

+

amue 

MUTUALISATION + SOLUTIONS

# SYNTHÈSE

*Rédacteur :* Amue « Département Expertise Métier – Conduite du Changement »

*Destinataires :*

*jeudi 30 juillet 2015*

## ENQUETE DE MATURETE GBCP



## Préambule

Depuis plusieurs mois, l'Amue a mis en place un dispositif d'accompagnement de ses adhérents dans le cadre de l'application de la réforme dite GBCP. Afin de maintenir à niveau les actions proposées avec les besoins de ses adhérents, une enquête de maturité a été proposée et 44 établissements ont répondu. Les différents profils « outil » des participants (Sifac, Jefyco, vague 2016 ou 2017...) permettent de dresser une cartographie représentative de l'organisation mise en œuvre au sein des établissements, sans prétendre être exhaustive.

Les éléments présentés dans ce document représentent donc la synthèse des réponses, complétées de recommandations du Département Expertise Métier – Conduite du Changement.



## 1. Organisation du projet

Malgré la diversité inhérente à l'organisation de la démarche au sein de chaque établissement, des points de convergence se dessinent dans l'organisation des projets GBCP rappelant la nécessaire logique du mode projet. Il en ressort notamment des points saillants sur le pilotage et le cadrage du projet.

### 1.1. Pilotage du projet

La majorité des établissements a mis en place une organisation projet suivant le schéma (avec dans certains cas des appellations différentes) :

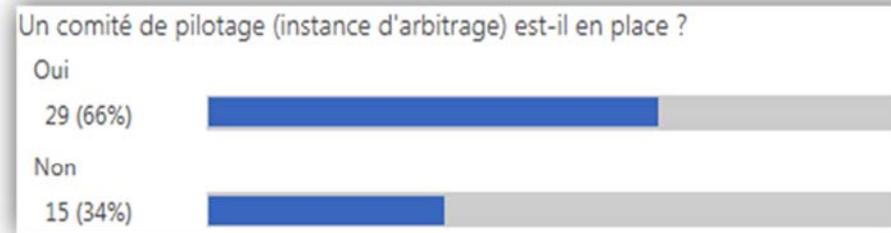
- Chef de projet
- **CO**mité de **PIL**otage (COPIL) : instance d'arbitrage
- Équipe projet avec **CO**mité **PROJ**et (COPROJ) : instance de pilotage





Le dimensionnement et la constitution des équipes varient mais nous pouvons synthétiser les tendances suivantes pour les profils présents (liste non exhaustive) :

- COFIL
  - VP Finances,
  - DGS,
  - DAF,
  - Agent comptable.
- Équipe projet
  - DAF,
  - Agent Comptable,
  - DGS,
  - Direction des Ressources Humaines,
  - Direction des Services Informatiques,
  - Responsables de services financiers.



---

*L'activité quotidienne à réaliser par chaque membre de l'équipe projet contraint l'organisation du projet en lui-même. Ainsi, le mode d'organisation privilégié reste le matriciel<sup>1</sup> avec parfois de l'anti-structure<sup>2</sup>. Cependant, une définition claire des responsabilités (notamment par le biais de lettres de missions) permet d'appuyer l'organisation mise en place et d'en faciliter l'activité.*

---

<sup>1</sup> *Organisation matricielle* : les membres de l'équipe projet effectuent les tâches en relation directe avec le chef de projet. Ils restent attachés hiérarchiquement à leur responsable et peuvent conserver une partie de leur activité quotidienne à temps partiel.

<sup>2</sup> *Organisation anti-structure* : le chef de projet sollicite les ressources projet par l'intermédiaire du responsable de service qui s'organise pour répondre à la demande.



Afin de soutenir le projet au sein de l'établissement, un porteur a été désigné parmi les profils suivants :

- Président,
- Vice-Président CA,
- Vice-Président « Finances »
- Secrétaire Général,
- DGS,
- Directeur d'école,
- DAF.

---

*Les visites réalisées auprès des établissements positionnés sur la vague 1 de déploiement de SIFAC ont confirmé que ces modalités d'organisation sont performantes pour des projets de l'ampleur de la GBCP. Elles permettent de structurer la démarche et de concerter les acteurs nécessaires à la prise de décision et la diffusion de l'information.*

---



## 1.2. Éléments de cadrage

La projection dans le projet et l'organisation de ses différents lots restent une étape importante et difficile pour le chef de projet qui structure ainsi l'activité pour les mois à venir. Les établissements ayant rédigé une note de cadrage sont ainsi minoritaires et appartiennent majoritairement à la vague 1.

L'explication que nous pouvons avancer s'appuie sur le fait que les différents lots apparaissent progressivement lors de la structuration du projet par l'équipe projet. Ainsi, les lots concernant la formation, la conduite du changement, la reprise ou la bascule n'ont pas encore été complètement envisagés par les équipes projet de la vague 2 car ils se présenteront plus concrètement dans les prochains mois et sur 2016.

La quasi-totalité (87,5%) des établissements ayant rédigé un document de cadrage l'a fait valider par son COPIL.



---

*La note de cadrage demeure un élément important pour conduire le projet à son terme et en s'assurant que les objectifs (financiers, humains, qualitatifs) définis au lancement du projet seront atteints à l'issue du projet. En ce sens, elle guide l'action de l'équipe projet. Sa rédaction doit donc s'opérer dès que possible par le chef de projet et sa validation par le COPIL à la suite.*

---

## 1.3. Mise en œuvre d'un plan d'action



L'établissement d'une note de cadrage, comme nous l'avons vu précédemment, permet de structurer le projet et de déterminer les actions à réaliser. Cependant, il est également possible de déterminer un plan d'action qui permettra de lister l'ensemble des tâches à réaliser dans le cadre du déroulement du projet GBCP. Les résultats de l'enquête confirme ainsi que près de la moitié des établissements a déjà défini un plan d'actions.



---

*Même si les actions à venir sont claires pour le chef de projet ou l'équipe projet, il est important de les intégrer dans un document de synthèse afin de les partager avec tous les acteurs de l'établissement concerné.*

*Ce partage implique d'autant plus fortement les agents que la conduite du changement et la communication sont nécessaires alors que la perspective de finalisation du projet est lointaine.*

---



## 2. Montée en compétences

La réforme GBCP nécessite une montée en compétences des différents acteurs de l'établissement. Dès lors qu'il est concerné par la GBCP, chaque acteur doit se voir proposer un accompagnement afin de s'appropriier les concepts et les évolutions métier nécessaires à la bonne compréhension de son environnement de travail et ainsi comprendre la traduction qui en est faite dans le SI. L'accompagnement proposé peut ensuite revêtir différentes formes afin de s'adapter aux besoins et contraintes des établissements et des acteurs. Ainsi, on peut citer :

- L'information par l'ENT.
- L'information en amphithéâtre.
- L'information en groupe réduit (par fonction par exemple).
- Les réseaux de correspondants internes.
- La formation d'une demi-journée à 2 journées complètes.
- La formation métier et / ou outil.
- ....

---

*L'élément important dans ce cadre reste la diffusion des compétences nécessaires pour s'approprier la GBCP pour le 1<sup>er</sup> janvier 2016.*

---



## 2.1. Quel canal utiliser ?

Les établissements ayant répondu à l'enquête ont montré une grande diversité quant aux moyens mis en œuvre afin d'apporter les informations nécessaires aux acteurs concernés. On peut ainsi noter :

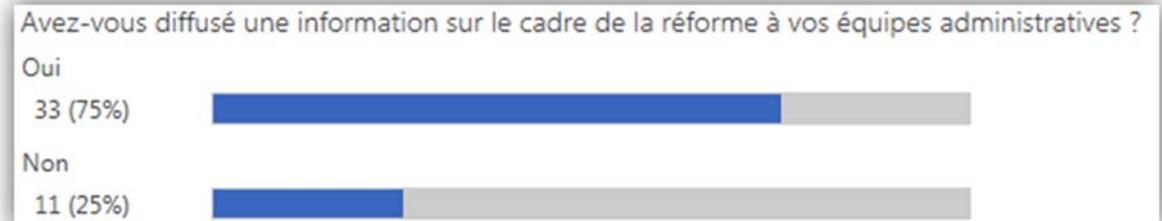
- Une sensibilisation de la gouvernance (par le biais de présentations généralement)



- La définition et la mise en œuvre de plans de communication

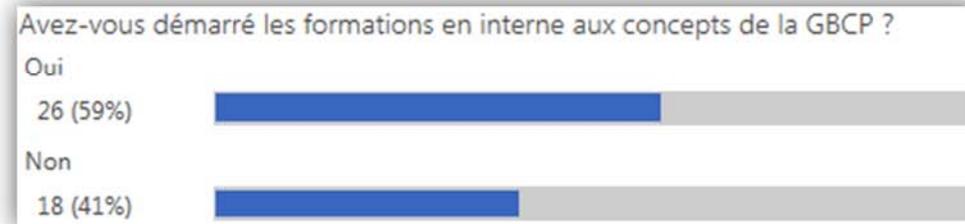
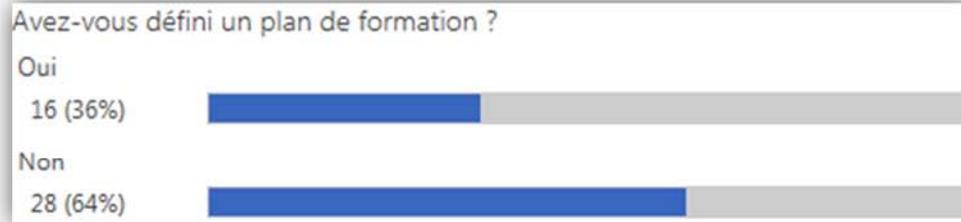


- Une information diffusée auprès des personnels administratifs





- La mise en œuvre de formations aux « Concepts de la GBCP » via des plans de formation



---

*Dès lors qu'un certain nombre d'actions sont mises en œuvre, l'équipe projet peut s'assurer de la justesse de ces actions par le biais de retours d'expérience des participants. Elle pourra ainsi améliorer les prochaines sessions prévues.*

*La volumétrie de ces actions peut rapidement devenir important aussi sa planification en amont, en l'intégrant dans l'activité quotidienne des acteurs concernés, permettra d'autant leur bonne participation et appropriation des informations communiquées.*

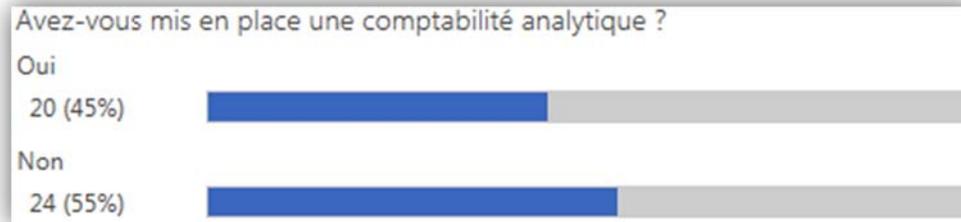
---



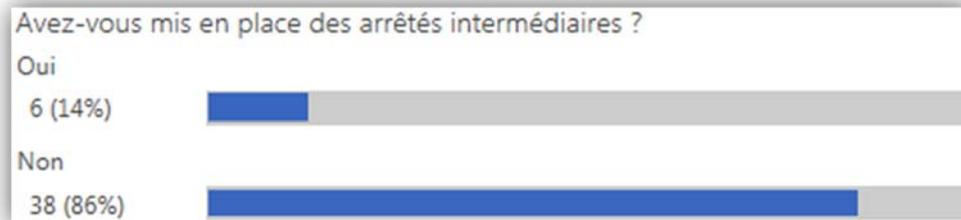
## 2.2. Quelles actions concrètes déjà en place ?

Certaines actions étaient déjà en place au sein des établissements avant la GBCP et accompagnent donc sa mise en œuvre. On peut citer :

- La comptabilité analytique

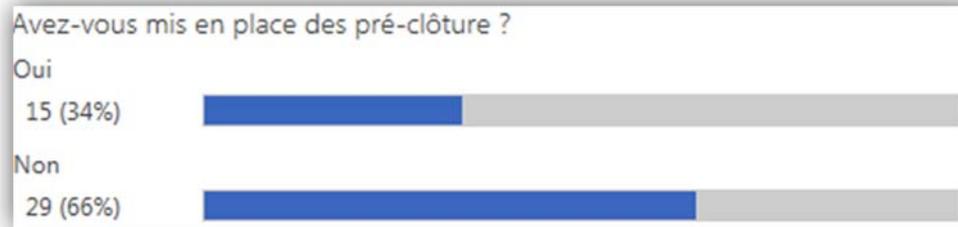


- Les arrêtés intermédiaires





- La pré-clôture



---

*Nécessité d'anticiper au fil de l'eau les actes de gestion tout au long de l'année pour permettre un meilleur lissage de la charge de travail et ainsi réserver la clôture aux opérations d'inventaire dédiées.*

*- Objectif : disposer le plus en amont possible des informations financières et patrimoniales indispensables au pilotage de l'établissement*

---

### 2.3. Quelles actions complémentaires mises en œuvre ?

Nombre d'établissements ont également complété ces dispositifs par la mise en œuvre d'actions concrètes afin de préparer le passage à la GBCP. Ces actions permettant ainsi de se familiariser avec les concepts de la GBCP en les appliquant directement à la situation de l'établissement, dans son organisation actuelle ou à venir.

- Présentation des états budgétaires au format GBCP



Est-ce que vous présentez actuellement des états budgétaires au format GBCP ?



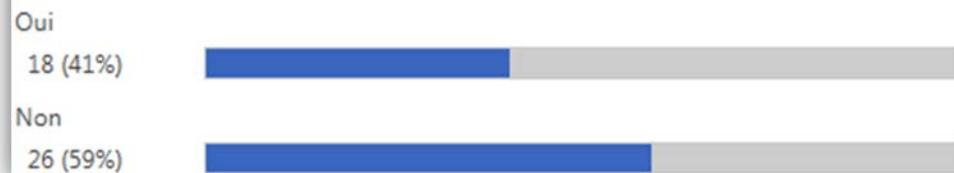
- Recensement des engagements en cours et à venir

Avez-vous recensé vos engagements en cours et à venir ?



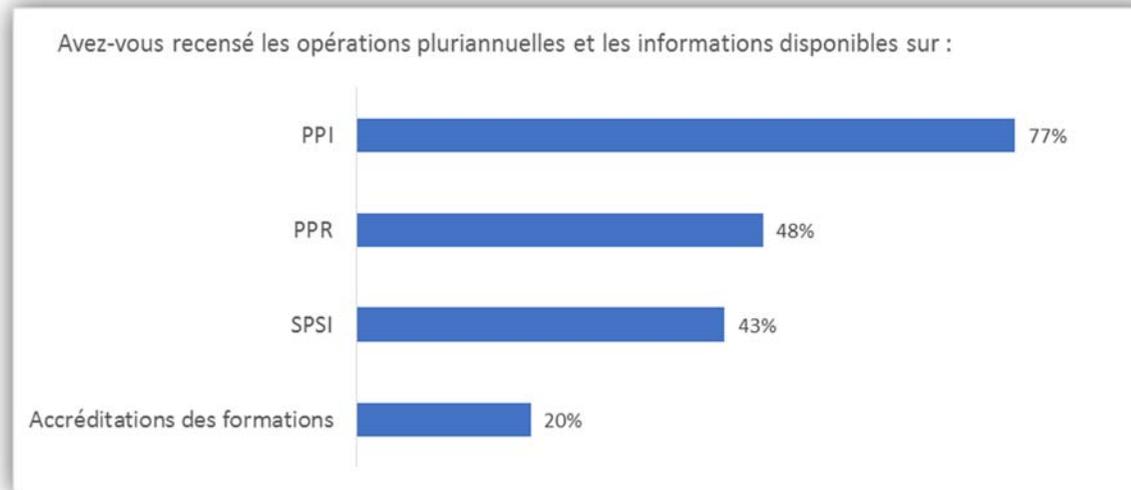
- Analyse de la rythmique des encaissements

Avez-vous analysé la rythmique des encaissements et vos procédures de recouvrement ?





- Opérations pluriannuelles et autres :



---

*la dimension pluriannuelle impose de fiabiliser et de compléter l'information financière par des circuits d'information et de validation bien définis :*

- *formuler les besoins de manière suffisamment précise*
- *Importance de l'implication du service marchés*

*La stratégie achat a donc importance encore plus significative en termes budgétaires (impact direct sur la consommation budgétaire des AE et des CP)*

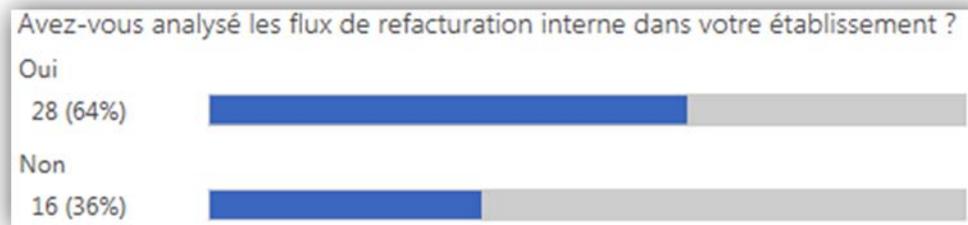
---



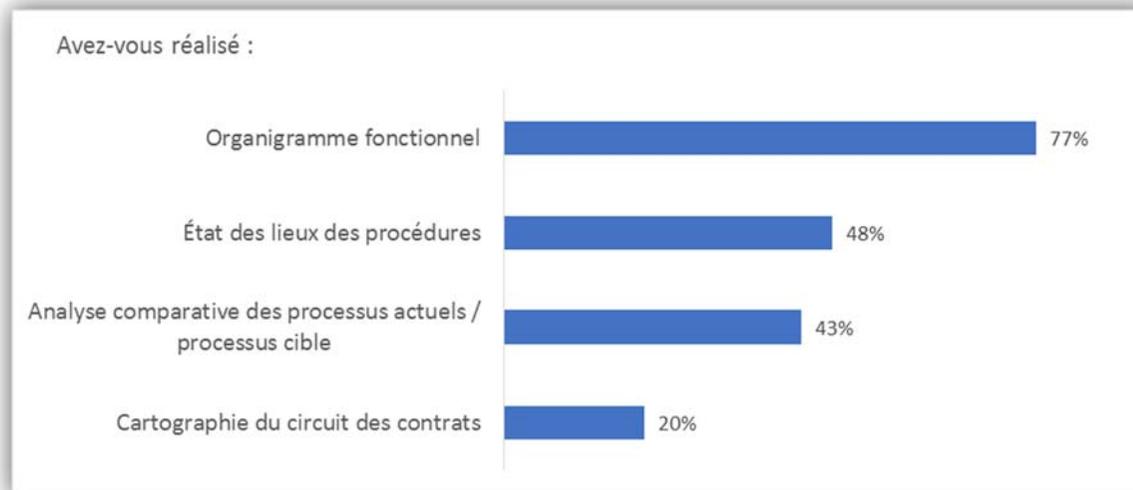
### 3. Organisation de l'établissement

La mise en œuvre de la GBCP nécessite une profonde réflexion sur l'organisation de l'établissement afin redéfinir un certain nombre d'éléments. En ce sens, différentes analyses ou structurations permettent d'avancer sur ce chantier complexe.

- Analyse des flux de refacturation interne de l'établissement



- Modélisation d'éléments

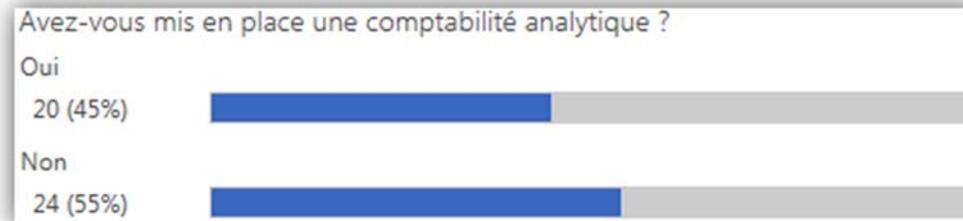




### 3.1. Comptabilité analytique

Les établissements ont commencé à mettre en œuvre la comptabilité analytique, même si ce n'est pas la majorité des cas au vu des réponses apportées dans l'enquête. Lorsque cette comptabilité analytique est utilisée, différentes méthodes ont été citées :

- Méthode des sections homogènes.
- Méthode des coûts complets.
- Méthode ABC<sup>3</sup>.
- Structure analytique budgétaire.
- Utilisation des centres de coûts et centre de profits.



En complément de ces méthodes analytiques, des outils ont été utilisés, parfois par combinaison :

- SIFAC
- Apogée
- Harpège
- Sirepa
- Excel

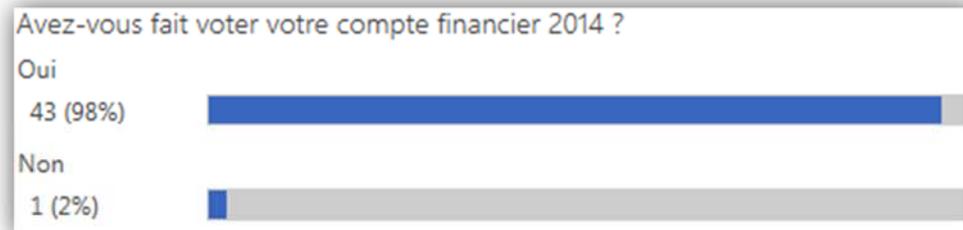
L'utilisation de ces outils permet de retraiter les données fournies afin de présenter des indicateurs et des rapports de synthèse sous différents angles.

<sup>3</sup> La méthode ABC est fondée sur une analyse des activités qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs. Les activités sont subdivisées en trois catégories : les activités de production, de support et de structure



### 3.2. Organisation financière

La mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne comptable et financier se fait progressivement dans les établissements. Toutefois, même s'ils ne sont pas formalisés, les contrôles sont généralement bien intégrés à la chaîne de travail.



---

*La GBCP introduit en sus du CICF 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, permettant d'assurer une meilleure maîtrise des circuits financiers en s'appuyant sur une analyse des risques.*

*Le CIB reste à construire : il existe côté État, mais nécessite une adaptation pour le contexte des EPSCP.*

---



Votre dispositif de contrôle interne comptable et financier est-il formalisé et déployé ?

Oui

22 (50%)



Non

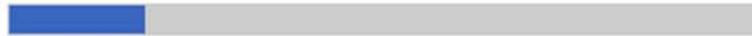
22 (50%)



Avez-vous mis en place un dispositif d'audit interne ?

Oui

8 (18%)



Non

36 (82%)



L'audit interne est au stade embryonnaire ou n'est pas encore mis en place au sein des universités. L'audit interne permet de s'assurer de l'effectivité des du contrôle interne et de valider son fonctionnement. Lorsque les dispositifs de contrôle interne, CICF et CIB, seront totalement déployés l'audit interne prendra toute sa place.



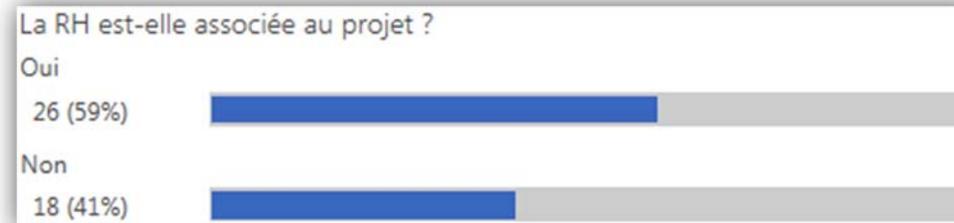
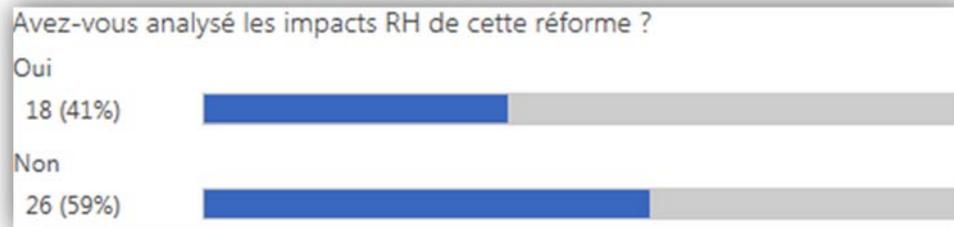
### 3.3. Organisation cible

La mise en œuvre de la GBCP au sein d'un établissement induit des changements dans l'organisation financière et budgétaire. Par conséquent, les réflexions nécessaires ont été lancées, avec une priorité sur certains aspects comme l'indique les résultats de l'enquête.





L'impact de la GBCP dans les établissements évoque nécessairement la montée en compétences (qu'elle soit liée à l'outil ou bien au métier). Pour la moitié des établissements, cette association des Ressources Humaines au projet a été réalisée afin de s'assurer de la bonne articulation des démarches proposées avec la stratégie globale de l'établissement et faire remonter les informations nécessaires.



---

*Dans ce contexte, il est important d'intégrer une dimension Ressources Humaines dans le projet afin de s'assurer que tous les impacts liés soient identifiés puis intégrés (modification de fiches de postes, prise de nouvelles fonctions, nouvelles compétences acquises...). Cela permet également de mesurer des coûts financiers du projet qui pourraient de prime abord être considérés comme externes au projet.*

---



## Conclusion

Au sein des établissements, selon la mise en œuvre des précédentes réformes notamment RCE, et la maturité du projet, les différents travaux lancés sont à des stades plus ou moins avancés. En effet, certains établissements n'ont pas attendu la GBCP pour optimiser et moderniser leur organisation. Des tendances lourdes ont cependant été présentées dans cette synthèse qui peuvent indiquer à l'ensemble de la communauté les chantiers prioritaires à mener et ceux sur lesquels, selon l'organisation de l'établissement, un tempo différent peut-être adopté.

Nous avons également pu constater l'importance du cadrage du projet, des moyens – humains – mis à disposition pour mener ce projet d'envergure pour l'établissement et de la planification des actions afin de rester en cohérence avec l'activité quotidienne et la charge supplémentaire à absorber par les équipes.

Enfin, les visites menées auprès des établissements engagés dans la vague 1 de déploiement de SIFAC GBCP ont également permis d'apporter des compléments à cette enquête. Ainsi, pour ces établissements qui entrent dans la dernière phase de leur projet, les chantiers à menés (certains étant d'ores et déjà lancés) sont :

- La formation (métier et/ou outil) des personnels.
- L'organisation de la bascule et de la fin d'année.
- La reprise des informations dans l'outil.