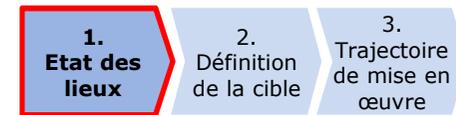
Contraintes

- Une organisation décentralisée
- Calendrier lié à la mutualisation des fonctions supports
- Les spécificités liées à l'activité métier
- Etc.

Premières orientations

- Mutualiser les ressources
- Alléger les contrôles
- Etc.

Étape 1 : Etat des lieux



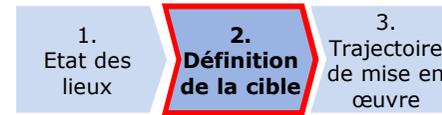
Produits de sortie de l'étape

- ▶ À la fin de cette étape, les éléments suivants sont disponibles :
 - **cartographie de l'existant** par grand domaine fonctionnel de l'organisme :
 - des acteurs et services,
 - des principaux processus financiers ;
 - **diagnostic** des forces, faiblesses, opportunités et contraintes de l'organisation existante et **premières orientations**.



Étape 2 : Définition de la cible

Étape 2 : Définition de la cible



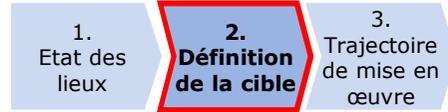
Présentation générale

- ▶ Les **objectifs** de cette étape sont de :
 - définir une cible tant en termes d'organisation que de processus
 - identifier les écarts puis les impacts par rapport à l'existant

- ▶ La **démarche** est la suivante :
 - définir les principes directeurs d'organisation cible au regard de l'analyse de l'existant ;
 - s'approprier les éléments clés et principes de gestion du DPG, structurants en termes d'organisation ;
 - définir une cible à un niveau macroscopique et identifier les grandes options d'organisation envisageables, en respectant les principes directeurs ;
 - analyser les écarts avec l'existant afin d'en déduire les activités / services à créer ou réorganiser ;
 - analyser les impacts en termes fonctionnel, humain et outils ;
 - décrire la cible détaillée par déclinaison de la cible macroscopique.

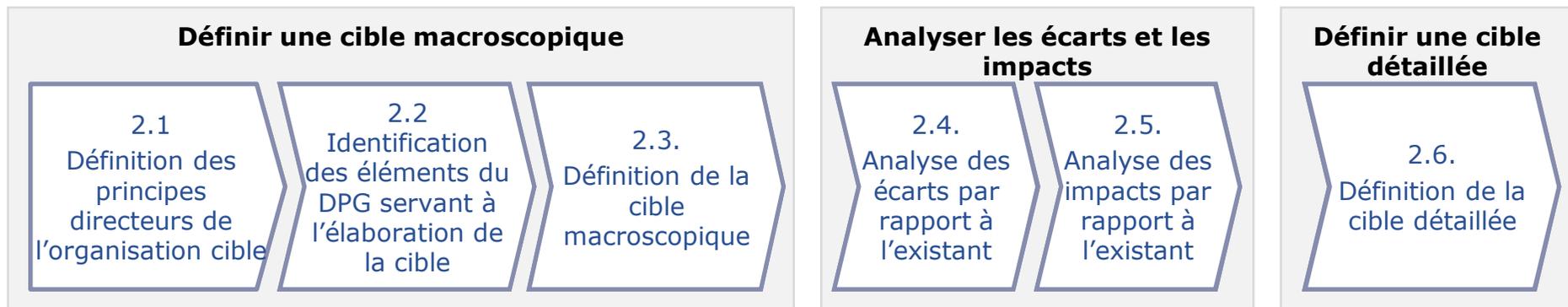
- ▶ *Il est rappelé que l'organisation cible ne se limite pas au strict périmètre financier mais intègre aussi les impacts possibles sur l'ensemble de l'organisme.*

Étape 1 : Etat des lieux



Présentation générale

- ▶ Cette étape est décomposée en six phases :



- ▶ Les livrables attendus sont les suivants :

Livrables

- Organisation cible macroscopique
- Document d'analyse des écarts
- Document d'analyse des impacts
- Organisation cible détaillée

Étape 2 : Définition de la cible

2.1.
Principes directeurs

2.2.
Éléments du DPG pour la cible

2.3.
Cible macroscopique

2.4.
Analyse des écarts

2.5.
Analyse des impacts

2.6.
Cible détaillée

2.1 Démarche détaillée : définition de principes directeurs d'organisation cible

- ▶ **Les principes directeurs sont propres à chaque organisme** : ils représentent la **ligne de conduite de l'organisme** qui doit être suivie pour mener les travaux de déploiement du décret GBCP.
- ▶ Ils regroupent un **ensemble d'éléments structurants et d'orientations générales** qui concourt à élaborer l'organisation cible, c'est-à-dire à la fois des éléments d'organisation, de processus, des règles de gestion, etc.
- ▶ La définition des principes directeurs d'organisation cible est **réalisée à partir des éléments suivants** :
 - la stratégie fixée par l'organisme ;
 - le diagnostic forces / faiblesses / contraintes / opportunités réalisé à l'étape précédente, qui a notamment permis d'identifier des premières orientations de l'organisme.

Étape 2 : Définition de la cible

2.1.
Principes
directeurs

2.2.
Éléments
du DPG
pour la
cible

2.3.
Cible
macroscopique

2.4.
Analyse
des écarts

2.5.
Analyse
des
impacts

2.6.
Cible
détaillée



Illustration : exemples de principes directeurs d'organisation que l'organisme est susceptible de définir

Exemple

Exemples
de principes
directeurs

- Mettre à disposition des instances de direction les informations nécessaires à la prise de décision
- Recentrer les activités sur le cœur de métier
- Mutualiser les ressources
- Généraliser la dématérialisation à tous les processus de la chaîne financière
- Etc.

Étape 2 : Définition de la cible



2.2 Démarche détaillée : identification des éléments du DPG permettant de construire la cible

- ▶ Il s'agit pour l'organisme de repartir du DPG, de s'en approprier les concepts clés (modèle de gestion, procédures, orientations d'organisation, etc.) et d'en extraire les prescriptions à respecter par la future organisation.
- ▶ L'organisme **identifie par domaine les éléments du DPG** qui structureront la cible :
 - **points-clés du modèle de gestion** : développer la programmation budgétaire, piloter les dépenses par les AE, définir un référentiel destination, etc.
 - **processus et rôles tels que décrits dans le DPG** (logigrammes, autres formalisations de processus, rôles : gestionnaire des engagements juridiques, certificateur du service fait, etc.) ;
 - **règles et pratiques de gestion** : par exemple, suivre la performance du processus de la dépense (suivi des délais de traitement budgétaire et comptable de certains actes), prévoir l'exécution des recettes à partir du portefeuille des contrats et commandes clients, etc.

Pour rappel, les prescriptions du DPG sont de deux natures :

- ▶ certaines sont **obligatoires** et doivent donc être nécessairement repris par l'organisme pour respecter les dispositions du décret « GBCP » et des nouvelles normes comptables (exemple : valorisation du service fait et comptabilisation de la charge à cette étape, référentiels « destination », « opération », etc.) ;
- ▶ d'autres sont des **recommandations** ou des **bonnes pratiques** que l'organisme peut retenir (exemple : service facturier).

Étape 2 : Définition de la cible



Illustrations : exemples d'éléments du DPG permettant de construire la cible

Exemple

Budget

- Principes structurants : budgéter en AE et CP, développer la programmation budgétaire, etc.
- Processus budgétaires : programmation et élaboration du budget initial, vote du budget, etc.
- Référentiels budgétaires : destination, opération, nature, organisation budgétaire
- Bonne pratique : mettre en place une nomenclature par origine des recettes
- Etc.

Dépense

- Principes structurants : mettre en place un pilotage par les AE, piloter les besoins en CP pour assurer les paiements, etc.
- Processus de la dépense, par exemple Processus P1 « décider une dépense » : expression de besoin, vérification de l'opportunité d'achat, création et modification de l'EJ, etc.
- Rôles de la dépense : gestionnaire des EJ, responsables des EJ, acheteurs, etc.
- Recommandation : limiter le nombre d'acteurs intervenant pour la saisie de chaque acte
- Etc.

Comptabilités

- Principes structurants : comptabilisation de la charge au service fait
- Recommandations : être en mesure de disposer à n'importe quel moment de l'exercice de situations récapitulatives de l'ensemble des données budgétaires et comptables, mettre en place des comptabilités auxiliaires afin d'améliorer le suivi des soldes clients et fournisseurs, des immobilisations et des stocks, etc.
- Etc.

Étape 2 : Définition de la cible



2.3 Démarche détaillée : définition de la cible macroscopique

- ▶ Une fois identifiés les principes directeurs et les éléments du DPG permettant de construire la cible, la phase de définition de la cible macroscopique consiste à déterminer comment chaque élément va se traduire dans la future organisation.
- ▶ L'objectif est de définir à un niveau agrégé :
 - les principaux **processus** et les **rôles** associés ;
 - les **services** « **génériques** » qui sont susceptibles de prendre en charge ces processus et rôles (par exemple, pour le domaine « dépenses » : service achat, service prescripteur, service d'exécution côté ordonnateur, service facturier, etc.).
- ▶ Ces travaux s'appuient sur les éléments suivants :
 - **principes directeurs d'organisation cible** ;
 - **diagnostic de l'organisation existante** (forces, faiblesses, opportunités, contraintes) ;
 - **principes structurants du DPG** : comment traduire ces principes dans la future organisation ?
 - **recommandations et bonnes pratiques du DPG** : peuvent-elles être mises en œuvre dans la future organisation, et à défaut, selon quelles justifications ?
- ▶ **Plusieurs options** peuvent être définies lors de cette phase au niveau de l'organisation (par exemple : identification d'un service unique pour le traitement des EJ ou de plusieurs en fonction des chaînes métier de l'organisme).

Étape 2 : Définition de la cible



Éléments méthodologiques : aide à l'identification des options d'organisation cible à partir des processus et rôles du DPG

- ▶ La grille ci-dessous permet de définir une cible macroscopique pour l'organisme.

En colonne sont décrits les services pouvant prendre en charge ces processus / rôles

Domaine	Services / Processus et rôles	Service métier	Service achat local	Service achat central (mutualisé)	Service d'exécution financière (local)	Service d'exécution financière (central)
Dépense	<i>Exprimer un besoin - prescripteur</i>	X				
	<i>Vérifier l'opportunité d'achats - acheteur</i>		X			
	<i>Saisir et mettre à jour les EJ - gestionnaire des EJ</i>	Mettre des croix dans chaque case pour indiquer quel service intervient sur quelle activité et donner éventuellement quelques éléments de détails dans les rôles et responsabilités effectués.			X Des services locaux d'exécution traitent les EJ des dépenses métier	X Un service mutualisé d'exécution traite les EJ des dépenses courantes (ex : fournitures)
	Cette colonne reprend les processus et rôles par domaine tels que décrits dans le DPG	Lors de cette phase, plusieurs options d'organisation peuvent être définies				

Cet exemple est à adapter aux procédures et aux activités propres à l'organisme.



Étape 2 : Définition de la cible



2.4 Démarche détaillée : analyse des écarts par rapport à l'existant

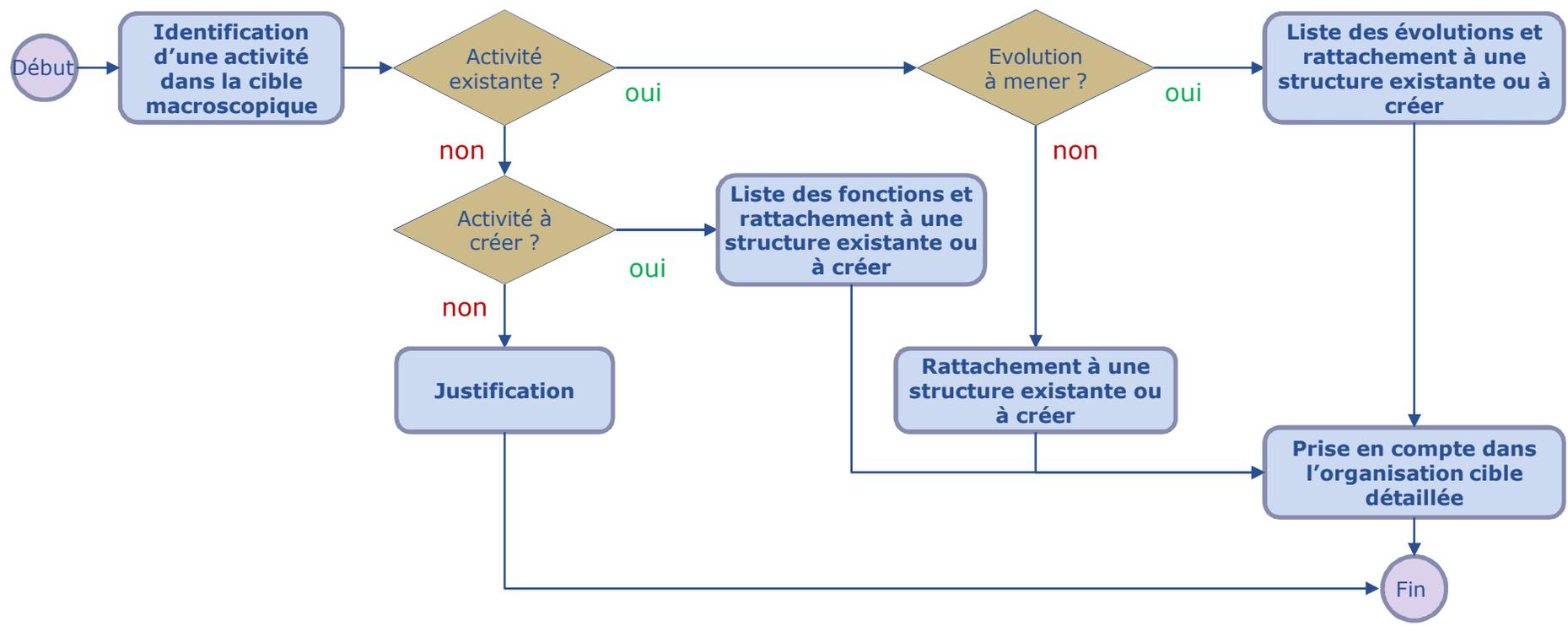
- ▶ L'analyse des écarts consiste à comparer la cible macroscopique établie avec l'organisation existante, telle que recensée lors de l'étape 1 « Etat des lieux ».
- ▶ L'analyse des écarts est réalisée selon les deux axes « processus » et « organisation » :
 - concernant **les processus** : mise en évidence des activités nouvelles qui doivent être créées, celles pour lesquelles des modifications sont à apporter, et celles qui sont proches ou identiques à la cible ;
 - concernant **l'organisation** : mise en regard des services « génériques » tels que décrits lors de la phase de définition de la cible macroscopique avec les services existants (recensés en étape 1).
- ▶ Cette analyse conduit à :
 - identifier les évolutions à apporter aux processus et services existants ;
 - proposer la création de nouveaux processus et services.

Étape 2 : Définition de la cible



Éléments méthodologiques : schématisation des phases de la réflexion pour mener l'analyse d'écarts au niveau des processus et activités

- Le schéma ci-dessous présente les questions à se poser lors de l'ajout d'une nouvelle activité. Il permet ainsi d'illustrer la démarche itérative que l'organisme doit mener pour l'ensemble des **activités qui ont été identifiées dans la cible macroscopique** afin de comparer la cible avec la situation existante en termes d'activités.



Légende :

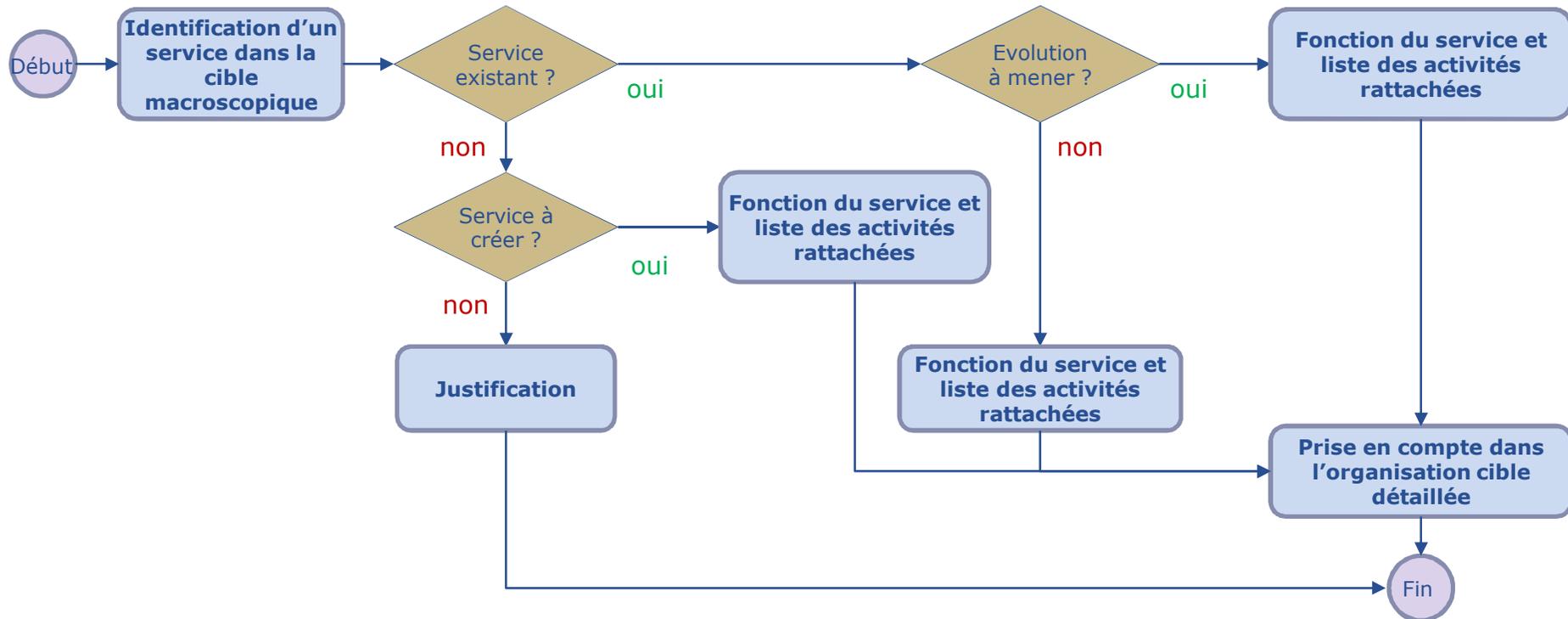
- Début / Fin
- ◇ Choix / Question
- Lien
- ▭ Activité

Étape 2 : Définition de la cible



Éléments méthodologiques : schématisation des phases de la réflexion pour mener l'analyse d'écarts au niveau de l'organisation et des services

- Le schéma ci-dessous présente les questions à se poser lors de l'ajout d'un nouveau service. Il permet ainsi d'illustrer la démarche itérative que l'organisme doit mener pour l'ensemble des **services identifiés dans la cible macroscopique** afin de comparer la cible avec la situation existante en termes de services.



Légende :



Étape 2 : Définition de la cible



Éléments méthodologiques : contrôle de cohérence de la cible

- ▶ Pour s'assurer de l'exhaustivité de l'analyse des écarts et de la cohérence de la cible, il est possible de contrôler :
 - si les services non reconduits dans la cible doivent bien être supprimés en s'assurant que les activités qu'ils menaient ont bien été reconduites si elles devaient l'être (avec le cas échéant des évolutions) ;
 - si toutes les activités non reconduites dans la cible doivent bien être supprimées.

Étape 2 : Définition de la cible



2.5 Démarche détaillée : analyse des impacts par rapport à l'existant

- ▶ Pour chaque écart entre l'organisation cible macroscopique et l'existant, les impacts sont identifiés et qualifiés. Ils sont de trois natures :
 - fonctionnel / organisationnel : changement d'organisation ou de processus par rapport au fonctionnement existant ;
 - humain : nouvelles compétences à développer, changement dans la nature des tâches confiées aux agents ;
 - outils : outils existants concernés par les changements induits par la nouvelle cible organisationnelle.

- ▶ L'analyse des impacts permet de déterminer :
 - les travaux d'évolution à mener ;
 - les mesures d'accompagnement nécessaires à la mise en œuvre de l'organisation cible.

Étape 2 : Définition de la cible



30

2.6 Démarche détaillée : définition de la cible détaillée

- ▶ À partir de la cible macroscopique et des autres travaux réalisés lors des étapes précédentes, une cible détaillée est définie au niveau des services, des processus, des activités et selon les différents cas de gestion.
- ▶ La cible détaillée répond aux questions : qui ? quoi ? comment ?
- ▶ Les travaux à conduire se structurent en deux temps :
 - **identifier les services de l'organisation cible** (services inchangés par rapport à l'existant, services dont le périmètre et/ou les fonctions ont évolué, nouveaux services à créer) et **les processus** sur lesquels ils interviennent, par exemple : les EJ seront saisis et mis à jour au sein d'un service mutualisé, rattaché au siège de l'organisme, mais uniquement pour les commandes supérieures à un montant donné ;
 - **détailler pour chaque service et chaque processus les activités associées à des rôles***, par exemple :
 - les EJ sont saisis à un premier niveau par les agents de la cellule finance du service mutualisé,
 - ils sont validés par le responsable de la cellule finance dans tous les cas, et par le contrôleur budgétaire au-delà d'un certain seuil,
 - etc.

* Voir glossaire

Étape 2 : Définition de la cible



Éléments méthodologiques : aide à la définition de l'organisation cible détaillée

- Le tableau suivant sert de support à l'identification des services de l'organisation cible et des processus associés – par exemple ici sur le domaine Dépense :

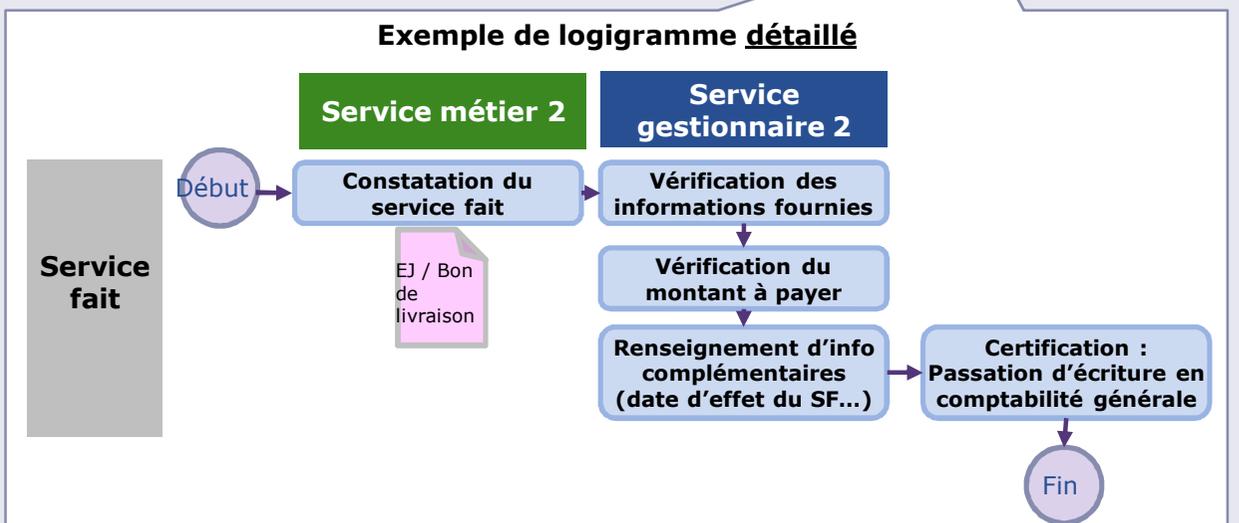
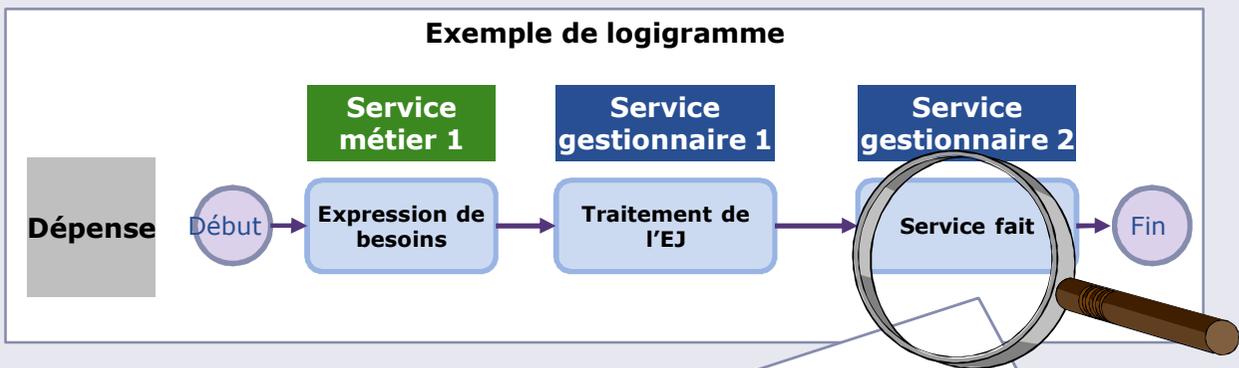
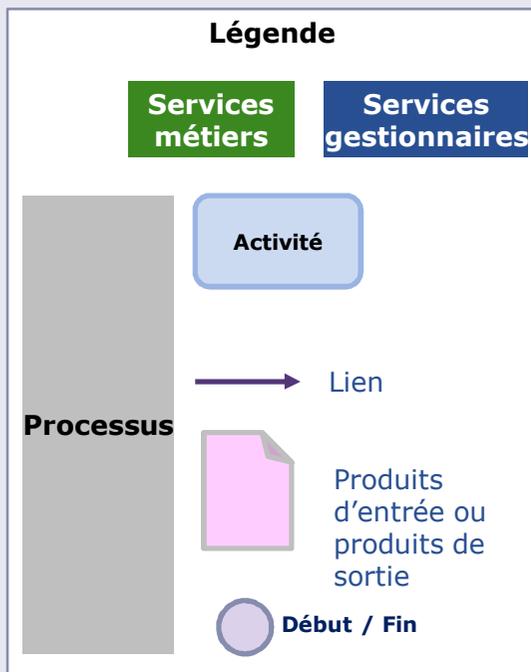
Services / Activités cibles	Indiquez ici les services de votre organisation cible				
	Services métiers	Cellule finances du pôle mutualisé	Responsable du pôle mutualisé	Contrôle de gestion	Autres
Saisir les EJ		x			
Valider les EJ			x		
Mettre à jour les EJ		x			
Réceptionner les biens	Mettre des croix dans chaque case pour indiquer quel service intervient sur quelle activité en cible et donner éventuellement quelques éléments de détails dans les rôles et responsabilités effectués.				
Constater le service fait					
Indiquez ici les <u>activités détaillées</u> de votre organisation cible	 Cet exemple est à adapter aux procédures et aux activités cibles propres à l'organisme.				

Étape 2 : Définition de la cible



Illustration : logigramme d'activités

- ▶ Le **logigramme*** suivant sert de support à la modélisation des processus cibles (par exemple sur le domaine Dépense).
- ▶ Il **détaille l'ensemble des activités réalisées par les différents services**, les liens entre services et les produits d'entrée et de sortie de chaque activité.



* Voir glossaire

Étape 2 : Définition de la cible



Autre illustration : exemple de formalisation de l'organisation cible

Le tableau suivant sert de support à la construction des évolutions à conduire sur l'organisation cible de manière détaillée tant au niveau domaine / activités qu'au niveau organisation / services. L'analyse peut éventuellement être faite à un niveau de détail plus fin.

Exemple

Domaine	Activités détaillées réalisées en cible	Services cibles en charge
Dépense	Expression des besoins	Services métiers
	Saisie des engagements juridiques	Service de gestion financière
	Validation des engagements juridiques	Responsable du service de gestion financière
	Constat du service fait	Services métiers
	Certification du service fait	Service de gestion financière
	Réception de la facture	Service de gestion financière / Service facturier
	Saisie de la demande de paiement (factures, avoirs...)	Service de gestion financière / Service facturier
	Validation de la demande de paiement	Service de gestion financière / Service facturier
	Prise en charge de la demande de paiement	Agent comptable
	Mise en paiement	Agent comptable

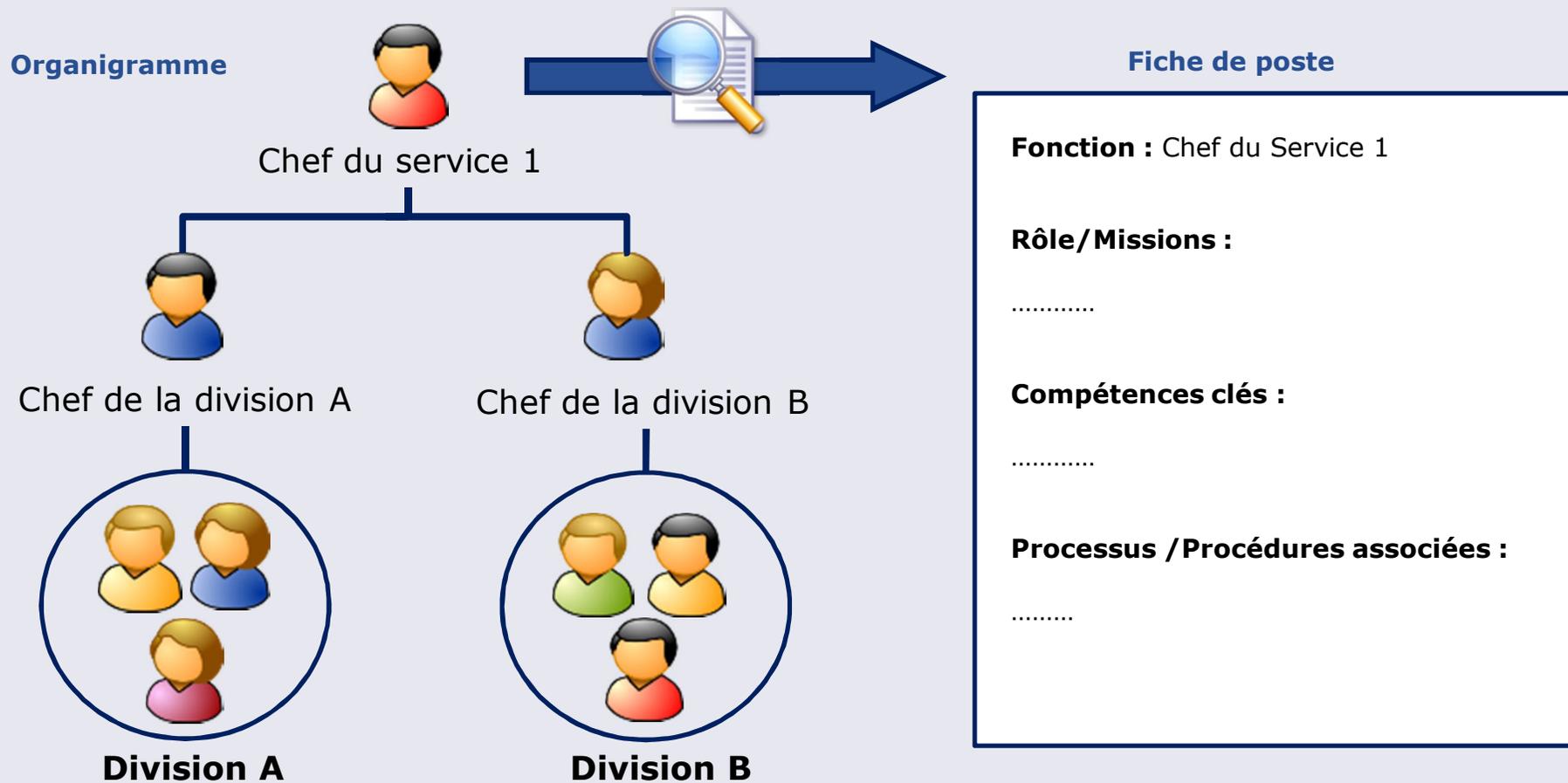
Étape 2 : Définition de la cible



Autre illustration : organigrammes et fiches de poste associées

Service 1

- ▶ Rappel des missions et des activités du service
- ▶ Positionnement du service dans l'organigramme de l'organisme



Étape 2 : Définition de la cible

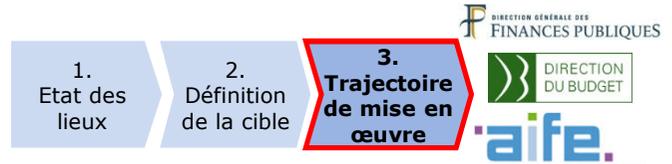


Produits de sortie de l'étape

- ▶ À la fin de cette étape, les éléments suivants sont disponibles :
 - **description de l'organisation cible macroscopique ;**
 - **document d'analyse des écarts ;**
 - **document d'analyse des impacts ;**
 - **description de l'organisation cible détaillée.**

Étape 3 : Trajectoire de mise en œuvre

Étape 3 : Trajectoire de mise en œuvre



37

Présentation générale

- ▶ Cette étape permet de définir comment parvenir à la cible identifiée à partir de la situation existante.
- ▶ **L'objectif** est donc de définir la trajectoire opérationnelle de mise en œuvre et de cadencer les travaux de mise en œuvre.
- ▶ La **démarche** est structurée à cette fin en trois temps :
 - construction de la trajectoire pour atteindre la cible ;
 - élaboration du plan d'action associé à la mise en œuvre de la trajectoire ;
 - définition des actions de conduite du changement à prévoir dans le plan d'action.

Étape 3 : Trajectoire de mise en œuvre

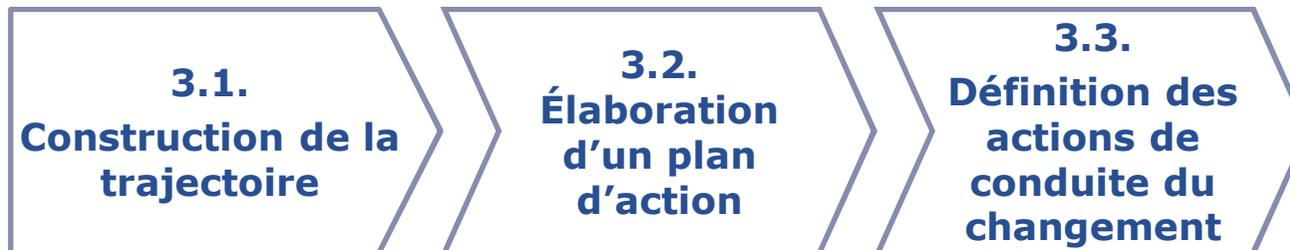
1.
Etat des
lieux

2.
Définition
de la cible

3.
**Trajectoire
de mise en
œuvre**

Présentation générale

- ▶ Cette étape est décomposée en trois phases :



- ▶ Les livrables attendus sont les suivants :

Livrables*

- Plan d'action et fiches actions détaillées
- Plan d'accompagnement RH
- Plan de communication
- Plan de formation

**L'ensemble de ces livrables doit s'articuler avec le plan projet de déploiement du GBCP au sein de l'organisme.*

Étape 3 : Trajectoire de mise en œuvre

3.1.
Construction
de la
trajectoire

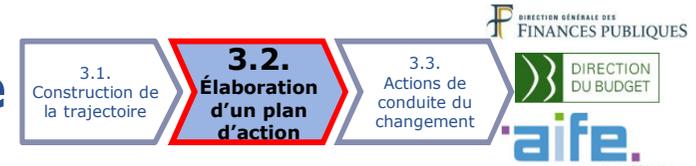
3.2.
Élaboration
d'un plan
d'action

3.3.
Actions de
conduite du
changement

3.1 Démarche : définition de la trajectoire

- ▶ La trajectoire décrit **la manière dont l'organisme va passer de sa situation existante à la cible qu'il s'est défini** dans l'étape précédente.
 - ▶ La trajectoire découle notamment des **choix stratégiques** de l'organisme.
 - ▶ La trajectoire représente non seulement l'ensemble des étapes qui permettent d'arriver à la cible, mais également la manière dont celles-ci s'articulent entre elles.
 - ▶ La trajectoire permet notamment de répondre aux questions suivantes :
 - **Comment** la mise en œuvre se fera-t-elle ? Par un changement en une seule fois ou par le passage par plusieurs étapes successives ?
 - Quels sont les **jalons structurants** et les dates clés du passage à la cible ?
 - Etc.
- ▶ **La trajectoire pourra faire l'objet de variantes dans la mise en œuvre** (cible progressivement mise en œuvre avec plusieurs jalons possibles).
 - ▶ Pour les cas les plus complexes, **plusieurs scénarios de trajectoire** (avec plusieurs hypothèses structurantes) pourront être définis et proposés pour décision à l'organe délibérant.

Étape 3 : Trajectoire de mise en œuvre



40

3.2 Démarche : élaboration du plan d'action de mise en œuvre de la trajectoire

- ▶ Le plan d'action **décline de manière opérationnelle** la mise en œuvre de la trajectoire.
- ▶ Le plan d'action présente et organise l'ensemble des actions prévues pour mettre en œuvre la trajectoire.
- ▶ Le plan d'action permet de **garantir la cohérence** du projet, la conduite et le suivi des travaux à mettre en œuvre.
- ▶ Il permet notamment de répondre aux questions suivantes :
 - Quelles sont les **principales dimensions** qui doivent être prises en compte dans le plan de mise en œuvre ? (par exemple : institutionnel ; organisationnel ; opérationnel / processus ; juridique ; budgétaire et financier ; pilotage ; RH ; SI ; logistique / immobilier ; communication ; conduite du changement ; etc.) ?
 - Quelles sont les **actions à engager sur chacune de ces dimensions** au cours de la mise en œuvre de la trajectoire et comment s'articulent-elles entre elles ?
 - Quel est le **planning global** pour arriver à l'organisation cible ? Est-on sur un planning resserré ou étalé dans le temps ? Quelles sont les grandes dates du projet ? (ex : date de bascule de l'organisation budgétaire et comptable ? Plan de migration SI ? Etc.).
 - Etc.

Étape 3 : Trajectoire de mise en œuvre

3.1. Construction de la trajectoire

3.2. Élaboration d'un plan d'action

3.3. Actions de conduite du changement



Illustration : plan d'action détaillé

Le plan d'action présente les actions à réaliser en fonctions de plusieurs dimensions :

Exemple

Pilotage

- **Accompagner** les différentes directions / départements / chefs de services
- **Créer** des tableaux de bord de suivi de l'activité
- **Suivre et coordonner** les actions de conduite du changement
 - ✓ S'assurer de la progression des plans de développement de compétences des relais
 - ✓ Suivre les actions et les remontées terrain
 - ✓ Proposer des recommandations

Organisation / processus

- **Mettre en place** progressivement l'organisation cible : mettre en place les nouveaux services, accompagner les acteurs lors des premiers déploiements...
- **S'assurer de la continuité** des activités

SI

- **Ajuster** l'organisation, les processus et procédures suite aux travaux menés dans le cadre de l'évolution des systèmes d'information

Communication

- **Mettre en œuvre le plan de communication**
- **S'assurer de la diffusion** des nouvelles procédures auprès des différents acteurs

Cf. Actions de conduite du changement ci-après

RH / Formation

- **Gérer** les attributions des services et les affectations de poste, réaliser les entretiens individuels, etc.
- **Démarrer et suivre la formation** des différents acteurs

Logistique

- **Vérifier la bonne réalisation** des chantiers logistiques : travaux, aménagement, mobilier, bureautique, informatique ...

...

Étape 3 : Trajectoire de mise en œuvre

3.1. Construction de la trajectoire

3.2. Élaboration d'un plan d'action

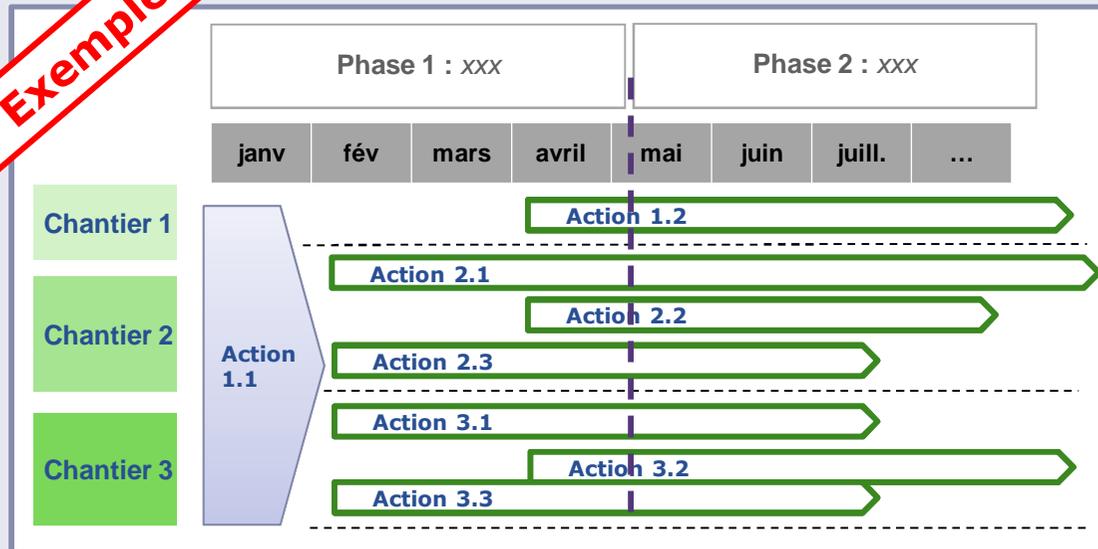
3.3. Actions de conduite du changement



Illustration : plan d'action et de fiche action

Exemple

Exemple de plan d'action



Exemple de fiche action

1 Intitulé de l'action	
Objectif(s)	Responsable(s)
Priorité	Moyens à mobiliser
	Humains :
Actions à mettre en œuvre	Financiers :
	Calendrier
Avantages	Inconvénients

Étape 3 : Trajectoire de mise en œuvre

3.1.
Construction de
la trajectoire

3.2.
Élaboration
d'un plan
d'action

**3.3.
Actions de
conduite du
changement**

3.3 Démarche : définition des actions de conduite de changement à réaliser

- ▶ **En fonction de l'analyse d'impact qui a été réalisée lors de l'étape 2 :**
 - identifier les populations concernées et leurs besoins d'accompagnement ;
 - prendre en compte les impacts fonctionnels et applicatifs et mesurer les conséquences en termes d'usage et de pratiques professionnelles.
- ▶ **Analyser** les compétences existantes par rapport aux compétences et activités cible, en lien avec le service RH :
 - cartographie des effectifs actuels et cible ;
 - mesure des écarts (au niveau des compétences).
- ▶ **Définir la stratégie d'accompagnement du changement** qui précise :
 - les objectifs et les principes des actions à engager ;
 - les actions à mettre en place pour accompagner le changement :
 - populations visées,
 - stratégie de communication,
 - rôle attendu de la part de l'encadrement et mesures d'aide et d'accompagnement nécessaires,
 - dispositif de suivi et de régulation (pilotage et retour d'expérience),
 - mesures éventuelles à envisager pour concilier la mise en œuvre de la nouvelle organisation et la gestion de l'activité courante.
- ▶ **Concevoir le plan de formation et le plan de communication.**

Étape 3 : Trajectoire de mise en œuvre

3.1. Construction de la trajectoire

3.2. Élaboration d'un plan d'action

3.3. Actions de conduite du changement



Illustration : grille d'analyse des compétences actuelles des acteurs de la chaîne financière

Exemple

Domaine	Liste de compétences cibles	Rôle cible	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	...
Dépense	Connaît et sait utiliser le fonctionnement et les besoins des services de l'organisme		x	x		
Dépense	Connait et sait appliquer la réglementation et les procédures d'achats publics (CMP)			x	x	
Dépense	Sait établir et chiffrer un programme d'achat en définissant les priorités		x	x		
Dépense	Sait élaborer les consultations et cahier des charges		x	x		
...	...					

Compétences non existantes actuellement et nécessaires pour l'activité cible



Liste des compétences identifiées comme nécessaires en cible



Identification des compétences manquantes actuellement parmi les personnels de chaque population cible et qui doivent être développées pour atteindre la cible => formation à mettre en œuvre

Étape 3 : Trajectoire de mise en œuvre

1.
Etat des
lieux

2.
Définition
de la cible

3.
**Trajectoire
de mise en
œuvre**

Produits de sortie de l'étape

- ▶ À la fin de cette étape, les éléments suivants sont disponibles :
 - **plan d'action et fiches actions détaillées ;**
 - **plan d'accompagnement RH* ;**
 - **plan de formation* ;**
 - **plan de communication*.**

Compléments et points de vigilance



Point de vigilance : définition de plusieurs variantes en termes d'organisation

- ▶ Des **variantes** en termes d'organisation peuvent être définies par l'organisme et portées à l'arbitrage des instances de gouvernance en fonction de son contexte et de ses caractéristiques.
- ▶ Deux moments de la démarche s'y prêtent tout particulièrement :
 - **au moment de la définition de la cible macroscopique** : en effet, dans certains cas, il peut y avoir plusieurs propositions d'organisation cible. Chaque proposition présente alors une option d'organisation cible avec des principes et des grandes orientations associés ;
 - **au moment de la définition de la trajectoire** : car il peut y avoir des modalités de mise en œuvre très différentes qui nécessitent également un arbitrage auprès des instances décisionnelles.
- ▶ Dans tous les cas, un **arbitrage par les responsables de l'organisme** est nécessaire. Celui-ci se fait sur la base d'une présentation détaillée des grandes options possibles, en faisant ressortir :
 - les avantages et inconvénients de chaque proposition d'organisation cible ;
 - les prérequis de chacune ;
 - les gains escomptés et les risques identifiés ;
 - etc.

Compléments et points de vigilance



Prise en compte des contraintes SI

- Il est nécessaire de **faire converger les outils avec l'organisation** en prenant en compte leurs contraintes et leurs possibilités.
- Lors de la phase de conception de la cible, les outils envisagés peuvent déjà être connus. Dans ce cas-là, leurs contraintes doivent être intégrées dans la définition de la cible macroscopique. Dans le cas inverse, il est nécessaire de retenir des hypothèses de couverture fonctionnelle et d'impacts structurants sur l'organisation.
- Lors de la mise en œuvre de l'outil, la cible détaillée devra être ajustée en fonction de l'outil choisi.
- En conséquence, la **cible détaillée finale** ne sera complètement définie que quand l'organisme aura choisi l'outil.

▶ Pilotage des travaux

- En fonction de son contexte propre et du degré de complexité du projet organisationnel à mener, il est nécessaire pour l'organisme d'échanger avec les tutelles, l'équipe GBCP des ministères financiers et, en fonction des opportunités, des organismes équivalents exerçant le même métier.
- Dans le cadre de travaux complexes, l'organisme peut avoir recours à une assistance externe.

Liens internet utiles



Site internet :

pour télécharger les fascicules du Dossier de Prescriptions Générales (DPG) :
<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/la-gestion-publique/gbcp-et-organismes-publics/lessentiel/le-dossier-de-prescriptions-generales-dpg.html>

pour télécharger les kits :

<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/cadre-gestion-publique/gbcp-organismes-publics/approfondir/s-informer/offre-service>

Si vos services ont des questions complémentaires ...



Contact email pour obtenir des informations complémentaires :
gbcp.accompagnement@finances.gouv.fr

Equipe projet DB / DGFIP / AIFE pilotée par l'AIFE

1. Introduction : impacts organisationnels du nouveau modèle de gestion
2. Proposition de démarche pour l'évaluation des écarts et la définition d'une organisation cible
- 3. Annexes**

Annexe 1 : Rappels sur les kits

Les kits proposés par l'équipe projet GBCP des ministères financiers forment un ensemble d'outils pour la compréhension et la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion.

GBCP accompagnement

Kit Communication

Pour concourir à la conduite du changement du projet GBCP

Contenu

Le kit présente :

- les éléments clés du nouveau modèle de gestion découlant de l'application du décret GBCP.

Kit Projet

Pour accompagner les responsables de projet dans leurs démarches

Contenu

Le kit présente :

- des rappels sur le contexte du décret GBCP ;
- les étapes-clés de la gestion de projet ;
- les facteurs clés de succès du projet GBCP.

Kit Organisation

Pour identifier les adaptations à apporter à l'organisation pour la mise en œuvre du décret GBCP

Contenu

Le kit présente :

- le nouveau modèle de gestion et l'organisation sous-jacente ;
- une proposition de démarche pour l'évaluation des écarts et la définition d'une organisation cible.

Supports de Formation

Pour former les contributeurs au projet GBCP en 3/4 jours

Contenu

Le kit comprend :

- des supports de formation reprenant le contenu du DPG pour chaque domaine en l'illustrant d'exemples et en insistant sur les nouveaux processus et les impacts organisationnels.

Annexe 2 : Glossaire

▶ **Activité / acteur / rôle :**

- Dans la représentation des processus, les différents intervenants sont modélisés par des **rôles** élémentaires, réalisant chacun une **activité** qui contribue au déroulement du **processus**.
- Pour un organisme particulier, les **acteurs** opérationnels se voient attribuer un ou plusieurs rôles en fonction du choix d'organisation retenu pour cet organisme.

▶ **Domaines fonctionnels :** ensemble de fonctionnalités cohérentes suivant une thématique donnée – exemple : dépenses, recettes, achats ou métiers.

▶ **Logigramme :** outil qui permet de visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener et les décisions à prendre pour atteindre un objectif.

▶ **Processus :** enchaînement ordonné **d'activités** produisant une valeur ajoutée croissante :

- déclenché par un évènement externe à son périmètre ;
- mobilisant des ressources (humains, matériels, informations, etc.) ;
- concourant à la production de résultats destinés à des clients internes ou externes.

Annexe 3 : Illustrations



Illustration : aide à la construction d'un plan de formation

- ▶ **Démarche pour l'élaboration d'un plan de formation**
 - Identification de la population cible
 - Identification des moyens de formation, description des contenus et des modalités pédagogiques, des rédacteurs / formateurs
 - Construction des plans de formation adaptés par typologie de population concernée
 - Articulation avec les formations outils (calendrier, contenu, etc.)

- ▶ **Le plan de formation peut ainsi être élaboré à partir des questions suivantes :**
 - Quelles catégories d'effectifs former ?
 - Avec quels objectifs pédagogiques ?
 - Selon quelles modalités (présentiel, à distance, etc.) ?
 - A quelles dates, en quels lieux ?
 - En interne ou en externe, avec quels partenaires ?
 - Quels budgets allouer ?
 - Etc.

- ▶ **Aide : partir des formations génériques proposées l'équipe projet GBCP et les adapter au contexte propre de chaque organisme et à la trajectoire définie**

Annexe 3 : Illustrations



Illustration : aide à la construction d'un plan de communication

- ▶ **Démarche pour l'élaboration d'un plan de communication**
 - Identification des thèmes de communication
 - Identification des cibles de communication internes et externes (cf. analyse d'impacts) et des messages clés par population
 - Identification des médias de communication par population et diagnostic des médias actuels
 - Élaboration du plan de communication

- ▶ **Le plan de communication interne peut ainsi détailler les aspects suivants :**
 - Messages clés ?
 - Destinataires ?
 - Emetteurs ?
 - A quelles dates ?
 - Par quels canaux (journal interne, intranet, atelier d'information, etc.) ?
 - Concepteurs des actions ?
 - Quels budgets éventuels ?
 - Etc.

Annexe 3 : Illustrations



Illustration : aide à la construction d'un plan d'accompagnement RH

- ▶ **Le plan d'accompagnement RH détaille, ordonne et articule dans le temps, suivant un calendrier à définir et selon le contexte propre de l'organisme, les éléments suivants :**
 - **volet institutionnel / RH :**
 - arrêtés de nomination, de délégation et d'habilitation
 - mise en place des nouvelles instances RH éventuelles (comités carrières...)
 - modification éventuelle de la charte de fonctionnement
 - etc.
 - **volet organisationnel / RH :**
 - modification d'organigrammes
 - rédaction des fiches de poste
 - nouveaux rattachements des personnels dans l'organigramme
 - modifications éventuelles d'organisation (transfert, intégration, ou création d'unités)
 - etc.
 - **volet spécifique / RH :**
 - traitement des situations individuelles RH
 - entretiens RH
 - processus de mise à jour RH (contrats de travail à reprendre...)
 - etc.
 - **volet conduite du changement / RH :**
 - accompagnement des équipes
 - etc.

Annexe 4 : exemple de mise en œuvre de la démarche



Illustration de la démarche : exemple pour le service fait

Étape de la démarche

Illustration de la démarche

1. État des lieux

Le service fait est, en général, réalisé par l'apposition d'un bon à payer sur la facture qui est réceptionnée par les services métiers qui la transmettent ensuite au service ordonnateur.

Exemple

2. Définition de la cible

Principe structurant (DPG) : la certification du service fait (valorisation en montant du service fait et comptabilisation de la charge correspondante) doit être réalisée indépendamment de la facture. Le service fait peut être réalisé en une ou deux étapes : constat / certification ou certification directe.

Contextualisation et définition de la cible macroscopique :

- Compte tenu de la nature des achats de l'organisme, le service fait sera réalisé en une seule étape en un premier temps.
- La certification du service fait est réalisée par le service gestionnaire des achats au sein de la sphère ordonnateur.

Analyse des écarts :

- **Volet activité :** le service fait n'est pas réalisé ni donc valorisé dans l'organisation existante.
- **Volet organisation :** L'activité service fait est à créer au sein du service gestionnaire des achats. Les services métiers ne reçoivent plus les factures et sont déchargés du bon à payer.

Analyse des impacts :

- Le service achat doit prendre en charge la saisie intégrale des engagements juridiques dont il doit suivre la livraison.
- Les modalités de réception des factures sont à revoir.

Définition de la cible détaillée :

- Description du processus détaillé du service fait (logigrammes, activités, rôles et acteurs)
- Description du fonctionnement du service gestionnaire des achats
- Fiches de poste de chaque acteur du service gestionnaire des achats

Annexe 4 : exemple de mise en œuvre de la démarche



Illustration de la démarche : exemple pour le service fait

Étape de la démarche

Illustration de la démarche

Exemple

3. Trajectoire de mise en œuvre

Élaboration de la trajectoire :

- Organisation à mettre en place au 01/01/2016
- Étude en 2016 de la mise en place du service fait en deux étapes (constatation et certification), pour une mise en œuvre à partir de 2017

Élaboration du plan d'action :

- Réorganisation du service gestionnaire des achats (sept. 2015)
- Mise en place de nouveaux postes de travail (oct. 2015)
- Paramétrage de l'outil (juin à nov. 2015)
- Information des fournisseurs sur le changement d'organisation (nov. 2015 à janv. 2016)
- Préparation des formations, réalisation des supports (juin 2015)
- Réalisation des formations (nov. 2015)
- Etc.

Conduite du changement :

- Plan d'accompagnement RH
- Plan de communication (cibles : services métiers, service gestionnaire des achats, fournisseurs, etc.)
- Plan de formation
- Etc.