



# LA PROFESSIONNALISATION DES METIERS DE LA FONCTION FINANCIERE DE L'ETAT

## PROPOSITION D'ENRICHISSEMENT DU REPERTOIRE INTERMINISTERIEL DES METIERS DE L'ETAT

### « REPERTOIRE INTERMINISTERIEL DES METIERS DE LA FONCTION FINANCIERE DE L'ETAT »

Fiches descriptives des emplois-références proposées pour intégration  
dans l'édition 2009 du RIME



# SOMMAIRE

PRESENTATION DU CONTEXTE DE REMISE DU RAPPORT .....	5
PRESENTATION DES TRAVAUX - DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE .....	7
<b>1 L'élaboration de fiches descriptives des métiers de la fonction financière de l'État constitue une étape préalable et indispensable à la constitution d'une communauté financière professionnalisée .....</b>	<b>9</b>
1.1 L'identification et la description des métiers « à dominante financière » participe de l'accompagnement des évolutions significatives des activités financières au sein de l'État .....	9
1.1.1 Les transformations profondes de la fonction financière de l'État induisent une évolution de ses métiers .....	9
1.1.2 Les travaux d'actualisation du RIME prévus en 2009 constituent une opportunité d'enrichissement du répertoire des métiers sur son volet « gestion budgétaire et financière » .....	10
1.2 La démarche d'ensemble des travaux privilégie une approche itérative et collégiale associant l'ensemble des ministères .....	11
1.2.1 Le recueil d'éléments auprès des huit ministères contributeurs aux travaux a permis d'identifier treize emplois-références participant de la fonction financière de l'État .....	11
1.2.2 L'étude de l'ensemble des fiches emplois ministérielles a permis de construire un modèle type de fiche emploi-référence validé par la DGAFP .....	13
<b>2 L'élaboration des fiches descriptives des emplois-références identifiés est le fruit d'une itération ayant associé des praticiens ministériels .....</b>	<b>15</b>
2.1 Des réunions de travail ont été organisées afin de recueillir des éléments de consensus ainsi que d'éventuels points structurants nécessitant arbitrages .....	15
2.1.1 La formalisation des fiches descriptives des quinze emplois-références identifiés .....	15
2.1.2 Le mode opératoire retenu a favorisé l'expression de l'ensemble des praticiens associés à la démarche .....	15
2.2 La validation des fiches descriptives sera double et impliquera différents niveaux de décision .....	17
2.2.1 La validation par les participants présents lors des réunions de travail .....	17
2.2.2 La validation des travaux par le Comité de pilotage et le Collège des DAF ...	17
<b>LES FICHES DESCRIPTIVES DES EMPLOIS-REFERENCES DE LA FONCTION FINANCIERE DE L'ETAT .....</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE : PROPOSITION DE FICHE « EMPLOI TYPE » POUR DECLINAISON MINISTERIELLE DES « EMPLOIS REFERENCES » .....</b>	<b>33</b>



## PRESENTATION DU CONTEXTE DE REMISE DU RAPPORT

Le présent rapport s'inscrit dans le prolongement de la demande formulée par les directeurs des affaires financières de plusieurs ministères, visant à instituer les fondements d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines de la fonction financière de l'État, projet que la Direction du budget s'est proposé de coordonner.

Le directeur du budget a confié à la mission « gestion financière de l'État » (MGFE), le soin de coordonner et d'animer les travaux relatifs à la modernisation des processus, des organisations et des métiers de la fonction financière de l'État. Un plan d'action a été élaboré, dont les principaux objectifs et jalons étaient les suivants :

Actions à entreprendre	Échéances
Instituer un groupe interministériel de réflexion sur la GRH de la FFE (réunion dans le cadre d'un Comité de Pilotage des travaux menés par la MGFE)	juin-08
Elaborer une cartographie et un premier répertoire des métiers de la FFE	répertoire achevé fin 2008
Proposer des premières orientations quant aux questions de recrutement, de formation et de parcours de carrière pour les personnels de la FFE	fin 2008
Formalisation d'un plan d'actions concernant le recrutement, la formation et l'offre de parcours professionnels au sein de la FFE	été 2009

Le groupe de travail créé en 2007 par les DAF afin de réfléchir aux enjeux de la fonction financière de l'État a été transformé en Comité de Pilotage des travaux, structure qui avait vocation à préparer les arbitrages en Collège des directeurs des affaires financières. Ce comité était composé de huit ministères, représentant la majeure partie des effectifs de la fonction publique d'État (Ministères de la Défense, de l'Intérieur, de la Santé, de l'Éducation Nationale, de la Culture, de l'Agriculture, de l'Équipement, du Budget et des Comptes Publics).

Suite à une première réunion du Comité de pilotage en juin 2008, il a été décidé, en sus de l'élaboration d'un « langage commun » concernant la définition des métiers de la fonction financière de l'État ; d'identifier les voies et moyens du renforcement de l'attractivité et de la professionnalisation de la sphère financière.

C'est ainsi que **16 propositions d'actions** ont été formulées par les huit ministères « pilotes », puis présentées en Collège des DAF afin que l'ensemble des ministères d'État puissent être associés à la démarche et faire part de leur positionnement quant aux leviers identifiés. A ce jour, six DAF (MEEDDAT, MINDEF, MSJS, SPM, MAP, MEN) ont transmis leur réponse à la direction du Budget.

Par ailleurs, l'organisation de réunions de travail interministérielles ayant associées plus de 50 praticiens a permis la formalisation de fiches descriptives de **13 emplois-références**, destinées à enrichir le volet « gestion budgétaire et financière » du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) qui comprend à ce jour trois emplois-références (responsable budgétaire, responsable budgétaire, contrôleur de gestion).

Les travaux conduits en 2008 sous l'égide de la MGFE et en collaboration étroite avec la DGFIP, la DGAFP et des huit ministères contributeurs ont eu pour principaux objectifs :

- **l'identification des enjeux structurants de la fonction financière (FFE) à horizon trois à cinq ans**, tels que décrits par les ministères<sup>1</sup> qui ont contribué à l'enquête organisée par la direction du budget ainsi que les actions concrètes proposées par eux ;
- **le recensement des emplois références de la fonction financière de l'État** grâce à une analyse des métiers existants au sein des ministères et à l'établissement de leur cartographie dans la perspective de leur évolution à moyen terme.

Le cabinet de conseil BearingPoint a été sollicité pour appuyer les premières étapes fondatrices du chantier : recenser les métiers existants et les métiers émergents, analyser les enjeux structurants de la fonction financière à horizon 3 à 5 ans, proposer des actions susceptibles de répondre aux défis identifiés, formaliser en itération avec les ministères les fiches emplois références ayant vocation à être insérées dans le RIME.

Ont notamment été produits les éléments suivants :

- **Un rapport présentant les principales conclusions quant à l'identification des métiers de la fonction financière de l'État, présentant notamment :**
  - des propositions d'actions susceptibles de renforcer l'attractivité et la professionnalisation des métiers financiers ;
  - un premier regroupement des emplois existants en emplois-références - eux-mêmes catégorisés en 5 champs professionnels ;
  - une proposition de structuration d'une fiche type 'emploi-référence', pré-remplie pour chaque emploi référence identifié grâce à un travail de consolidation des informations recueillies sur les emplois existants.
- **Un travail d'itération associant des praticiens ministériels destiné à formaliser un répertoire interministériel des métiers de la fonction financière de l'État, dont les principales étapes ont consisté en :**
  - la validation des regroupements proposés par les ministères et directions contributeurs lors du deuxième comité de pilotage ;
  - la désignation de praticiens pour chaque emploi-référence par chacun des ministères contributeurs ;
  - l'organisation de réunions de travaux interministérielles destinées à formaliser les fiches descriptives des 13 emplois-références identifiés, auxquelles ont participé plus de 50 praticiens ministériels.

**Le présent document synthétise le résultat des travaux d'itérations interministériels menés au cours du troisième trimestre 2008 et propose un répertoire interministériel des emplois de la fonction financière de l'État.**

<sup>1</sup> Ministère de l'agriculture et de la pêche ; ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique ; ministère de la culture et de la communication ; ministère de la défense ; ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire ; ministère de l'éducation nationale ; ministère de l'intérieur, de l'outre mer et des collectivités territoriales ; ministère de la santé, de la jeunesse et des sports.

PRESENTATION DES TRAVAUX  
-  
DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE



# 1 L'élaboration de fiches descriptives des métiers de la fonction financière de l'État constitue une étape préalable et indispensable à la constitution d'une communauté financière professionnalisée

## 1.1 L'identification et la description des métiers « à dominante financière » participe de l'accompagnement des évolutions significatives des activités financières au sein de l'État

### 1.1.1 Les transformations profondes de la fonction financière de l'État induisent une évolution de ses métiers

La fonction financière de l'État connaît depuis le passage à une gestion « en mode LOLF », des transformations profondes, dont les plus structurantes sont :

1. **la refonte des processus de gestion** : c'est l'objet du chantier dit de « réingénierie des processus budgétaires et comptables », qui s'est notamment traduit par le regroupement d'activités financières en neuf « macro-processus » (élaboration du budget, mise à disposition des ressources, exécution de la dépense, travaux de fin de gestion et de fin d'exercice, exécution des recettes non fiscales, restitutions et tableaux de bord, pilotage de la masse salariale et des emplois, gestion d'actifs – immobilisations) ;
2. **la modernisation des organisations** : c'est l'objectif du mouvement de mutualisation de certaines activités dites de « support » (achats, approvisionnement, traitement des factures) et de remontée de leur gestion à des niveaux administratifs pertinents afin d'atteindre des volumes d'activité suffisants ;
3. **la rationalisation des applications informatiques** : c'est la raison qui a motivé la conception du Système d'Information Financière de l'État (SIFE), dont le déploiement de CHORUS est une étape importante (désormais, l'ensemble des acteurs de la chaîne financière seront en mesure de travailler sur des outils partagés et décloisonnés).

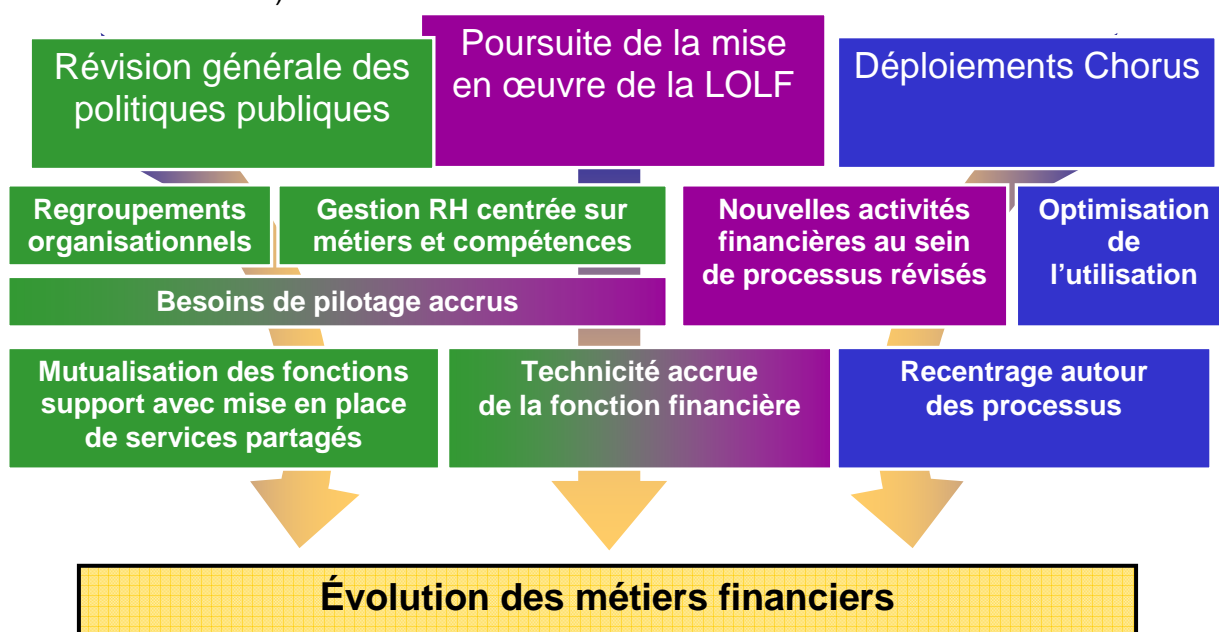


Schéma source : DPAEP / NPSIBEC

Consécutivement aux mutations des processus et des organisations financières, les **besoins en compétences** des ministères employeurs évoluent : il convient ainsi de mieux appréhender les **nouveaux périmètres d'activités des emplois existants et émergents**, afin de favoriser une meilleure adéquation entre les profils et niveaux de qualification des personnels de l'État et les fonctions qui leur sont ou leur seront dévolues.

### 1.1.2 Les travaux d'actualisation du RIME prévus en 2009 constituent une opportunité d'enrichissement du répertoire des métiers sur son volet « gestion budgétaire et financière »

La première édition du Répertoire Interministériel des Métiers de l'État (RIME), publiée en 2006, comprend un volet « gestion budgétaire et financière », qui recense trois emplois-références (responsable de l'établissement et du suivi du budget, gestionnaire budgétaire, contrôleur de gestion). La DGAFP a prévu de conduire des travaux d'actualisation du RIME au cours de l'année 2009.

Le projet d'élaboration de fiches « emplois-références »<sup>2</sup> des métiers de la fonction financière de l'État a pour ambition de contribuer à cette actualisation, notamment via l'enrichissement du volet « gestion budgétaire et financière » du RIME.

Plus largement, les travaux conduits par la Direction du budget ont pour objectifs de contribuer activement :

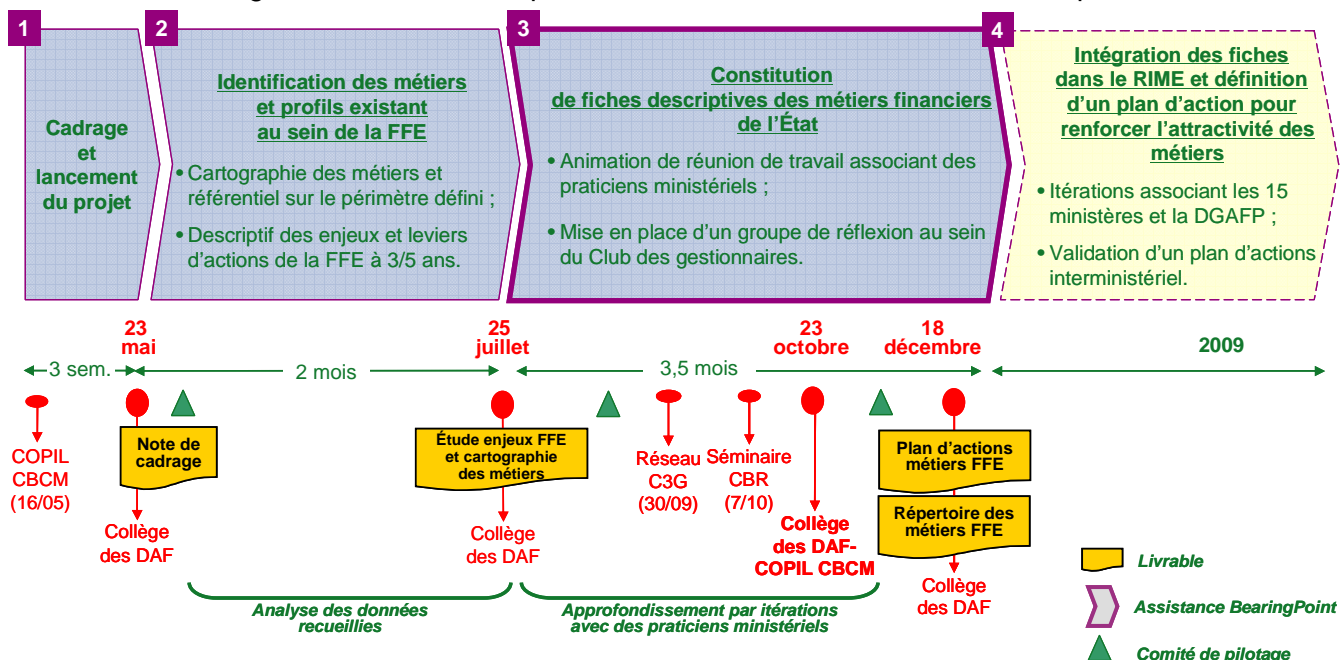
- à la construction d'une véritable **communauté financière** au sein de l'Etat ;
- 
- à l'institution des **fondements d'une gestion prévisionnelle de ses ressources humaines** – qui mette l'accent sur les parcours professionnels et les cursus de formation de manière à favoriser l'évolution et la mobilité des personnels.

---

<sup>2</sup> *Définition du terme « emploi-référence » au sens du RIME* : « Unité de base du RIME, l'emploi-référence est un regroupement d'emplois suffisamment proches en termes de missions globales et d'activités pour être occupés par des personnes, moyennant adaptation ou formation ». Ces « emplois-références » peuvent être déclinés dans des référentiels métiers ministériels en « emplois types », desquels dérivent les fiches de poste destinées aux agents.

## 1.2 La démarche d'ensemble des travaux privilégie une approche itérative et collégiale associant l'ensemble des ministères

La démarche générale des travaux peut être résumée à l'aide du schéma ci-après :



### 1.2.1 Le recueil d'éléments auprès des huit ministères contributeurs aux travaux<sup>3</sup> a permis d'identifier treize emplois-références participant de la fonction financière de l'État

La deuxième étape des travaux a notamment permis l'identification de **quinze emplois-références** au sens du Répertoire Interministériel des Métiers de l'État (RIME), eux-mêmes regroupés, **à titre indicatif**, en **cinq champs professionnels correspondant aux principales étapes de la chaîne d'activités financières de l'État** (présentés ci-dessous).

Ces emplois-références et leur regroupement ont été élaborés dans une **logique prospective** (vision des métiers à 3 à 5 ans), et sont **issus des fiches « emplois-types »<sup>4</sup>** et des **fiches de poste ministérielles** qui ont été collectées auprès des ministères contributeurs (plus de 90 fiches ont été communiquées).

<sup>3</sup> Ministères de la Défense, de l'Intérieur, de la Santé, de l'Éducation Nationale, de la Culture, de l'Agriculture, de l'Équipement, du Budget et des Comptes Publics.

<sup>4</sup> Définition du terme « emploi-type » au sens du RIME : déclinaison ministérielle de l'emploi-référence, l'emploi-type est un « regroupement de postes de travail en fonction de leur proximité d'activités, de savoir-faire et de connaissances à mettre en œuvre. Il permet de décrire l'ensemble des emplois d'une structure – par exemple d'un ministère ou d'une direction de ministère. »

<b>CHAMPS PROFESSIONNELS (A TITRE INDICATIF)</b>	<b>EMPLOIS-REFERENCES A HORIZON 3 A 5 ANS</b>
<b>ELABORATION ET SUIVI DE LA PROGRAMMATION</b>	<b>RESPONSABLE BUDGETAIRE</b>
	<b>CONTRÔLEUR BUDGETAIRE EXTERNE</b>
	<b>CHARGE D'ANALYSES BUDGETAIRES</b>
<b>EXECUTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE</b>	<b>PILOTE OPERATIONNEL DES RESSOURCES BUDGETAIRES</b>
	<b>RESPONSABLE DE SERVICE DE PRESTATIONS FINANCIERES</b>
	<b>CHARGE DE PRESTATIONS FINANCIERES</b>
	<b>CHARGE DE MISE EN PAIEMENT OU EN RECOUVREMENT ET DE LA COMPTABILITE DE L'ÉTAT</b>
	<b>GESTIONNAIRE D'ACTIFS</b>
<b>AIDE AU PILOTAGE</b>	<b>CONTRÔLEUR DE GESTION</b>
	<b>RESPONSABLE DE LA QUALITE DES PROCEDURES FINANCIERES INTERNES</b>
	<b>CHARGE D'EVALUATION ET DE PROSPECTIVE</b>
<b>EXPERTISE JURIDIQUE ET FINANCIERE</b>	<b>CHARGE D'INGENIERIE FINANCIERE</b>
	<b>CHARGE DE TUTELLE ET DU PILOTAGE FINANCIERS DES ORGANISMES</b>

## 1.2.2 L'étude de l'ensemble des fiches emplois ministérielles a permis de construire un modèle type de fiche emploi-référence validé par la DGAFP

L'analyse des **meilleures pratiques** en matière de construction de fiches emplois au sein des trois fonctions publiques (**FPE, FPT, FPH**) a permis de proposer **un modèle type de fiche descriptive des emplois de la fonction financière de l'État**.

La structure des fiches métier retenue par la DGAFP lors de l'élaboration du RIME est en effet volontairement simple :

- Intitulé de l'emploi-référence
- Définition synthétique de l'emploi
- Activités principales
- Savoir faire - connaissances
- Conditions particulières d'exercice
- Tendances d'évolution

Le modèle proposé ci-après conserve, tout en l'enrichissant, cette structure générique<sup>5</sup>. Il comporte les rubriques suivantes :

### - **Intitulé de l'emploi-référence**

L'intitulé retenu doit être **concis**, tout en désignant de la manière la plus opérante possible le **cœur de métier** de l'emploi-référence.

### - **Positionnement dans la chaîne d'activités financières**

L'indication du **processus d'ensemble dans lequel l'emploi-référence intervient** permet de sensibiliser chaque acteur à l'interdépendance qui caractérise la sphère financière.

### - **Définition synthétique**

La définition synthétique doit présenter de manière résumée le **périmètre d'activités** de l'emploi-référence, et notamment les piliers sur lequel ce périmètre repose.

### - **Enjeux du métier**

Les enjeux du métier doivent correspondre à des **éléments structurant l'ensemble des responsabilités** qui sont afférentes à l'emploi-référence.

### - **Activités principales**

Les activités principales doivent recouvrir **l'ensemble des tâches contribuant à réaliser les missions** dévolues à l'emploi-référence.

### - **Interlocuteurs clés**

Les interlocuteurs clés sont les autres emplois-références de la fonction financière de l'État avec lesquelles les interactions professionnelles sont les plus fréquentes.

### - **Compétences requises**

Les compétences requises doivent correspondre aux **savoir-faire et connaissances nécessaires à l'exercice des activités principales**. Ont été distingués les savoir-faire, qui permettent de traiter l'information, de produire et d'agir – décrits grâce à des verbes d'actions ; des connaissances, qui permettent la compréhension des objectifs généraux, des procédures et du contexte des situations professionnelles rencontrées.

---

<sup>5</sup> La DGAFP a apporté son soutien à la démarche d'amélioration de la structure de la fiche emploi-référence qui avait été retenue pour construire la première édition du RIME. Un intérêt a tout particulièrement été exprimé quant à la réflexion en termes de « niveaux » (de responsabilité, de maîtrise des savoir-faire et connaissances).

**- Tendances d'évolution du métier**

Les tendances d'évolution du métier doivent consister en des **perspectives structurelles, qui, à horizon trois à cinq ans, vont affecter significativement l'exercice des activités** prises en charge par l'emploi-référence.

**Structure et contenu de la fiche emploi-référence type proposée**

INTITULE DE L'EMPLOI-REFERENCE		
<b>Positionnement dans la chaîne d'activités financières</b>	Elaboration et suivi de la programmation - gestion des moyens - comptabilité - aide au pilotage et expertise	
<b>Type de responsabilité</b>	Gestion opérationnelle, encadrement intermédiaire, encadrement supérieur, expertise	
<b>Définition synthétique</b>	Présentation résumée du <b>périmètre d'activités</b> de l'emploi-référence, notamment des piliers sur lesquels ce périmètre repose.	
<b>Enjeux du métier</b>	Éléments <b>structurant l'ensemble des responsabilités</b> afférentes à l'emploi-référence. (2 enjeux principaux)	
<b>Activités principales</b>	Ensemble des <b>tâches contribuant à réaliser les missions</b> dévolues à l'emploi-référence. (3 ensemble de tâches, 2 à 3 tâches par ensemble)	
Interlocuteurs clés		
Emplois-références avec lesquelles <b>les interactions professionnelles sont les plus fréquentes.</b>		
Compétences requises		
Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Relevant du domaine 'relationnel' (3 verbes d'action)	Relevant du domaine 'technique'	1. connaissance générale des principes 2. maîtrise approfondie des modes d'application 3. expertise
Tendances d'évolution du métier		
Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
Perspectives structurelles qui à <b>horizon 3 à 5 ans vont affecter significativement l'exercice des activités</b> prises en charge par l'emploi-référence (1 évolution du périmètre et des modalités d'exercice des activités, 1 évolution des compétences nécessaires à l'exercice du métier)	. Offre de formation interministérielle " <b>gestion publique</b> "  . Offre de formation interministérielle " <b>PGI CHORUS</b> "	. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en administration centrale</b>  . Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en services déconcentrés</b>
Correspondance de l'emploi-référence avec les rôles financiers des "macro-processus" (MP)		
	Rôle au sein du macro-processus	Description du rôle
<b>MP n</b>		
<b>MP n</b>		
<b>MP n</b>		

*NB : les indications quantitatives (nombre d'enjeux, nombre d'ensemble de tâches, ...) sont données à titre de moyennes indicatives*

## 2 L'élaboration des fiches descriptives des emplois-références identifiés est le fruit d'une itération ayant associé des praticiens ministériels

### 2.1 Des réunions de travail ont été organisées afin de recueillir des éléments de consensus ainsi que d'éventuels points structurants nécessitant arbitrages

La troisième étape des travaux a eu pour but la **formalisation des fiches descriptives de ces emplois-références, qui seront ensuite intégrées dans le RIME**. Afin d'en assurer l'opérationnalité et la légitimité métier, il a été décidé de **consulter des praticiens ministériels** dont les fonctions actuelles se rapprochent des périmètres d'activités respectifs de ces emplois-références.

#### 2.1.1 La formalisation des fiches descriptives des quinze emplois-références identifiés

**Plus de cinquante praticiens** ont été réunis dans le cadre de réunions de travail, dont l'**objectif était de converger, par le biais d'échanges ouverts, sur des points clés** concernant les éléments suivants :

- Intitulé de l'emploi-référence
- Définition synthétique
- Enjeux du métier
- Activités principales
- Interlocuteurs clés
- Compétences requises
- Tendances d'évolution du métier

Deux fiches emplois-références – celle du contrôleur budgétaire externe et celle du contrôleur de gestion – ont été élaborées en concertation avec les réseaux professionnels existants – respectivement, celui des contrôleurs budgétaires et comptables centraux et régionaux (CBCM et CBR) et celui du comité de coordination du contrôle de gestion (C3G).

#### 2.1.2 Le mode opératoire retenu a favorisé l'expression de l'ensemble des praticiens associés à la démarche

Afin d'organiser cette consultation de praticiens ministériels, la Direction du budget a organisé **des réunions de travail par emploi-référence**, d'une durée moyenne de deux heures et demi chacune. Ces réunions ont été tenues **au cours du mois d'octobre 2008**.

Un guide méthodologique ainsi que les fiches emplois-références pré-remplies ont été envoyées aux différents participants en amont de chaque réunion.

Les **rôles et les attributions** au sein de chaque groupe de travail étaient les suivants :

- **Le rapporteur issu de la Direction du budget :**
  - apporter des éléments méthodologiques pour expliciter la logique d'élaboration de la fiche
  - animer le groupe de travail et assurer une médiation entre les participants

- garantir la conformité de la fiche produite en regard des principes d'homogénéité des travaux
- contribuer au respect des délais de réflexion impartis au groupe
- **Les praticiens ministériels :**
  - alimenter les débats à l'appui éventuel de documents émanant de leurs administrations
  - contribuer à la réflexion prospective sur l'évolution de leur métier

Les principes qui ont structuré les échanges étaient les suivants :

- **un niveau de réflexion interministériel :** les emplois-références identifiés doivent pouvoir être déclinés au sein de chaque ministère. La réflexion menée doit privilégier *un niveau de détail suffisamment général pour dépasser les spécificités ministérielles éventuelles* d'exercice du métier.
- **une approche métier :** les emplois-références ont été identifiés à partir de leur cœur de métier. La réflexion menée doit permettre d'identifier un *socle d'activités commun valide quelque soit le ministère de rattachement et les schémas d'organisation actuels ou cibles* de leurs structures centrales comme de leurs réseaux administratifs déconcentrés.
- **une absence de redondance des activités dévolues aux différents acteurs de la chaîne financière :** les emplois-références identifiés ont vocation à travailler en complémentarités fortes. La réflexion menée doit permettre une *délimitation claire des frontières entre les périmètres d'activités* des différents acteurs.
- **une lecture externe des fiches :** les descriptions retenues ont vocation à être accessibles à un public large (notamment en tant que support de recrutement), leur degré de précision en matière de « technique financière » ne doit pas engendrer une complexité de compréhension susceptible de nuire à l'attractivité et à la visibilité des emplois-références.

## ***2.2 La validation des fiches descriptives sera double et impliquera différents niveaux de décision***

### **2.2.1 La validation par les participants présents lors des réunions de travail**

A l'issue de la réflexion menée dans le cadre des réunions de travail, ont été effectués :

- **un travail de synthèse** des principaux points de convergence ayant émergés des discussions ;
- **un travail de consolidation et d'homogénéisation** des fiches produites par les différentes réunions de travail, afin d'en garantir la cohérence d'ensemble ;
- **une communication de la fiche emploi-référence amendée des remarques formulées en séance à l'ensemble des participants pour validation finale** afin d'obtenir un assentiment de l'ensemble des praticiens concertés quant aux produits des différentes itérations.

Une diffusion élargie des fiches a été encouragée au sein des ministères, afin de recueillir les apports de praticiens n'ayant pas directement contribué aux échanges. Les fiches présentées ci-après constituent le produit de ces itérations.

### **2.2.2 La validation des travaux par le Comité de pilotage et le Collège des DAF**

Une fois l'ensemble des fiches emplois-références élaborées :

- **une réunion associant des praticiens membres du Club des gestionnaires** sera organisée afin d'approfondir la réflexion sur les métiers de la fonction financière de l'État via l'association des services déconcentrés.
- **une communication aux membres du comité de pilotage des travaux** sera élaborée, afin de présenter les résultats des ateliers conduits ainsi que les arbitrages effectués quant aux éventuels éléments de divergence structurants.
- **une présentation en collège des DAF** sera effectuée par la Direction du budget afin de recueillir une validation d'ensemble desdits résultats et des fiches produites.
- **un document compilant l'ensemble des fiches emplois-références** sera transmis à la DGAFP, afin d'enrichir le champ professionnel « gestion budgétaire et financière » du répertoire interministériel des métiers de l'État.
- **une communication conjointe DB – DGAFP** sera adressée aux DAF, Secrétaires Généraux et DRH des quinze ministères afin de mettre à disposition de l'ensemble des administrations d'État le résultat des travaux menés.



LES FICHES DESCRIPTIVES DES  
EMPLOIS-REFERENCES  
DE LA FONCTION FINANCIERE DE L'ETAT

RESPONSABLE BUDGETAIRE		
Positionnement dans la chaîne d'activités financières	Elaboration et suivi de la programmation budgétaire	
Type de responsabilité	Encadrement supérieur ou intermédiaire (selon le niveau d'exercice de la métier et de déconcentration de la structure)	
Définition synthétique	Ce métier se retrouve à plusieurs niveaux de décision budgétaire : supra-programmes, programme, BOP et UO. Son cœur de métier repose sur les notions de pilotage et d'arbitrages : le responsable budgétaire a pour rôle principal la déclinaison des stratégies de performance de(s) l'unité(s) budgétaire(s) dont il a la responsabilité, ainsi que l'allocation optimisée et le suivi des ressources qui leur sont affectées. Le responsable budgétaire rend compte des résultats atteints au cours de toutes les étapes de l'élaboration et de l'exécution budgétaires.	
Enjeux du métier	<p>. <b>La nouvelle gouvernance des finances publiques - pluriannualité et programmation</b> : les orientations pluriannuelles des finances publiques seront désormais définies par des lois de programmation, le cadre budgétaire devient triennal, les circuits d'exécution du budget de l'Etat sont renouvelés.</p> <p>. <b>L'impératif de soutenabilité des finances publiques - justification des dépenses et suivi des risques budgétaires</b> : le contenu des documents budgétaires doit refléter de plus en plus précisément le souci de rationalisation des dépenses publiques (JPE, y compris sa composante analyse des coûts), les instances stratégiques (comités de programmation, d'engagement, commissions administratives en région) fondent leurs avis et recommandations sur la soutenabilité budgétaire des orientations prises.</p>	
Activités principales	<p><b>Elaborer un budget</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Animer et piloter les travaux préparatoires à la construction du budget (niveaux ministériel, programme, BOP)</li> <li>. Déterminer les besoins budgétaires dans son périmètre d'action</li> <li>. Préparer / réaliser les arbitrages structurants dans le cadre de la construction du budget</li> <li>. Piloter l'élaboration des schémas et arrêter les plafonds d'emplois</li> <li>. Négocier le budget de l'unité budgétaire (Programme(s), BOP, UO)</li> <li>. Participer à l'élaboration de la programmation pluri-annuelle</li> </ul> <p><b>Allouer des ressources</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Organiser les modalités du dialogue de gestion entre niveaux et unités budgétaires</li> <li>. Aligner les budgets de son périmètre de responsabilité sur les stratégies de performance des programmes et sur leur déclinaison</li> <li>. Notifier les allocations de ressources accordées</li> <li>. Décider de la répartition et de la redistribution le cas échéant les crédits aux unités consommatrices</li> </ul> <p><b>Suivre la programmation et l'exécution</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Suivre l'exécution budgétaire et élaborer les documents des comptes-rendus de gestion</li> <li>. Réaliser les arbitrages d'ajustement dans le cadre de l'exécution du budget</li> <li>. Participer à l'actualisation de la programmation pluri-annuelle</li> <li>. Rendre compte quant à l'exécution (hiérarchie interne, Parlement, Cour)</li> <li>. Participer à la maîtrise des risques budgétaires</li> </ul>	
Interlocuteurs clés		
Responsable budgétaire de niveau supérieur, Contrôleur de gestion, Chargé d'études budgétaires, Chargé d'évaluation et de prospective, Ingénieur financier, Contrôleur budgétaire, Chargé de la qualité des procédures financières internes		
Compétences requises		
Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Coordonner	Maîtrise des nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment élaboration du budget, dépense, restitutions, pilotage de la masse salariale et des emplois, gestion des immobilisations (les MP1, 3, 7, 8 et 9)	2
Négocier	Maîtrise des techniques de négociation	3
Rendre compte	Maîtrise des principes de la gestion en mode LOLF (pilotage, performance, JPE, fongibilité asymétrique)	3
Animer une équipe	Maîtrise des techniques de management	2
Arbitrer	Maîtrise du métriement des structures décisionnelles du ministères et des politiques publiques mises en œuvre	3
Tendances d'évolution du métier		
Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p>. <b>Un besoin d'expertise renforcé en matière d'optimisation de l'allocation des ressources</b> : le responsable budgétaire va devoir s'appuyer de plus en plus sur des profils spécialisés en matière d'analyse et de préparation du budget, ainsi que sur les analyses fournies par le contrôleur de gestion, le chargé de la qualité comptable et le chargé d'évaluation et de prospective.</p> <p>. <b>Une montée en compétence nécessaire quant aux outils de pilotage budgétaire</b> : de nouveaux outils (référentiels d'activités, ratios d'analyse de la programmation, comptabilité d'analyse des coûts, échéanciers de consommation prévisionnelle des CP, restitutions relatives à la consommation des AE) vont venir compléter et surtout objectiver de manière fiabilisée les éléments relatifs à la performance de l'activité des entités, leur utilisation optimale suppose une bonne maîtrise des possibilités qu'offrent l'ensemble de ces appuis à la décision.</p>	<p>. Offre de formation interministérielle "gestion publique"</p> <p>. Offre de formation interministérielle "PGI CHORUS"</p>	<p>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 -2011 en administration centrale</b></p> <p>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 -2011 en services déconcentrés</b></p>

CONTROLEUR BUDGETAIRE EXTERNE		
Positionnement dans la chaîne d'activités financières	Elaboration et suivi de la programmation budgétaire	
Type de responsabilité	Encadrement supérieur	
Définition synthétique	Le contrôleur budgétaire est placé auprès d'une autorité administrative centrale ou déconcentrée, auprès d'un service à compétence nationale, ou auprès d'une autorité administrative indépendante. Il participe à la maîtrise de l'exécution des lois de finances, tant en crédits qu'en effectifs. Son rôle comprend ainsi deux composantes principales : l'identification et à la prévention des risques financiers, d'une part ; l'analyse des facteurs explicatifs de la dépense et du coût des politiques publiques, d'autre part.	
Enjeux du métier	<p>. <b>L'adaptation du contrôle budgétaire à l'autonomie et à la responsabilité accrues des gestionnaires publics</b> : le cadre budgétaire fixé par la LOLF (globalisation des enveloppes, fongibilité des crédits) implique de repositionner le contrôle sur des objectifs de maîtrise de l'exécution et de soutenabilité budgétaire.</p> <p>. <b>L'évolution du contrôle budgétaire vers un contrôle des risques financiers</b> : l'exercice et le champ du contrôle budgétaire est amené à devenir proportionnel aux risques budgétaires, ce qui l'amène à se réorienter sur l'analyse des risques ainsi que le développement des méthodes et outils qui y sont afférents.</p>	
Activités principales	<p><b>Analyser la soutenabilité budgétaire (BOP, actes, budget des opérateurs) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Evaluer la couverture des dépenses obligatoires et inéluctables de la gestion à venir tant en AE qu'en CP</li> <li>. Hiérarchiser les engagements en cas de situation budgétaire tendue</li> <li>. Anticiper les dérives de gestion</li> </ul> <p><b>Apprécier la qualité de l'information financière (ordonnateurs et opérateurs) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Evaluer la qualité de la programmation budgétaire et de la prévision d'exécution</li> <li>. Evaluer la qualité des données budgétaires et de la comptabilité budgétaire</li> </ul> <p><b>Connaître et analyser les déterminants et les circuits de la dépense (ordonnateurs et opérateurs) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Analyser les faits générateurs et les déterminants physico-financiers de la dépense</li> <li>. Réaliser des analyses sectorielles sur les types de dépenses</li> <li>. Analyser la qualité des outils de pilotage et de suivi de la dépense</li> </ul> <p><b>Informier et conseiller les ordonnateurs et les opérateurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Fournir une expertise adaptée aux besoins quant au circuit de la dépense et à la fiabilité juridico-financière des actes d'engagement</li> <li>. Accompagner les initiatives de fiabilisation des outils et des procédures budgétaires (notamment lors du déploiement de SI)</li> <li>. Conseiller les gestionnaires et les services en charge du contrôle de la dépense</li> </ul>	
Interlocuteurs clés		
Responsable budgétaire, Responsable de la qualité des procédures financières internes, Contrôleur de gestion		
Compétences requises		
Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Analyser et qualifier les écarts à un corpus de normes défini	Maîtrise des nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment allocation des ressources et suivi de la masse salariale et des emplois (MP2 et 8)	3
Jouer un rôle de diffusion de l'information et de médiation	Maîtrise du corpus réglementaire et des référentiels budgétaires - connaissance des normes comptables	3
Conseiller des décideurs	Maîtrise des principes de la gestion en mode LOLF (pilotage, performance, JPE, fongibilité asymétrique)	3
Animer une équipe	Maîtrise des techniques de management	2
Tendances d'évolution du métier		
Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p>. <b>L'articulation du contrôle budgétaire et des processus de contrôle des risques financiers ministériels</b> : afin d'assurer de manière plus préventive et plus collégiale la maîtrise des risques budgétaires, des "comités de programmation ou d'engagement" sont susceptibles d'être mis en place au sein des ministères. Les principaux actes de gestion seront examinés au sein de ces structures qui regrouperont notamment les directions opérationnelles du ministère, le DAF et le CBCM. L'ensemble des acteurs financiers disposeront ainsi d'une vision globale et pluriannuelle des opérations programmées, des actes d'engagement et donc des risques financiers.</p> <p>. <b>Le développement du contrôle interne comptable</b> : l'objectif d'atteindre le niveau de qualité comptable défini par la LOLF (principes de régularité, sincérité et d'image fidèle de la situation financière de l'Etat) s'inscrit dans l'objectif de répondre aux impératifs d'information, de gestion et de contrôle. Les acteurs du contrôle budgétaire, du contrôle de gestion et du contrôle de la qualité comptable sont en conséquence appelés à travailler en collaboration étroite.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Offre de formation interministérielle "gestion publique"</li> <li>. Offre de formation interministérielle "PGI CHORUS"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estimation des besoins de recrutement 2009 -2011 en administration centrale</li> <li>. Estimation des besoins de recrutement 2009 -2011 en services déconcentrés</li> </ul>

CHARGE D'ANALYSES BUDGETAIRES		
Positionnement dans la chaîne d'activités financières	Elaboration et suivi de la programmation budgétaire	
Type de responsabilité	Expertise	
Définition synthétique	Ce métier se retrouve à plusieurs niveaux de décision budgétaire : supra-programmes, programme, BOP et UO. Son cœur de métier repose sur les notions d'analyse et d'aide à la décision : le chargé d'études budgétaires a pour rôle principal d'une part la collecte d'éléments et leur synthèse ; d'autre part la restitution qualifiée du résultat de ces analyses afin d'alimenter les arbitrages structurants au cours des processus de programmation, d'allocation et de suivi des ressources budgétaires.	
Enjeux du métier	<p><b>. La nouvelle gouvernance des finances publiques :</b> les orientations pluriannuelles des finances publiques seront désormais définies par des lois de programmation, le cadre budgétaire devient triennal, les circuits d'exécution du budget de l'Etat sont renouvelés.</p> <p><b>. L'impératif de soutenabilité des finances publiques :</b> le contenu des documents budgétaires doit refléter de plus en plus précisément le souci de rationalisation des dépenses publiques (JPE y compris dans sa composante analyse des coûts).</p>	
Activités principales	<p><b>Elaborer un budget et allouer les ressources :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Recueillir, analyser et synthétiser les demandes budgétaires</li> <li>. Rédiger la documentation budgétaire (PBI, PAP, RAP, BOP - y.c. les DPG)</li> <li>. Répartir les enveloppes budgétaires</li> </ul> <p><b>Appuyer l'objectivation et la justification de la dépense publique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Réaliser des études d'appui à la programmation budgétaire et proposer des arbitrages en tant que de besoin</li> <li>. Justifier les éléments de la dépense (Justification au Premier Euro)</li> <li>. Participer à l'information du Parlement</li> </ul> <p><b>Suivre l'exécution :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Suivre l'exécution des enveloppes budgétaires</li> <li>. Proposer des arbitrages au regard du déroulement de la programmation (y.c. les opportunités d'exercice de la fongibilité asymétrique)</li> <li>. Elaborer les réponses aux organismes de contrôle externe (Parlement, Cour des Comptes)</li> </ul>	
Interlocuteurs clés		
Responsable budgétaire, Contrôleur de gestion, Chargé d'évaluation et de prospective, Ingénieur financier, Chargé de la tutelle et du pilotage financiers des organismes		
Compétences requises		
Savoir faire	Connaissance	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Etablir et qualifier des priorités	Maîtrise des outils de pilotage (comptabilité d'analyse des coûts, restitutions, modélisations prévisionnelles des coûts et des gains budgétaires)	3
Conseiller des décideurs	Maîtrise des nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment l'élaboration du budget, la mise à disposition des ressources, les restitutions, le pilotage de la masse salariale et des emplois (les MP 1, 2, 7 et 8)	2
Diffuser l'information	Maîtrise des principes de la gestion en mode LOLF (pluriannualité, JPE, fongibilité asymétrique)	3
Analyser la gestion financière	Maîtrise des enjeux de gestion des structures et de leurs budgets respectifs	3
Tendances d'évolution du métier		
Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p><b>. Un besoin d'expertise renforcé en matière d'optimisation de la programmation, d'allocation et du suivi des ressources :</b> le chargé d'études budgétaires est appelé à travailler en étroite collaboration avec les profils spécialisés en matière d'analyse et de préparation du budget placés auprès du responsable budgétaire. En matière de suivi de la masse salariale et des plafonds d'emplois, un dialogue régulier avec la sphère "ressources humaines" est à instaurer.</p> <p><b>. Une montée en compétence nécessaire quant aux outils de pilotage budgétaire :</b> de nouveaux outils (référentiels d'activités, ratios d'analyse de la programmation, comptabilité d'analyse des coûts, ratios d'analyse de la programmation, échéanciers de consommation prévisionnelle des CP, restitutions relatives à la consommation des AE) vont venir compléter et surtout objectiver de manière fiabilisée les éléments relatifs à la performance de l'activité des entités, leur utilisation optimale suppose une bonne maîtrise des possibilités qu'offrent l'ensemble de ces appuis à la décision.</p>	<p>. Offre de formation interministérielle "gestion publique"</p> <p>. Offre de formation interministérielle "PGI CHORUS"</p>	<p>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009-2011 en administration centrale</b></p> <p>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009-2011 en services déconcentrés</b></p>

## PILOTE OPERATIONNEL DES RESSOURCES BUDGETAIRES

Positionnement dans la chaîne d'activités financières	<b>Exécution budgétaire et comptable</b>
Type de responsabilité	<b>Encadrement intermédiaire ou gestion opérationnelle (selon la taille du service)</b>

Définition synthétique	Le cœur de métier se retrouve à tous les niveaux de décision budgétaire dotés de la capacité d'ordonnement et de pouvoir adjudicateur. Son cœur de métier repose sur les notions de <b>gestion</b> et de <b>coordination</b> : le pilote opérationnel des ressources budgétaires a pour rôle principal d'une part la gestion des procédures et des moyens alloués afférents aux actes générateurs de dépense et / ou de recettes ; d'autre part de s'assurer que les aspects de l'exécution confiés à des services de prestation financière soient conformes aux besoins exprimés. Placé auprès de la structure "métier", il est ainsi l'interlocuteur privilégié du service de prestations financière.
------------------------	---

Enjeux du métier	<p><b>L'évolution du partage des responsabilités au sein de la sphère gestionnaire</b> : l'apparition de structures organisationnelles "prestataires" dédiées à la gestion des aspects financiers des activités des ministères d'Etat et de leurs réseaux administratifs ("bénéficiaires") dessine un nouveau partage des rôles et des capacités d'ordonnement entre les services "métier" et les services de prestation financière.</p> <p><b>La concentration de la gestion et de la responsabilité des actes de gestion dans un souci de simplification de la chaîne d'activités financières</b> : afin d'optimiser l'allocation des effectifs la création de 'référénts uniques' au sein des services prestataires et des services bénéficiaires est une tendance forte.</p>
------------------	--

Activités principales	<p><b>Gérer les aspects financiers de l'expression de besoin (ordonnement et pouvoir adjudicateur) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. En matière de dépenses : décider des engagements juridiques, effectuer le choix du titulaire et signer les documents relatifs à la commande publique, constater le service fait</li> <li>. En matière de recettes non fiscales : identifier et suivre les engagement de tiers, émettre les titres de recettes correspondants</li> </ul> <p><b>Suivre de la programmation et de la gestion des crédits :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Exploiter les restitutions financières disponibles afin d'assurer un pilotage des crédits (consommation des AE et des CP, mouvements de crédits) et des emplois</li> <li>. Conseiller le responsable budgétaire quant à l'optimisation des flux de dépense et de recettes (notamment via le suivi et l'actualisation de la programmation)</li> </ul> <p><b>Animer la relation avec les services de prestation financière :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Assister le responsable budgétaire dans la formulation de ses besoins (notamment en matière d'outils de suivi et de pilotage financier - tableaux de bord, restitutions, analyses, projections) ainsi que dans le suivi de la qualité des prestations de service délivrées</li> <li>. Assurer un suivi et une validation en tant que de besoin des actes de gestion délégués aux assistants de gestion financière (bons de commande, ...)</li> </ul>
-----------------------	---

<b>Interlocuteurs clés</b>
Responsable budgétaire, Responsable de service de prestation financière

Compétences requises		
Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Etre garant de la cohérence entre actes de gestion et décisions budgétaires	Nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment mise à disposition des ressources, dépense, recettes (MP 2, 3, 5)	3
Conseiller des décideurs	Principes de la gestion en mode LOLF (pilotage par objectifs, performance, JPE, fongibilité asymétrique)	3
Négocier	Techniques de communication et de négociation	2
Coordonner et diffuser de l'information	Spécificités de gestion de certains services gestionnaires / de certains actes de gestion	3

Tendances d'évolution du métier		
Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p><b>Un développement de la contractualisation dans une optique de prestation de service au sein de la sphère financière</b> : le chargé de la gestion financière opérationnelle sera de plus en plus amené à animer la relation entre la sphère "gestionnaire" et la sphère de la "prestation financière". Sa collaboration avec le responsable d'un service de prestation financière est appelée à devenir étroite.</p> <p><b>Une montée en compétence nécessaire quant aux outils de pilotage de la dépense</b> : de nouveaux outils (ratios d'analyse de la programmation, échéanciers de consommation prévisionnelle des CP, restitutions relatives à la consommation des AE) vont venir compléter et surtout objectiver de manière fiabilisée les éléments relatifs à la performance de l'activité des entités, leur utilisation optimale suppose une bonne maîtrise des possibilités qu'offrent l'ensemble de ces appuis à la décision dans l'optique d'appuyer de manière performante les services bénéficiaires dans leur gestion.</p>	<p>Offre de formation interministérielle "<b>gestion publique</b>"</p> <p>Offre de formation interministérielle "<b>PGI CHORUS</b>"</p>	<p>Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en administration centrale</b></p> <p>Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en services déconcentrés</b></p>

## GESTIONNAIRE D'ACTIFS

Positionnement dans la chaîne d'activités financières	<b>Exécution budgétaire et comptable</b>
Type de responsabilité	<b>Gestion opérationnelle ou encadrement supérieur (selon le niveau d'exercice de la fonction)</b>

Définition synthétique	Le coeur de ce métier repose sur les notions d' <b>optimisation</b> et de <b>mise en valeur du patrimoine de l'Etat</b> : le gestionnaire d'actifs a pour rôle principal d'une part l'identification et la gestion administrative d'un portefeuille d'actifs (que ceux-ci soient matériels ou immatériels) ; d'autre part la participation à des stratégies patrimoniales (schémas directeurs, plans de patrimoine, projets de valorisation) dans l'optique d'une dynamisation desdits actifs.
------------------------	--

Enjeux du métier	<p><b>L'activation de la gestion des biens de l'Etat</b> : la conduite d'inventaires annuels, l'obligation pour chaque ministère de produire des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI), le développement des tiers (opérateurs, sociétés privées) dans l'optique de rationaliser et d'optimiser la gestion des actifs publics, le recensement et la valorisation innovante des actifs immatériels constituent autant de signes attestant de la mise en place d'une gestion plus volontariste du patrimoine de l'Etat.</p> <p><b>L'impératif de fiabilité des données relatives au patrimoine de l'Etat</b> : les principes de régularité, de sincérité et de restitution d'une image fidèle du patrimoine et de la situation financière énoncé par l'article 27 de la LOLF ainsi que la certification des comptes de l'Etat par la Cour des comptes sur leur fondement induisent désormais des contraintes de conformité fortes.</p>
------------------	---

Activités principales	<p><b>Identifier et gérer des actifs du ministère et de ses opérateurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Elaborer les états inventaires physiques des actifs détenus (matériels / immatériels) et assigner une valeur réelle / vénale aux actifs</li> <li>. Assurer la réception technique des biens et préparer les éléments administratifs nécessaires à la certification du service fait</li> <li>. Appuyer la réalisation d'actes afférents aux mouvements d'actifs (cession, acquisition, location)</li> </ul> <p><b>Participer à l'amélioration de la qualité des données réelles et comptables afférentes au patrimoine de l'Etat :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Contribuer à l'élaboration de diagnostics / analyses / alertes concernant les actifs détenus par le ministère et ses opérateurs</li> <li>. Assurer le contrôle des actes / justificatifs / évaluation / valorisation afférents aux actifs</li> <li>. Participer au développement et à la mise à jour des référentiels de gestion des actifs de l'Etat</li> </ul> <p><b>Optimiser et mettre en valeur des actifs du ministère et de ses opérateurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Participer à l'élaboration de stratégies d'optimisation des actifs du ministère et de ses opérateurs</li> <li>. Proposer des mesures "d'activation" de la gestion des actifs aux décideurs budgétaires</li> <li>. Assurer la responsabilité de la mise en application du corpus réglementaires applicable au patrimoine de l'Etat (normes environnementales, accessibilité, hygiène et sécurité)</li> </ul>
-----------------------	---

<b>Interlocuteurs clés</b>
Responsable budgétaire, Chargé de prestations financières, Chargé de la liquidation

Compétences requises		
Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Etre garant de la cohérence entre actes de gestion et décisions budgétaires	Nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment gestion des immobilisations (MP9)	2
Conseiller des décideurs	Principes de la gestion en mode LOLF (pilotage par objectifs, performance, JPE, fongibilité asymétrique)	1
Coordonner et diffuser de l'information	Techniques de communication et de négociation	2
Expertiser	Techniques de valorisation mobilière / immobilière (évaluation patrimoniale, simulation financière)	3
	Droit immobilier, droit domanial public et / ou en droit de la propriété intellectuelle	3
	Normes réglementaires (environnement, accessibilité, hygiène et sécurité)	3

Tendances d'évolution du métier		
Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p><b>Le développement d'une gestion professionnalisée du patrimoine de l'Etat</b> : la création du service France Domaine et de l'Agence pour le Patrimoine Immatériel de l'Etat témoigne d'une volonté forte d'optimisation de la gestion des actifs de l'Etat. La coopération entre les gestionnaires d'actifs interministériels et ministériels est appelée à s'approfondir.</p> <p><b>Le développement de l'externalisation de la gestion d'actifs</b> : la délégation de prestations (telles que la maintenance de certains actifs) au secteur privé est en développement et nécessite un accroissement des capacités de pilotage des contrats (formalisation des besoins, suivi de la qualité).</p>	<p><b>Offre de formation interministérielle "gestion publique"</b></p> <p><b>Offre de formation interministérielle "PGI CHORUS"</b></p>	<p><b>Estimation des besoins de recrutement 2009 - 2011 en administration centrale</b></p> <p><b>Estimation des besoins de recrutement 2009 - 2011 en services déconcentrés</b></p>

## RESPONSABLE D'UN SERVICE DE PRESTATIONS FINANCIERES

Positionnement dans la chaîne d'activités financières	<b>Exécution budgétaire et comptable</b>
Type de responsabilité	<b>Encadrement intermédiaire ou supérieur (selon la taille du service)</b>

Définition synthétique	Le coeur de ce métier repose sur les notions de <b>prestation de services</b> et de conseil en <b>gestion financière au bénéfice de services bénéficiaires</b> : le responsable d'un service de prestation financière a pour rôle principal d'une part l'animation d'une structure dédiée au traitement des décisions de gestion financière prises par les services gestionnaires ; d'autre part le suivi de la performance et de la qualité de l'exécution de ces décisions de gestion dans le cadre de contrats ou de protocoles de prestations de services.
------------------------	--

Enjeux du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>L'émergence du modèle d'organisation "services financiers partagés" (notamment Centres de Services Partagés - CSP, et Services Facturiers - SFACT)</b> : l'apparition de structures organisationnelles "prestataires" dédiées à la gestion des aspects financiers des activités des ministères d'Etat et de leurs réseaux administratifs ("bénéficiaires") dessine un nouveau partage des responsabilités dans les circuits de la dépense et des recettes.</li> <li>. <b>L'impératif d'augmentation de la qualité et de la productivité des processus de gestion financière</b> : la recherche d'efficience dans la chaîne d'activités financières conduit à encadrer les prestations des services de gestion financière par des contrats de service, formalisant des objectifs et des indicateurs - notamment de qualité et de délais.</li> </ul>
------------------	--

Activités principales	<p><b>Assurer la responsabilité des activités du service de prestation financière :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Définir en lien avec les services "métier" le périmètre des prestations à fournir par le service de prestation financière</li> <li>. Veiller à l'efficacité des processus et au respect des objectifs de qualité financière définis (notamment s'ils sont formalisés dans le cadre d'un contrat de service entre service prestataire et services bénéficiaires ou de protocoles signés avec les services de la DGFIP)</li> <li>. Assurer la supervision dans le cadre du contrôle interne comptable et financier de premier niveau</li> </ul> <p><b>Aider au pilotage et à la décision au bénéfice des services gestionnaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Coordonner la conception des outils proposés pour appuyer le pilotage de l'exécution des services "métier" (analyses, projections, restitutions)</li> <li>. Assurer la remontée d'informations et d'alertes relatives aux états financiers et à la situation comptable au bénéfice des services "métier" (appui aux décisions de gestion, aide à la projection en matière de dépense, de recettes et de consommation des AE et des CP, conseil en matière de mouvements de crédits en urgence)</li> </ul>
-----------------------	---

<b>Interlocuteurs clés</b>
Pilote opérationnel des ressources budgétaires, Chargé de prestations financières, Gestionnaire d'actifs, Responsable de la qualité des procédures financières internes, Contrôleur de gestion, Contrôleur budgétaire externe

Compétences requises		
Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Animer une équipe	Techniques de management	3
Conseiller des décideurs	Nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment dépense, recettes, restitutions (macro-processus 3, 5 et 7) - et de contrôle interne comptable	2
Optimiser la gestion et l'organisation d'un service	Techniques d'amélioration continue	2
Rendre compte	Principes de la gestion en mode LOLF (pilotage par objectifs, performance, JPE, fongibilité asymétrique)	3
Piloter une prestation de service	Techniques de négociation et démarche qualité	3

Tendances d'évolution du métier		
Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p>. <b>Un développement de la contractualisation dans une optique de prestation de service</b> : la culture de "qualité de service" et de "prestations" au bénéfice d'autres entités sont deux notions clés que le responsable de service de gestion financière sera amené à porter.</p> <p>. <b>Une importance croissante des services de prestations financières dans le paysage administratif</b> : les structures organisationnelles des services de gestion financière sont appelées à évoluer, notamment dans le sens d'une concentration et d'extension du périmètre de leurs activités (remontée de la gestion, augmentations de la volumétrie d'actes traités, création de plates-formes multi-ministérielles).</p>	<p>. Offre de formation interministérielle "<b>gestion publique</b>"</p> <p>. Offre de formation interministérielle "<b>PGI CHORUS</b>"</p>	<p>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en administration centrale</b></p> <p>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en services déconcentrés</b></p>

## CHARGE DE PRESTATIONS FINANCIERES

Positionnement dans la chaîne d'activités financières	<b>Exécution budgétaire et comptable</b>
Type de responsabilité	<b>Gestion opérationnelle</b>

Définition synthétique	Le cœur de métier de cette fonction repose sur les notions de <b>prestation de services</b> et d' <b>appui à la gestion</b> au bénéfice de services "métier" : le chargé de prestations financières a pour rôle principal d'une part le traitement des décisions de gestion financière prises par les services gestionnaires ; d'autre part la fourniture d'éléments d'éclairage concernant l'exécution de ces décisions (analyses, projections, restitutions).
------------------------	---

Enjeux du métier	<p><b>L'évolution du partage des responsabilités au sein de la sphère gestionnaire</b> : l'apparition de structures organisationnelles "prestataires" dédiées à la gestion des aspects financiers des activités des ministères d'Etat et de leurs réseaux administratifs ("bénéficiaires") dessine un nouveau partage des rôles et des capacités d'ordonnement entre les services gestionnaires et les services de prestation financière.</p> <p><b>La concentration de la gestion et de la responsabilité des actes de gestion dans un souci de simplification de la chaîne d'activités financières</b> : afin d'optimiser l'allocation des effectifs la création de 'référénts uniques' au sein des services prestataires et des services bénéficiaires est une tendance forte.</p>
------------------	---

Activités principales	<p><b>Gérer des dossiers pour le compte des services bénéficiaires</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Traiter les actes afférents aux décisions de gestion financière prises par les services gestionnaires (mise à disposition / mise en réserve de crédits, saisie et suivi des engagements juridiques, certification du service fait / engagements de tiers et émission de titres de perception / immobilisations, ...)</li> <li>. Assurer l'interface avec les services comptables de la DGFIP (demande de paiement, traitement des factures) ainsi qu'avec les fournisseurs en tant que de besoin</li> </ul> <p><b>Réaliser des opérations budgétaires et comptables associées</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Tenir les comptabilités (générale, budgétaire, auxiliaire) associées aux actes générateurs de dépense et / ou de recettes</li> <li>. Assurer les travaux de fins de gestion</li> </ul> <p><b>Aider au pilotage des services gestionnaires dans le cadre de contrats de services</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Produire, analyser et synthétiser des conclusions quant aux restitutions produites à la demande des services "métier" (flux de dépense et de recettes)</li> <li>. Alimenter les outils d'aide au pilotage de l'exécution des services bénéficiaires (analyses, projections, restitutions)</li> </ul> <p><b>Animer de processus transverses</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Constituer un "référént" pour les services "métier" ou pour le service de prestations financières (processus de gestion, qualité, procédures métier, système d'information financier de l'Etat)</li> <li>. Animer des formations (métier et / ou outil) au bénéfice des services "métier" ou du service de prestations financières</li> </ul>
-----------------------	---

### Interlocuteurs clés

Responsable de service de prestation financière, Chargé de la liquidation, Pilote opérationnel des ressources budgétaires

### Compétences requises

Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Etre garant de la cohérence entre actes de gestion et décisions budgétaires	Processus budgétaires et comptables - notamment dépense, recettes, immobilisations, traitements de fin de gestion, restitutions - et contrôle interne comptable	3
Coordonner et diffuser de l'information	Techniques de communication et de négociation	2
S'adapter à des demandes dans une optique de prestation de service	Principes généraux d'une démarche qualité	2
Gérer des dossiers financiers	Spécificités de gestion de certains services gestionnaires / de certains actes de gestion	3

### Tendances d'évolution du métier

Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p><b>Un développement de la contractualisation dans une optique de prestation de service au sein de la sphère financière</b> : le chargé de prestations financières sera amené à participer à l'animation de la relation entre la sphère "gestionnaire" et la sphère de la "prestation financière".</p> <p><b>Une volonté d'améliorer la qualité de la mise en paiement et en recouvrement</b> : l'amélioration de l'efficacité du recouvrement des recettes comme du processus de mise en paiement en général, l'attention portée aux délais de paiement en particulier, constituent désormais des priorités fortes en matière de fluidification des processus de gestion financière.</p>	<p>Offre de formation interministérielle "<b>gestion publique</b>"</p> <p>Offre de formation interministérielle "<b>PGI CHORUS</b>"</p>	<p>Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en administration centrale</b></p> <p>Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en services déconcentrés</b></p>

## CHARGE DE LA MISE EN PAIEMENT OU EN RECOUVREMENT ET DE LA COMPTABILITE DE L'ETAT

<b>Positionnement dans la chaîne d'activités financières</b>	<b>Exécution budgétaire et comptable</b>
<b>Type de responsabilité</b>	<b>Gestion opérationnelle</b>

<b>Définition synthétique</b>	Le cœur de métier de cette fonction repose sur les notions de <b>prestation de services et d'appui à la gestion au bénéfice de services de prestations financières</b> : le chargé de la mise en paiement ou en recouvrement et de la comptabilité générale de l'Etat a pour rôles principaux le traitement des actes de dépense ou de recettes émanant des services de prestations financières, le traitement des opérations de trésorerie, ainsi que la tenue de la comptabilité générale et le contrôle des comptabilités associées.
-------------------------------	---

<b>Enjeux du métier</b>	<p><b>La mise en place de trois comptabilités pour retracer les comptes de l'Etat</b> : les complémentarités fortes entre les comptabilités générale, budgétaire et d'analyse des coûts permettent d'offrir des éclairages nouveaux sur la situation patrimoniale, les marges de manœuvre de l'État ou encore la soutenabilité des finances publiques. Elles constituent en cela un outil supplémentaire d'optimisation de la prise de décision.</p> <p><b>L'évolution du partage des responsabilités au sein de la sphère gestionnaire</b> : l'apparition de structures organisationnelles "prestataires" dédiées à la gestion des aspects financiers des activités des ministères d'Etat et de leurs réseaux administratifs ("bénéficiaires") dessine un nouveau partage des rôles et des capacités d'ordonnement entre les services "métier" et les services de prestation financière (plates-formes de gestion financières mutualisées, services facturiers).</p>
-------------------------	---

<b>Activités principales</b>	<p><b>Traiter les actes de dépense et des recettes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Rapprocher et vérifier les éléments juridiques nécessaires à la mise en paiement / en recouvrement (engagement juridique / demande de paiement, constatation du service fait, engagement de tiers / facture)</li> <li>. Contrôler les écritures en comptabilités budgétaire, générale, auxiliaire et d'analyse des coûts associées</li> </ul> <p><b>Tenir et produire des états comptables :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Tenir la comptabilité générale de l'Etat et contrôler les états de restitution associés</li> <li>. Traiter les opérations de trésorerie, d'immobilisations et de provisions</li> <li>. Contribuer aux travaux de clôture des comptes</li> </ul> <p><b>Aider au pilotage des services de prestations financières dans le cadre de protocoles de services :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Produire, analyser et synthétiser des conclusions quantes aux restitutions produites à la demande des services de prestation financière (traitement des actes, états comptables)</li> <li>. Alimenter les outils d'aide au pilotage de l'activité des services de prestations financières (analyses, projections, restitutions comptables)</li> </ul> <p><b>Animer de processus transverses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Constituer un "réfèrent" pour les services de prestations financières (processus de gestion et de qualité comptables)</li> <li>. Animer des formations (métier et / ou outil) au bénéfice des services de prestations financières et des services "métier"</li> </ul>
------------------------------	---

### Interlocuteurs clés

Pilote opérationnel des ressources budgétaires, Chargé de prestations financières, Gestionnaire d'actifs

### Compétences requises

Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Etre garant d'une cohérence entre actes budgétaires et écritures comptables	Processus budgétaires et comptables - dépense, recettes, immobilisations, travaux de fin de gestion, restitutions - et de contrôle interne comptable	3
Coordonner et diffuser de l'information	Corpus réglementaire et référentiels budgétaires et comptables	2
S'adapter à des demandes dans une optique de prestation de service	Spécificités de gestion de certains services gestionnaires / de certains actes de gestion	3
Gérer des dossiers financiers à dominante comptable	Principes de la gestion en mode LOLF (traçabilité, certification)	3

### Tendances d'évolution du métier

Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p><b>La nécessaire sensibilisation des gestionnaires à la problématique de la qualité comptable</b> : le fait générateur, ses pièces justificatives et la tenue des comptabilités de l'Etat sont désormais étroitement liés très en amont de la chaîne de la dépense (création des engagements juridiques et des engagements de tiers, prises de décisions d'investissements sur des durées de plus en plus longues, activation de la gestion des actifs de l'Etat) et implique le développement d'une culture comptable à tous les niveaux de la chaîne d'activités financières.</p> <p><b>La modernisation des modalités de contrôle de la dépense</b> : l'évolution vers des formes modulées, partenariales et a posteriori de contrôle dessinent de nouveaux modes de collaboration entre la sphère gestionnaire et la sphère comptable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Offre de formation interministérielle "<b>gestion publique</b>"</li> <li>. Offre de formation interministérielle "<b>PGI CHORUS</b>"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en administration centrale</b></li> <li>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en services déconcentrés</b></li> </ul>

## INGENIEUR FINANCIER

Positionnement dans la chaîne d'activités financières	Aide au pilotage et expertise
Type de responsabilité	Expertise

Définition synthétique	Ce métier contribue à collecter et à analyser l'ensemble des éléments nécessaires à l'objectivation juridique et financière des décisions en matière de commande publique et/ou d'investissements majeurs, complexes et engageant l'Etat sur le long terme. Son cœur de métier repose sur les notions d' <b>expertise</b> et de <b>conseil au décideurs</b> : le chargé d'ingénierie financière étudie, à partir de méthodologies éprouvées, les possibilités de montage de ces opérations complexes offertes à la personne publique. Il intervient ainsi en amont, mais également en appui du suivi des procédures d'achat et/ou des opérations d'investissement.
------------------------	--

Enjeux du métier	<p><b>Le développement de commandes publiques complexes et de financements innovants</b> : soutenues par les avancées du droit communautaire, les dispositions nationales relatives aux accords-cadres, aux dialogues compétitifs ou encore aux partenariats public-privé se sont enrichies, tandis que la maîtrise de leurs aboutissants juridiques et financiers devient un impératif de légalité.</p> <p><b>L'objectif d'optimisation de la commande publique et de garantie de sa performance dans le temps</b> : l'approche en coût global, la systématisation des analyses comparatives et la répartition efficiente des risques entre secteur public et secteur privé sur des périodes temporelles de plus en plus importantes s'inscrit dans un mouvement de développement de la culture de l'évaluation économique et financière au sein de l'Etat.</p>
------------------	--

Activités principales	<p><b>Apporter une expertise aux décideurs</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Réaliser des analyses économiques et financières</li> <li>. Assurer une veille sur les évolutions juridiques en matière de commande publique et de financements innovants</li> <li>. Rendre des avis motivés quant aux modalités de financement de l'action publique (délégations de service public, partenariats public-privé)</li> </ul> <p><b>Fournir un appui méthodologique en matière d'opérations financières complexes</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Assister le montage de procédures d'achat et d'investissement</li> <li>. Concevoir et développer les outils d'aide à la décision en matière de dépense publique (modèles mathématiques et statistiques)</li> <li>. Appuyer la gestion des acteurs de la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'oeuvre de projets majeurs et complexes</li> </ul>
-----------------------	---

### Interlocuteurs clés

Responsable budgétaire, Chargé d'études budgétaires, Chargé d'évaluation et de prospective, Chargé de la tutelle et du pilotage financiers des organismes

### Compétences requises

Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Expertiser	Outils d'analyse financière (techniques actuarielles, mathématiques probabiliste, couvertures des risques, marchés financiers et marchés de capitaux, finance d'entreprise)	3
Conseiller des décideurs	Techniques de programmation et des outils de simulation	2
Jouer un rôle de diffusion de l'information et de coordination	Réglementation en matière de marchés publics, de comptabilité, fiscalité et de domanialité publiques	3
Coordonner	Nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment dépense et recettes (macro processus 3 et 5)	1

### Tendances d'évolution du métier

Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p><b>Un besoin d'expertise renforcé en matière d'optimisation de l'allocation des ressources</b> : le responsable budgétaire va devoir s'appuyer de plus en plus sur des profils spécialisés en matière d'expertise juridique et financière afin de rationaliser la commande publique et d'optimiser les résultats des prestations attendues du secteur privé.</p> <p><b>Une montée en compétences nécessaire quant aux outils d'évaluation économique et financière</b> : les méthodologies et les meilleures pratiques en matière d'ingénierie juridico-financière étant en constante évolution, une maîtrise approfondie des techniques existantes et une adaptabilité importante aux nouvelles avancées de ce champ professionnel est requise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Offre de formation interministérielle "<b>gestion publique</b>"</li> <li>. Offre de formation interministérielle "<b>PGI CHORUS</b>"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en administration centrale</b></li> <li>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 - 2011 en services déconcentrés</b></li> </ul>

## CHARGE DE LA TUTELLE ET DU PILOTAGE FINANCIER DES ORGANISMES

Positionnement dans la chaîne d'activités financières	Aide au pilotage et expertise
Type de responsabilité	Expertise

Définition synthétique	Ce métier a en charge l'exercice de la tutelle financière des organismes dotés de la personnalité juridique, chargés d'une mission de service public et bénéficiant de dotations de l'Etat (opérateurs, établissements publics nationaux, groupements d'intérêt public, sociétés anonymes, associations). Son cœur de métier repose sur les notions d' <b>expertise</b> et de <b>pilotage</b> : le chargé de la tutelle et du pilotage financier des organismes a en charge d'une part la gestion des aspects juridiques, administratifs et financiers de la tutelle des organismes relevant de son périmètre ; d'autre part la contribution à l'amélioration de la performance des activités et de la qualité de la gestion financière desdits organismes.
------------------------	---

Enjeux du métier	<p><b>L'évolution des modalités d'exercice de la tutelle des opérateurs</b> : la logique de contractualisation et de formalisation d'objectifs de performance afin d'améliorer le pilotage de l'activité et de la gestion financière des opérateurs doit trouver sa traduction concrète dans un dialogue de gestion objectif et enrichi.</p> <p><b>La nécessaire articulation des tutelles 'métier' et 'financière'</b> : dans l'optique d'une optimisation des ressources budgétaires allouées aux opérateurs (financement et emplois hors plafond du budget de l'Etat) conciliant l'objectif de maintien voire de l'amélioration de la qualité du service public rendu, les composantes 'métier' et 'financière' de la tutelle doivent être mises en lien.</p>
------------------	--

Activités principales	<p><b>Allouer les ressources et suivre la gestion financière des organismes sous tutelle</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Proposer les éléments de budgétisation en crédits et en emplois permettant un calibrage de la dotation de l'Etat aux organismes</li> <li>. Piloter le versement des ressources (abondement de subventions / crédits d'intervention, optimisation de la gestion de la trésorerie)</li> <li>. Expertiser et approuver les documents budgétaires et financiers concernant l'organisme (budgets, DM, états financiers, schémas immobilier et informatique)</li> </ul> <p><b>Coordonner de la maîtrise des risques financiers</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Participer à la définition de la stratégie des entités sous tutelle dans un souci de soutenabilité des finances publiques</li> <li>. Veiller au respect de la réglementation budgétaire et comptable en relation avec les contrôles externes</li> <li>. Contribuer à la détermination des modalités de contrôle de l'organisme, en relation avec l'autorité chargée du contrôle économique et financier</li> </ul> <p><b>Accompagner des organismes en matière d'amélioration de leur pilotage financier</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Animer la négociation des éléments contractuels entre l'Etat et les organismes (contrats de performance, lettres de mission et de performance)</li> <li>. Assurer un suivi infra-annuel des activités et des résultats de l'organisme et affiner les éléments de budgétisation à l'appui de la performance de sa gestion</li> <li>. Appuyer la mise en place d'initiatives visant à l'amélioration de la qualité de l'information budgétaire et comptable de l'entité (cartographie des risques, remontées d'alertes financières, développement d'outils de pilotage des activités - tableaux de bord, objectifs intermédiaires de gestion et comptabilité d'analyse des coûts)</li> </ul>
-----------------------	--

### Interlocuteurs clés

Responsable budgétaire, Chargé d'études budgétaires, Contrôleur budgétaire, Contrôleur de gestion

### Compétences requises

Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Expertiser	Méthodes et outils d'analyse financière (restitutions, modélisations prévisionnelles des coûts et des gains financiers)	3
Conseiller des décideurs	Nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment dépense publique et recettes non fiscales (MP3 et 5)	2
Coordonner et diffuser de l'information	Maîtrise du corpus réglementaire applicable aux opérateurs de l'Etat et aux organismes sous tutelle	3

### Tendances d'évolution du métier

Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p><b>L'internalisation des compétences de tutelle financière par les ministères</b> : consécutivement à l'autonomisation des gestionnaires préconisée par la LOLF, la tutelle financière est amenée à reposer plus largement sur la compétence des acteurs ministériels. Cette évolution impose une professionnalisation des effectifs en charge de la tutelle et du pilotage financiers au sein des ministères, afin d'harmoniser l'exercice de ces activités en étroite coopération avec la direction du budget.</p> <p><b>La mise en place de cellules spécialisées en matière de tutelle financière</b> : l'impératif d'auditabilité et de certification des comptes de l'Etat renforce le besoin de création de structures dédiées au pilotage tant financier que "métier" des opérateurs, induisant par là-même une évolution sensible des organisations ministérielles.</p>	<p><b>Offre de formation interministérielle "gestion publique"</b></p> <p><b>Offre de formation interministérielle "PGI CHORUS"</b></p>	<p><b>Estimation des besoins de recrutement 2009 - 2011 en administration centrale</b></p> <p><b>Estimation des besoins de recrutement 2009 - 2011 en services déconcentrés</b></p>

## CONTROLEUR DE GESTION

<b>Positionnement dans la chaîne d'activités financières</b>	<b>Aide au pilotage et expertise</b>
<b>Type de responsabilité</b>	<b>Expertise ou Encadrement supérieur (selon le niveau d'exercice de la métier)</b>

<b>Définition synthétique</b>	Ce métier se retrouve à chacun des principaux niveaux décisionnels. Elle a en charge la constitution d'un dispositif d'aide au pilotage, visant à améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats. Elle permet d'objectiver le dialogue de gestion et d'assurer le pilotage des résultats et de la performance, sur la base d'objectifs et d'engagements de services, ainsi que la connaissance des coûts, des activités et des résultats.
-------------------------------	---

<b>Enjeux du métier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>L'amélioration de l'efficacité de la dépense publique</b> : les outils et les techniques de contrôle de gestion constituent des leviers à utiliser pleinement pour optimiser, au sein des services, les rapports objectifs / moyens, résultats / objectifs et résultats / moyens.</li> <li>· <b>L'approfondissement de la mesure et du pilotage des résultats et de la performance</b> : l'apport du contrôle de gestion en matière de mesure des résultats et de la performance, de déclinaison des objectifs et de pilotage au sein des services dans le cadre d'une stratégie prédéfinie doit faire l'objet d'une appropriation par les acteurs décisionnels de la chaîne financière.</li> </ul>
-------------------------	---

<b>Activités principales</b>	<p><b>Développer des systèmes de mesure des résultats et de pilotage adaptés aux enjeux réels :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Documenter les objectifs et les facteurs clefs de performance (déclinaison et complémentarité des leviers d'action, modèles causals, cartes stratégiques...) ainsi que les indicateurs de pilotage associés.</li> <li>· Élaborer les référentiels d'analyse des coûts et d'analyse de la rentabilité et de la valeur des activités, des projets et des investissements (conception de la CAC - clés de répartition, principes de déversement -, comptabilité analytique de gestion, analyses coûts/avantages, etc.)</li> <li>· Développer les systèmes d'information décisionnels "métier", relatifs à la mesure et au pilotage des résultats et de la performance</li> </ul> <p><b>Préparer le dialogue de gestion et la définition des objectifs de résultat et de performance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Préparer les échanges entre les niveaux décisionnels, relatifs aux volumes de moyens mis à disposition et aux objectifs</li> <li>· Préparer la partie "performance" des documents budgétaires (PAP, BOP...) et coordonner l'élaboration des documents de contractualisation interne (lettres de missions, conventions de service...)</li> </ul> <p><b>Préparer les tableaux de bord de pilotage, les analyses et les commentaires de gestion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Identifier et qualifier les écarts entre les résultats attendus et les réalisations, et évaluer les mesures correctives envisagées.</li> <li>· Préparer les comptes rendus de gestion</li> </ul>
------------------------------	---

### Interlocuteurs clés

Responsable budgétaire, Responsable de service de gestion financière, Chargé de la tutelle et du pilotage financiers des organismes, Ingénieur financier, Chargé d'évaluation et de prospective

### Compétences requises

Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Analyser et qualifier les écarts à un corpus de normes défini	Maîtrise des outils et techniques du contrôle de gestion (analyse des risques, des activités, des coûts)	3
Jouer un rôle de diffusion de l'information	Maîtrise des nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment dépense, recettes, pilotage de la masse salariale et des plafonds d'emplois, restitutions (macroprocessus 3, 4, 5, 7 et 8)	2
Conseiller des décideurs	Principes de la gestion en mode LOLF (pilotage par les résultats, performance)	2
Animer une équipe	Techniques de management	3

### Tendances d'évolution du métier

Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p>· <b>Le passage d'un pilotage par les moyens à un pilotage en métier des objectifs de performance</b> : la nécessité de prise en compte, par les responsables opérationnels comme les décideurs budgétaires, de l'efficacité socio-économique de l'action publique et de la notion d'efficience tout en améliorant la qualité du service rendu aux citoyens engendre un besoin d'expertise renforcé en matière d'analyse de la valeur et d'optimisation des ressources mobilisées.</p> <p>· <b>Une nécessité de maîtrise accrue des systèmes et des outils de pilotage et d'aide à la décision</b> : le contrôleur de gestion est appelé à travailler en collaboration étroite avec les responsables budgétaires afin d'appuyer les démarches visant à analyser la valeur des activités et des projets, et objectiver les allocations de ressources ; ainsi qu'à produire des tableaux de bord utiles pour la prise de décision.</p>	<p>· Offre de formation interministérielle "<b>gestion publique</b>"</p> <p>· Offre de formation interministérielle "<b>PGI CHORUS</b>"</p>	<p>· Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 -2011 en administration centrale</b></p> <p>· Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 -2011 en services déconcentrés</b></p>

## RESPONSABLE DE LA QUALITE DES PROCEDURES FINANCIERES INTERNES

<b>Positionnement dans la chaîne d'activités financières</b>	<b>Aide au pilotage et expertise</b>
<b>Type de responsabilité</b>	<b>Expertise ou encadrement supérieur (selon le niveau d'exercice de la métier)</b>

<b>Définition synthétique</b>	Ce métier contribue à concevoir et animer un système de contrôle dont l'objectif est d'apprécier la conformité aux règles et procédures financières (notamment des normes budgétaires et comptables, dont les garants externes aux ministères sont respectivement le contrôleur budgétaire et le chargé de la qualité comptable) applicables à la sphère "Etat". Son cœur de métier repose sur les notions de <b>maîtrise des risques</b> et de <b>conseil aux décideurs</b> : le responsable de la qualité des procédures financières internes a pour rôle principal l'application de référentiels permettant d'assurer la conformité de l'activité des entités aux procédures financières réglementaires, ainsi que le développement d'outils de suivi et de gestion des risques opérationnels.
-------------------------------	---

<b>Enjeux du métier</b>	<p><b>L'impératif de fiabilité de l'information financière</b> : des techniques et outils de maîtrise des risques de gestion ainsi que des procédures de contrôle internes harmonisées se développent au sein de l'ensemble des ministères dans une optique de maîtrise des activités (qualité de la programmation, atteinte des objectifs de performance, qualité comptable).</p> <p><b>L'amélioration de la qualité de la gestion financière</b> : les principes de régularité, de sincérité et de restitution d'une image fidèle du patrimoine et de la situation financière sont énoncés au sommet de la hiérarchie des normes financières par l'article 47-2 de la Constitution et l'article 27 de la LOLF.</p>
-------------------------	--

<b>Activités principales</b>	<p>ELABORATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE :</p> <p><b>Concevoir le dispositif de contrôle interne comptable et financier</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Concevoir / participer à la conception de procédures de gestion financière à respecter (référentiels de contrôle interne, processus de gestion financière)</li> <li>. Assurer la diffusion des normes financières ministérielles et interministérielles (animation de réseaux de correspondants, élaboration de supports d'information et de formation)</li> </ul> <p><b>Appuyer la démarche d'amélioration de l'efficacité des processus financiers et du fonctionnement des services</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Etablir des constats quant aux éventuels dysfonctionnements et risques de non conformité aux processus et procédures établis</li> <li>. Assister les services en tant que référent afin d'améliorer l'organisation, le déroulement et la fiabilisation des processus et procédures</li> </ul> <p>EVALUATION INTERNE :</p> <p><b>Animer le dispositif de diagnostic des procédures financières internes</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Construire des outils d'analyse des activités et processus financiers (cartographie des risques, programmes d'évaluation, plans d'actions opérationnels)</li> <li>. Réaliser des diagnostics de processus afin d'assurer le respect des référentiels de gestion établis</li> </ul> <p><b>Appuyer la démarche d'amélioration de l'efficacité des processus financiers et du fonctionnement des services</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Etablir des constats quant aux éventuels dysfonctionnements et risques de non conformité aux procédures établies</li> <li>. Préconiser des plans d'actions visant à réduire les écarts aux procédures "références" en matière de gestion à destination des décideurs</li> </ul>
------------------------------	--

<b>Interlocuteurs clés</b>
Responsable budgétaire, Responsable de service de gestion financière, Chargé de la tutelle et du pilotage financiers des organismes, Contrôleur budgétaire, Contrôleur de gestion

Compétences requises		
Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Analyser et qualifier les écarts à un corpus de normes défini	Outils et technique du contrôle / de l'évaluation interne (analyse des risques, des processus, des procédures; qualité des référentiels d'activités; axes analytiques et clés de répartition CAC)	3
Conseiller des décideurs	Processus et référentiels budgétaires et comptables	3
Diffuser l'information	Principes de la gestion en mode LOLF (traçabilité, organisation des processus, documentation)	3
Animer une équipe	Techniques de management	2

Tendances d'évolution du métier		
Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p><b>Le développement du contrôle interne comptable et financier</b> : afin d'assurer de manière plus préventive et plus partenariale la maîtrise des risques budgétaires et comptables, et dans l'optique de respecter les principes de transparence financière portés par la LOLF (traçabilité, auditabilité) les acteurs externes (contrôleur budgétaire et chargé de la qualité comptable) et internes aux ministères (responsable de la qualité des procédures financières internes) sont appelés à travailler en coopération étroite.</p> <p><b>Le développement d'entités dotées d'une importante autonomie de gestion</b> : l'évolution vers une responsabilisation accrue des gestionnaires et la mise en place de structures orientées vers la prestation de services publics, dont le financement et la tutelle sont de plus en plus interministériels (opérateurs de l'Etat, "agences de service public", centres de services partagés) fait du respect des règles financières sur l'ensemble du périmètre 'Etat' un enjeu crucial.</p>	<p>. Offre de formation interministérielle "<b>gestion publique</b>"</p> <p>. Offre de formation interministérielle "<b>PGI CHORUS</b>"</p>	<p>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 -2011 en administration centrale</b></p> <p>. Estimation des <b>besoins de recrutement 2009 -2011 en services déconcentrés</b></p>

## CHARGE D'EVALUATION ET DE PROSPECTIVE

Positionnement dans la chaîne d'activités financières	<b>Aide au pilotage et expertise</b>
Type de responsabilité	<b>Expertise</b>

Définition synthétique	Ce métier contribue à collecter et à synthétiser l'ensemble des éléments nécessaires à l'appréciation de la qualité et de la performance de l'action publique. Son cœur de métier repose sur les notions d'analyse et de conseil aux décideurs : le chargé d'évaluation et de prospective a pour rôle principal, à l'appui de méthodologies éprouvées, la réalisation d'études destinées à objectiver l'efficacité des moyens administratifs et financiers mis en oeuvre / envisagés pour produire les effets attendus de politiques publiques et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Il a ainsi vocation à intervenir non seulement en aval mais également en amont de la décision budgétaire.
------------------------	--

Enjeux du métier	<p><b>. Le développement de l'évaluation des politiques publiques :</b> les réformes administratives en cours comme les transformations de l'action publique ont désormais un caractère structurel. La mesure de leur efficacité et de leur pertinence prend une importance croissante, <i>a fortiori</i> dans le cadre désormais pluri-annuel de leur budgétisation.</p> <p><b>. L'impératif de soutenabilité des finances publiques :</b> le contenu des documents budgétaires doit refléter de plus en plus précisément le souci de rationalisation des dépenses publiques (JPE y compris dans sa composante analyse des coûts).</p>
------------------	---

Activités principales	<p><b>Analyser l'impact financier des politiques publiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Réaliser des études d'impact quant aux dépenses (budgétaires et fiscales) engagées (niveau missions/ actions/ programmes...)</li> <li>. Rendre des avis quant aux projets de réformes structurelles envisagés</li> </ul> <p><b>Proposer des plans d'action à court et moyen terme en vue d'améliorer la performance de l'action publique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Modéliser les différentes hypothèses financières et les plans d'action afférents à de nouvelles mesures / des mesures correctives</li> <li>. Suivre les projets à fort enjeux du ministère et constituer une force de proposition quant à l'amélioration de la conduite des politiques publiques</li> </ul>
-----------------------	---

<b>Interlocuteurs clés</b>	
Responsable budgétaire, Chargé d'études budgétaires	

Compétences requises		
Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Etablir et qualifier des priorités	Outils de prévision financière (restitutions, analyse de la valeur, modélisations prévisionnelles des coûts et des gains financiers)	3
Conseiller des décideurs	Nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment allocation et mise à disposition des ressources, pilotage de la masse salariale et des plafonds d'emplois (MP2 et 8)	1
Coordonner et diffuser de l'information	Principes de la gestion en mode LOLF (pluriannualité, performance)	2
Analyser la gestion d'une politique publique	Enjeux financiers et "métier" des politiques publiques analysées	3

Tendances d'évolution du métier		
Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
<p><b>. Un besoin d'expertise renforcé en matière d'optimisation de l'allocation des ressources :</b> l'éclairage fourni quant aux propositions de réformes structurelles et plus généralement quant aux scénarii d'évolution à moyen terme de l'action publique constituera un appui particulièrement utile aux acteurs de la décision budgétaire.</p> <p><b>. Un développement des méthodologies d'évaluation de l'action publique :</b> de nouveaux outils d'appui à la décision sont en développement, qui nécessitent le renforcement des interactions du chargé de l'évaluation et de la prospective avec les institutions qui les portent (INSEE, Centre d'Analyse Stratégique...).</p>	<p><b>. Offre de formation interministérielle "gestion publique"</b></p> <p><b>. Offre de formation interministérielle "PGI CHORUS"</b></p>	<p><b>. Estimation des besoins de recrutement 2009 -2011 en administration centrale</b></p> <p><b>. Estimation des besoins de recrutement 2009 -2011 en services déconcentrés</b></p>

**ANNEXE :**  
**PROPOSITION DE FICHE « EMPLOI TYPE »**  
**POUR DECLINAISON MINISTERIELLE DES**  
**« EMPLOIS REFERENCES »**

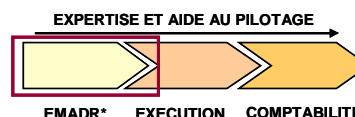


## MODELE DE FICHE METIER MINISTERIELLE

**EMADR** : Elaboration du budget et mise à disposition des ressources

**EXECUTION** : gestion des ressources (dépenses, recettes non fiscales, actifs)

**COMPTABILITE** : gestion des deniers publics, opérations comptables



DOMAINE FONCTIONNEL :  
CHAMP PROFESSIONNEL :

### INTITULE DE L'EMPLOI-REFERENCE

**TYPE DE RESPONSABILITE** : gestion opérationnelle, encadrement intermédiaire, encadrement supérieur, expertise

**POSITIONNEMENT DANS LA CHAINE D'ACTIVITES FINANCIERES** : schéma des processus financiers dans lesquels le métier intervient et positionnement dudit métier

**CORRESPONDANCE AVEC LES RÔLES FINANCIERS ISSUS DE LA REINGENIERIE DES PROCESSUS BUDGETAIRES ET COMPTABLES** : rôle(s) principal / principaux - rôle(s) secondaire(s) - rôle connexe

### CONTEXTE PROFESSIONNEL

**FAMILLE PROFESSIONNELLE** : élaboration et suivi du budget, expertise financière, gestion des ressources, gestion des deniers publics, aide au pilotage

**STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE RATTACHEMENT** : administration centrale ou service déconcentré, plate-forme de gestion mutualisée ou service / direction métier

**INTERLOCUTEURS CLES** : structures et acteurs avec lesquels les interactions professionnelles sont les plus fréquentes

### ACTIVITES PRINCIPALES

**ENJEUX DU METIER** : contribution à l'optimisation de la qualité des processus financiers, points de vigilance sur lesquels porter une attention continue

**PRINCIPALES INTERVENTIONS DANS LES PROCESSUS FINANCIERS** : regroupement des activités en modes d'intervention cohérents, contributions attendues

### COMPETENCES REQUISES

**APTITUDES ET QUALITES PROFESSIONNELLES** : compétences techniques, compétences relationnelles

**NIVEAUX DE MAITRISE** : 1. connaissance générale des principes, 2. maîtrise approfondie des modes d'application, 3. expertise

### TENDANCES D'EVOLUTION DU METIER

**FACTEURS CLES A HORIZON 3 A 5 ANS** : organisationnels, 'métier'

**CONSEQUENCES STRUCTURANTES** : évolution du périmètre et des modalités d'exercice des activités, évolution des compétences nécessaires à l'exercice du métier

### PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES

**AIRES DE MOBILITE** : même type de responsabilité – même champ professionnel ; même type de responsabilité – autre champ professionnel ; niveau supérieur de responsabilité – même champ professionnel ; niveau supérieur de responsabilité – autre champ professionnel

**POSSIBILITES DE FORMATION CONTINUE** : formations d'adaptation immédiate au poste, formations dans l'emploi répondant à l'évolution prévisible des métiers, formations d'amélioration ou d'acquisition de nouvelles qualifications

### PROFILS RECHERCHES

**PRE-REQUIS A L'EXERCICE DU METIER** : expériences antérieures, nombre d'années minimum d'exercice des fonctions préalablement occupées

**VOIES DE RECRUTEMENT** : niveau de diplôme requis, modalités d'accès en "interne" à l'administration - en "externe" hors administration

