



**Prix du Directeur Financier Services
Publics**


Des projets pour faire
bouger les lignes des
directions financières
publiques

Juin 2022

DFCG.
Le réseau
des dirigeants
financiers



EY
Building a better
working world



La DFCG remercie les 7 directeurs financiers qui ont partagé leurs projets dans le cadre du premier Prix du Directeur financier Services Publics :

- ▶ **Laurent D'Argaignon**
Directeur financier chez Business France
- ▶ **Diane Girard**
Directrice des finances
au Département des Alpes-Maritimes
- ▶ **Emmanuel Laurent**
Directeur de la Direction Centrale Trésorerie Banque
Financement Investissement auprès de l'Urssaf Caisse
Nationale
- ▶ **Déborah Marlin**
Administratrice générale chez SPL Carreau du Temple
- ▶ **Christophe Mauriet**
Directeur des affaires financières
auprès du ministère des Armées
- ▶ **Antoine Seillan**
Directeur financier, chargé des fonctions de secrétaire
général au CNES
- ▶ **Vincent Roberti**
Directeur de l'évaluation de la performance, de l'achat,
des finances et de l'immobilier auprès du ministère de
l'Intérieur

Contexte

Depuis plusieurs années, l'association DFCG met en lumière et récompense la fonction financière en entreprise à travers différents prix : Prix du Directeur financier et Trophée Finance & Gestion. Cette année, le prix se décline dans le secteur public avec la première édition du Prix du Directeur Financier Services Publics, en partenariat avec EY et Michael Page. La remise du prix a lieu lors des Assises des Services Publics, le 29 juin 2022.

Parmi les candidats, 7 directeurs financiers ont accepté de partager leurs projets. Retrouvez leurs profils et le détail de leur projet en page 4.

Édito

Les missions et responsabilités croissantes des fonctions financières dans les organisations publiques exigeaient que leurs responsables puissent être mieux valorisés. Dans ce sens, le groupe Services Publics de la DFCG a pris l'initiative de créer le Prix du Directeur financier Services Publics, en partenariat avec les cabinets EY et Michael Page.

Plus que jamais, les dirigeants de services publics sont convaincus du rôle essentiel et incontournable de leur Directeur financier dans la conduite des stratégies et de leurs apports dans l'amélioration indispensable de la performance publique. Plus que jamais, le Directeur financier est un partenaire incontestable et incontournable dans la décision publique. Ainsi, il devenait naturel de créer une récompense pour saluer ces transformations et ces évolutions à l'image de ce qui existe dans d'autres secteurs d'activité.

Cette première édition a mis en jeu des candidats avec des projets passionnants qui ont montré à quel point les directeurs financiers sont impliqués dans la transformation de leur organisation publique. Des projets variés et performants touchant les différents domaines suivants :

- Modernisation des processus et des organisations de la fonction financière
- Mise en place d'une cellule de contrôle de gestion ou d'aide au pilotage
- Amélioration de la performance publique de l'établissement
- Amélioration de la performance des services comptables et budgétaires
- Mise à disposition d'informations financières ouvertes, publiques et partagées
- Développement d'une finance publique responsable, durable et verte : démarche RSO/RSE

Dans ce livret, nous présentons quelques démarches très belles et efficaces.

Le groupe Services Publics
de la DFCG





Laurent d'Argaignon

Directeur financier
Business France

PARCOURS

Laurent d'Argaignon a débuté sa carrière dans le secteur privé dans des postes de Contrôleur de Gestion Opérationnel, Contrôleur de Gestion Siège et d'Auditeur Financier. Après une première expérience de 5 années dans le secteur public au sein de l'Institut National de Recherches Archéologiques Préventives (INRAP), il a rejoint en 2010 Ubifrance - devenu Business France en 2015 à la suite de sa fusion avec l'AFII - d'abord au poste de Chef du Service Contrôle de Gestion puis de Chef du Département Financier en 2014 et Directeur financier depuis septembre 2016. Au sein de cette agence, Laurent d'Argaignon a contribué à de nombreux chantiers de modernisation de la fonction financière dont les principaux sont les travaux de préparation et de suivi de la certification des comptes dès 2013, la mise en place de la réforme liée au décret GBCP à travers la mise en place de la comptabilité budgétaire et la modernisation des processus financiers, la refonte du système de pilotage financier et de contrôle de gestion de l'agence.

Refonte du dispositif de pilotage économique de l'Agence et mise en place d'une comptabilité en coûts complets de ses activités

Business France est engagé depuis plusieurs années dans une démarche ambitieuse de modernisation de sa fonction Finances. Cette démarche s'appuie sur un programme de transformation dont un des chantiers principaux est la refonte de l'ensemble du dispositif de comptabilité analytique pour permettre un pilotage plus efficient grâce notamment à la connaissance des coûts complets des activités de l'Agence. Ce chantier a pour ambition les quatre objectifs suivants : refondre le modèle de pilotage de l'Agence, améliorer le suivi et la gestion des projets, affiner et objectiver la tarification des prestations commerciales et répondre aux enjeux réglementaires et à l'objectif intégré dans le Contrat d'Objectif et de Moyen signé par l'Agence et ses tutelles en matière de déploiement de la comptabilité analytique.

ÉTAPE 1

Définition des modalités de mise en place de la comptabilité analytique

ÉTAPE 2

Spécification et déploiement de l'outil de collecte des relevés d'activité sur projet

ÉTAPE 3

Enrichissement et exploitation des données

ÉTAPE 4

Diffusion en interne et aux Tutelles de résultats en coûts complets par projet et selon différents axes analytiques (activité/géographique)

C'EST UN PROJET INNOVANT CAR...

Il permet à l'Agence une évolution significative de la culture de la gestion. Il améliore également la connaissance sur les résultats financiers, et permet d'opérer la transition d'un pilotage très axé sur le contrôle budgétaire à un dialogue de gestion davantage orienté sur le pilotage économique des métiers et des zones géographiques.

Un projet prometteur qui au-delà de la réponse qu'il apporte aux besoins de la fonction financière et des Tutelles, devient progressivement un outil au service des managers et des opérationnels de l'Agence

- ▶ Un macro-planning de projet respecté.
- ▶ Un considérable enrichissement des connaissances sur l'activité et des informations dorénavant disponibles pour élaborer le modèle économique pour les années 2023-2027.
- ▶ Un contrôle de gestion capable de diffuser aux différents métiers et aux zones à l'étranger les données de calcul des coûts complets, qui deviennent un support de dialogue de gestion.
- ▶ Une déclinaison de la comptabilité analytique en coûts complets qui rend possible des résultats financiers sur des axes programme/projet, organisationnel/métier et géographique.
- ▶ Une direction Générale et l'ensemble du management et des opérationnels de l'Agence fortement impliqués.
- ▶ Un projet mené avec une forte contribution de ressources internes.



Diane Girard

Directrice des finances
Département des Alpes-Maritimes

Prix Spécial du développement durable

PARCOURS

Diane Girard est diplômée d'un DESS Économie et Droit Public à l'Université de Nice Côte d'Azur, et a par la suite passé les concours de la Fonction Publique, notamment l'Examen professionnel d'Attaché Territorial Principal. Elle a ainsi développé une spécialisation dans les finances publiques locales et les marchés publics.

Diane Girard a débuté sa carrière au sein du Conseil général des Bouches-du-Rhône, avant de rejoindre le département des Alpes-Maritimes. Toujours dans la fonction Finances, Diane a occupé plusieurs postes jusqu'à diriger aujourd'hui la Direction des Finances du Département, qui comprend 65 agents. En parallèle, Diane intervient en tant que formatrice dans plusieurs établissements : au CNFPT depuis 10 ans, à l'Université de Nice Sophia Antipolis auprès des étudiants en Master 2, et auprès des agents de France Telecom. Elle forme notamment à la préparation aux concours administratifs.

« Budget Vert » : projet de classification des dépenses selon leur impact sur l'environnement

Le projet Budget Vert est un nouvel outil déployé par le Département des Alpes-Maritimes : il permet pour la première fois d'analyser l'impact environnemental des dépenses du budget en les qualifiant par catégorie (favorable, défavorable, neutre, mixte). La méthode utilisée reprend les fondamentaux définis par l'inspection générale des finances (IGF) et le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) et s'inspire des travaux réalisés par l'institut économique pour le climat I4CE.

ÉTAPE 1

Documentation (acquérir les connaissances nécessaires à la mise en place du Budget Vert) et étude du budget primitif 2022 au niveau le plus fin.

ÉTAPE 2

Saisie et codification des données dans le logiciel de gestion financière, et rédaction du rapport final.

C'EST UN PROJET INNOVANT CAR...

Le Département des Alpes-Maritimes est une des premières collectivités territoriales à se doter d'un tel outil. Il fait du budget un outil de pilotage environnemental, permettant de réorienter les dépenses et marchés vers des méthodes d'achat plus responsables et plaçant ainsi la conscience écologique au cœur des réflexions. C'est une démarche agile, car la méthode de cotation évoluera en fonction des avancées technologiques.

Un projet qui présente des premiers résultats quant au budget primitif 2022, et qui a vocation à perdurer lors des prochains exercices budgétaires

- ▶ 15 % des dépenses du Département ont un impact sur l'environnement, ce qui représente 232 millions d'euros. Parmi ces 15 %, 91 % ont un impact « favorable » pour l'environnement, 8,3 % ont un impact « défavorable », et moins de 1 % des dépenses sont jugées « mixtes ».
- ▶ Une politique publique environnementale systématisée dans les discussions.
- ▶ De nouveaux leviers d'actions identifiés au niveau des marchés publics et des opérations.
- ▶ Une comitologie qui évolue en conséquence : le comité de programmation qui a pour mission de valider les nouveaux projets et procédures de commande publique associées, adresse dorénavant la question environnementale, qui devient un axe transversal de toutes les politiques publiques.
- ▶ Une réflexion enclenchée afin de faire évoluer la méthodologie et de réduire la part de dépenses jugées « neutres ».



Emmanuel Laurent

*Directeur de la Direction Centrale
Trésorerie Banque Financement
Investissement
Urssaf Caisse Nationale*

Prix Spécial de la transformation managériale

PARCOURS

Emmanuel Laurent est diplômé d'un doctorat en économie à l'Université Paris Dauphine. En 2002, il intègre l'ACOSS et y occupe successivement plusieurs postes : notamment au sein de la direction financière, Trésorier central, puis sous-directeur en charges des opérations financières, Directeur de la migration SEPA pour la sécurité sociale, Directeur Financier Adjoint et Directeur du plan de transformation du système national de trésorerie, il devient en 2019 Directeur Adjoint de la Direction Centrale Trésorerie Banque Financement Investissement (DIFI), puis en devient Directeur en janvier 2020. En parallèle, Emmanuel Laurent est membre associé du laboratoire d'économie CNRS-LEDA de l'Université Paris Dauphine et intervient notamment au sein du Master 272 - Ingénierie Économique et Financière de cette Université.



Démarche « Confiance : faire d'une crise majeure une opportunité majeure », 24 mois pour une transformation

En mars 2020, la priorité pour l'Urssaf était de conserver la confiance dans sa capacité à surmonter les défis financiers aggravés par la crise sanitaire. Dans ce contexte, l'Urssaf a mis en place une démarche recouvrant 5 volets décrits ci-dessous. La démarche a mobilisé près de 5 000 jours homme et 2,5 M€.

FINANCEMENT

- ▶ Réussir à garantir le financement des prestations malgré la très forte dégradation de la trésorerie face à la pandémie. Élaboration d'un plan de financement d'urgence 2020 à 95 Md€, émissions massives sur les marchés de court terme jusqu'à 70 Md€, constitution d'un pool bancaire exceptionnel de 30 Md€.

INVESTISSEMENT

- ▶ Réussir à intégrer pleinement, dès 2020, une nouvelle activité d'investisseur institutionnel (gestion des réserves des régimes complémentaires des travailleurs indépendants) pour 19 Md€ dont une activité spécifique d'immobilier de placement (50 immeubles dans Paris pour 1,6 Md€) loin du cœur de métier de l'Urssaf.

SYSTÈME D'INFORMATION

- ▶ Définir et mettre en œuvre la 1^{re} stratégie innovation, digital et data pour les activités de la DIFI.
- ▶ Transformer le SI Trésorerie-Finance (plan de 12 projets dont la mise en production d'un progiciel de trésorerie (TMS) commun à toutes les Urssaf et la caisse nationale par lequel transitent tous les 2 000 Md€ de flux d'exploitation et de financement et qui contient l'ensemble des prévisions associées flux par flux.)

SÉCURITÉ

- ▶ Renforcer durablement la garantie donnée à tous du fonctionnement financier quotidien et ceci quoiqu'il arrive, en lien avec la désignation de l'Urssaf comme opérateur de service essentiel (OSE) notamment pour son système de trésorerie.

CAPITAL HUMAIN

- ▶ Donner confiance aux collaborateurs pour relever les défis de la crise et des transformations. Dans un contexte de télétravail étendu, développer rapidement le management basé sur la confiance, la responsabilité et la bienveillance. Réussir le quasi doublement des effectifs de 35 à 60 (intégration de nouvelles équipes, transformation par le recrutement de nouvelles compétences)

RÉSULTATS

Puissance de financement plus que doublée pour sécuriser les prestations « quoiqu'il arrive ». L'Urssaf a été élue meilleur émetteur mondial d'euro commercial paper. +4 500 opérations d'émissions réalisées pour plus de 600 milliards, à des taux moyens de -0,6%. Tous les engagements financiers (+500 Md€/an) ont été tenus sans exception.

Progression de la valeur des réserves, malgré des événements exceptionnels, bilans positifs des corps de contrôles, plus grande confiance en l'Urssaf pour son nouveau rôle de la gestion des réserves du CPSTI.

- ▶ Nomination d'un responsable innovation et feuille de route innovation avec plusieurs volets concrétisés (blockchain pour les NeuCP, IA pour l'allocation d'actifs ou les forecast) ; création d'un pôle transverse Data dans la DIFI.
- ▶ Un gain durable de sécurité opérationnelle et d'évolutivité du SI face aux prochains défis. Un logiciel de trésorerie opérant depuis octobre 2021 et utilisé quotidiennement par 400 collaborateurs de la branche, récompensé 3^e au « Prix Ambition » Digital Finance Award en avril 2022.

Contrôle interne et maîtrise des risques renforcés avec la création d'un pôle dédié au sein de la DIFI. Activation ultra rapide des dispositifs de continuité d'activité en télétravail généralisé, audits de sécurité, gestion spécifique des risques extrêmes (notamment cyberattaque). Mise en œuvre d'un dispositif « Armageddon » de continuité des missions financières même en l'absence totale de SI de toute la branche recouvrement et ceci pendant un mois.

Un collectif renforcé par l'atteinte des objectifs métiers et de transformation, par l'intégration d'une diversité de compétences. Des innovations inspirantes pour les collaborateurs : intégration des sciences comportementales dans les prises de décisions de la DIFI ; fort développement de l'ESG (1^{er} émetteur de NeuCP « social »). Au final, une confiance réelle du collectif pour affronter de nouveaux chocs avec expérience et sérénité.

L'Urssaf a su déployer des outils et dispositifs nouveaux afin d'abord de maintenir son activité financière en contexte de crise, ensuite de mettre en œuvre des transformations rapides avec des résultats concrets augmentant la confiance.

Les innovations à travers les 5 volets ont été structurées à travers une feuille de route innovation 2020/2021, portée par l'ensemble des responsables DIFI, aidés par un responsable innovation et digital, nommé au sein de la DIFI.

PARCOURS



Déborah Marlin

Administratrice générale
SPL Carreau du Temple

La carrière de Déborah Marlin a toujours été intimement liée à la fois à la finance et au secteur public. Fraîchement diplômée en finance de l'EDHEC business school, Déborah a débuté sa carrière par l'audit et le conseil, d'abord chez Sémaphores puis chez Mazars. Ses clients étaient à la fois des organismes publics (bailleurs sociaux, SEM, SPL) ou des collectivités territoriales. C'est dans ce cadre qu'elle a obtenu son diplôme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes.

Après 10 ans dans le monde du conseil, Déborah a ensuite choisi d'intégrer la SPL du Carreau du Temple en 2019, en tant qu'Administratrice générale. Son champ d'intervention reste majoritairement comptable et financier, mais s'est enrichi des volets juridiques, marchés publics, ressources humaines et production. Dans cet environnement de la culture, son rôle est désormais bien plus managérial et opérationnel.

Projet de dématérialisation des procédures à 360°

Le Carreau du Temple a mené un projet de dématérialisation des processus administratifs et organisationnels concernant toutes les équipes (technique, production, communication...). L'objectif est de professionnaliser les procédures dans un contexte de déploiement du télétravail, et d'utiliser la dématérialisation comme vecteur d'efficacité, par un meilleur partage des informations et de nouvelles méthodes de travail. Le projet a débuté en 2020 et a duré 10 mois.

ÉTAPE 1

Phase de diagnostic des outils et procédures existants (organisation du réseau informatique par service)

ÉTAPE 2

Amélioration et développement d'outils internes et formalisation des procédures (suivi de projet, du budget, des marchés publics, etc.)

ÉTAPE 3

Mise en place d'outils externes simples pour finaliser l'acculturation des équipes avec la dématérialisation (bulletins de paie, signature électronique, etc.)

ÉTAPE 4

Déploiement plus significatif des solutions de dématérialisation (plateforme de signature de contrats, traitement comptable, factures, etc.)

C'EST UN PROJET INNOVANT CAR...

Bien que la dématérialisation des processus administratifs soit une transformation maintenant classique, ce projet ne s'inscrivait pas naturellement dans l'ADN du Carreau du Temple, structure de petite taille aux moyens humains limités, et surtout ancrée dans le monde de la culture ayant comme raison d'être les rapports humains. C'est un projet qui allie écoresponsabilité et efficacité, et qui a été mené de façon transverse entre les équipes, ce qui a renforcé la cohésion.

Un projet qui permet au Carreau du Temple de gagner en efficacité et contribue à remplir les objectifs sociétaux

- Risques d'erreurs limités, traçabilité des circuits de validation.
- Fluidité dans les relations avec les clients (dématérialisation des contrats) et les salariés (dématérialisation des bulletins de paie, etc.).
- Maintien de l'activité même en période de confinement et de télétravail.
- Moins de tâches redondantes, libérant ainsi du temps et rendant possible l'évolution professionnelle pour le pôle administratif.
- Économies de papier, de matériel d'impression
- Embauche d'un profil en situation de handicap, qui pourra exercer ses missions sans adaptation de son poste.



Christophe Mauriet

Directeur des affaires financières
Ministère des Armées

Mention du Jury « Expérimentation »

PARCOURS

Né le 22 décembre 1969, Christophe Mauriet est diplômé de l'Institut d'études politiques de Bordeaux (1990) et titulaire d'une licence de droit. À sa sortie de l'École nationale d'administration (ENA) en 1995, il choisit l'inspection générale de l'administration, où il est chargé de la conduite de missions d'évaluation de politiques publiques et d'audits d'organismes administratifs.

En 1999, il rejoint la direction du budget du ministère de l'Économie et des Finances, d'abord au sein du bureau Logement-Aménagement, puis au sein du bureau Défense. En 2001, il prend les fonctions de sous-directeur du budget de l'enseignement supérieur et de la recherche au sein de la direction des affaires financières du ministère de l'Éducation Nationale.

Il rejoint en 2004 le ministère de la Défense où, à la suite d'une réorganisation de la direction des affaires financières, il est nommé chef du nouveau service des synthèses et du pilotage budgétaire.

Après avoir exercé les fonctions de directeur général adjoint de l'Institut Pasteur, chargé de l'administration et des finances (2008-2016), Christophe Mauriet est nommé au conseil des ministres du 27 juillet 2016 directeur des affaires financières du ministère de la Défense.

Internalisation des contrôles budgétaires

Depuis le 1^{er} janvier 2022, le ministère des Armées expérimente l'internalisation des contrôles budgétaires qui étaient réalisés jusqu'alors par le contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM). Cette expérimentation poursuit trois ambitions :

1. Faire évoluer le fonctionnement financier du ministère des Armées qui se voit confier la responsabilité finale de la qualité et de la soutenabilité de ses actes financiers
2. Placer la fonction financière ministérielle sur une trajectoire qui verra, progressivement, les responsabilités en matière de soutenabilité budgétaire se distribuer sur l'ensemble des parties prenantes des chaînes budgétaires et financières
3. Améliorer et moderniser le contrôle budgétaire en mettant à profit la maîtrise de bout en bout des processus de contrôles.

2018

Premières expérimentations

FÉVRIER 2021

Comité interministériel de la transformation publique (CITP) qui acte l'engagement d'une responsabilité accrue des gestionnaires publics

DÉCEMBRE 2021

Signature du protocole par la ministre des Armées et le ministre des comptes publics

JANVIER 2022

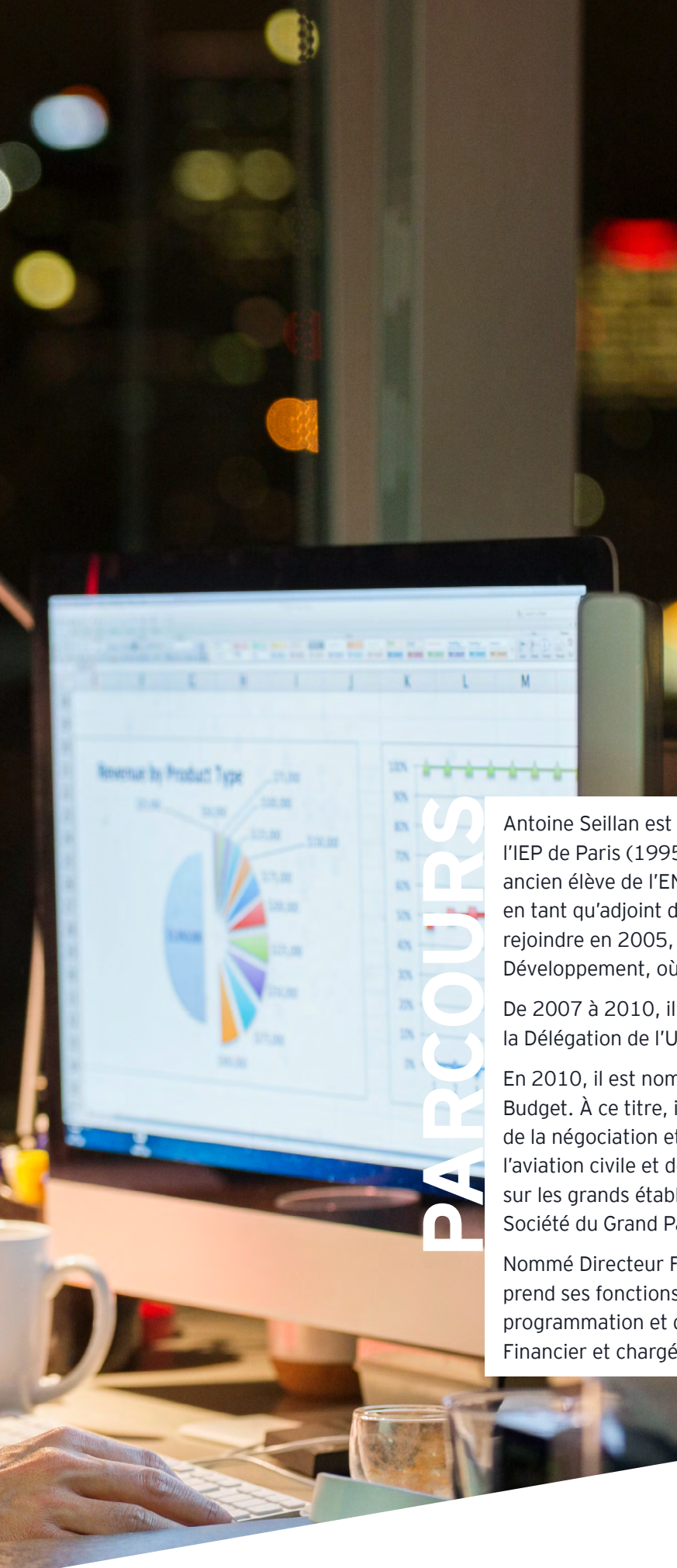
Début de l'expérimentation

C'EST UN PROJET INNOVANT CAR...

Il met un terme à la pratique centenaire d'un contrôle budgétaire externe, et s'inscrit dans la logique de responsabilisation de la LOLF. Il implique un renforcement de la robustesse des processus de contrôle interne et permet une automatisation d'une partie des contrôles. Ce projet porté par les plus hautes autorités du ministère peut être vu comme le précurseur d'une organisation future d'une fonction financière de l'État plus mature, responsabilisant pleinement ses gestionnaires.

Un projet prometteur qui permet de fluidifier le contrôle budgétaire : un gain de temps sans altérer la qualité du service

- ▶ Les premiers contrôles ont été réalisés et les premiers visas et notes de soutenabilité délivrés, dans les délais requis et avec le niveau de qualité attendu.
- ▶ La nouvelle organisation a été mise en place selon le calendrier défini (au 1er janvier 2022).
- ▶ Une comitologie dédiée a été mise en place avec les responsables budgétaires.
- ▶ Mise en place d'un accompagnement des responsables de programme dans l'exercice de leurs nouvelles responsabilités.
- ▶ Le calendrier pour l'abaissement progressif des seuils de contrôle a été diffusé.
- ▶ Le poste de directeur de projet a été créé et pourvu.



PARCOURS



Antoine Seillan

Directeur financier
CNES

Grand Prix du Jury

Antoine Seillan est administrateur de l'Etat hors classe, diplômé de l'IEP de Paris (1995), de la London School of Economics (1996) et ancien élève de l'ENA (2001). En 2001, il intègre la Direction du Budget en tant qu'adjoint du chef de bureau des comptes sociaux, avant de rejoindre en 2005, la direction de la stratégie de l'Agence Française de Développement, où il est chargé de la programmation stratégique.

De 2007 à 2010, il est conseiller commerce et investissement auprès de la Délégation de l'Union européenne à Pékin.

En 2010, il est nommé Chef du bureau des transports de la Direction du Budget. À ce titre, il est notamment responsable de la programmation, de la négociation et du pilotage du budget des transports terrestres, de l'aviation civile et des affaires maritimes et exerce la tutelle budgétaire sur les grands établissements publics de transport (SNCF, RFF, RATP, Société du Grand Paris).

Nommé Directeur Financier et membre du Comité Exécutif du CNES, il prend ses fonctions en avril 2014. En 2021, il devient Directeur de la programmation et des finances. De janvier à juin 2022, il est Directeur Financier et chargé des fonctions de Secrétaire Général.

Démarche DF/DSC 2025

La démarche DF/DSC 2025 est une démarche de transformation, fondée sur le volontariat et la constitution d'équipes pluridisciplinaires, consistant à donner la main aux salariés pour qu'ils proposent leur vision de la fonction financière à horizon 2025, qu'ils mettent en œuvre par eux-mêmes leurs mesures d'amélioration et redonnent du sens à leurs activités. Le CODIR s'est engagé à mettre en œuvre toutes les propositions des équipes, à trois conditions : qu'elles soient applicables sans changement d'organisation, qu'elles permettent un gain dans la réalisation des missions de la fonction financière, et qu'elles soient conformes aux valeurs et principes-clés que sont la rigueur, la confiance et l'agilité.

ÉTAPE 1

Idéation : lancement d'un « Klaxoon » pour recueillir les propositions.

ÉTAPE 2

Constitution des groupes pluridisciplinaires pour déterminer les axes de travail.

ÉTAPE 3

Partage et mobilisation lors d'un séminaire : vote pour les projets prioritaires.

ÉTAPE 4

Déploiement (1 an et demi) par communautés de projet.

C'EST UN PROJET INNOVANT CAR...

Il est participatif, fondé sur l'amélioration continue et la prise en compte des demandes des clients. Il a fonctionné avec des expérimentations, des *quick wins*, de nouvelles méthodes et outils, le tout dans un esprit agile. À long terme, ce projet permet un changement d'état d'esprit et des méthodes. Les participants retrouvent une identité et une fierté professionnelles.

Une démarche qui permet à la fois un changement d'état d'esprit sur le long terme, et une optimisation du processus budgétaire

- ▶ Un changement d'état d'esprit des équipes et du management : prise d'initiatives, montée en compétence, esprit d'intrapreneuriat, développement du leadership et de l'esprit « agile ».
- ▶ Une « révélation » de talents au sein des équipes qui permet de préparer la relève.
- ▶ La fierté des équipes de démontrer aux collègues des fonctions opérationnelles que les métiers supports savent aussi innover.
- ▶ Mise en place de l'outil de dataviz « PowerBI », refonte et optimisation du reporting.
- ▶ Allègement du modèle analytique : réduction du nombre de centres de coût.
- ▶ Allègement du processus de marquage des temps avec automatisation des validation par les managers et mise en place d'un reporting automatisé.
- ▶ *Proof of Concept* sur l'utilisation de l'Intelligence Artificielle dans le processus d'atterrissage budgétaire.



Vincent Roberti

Directeur de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier
Ministère de l'Intérieur

Mention du Jury « Simplification administrative »

Vincent Roberti est diplômé de l'ENA et d'un doctorat de l'École Centrale de Lyon. Il débute sa carrière en 1995 comme ingénieur de l'État, puis exerce plusieurs années comme magistrat financier et sous-préfet, avant d'occuper les fonctions de Directeur général des services au sein de collectivités territoriales au Conseil départemental du Rhône puis de l'Isère. Au ministère de l'Intérieur après avoir occupé plusieurs postes de sous-préfet et secrétaire général, il est aujourd'hui Directeur de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier (DEPAFI, la DAF du ministère).

Conception et mise en place d'un traitement automatisé des indemnités forfaitaires versées aux membres du corps électoral des élections sénatoriales

Les membres du corps électoral des élections sénatoriales bénéficient d'indemnités forfaitaires variables. Le traitement des indemnités lors des scrutins passés ont entraîné des difficultés de récupération de pièces justificatives, des délais de versement longs, des coûts de gestion élevés. La DEPAFI a donc proposé un projet permettant la mise en place d'une dépense sans ordonnancement préalable (DSOP), dans un processus 100 % digitalisé afin de réduire les coûts, de soulager les services administratifs territoriaux, et de fournir une prestation de qualité qui responsabilise les membres du corps électoral.

ÉTAPE 1

Travail avec la DMAT et la DNUM pour établir le formulaire en ligne, et la DGFIP pour valider le recours à une DSOP.

ÉTAPE 2

Travail avec la DNUM pour recueillir les informations, pièces jointes, et vérifier la conformité des informations saisies. Élaboration d'une grille de contrôle *a posteriori*.

C'EST UN PROJET INNOVANT CAR...

Il permet de moderniser des processus financiers dans un domaine d'activité sensible, dans lequel il est difficile de conduire des évolutions. L'outil de reconnaissance optique de caractères place l'utilisateur au centre, et est gage d'une économie de temps de travail, mais aussi d'une sécurisation des données saisies. Le projet permet en outre une baisse conséquente des coûts de gestion, et ouvre la voie à d'autres possibilités d'automatisation de la chaîne financière.

Un projet prometteur qui automatise un processus financier tout en le rendant plus sûr et moins coûteux

- ▶ Un outil efficace et sécurisé, qui demande aux élus de saisir eux-mêmes leur demande de remboursement et qui utilise la reconnaissance optique de caractères. Il est complété par d'autres outils de contrôle *a posteriori* de la saisie.
- ▶ Une gestion automatisée d'un processus qui faisait auparavant intervenir de multiples acteurs, notamment les bureaux des élections et les plateformes CHORUS régionales.
- ▶ Une réduction considérable des coûts de gestion et du délai de paiement : la majorité des demandes ont été remboursées en 3 mois.
- ▶ Une fédération des compétences et des synergies créées entre les directions interministérielles : DMAT, DNUM, DGFIP...
- ▶ Des résultats prometteurs, qui encouragent d'autres projets de dématérialisation des processus financiers. La DEPAFI a proposé un traitement automatisé des remboursements des frais de communes liés au scrutin qui sont à la charge de l'État. Un nouveau projet de dématérialisation vise également les élections présidentielles et législatives, avec le même principe de DSOP.

EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2022 Ernst & Young Advisory.

Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2206BMC115.

SCORE France N°2022-048.

ED none.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contacts



Dorothée Belle

Associée
EY Consulting, Secteur Public
dorothee.belle@fr.ey.com



Jacques Rapoport

Président Groupe Services Publics
& Administrateur, DFCG



Philippe Baron

Vice-Président Groupe Services Publics
DFCG

DFCG

Créée en 1964 par des dirigeants financiers d'entreprise, la DFCG est une association au service de l'ensemble de ses membres !

Avec pour mission essentielle : le perfectionnement et le développement professionnel et personnel en proposant un espace d'échanges et de partages de bonnes pratiques tant au niveau national qu'international.

Échange et proximité grâce à un ancrage territorial fort. Forte de ses 15 groupes régionaux, la DFCG rassemble plus de 3 000 dirigeants financiers représentant quelque 1 800 grandes entreprises, ETI, PME, TPE, et ce sur l'ensemble du territoire.

Groupe services publics de la DFCG

Le groupe services publics de la DFCG, en place depuis plus de 25 ans, a pour vocation de proposer un espace d'échanges et de réflexions à l'ensemble des gestionnaires, directeurs financiers, contrôleurs de gestion, entre autres, exerçant au sein d'entités de services publics.

Les thèmes de fond sont le contrôle de gestion et le pilotage de la performance.

L'action de ce groupe se manifeste par :

- des événements, Assises, petits-déjeuners, rassemblant les acteurs de la sphère publique,
- des publications dans les revues spécialisées, des ouvrages, des Livres blancs,
- des groupes de travail,
- un cycle de formations spécialisé.

Notre souci est de répondre aux besoins des responsables en charge de piloter et de faire évoluer les pratiques de gestion au sein de leur structure, en privilégiant l'actualité et en essayant également d'instiller des expériences et des pratiques issues du secteur privé.