RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

TOULOUSE INP

projet de réorganisation de l'agence comptable

« projet de service ***horizon 2024*** »

présentation en CSA
lundi 4 décembre 2023

un « projet de service » en 2023 … pourquoi, comment ?

- **des sentiments d'insatisfaction exprimés par l'équipe dès 2022 …**
  - surcharge de travail depuis plusieurs années, « courir en permanence après le temps », considération ?
  - réformes empilées depuis la GBCP sans adaptation forte de la structure, aggravées par les impacts de la cyber-attaque
  - envie de faire évoluer les pratiques, clarifier les règles, voir tous les acteurs financiers évoluer ensemble
  - sentiment de ne pas pouvoir aller au fond des choses, « perte de sens »,
  - besoin de faire baisser la pression, de pouvoir maîtriser les priorités, associé aux aspirations de qualité de vie au travail
- **un constat d'étonnement à l'arrivée du nouvel AC**
  - sentiment de « fragmentation » de la sphère financière qui fait reposer beaucoup de charges sur les équipes AC
  - contrôle interne inexistant, manque de focalisation sur les enjeux, absence de sollicitation « intelligence collective »
  - pratiques « métiers » parfois figées, à faire évoluer pour couvrir les risques et alléger les tâches sans valeur ajoutée
- **un choix d'équipe : saisir l'opportunité de réfléchir ensemble sur le fond, pour avancer ensemble**
  - l'initiative vient de l'AC, chef de service, mais elle a été acceptée et partagée ce qui a permis une véritable mobilisation
  - un projet collectif qui converge avec la volonté de stabiliser et renforcer les missions, faire progresser l'équipe AC
- **un choix de management clair et partagé pour le projet, basé sur la connaissance des métiers et enjeux**
  - basé sur l'autodiagnostic (individuel + collectif), l'échange lors des réunions d'étape, la connaissance « métier »
  - la recherche de solutions ensemble, à contrecourant des solutions venues de l'encadrement
  - le changement choisi plutôt que subi, un état d'esprit volontaire et positif

un « projet de service » … comment ?

la méthode

- **un « outil » d'autodiagnostic et de proposition solo > pôle > GT > pleinière**
  - le format : tableau « excel » facile à manipuler et à faire évoluer en fonction des besoins, que chacun-e a mis « à sa main »
  - un « autodiagnostic » dans lequel chacun-e a apporté son expérience et ses idées, sa vision des objectifs et des pistes
  - une première réflexion individuelle indispensable à la préparation du travail collectif
  - puis le partage des réflexions individuelles en équipe, en GT, en pleinière
- **un ensemble de pistes guidées et non guidées …**
  - **1 : les objectifs** de chaque métier, et les principaux macro-processus mis en œuvre puis leur niveau de réalisation
  - **2 : les proposition** de solutions pour progresser dans la réalisation des objectifs qui sont BOF ou KO :
    - propositions d'évolution « organisation »
    - propositions d'évolution « périmètre »
    - évaluation des possibilités de mise en œuvre, des impacts transversaux, amont, aval, anticipation des résistances
  - **3 : approche par les risques** : identification de processus à forts enjeux juridiques et/ou financiers (maîtrisés ou pas) qu'il convient de surveiller particulièrement
  - **4 : quelques questions complémentaires**
  - **5 : « libre expression »** … tout ce qui n'a pas été abordé auparavant

le « projet de service » … en résumé

réfléchir ensemble
à nos métiers

détecter
les risques

faire baisser
la pression

dresser un diagnostic
objectif et partagé

faire le point
individuellement
et collectivement

identifier et maîtriser
les priorités et risques
et se recentrer si nécessaire

fluidifier et sécuriser
les processus

obtenir
du soutien

souder le
collectif (sens)

se fixer des échéances
réalistes et partagées

un « projet de service » … comment ?

le calendrier

démarrage septembre 2022 …
puis STOP cyber-attaque

avril/mai
réflexion
personnelle
préalable
à partir de l'outil
d'autodiagnostic

juin & juillet
réflexion collective et intensive :
par pôles + groupes de travail
(2 x 1/2 journées par semaine)

octobre
synthèse des travaux
en pleinière,
relevé de conclusion
partagé, finalisation

novembre
présentation
gouvernance et
instances …
Validation

janvier 2024
début
de mise
en œuvre

synthèse des productions : nos métiers



- assurer le contrôle, l'exécution et la comptabilisation des dépenses et des recettes dans la conformité réglementaire et légale, en priorisant notre action par une approche « risques et enjeux » à couvrir
- tenir la comptabilité, manier les fonds publics, produire un compte financier et une information comptable et patrimoniale de qualité, certifiable par les CAC, les autorités de tutelle et de contrôle
- produire le chiffre comptable utile au pilotage de Toulouse-INP par les services et la gouvernance
- contribuer à la maîtrise de l'ensemble des processus financiers par l'expertise « métier », la formation et l'information des acteurs en amont. Être une équipe motrice dans la fluidité des échanges sur les sujets financiers entre services et directions, en central et avec les composantes et les laboratoires
- prendre en charge avec professionnalisme les missions additionnelles confiées par la gouvernance de Toulouse-INP – en marge des missions traditionnelles de l'agent comptable – et valoriser l'expertise qui en découle
- tout en assurant une qualité de vie au travail et un collectif compétent, dynamique, ouvert, reconnu pour son professionnalisme et son souci du bien commun au sein de l'établissement

synthèse : approche par pôle & « tâches »



- **dépenses, service facturier**
  - prendre en charge les dépenses – factures, missions – les contrôler, les mettre en paiement
  - assurer le suivi et la comptabilisation des ROP
  - assurer la qualité et la mise à jour de la base des tiers
  - assurer l'assistance des utilisateurs (ticketing notamment) sur les aspects comptables
  - assurer le traitement des dépenses complexes : fluides, MoveOn, ROP, marchés W, aides sociales, gratifications de stage, subventions, …
- **comptabilité et recettes**
  - prendre en charge les recettes et en assurer le recouvrement amiable et contentieux
  - assurer la gestion au jour le jour du compte au Trésor
  - assurer la qualité et le suivi des opérations comptables,
  - assurer un apurement régulier des comptes d'imputation provisoire (CIP)
  - préparer et assurer la clôture comptable et les opérations d'inventaire
  - produire le chiffre, par indicateurs ou à la demande
- **paie**
  - effectuer les contrôles a priori et a posteriori des opérations de paie
  - intégration de la paie en comptabilité
  - prendre en charge les opérations connexes : SATD, recouvrement des trop-perçus, IJSS, …
- **contrats de recherche et fiscalité**
  - assurer le visa et le suivi des contrats de recherche
  - prendre en charge les factures de recette
  - gérer les opérations pour compte de tiers sur contrats
  - effectuer le suivi, les déclarations, l'expertise de TVA, le calcul du prorata
- **immobilisations**
  - prendre en charge les opérations de dépenses sur le périmètre « immobilisations »
  - suivre l'inventaire comptable et les entrées/sorties
  - suivre les « financements externes de l'actif », en effectuer le rapprochement avec les investissements
  - produire les états destinés à la clôture comptable

synthèse : approche par risques & enjeux



- **R&E liés aux carences dans la chaîne globale financière, la formalisation/connaissance des processus**
  - constats de faible maîtrise sur certains processus, l'AC intervenant en « fin de course » avec des risques forts identifiés
  - complexité budgétaire entraînant des difficultés multiples et des insuffisances de crédits régulières
  - certains processus financiers incomplets, obsolètes et/ou absents amenant de forts problèmes de qualité et de délais
  - hétérogénéité de la qualité d'interaction entre les services / composantes / laboratoires et les pôles de l'AC
- **R&E liés au manque de formation et d'information financière**
  - absence de dispositif de formation initiale pour les arrivants dans le domaine financier
  - insuffisance de la formation tout au long de la carrière, de mise à jour des connaissances
  - amélioration attendue de l'information financière tout au long de l'exécution budgétaire et comptable (alertes, indicateurs, CIBC, …)
  - difficultés d'expertise dans certains domaines financiers complexes : recherche, fiscalité, marchés, …
- **R&E liés à l'organisation interne AC et l'inadéquation charges/moyens/objectifs/priorités**
  - constat général d'une surcharge de travail dans la configuration actuelle
  - insuffisance de polyvalence dans le traitement de certains processus, notamment des processus à fort enjeux
  - manque d'ergonomie des outils, multiplication, absence d'interconnexion, retards de mise à jour
  - périodes de forte charge (exemple : clôture) en parallèle des tâches courantes, sans priorisation claire
  - contrôle exhaustif incompatible avec la couverture des risques identifiés
  - absence de division/séquençage de certaines tâches, en contradiction avec les règles de couverture des risques
  - améliorations attendues de la communication interne au sein de l'agence comptable

traduction en grandes lignes directrices

les « macro-objectifs » sous-jacents …

- **assurer la plénitude de nos missions, dans une vision claire des priorités, des enjeux et des risques à couvrir**

- **par des processus fiables et partagés au sein de l'établissement, une organisation de service en cohérence avec les objectifs identifiés, une formation adaptée des acteurs des métiers financiers**

- **dans un collectif de travail de qualité, reconnaissant les compétences, facilitant les opportunités de progression dans les carrières, et doté des effectifs adéquats**

traduction en 3 axes prioritaires

- **améliorer et sécuriser la chaîne financière, renforcer la lisibilité de notre action, produire le chiffre**
  - **compléter, formaliser, fiabiliser, mettre à jour** le corpus de processus financiers, en liaison avec les acteurs « métiers »
  - positionner l'agence comptable à un **niveau lisible** au sein de Toulouse-INP : transformation en « **direction comptable** »
  - progresser dans la **production du chiffre comptable**, proposer des **indicateurs** permettant de **piloter** au fil de l'exercice
  - identifier les points de grippage avec tous les acteurs et **travailler ensemble** à la fluidité des processus
  - développer une **dématérialisation intégrée** dans tous les processus comptables et financiers
  - améliorer le **suivi qualitatif** au fil de l'exercice comptable, effectuer un arrêté intermédiaire, organiser le **contrôle interne**
  - mettre en œuvre les préconisations des **commissaires aux comptes** pour une certification stable dans la durée
  - travailler avec la DAF à **simplifier la structure budgétaire** pour faciliter la prise en charge et la qualité des opérations

- **contribuer à la formation financière des équipes de gestion**
  - **consolider** les formations actuelles, les mettre à jour, identifier clairement les **objectifs pédagogiques**
  - participer à construire un **parcours de formation** de la sphère financière (initial et continu)
  - contribuer à une **équipe de formation** solide et piloter les compétences et les priorités en liaison avec la DRH

- **faire évoluer notre organisation & mettre en œuvre les moyens correspondants**
  - traiter les processus et les tâches par **priorité et hiérarchisation**, pour répondre aux risques et lisser les charges de travail
  - compléter la démarche par un **renfort RH** de l'agence comptable sur les objectifs partagés par la gouvernance
  - assurer une complète **polyvalence** des équipes dans les processus, sécuriser la gestion, diversifier l'activité (attractivité)
  - identifier les **référents** des domaines complexes, leur permettre de former, d'informer, de prendre leur place d'expert
  - faire évoluer les **outils** de gestion en ergonomie, interconnexion, sécurisation et conformité aux règles et processus

transformation vers une « direction comptable »

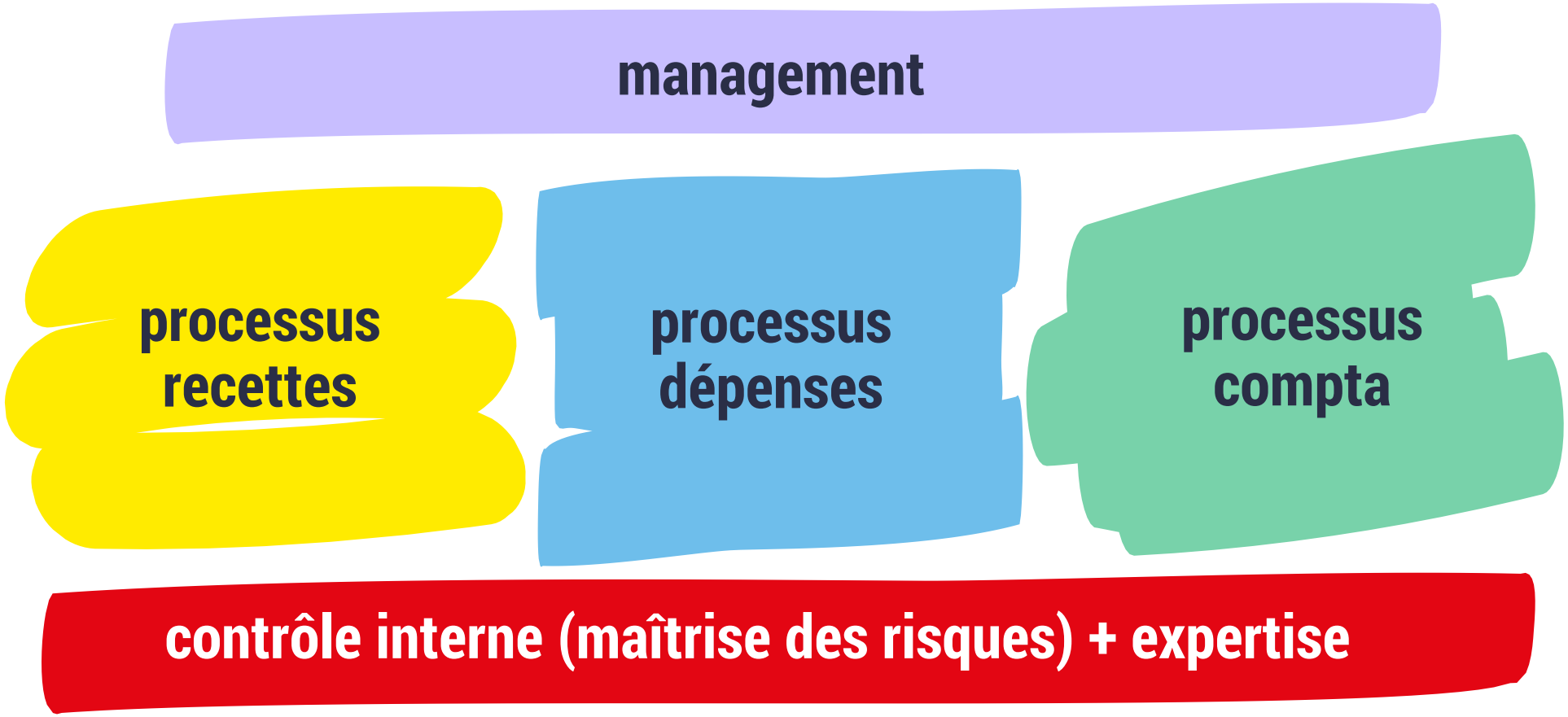
- **un positionnement lisible et cohérent au sein de Toulouse-INP, correspondant aux missions exercées**
  - positionne l'agence comptable à un niveau cohérent avec les autres directions de l'établissement
  - affirme l'éventail des missions complémentaires exercées : service facturier + missions annexes (TVA, visa conventions, …)
  - améliore la **lisibilité externe** et interne du processus financier global, dans un organigramme plus « standard »
  - marque la reconnaissance des enjeux liés aux métiers et du niveau de compétence des équipes qui les exercent
  - affiche l'ambition de progresser dans la **production du chiffre** pour le pilotage par la gouvernance et les autres directions

- **un positionnement dans la logique GBCP et « responsabilité des gestionnaires publics » (RGP)**
  - l'agent comptable est désigné par la GBCP comme le référent de la comptabilité dans toutes ses dimensions (article 188)
  - dans le cadre de la GBCP, son rôle se renforçait donc déjà d'une dimension élargie de « **qualité de la gestion publique** »
  - dans le cadre de la RGP, son rôle de **contrôle** se renforce de **l'alerte** et de la hiérarchisation liée aux **enjeux et risques**
  - devient ainsi un référent de la sécurité et de la conformité des opérations pour tous les acteurs des processus financiers

base réglementaire & juridique

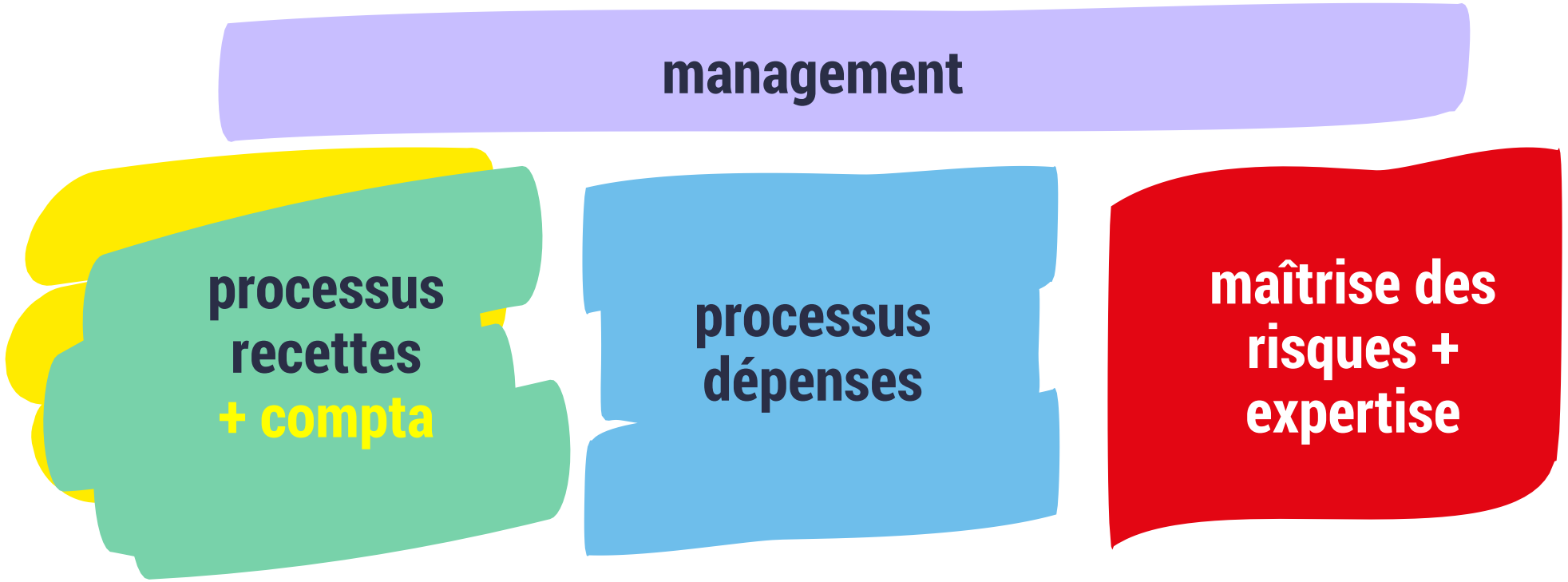
IJC Bofip-GCP-23-0035 T3.S1.2 : *possibilité de désigner l'agent comptable sous la dénomination « directeur comptable », « directeur des services de la comptabilité », […]*

traduction en organisation des processus



organisation des processus *adaptée*

- prise en compte des effectifs minimaux par process (sécurité + polyvalence)
- prise en compte de l'historique du service
- prise en compte des souhaits exprimés individuellement en matière de management intermédiaire

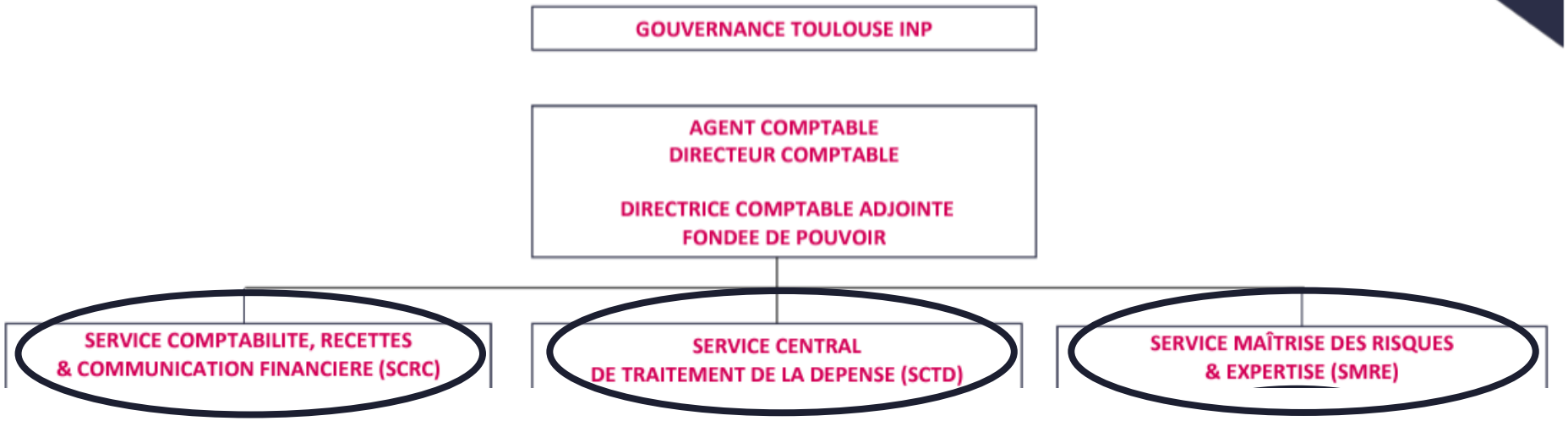


proposition de nouvel organigramme 2024

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
TOULOUSE INP

AGENCE COMPTABLE, DIRECTION COMPTABLE

PROJET 2024



reconnaissance du rôle prépondérant dans la production du chiffre comptable et le processus de clôture

meilleure visibilité des missions combinées de « service facturier » et de visa/prise en ch de la dépense au sein de Toulouse-INP

identification claire de la dualité de missions entre :
- la synthèse & pilotage du futur dispositif de contrôle interne sélectif + le contrôle paie à fort enjeux
- le rôle d'expertise confié dans les domaines fiscalité + contractuel

proposition de nouvel organigramme 2024

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
TOULOUSE INP

AGENCE COMPTABLE, DIRECTION COMPTABLE

PROJET 2024



reconfiguration du niveau de fonction mis en cohérence avec l'ensemble des directions de Toulouse INP

architecture adaptée en fonction des enjeux, de l'expertise et de l'organisation détaillée par les chefs de service

proposition de nouvel organigramme 2024

AGENT COMPTABLE, DIRECTEUR COMPTABLE
Laurent VEZINHET ☎ 3011 (DGFiP IDIV HC)

DIRECTRICE COMPTABLE ADJOINTE
Nadia BUNOD ☎ 3012 (CDI IGE)

SERVICE COMPTABILITE, RECETTES & COMMUNICATION FINANCIERE (SCRC)

Laurence IZARD ☎ 3017 (TIT. ASI)
Cheffe de service
Comptabilité générale, qualité comptable, pilotage du contrôle interne « compta & recettes »

Floriane CALVET ☎ 3015 (TIT. B)
Responsable trésorerie
Trésorerie, caisse, droits d'inscription, recouvrement

Catherine DURAND ☎ 3014 (TIT. B)
Responsable recouvrement
Visa des Recettes, recouvrement

Alexandra GALINIER ☎ 3013 (CDI C)
Taxe d'apprentissage, droits d'inscription

SERVICE CENTRAL DE TRAITEMENT DE LA DEPENSE (SCTD)

Géraldine ALKAN ☎ 3025 (TIT. IGE)
Cheffe de service
Relations partenaires & fournisseurs, pilotage du contrôle interne (contrôle sélectif)

Morgane THIENARD ☎ 3018 (CDI C)
Responsable dématérialisation

Laëtitia DELAYRE ☎ 3022 (CDI C)
Responsable immobilisations

Nathalie NOWICKI ☎ 3063 (CDI C)
Responsable marchés complexes

Référentes visa & facturation :
Maryse LANGOVISTH ☎ 3049 (TIT. C)
Saliha HANI ☎ 3050 (TIT. C)
France CARMONA ☎ 3021 (TIT. C)
Nathalie GIRODEAU ☎ 3091 (TIT. C)
XXX ☎ 30xx

Kévin MESA ☎ 3027 (CDD C)
Gratifications de stage, référentiels tiers

SERVICE MAÎTRISE DES RISQUES & EXPERTISE (SMRE)

Blandine GUERREIRO ☎ 3023 (TIT. ASI)
Cheffe de service
Synthèse du contrôle interne comptable & financier, expertise fiscalité & contrats de recherche

Isabelle LABAL ☎ 3024 (TIT. B)
Responsable maîtrise des risques « paie »

XXXXXX ☎ XXXX
Visa de la paie & contrôle interne