

DFCG.

TROPHÉE DU DIRIGEANT FINANCIER SERVICES PUBLICS



Prix du Directeur
Financier Services Publics

Trophées du Dirigeant Financier



MichaelPage

DES ACTEURS ENGAGÉS POUR LA PERFORMANCE DES DIRECTIONS FINANCIÈRES DES SERVICES PUBLICS

La DFCG remercie les 7 candidats qui ont partagé leurs projets d'excellence dans le cadre du second Prix du Directeur Financier Services Publics :

1. **Fabrice Beaulieu**, Chef du service des achats et des finances (SAFI), Secrétariat général des ministères économiques et financiers
2. **Paul Bérard**, Directeur général adjoint en charge des finances, Région Île-de-France
3. **Evelyne Charrier**, Directrice des finances et de l'évaluation, Région Bretagne
4. **Adrien Hugerot**, Directeur en charge des recettes, de la facturation et de la performance, Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Nancy
5. **Camille Leonardi**, Chef des services financiers et agent comptable, Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (INTEFP)
6. **Claude Mammosser**, Directeur adjoint des finances en charge du budget, Ville et Eurométropole de Strasbourg
7. **Françoise Perriolat**, Directrice financière, Institut Pasteur

Un grand merci à l'ensemble des contributeurs, rédacteurs et répondants !

ÉDITO

Les missions et responsabilités croissantes des fonctions financières dans les organisations publiques exigeaient que leurs responsables puissent être mieux valorisés. Dans ce sens, le groupe Services Publics de la DFCG a pris l'initiative de créer le Prix du Directeur Financier Services Publics en 2022, en partenariat avec les cabinets EY, CGI et Michael Page. Plus que jamais, les dirigeants de services publics sont convaincus du rôle essentiel et incontournable de leur direction financière dans la conduite des stratégies et de leurs apports dans l'amélioration indispensable de la performance publique. Plus que jamais, le Directeur financier est un partenaire incontestable et incontournable dans la décision publique. Ainsi, il devenait naturel de créer une récompense pour saluer ces transformations et ces évolutions à l'image de ce qui existe dans d'autres secteurs d'activité.

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

- L'approche de la gestion financière par l'analyse des risques
- Le développement exemplaire d'une finance publique responsable, durable et verte
- Le management de la performance pour les politiques publiques
- La mise en place de robots pour l'automatisation de processus
- La mise en œuvre de la politique de maîtrise des risques financiers dans un établissement public
- L'intégration de critères de genre à la prise de décision budgétaire
- La stratégie d'investissements technologiques et immobiliers

Le Groupe Services Publics de la DFCG



Services
Publics
DFCG.

PRÉSIDENT JURY 2023



Christian Charpy

Président de la quatrième chambre,
Cour des comptes

MEMBRES DU JURY



Damien Abreu
Délégué Général,
DFCG



Philippe Baron
Vice-Président du groupe
Services Publics, DFCG



Héléne Barrios
Vice-Présidente Secteur
Public, CGI



Dorothee Belle
Associée Secteur Public,
EY Consulting



Agnes Chauvel
Directrice Finances,
Evaluation & Europe,
Département des Yvelines



Régine Diyani
Ex-Directrice, AIFE



Raphaëlle Éloy
Conseiller référendaire,
Cour des comptes &
Rapporteur général adjoint,
Haut Conseil des finances
publiques



Diane Girard
Directrice des Finances,
Département des Alpes
Maritimes



Emmanuel Laurent
Directeur - Direction
Centrale Trésorerie Banque
Financement
Investissement, Urssaf
Caisse Nationale



David Mérigonde
Directeur Senior Division
Public, Michael Page



Jacques Rapoport
Président du groupe
Services Publics, DFCG



Denis Rebeyrat
Directeur Département
Pilotage financier,
Business France



FABRICE BEAULIEU

PARCOURS

Fabrice Beaulieu est depuis juillet 2021 chef de service en charge des achats et des finances au sein du Secrétariat général des ministères économiques et financiers. Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'École des hautes études en santé publique (EHESP), il a mené toute sa carrière dans les domaines finances et gestion au sein d'entités publiques variées, en milieu hospitalier, à la mairie de Paris puis en administration centrale de l'Etat.

PROJET

Refonte de la démarche de maîtrise des risques des ministères économiques et financiers

Le projet engagé au sein des ministères économiques et financiers a consisté à renouveler en profondeur la démarche de maîtrise des risques. Une approche globale des risques a été adoptée, qu'ils soient financiers (budgétaires ou comptables) ou « métiers » ; l'identification des risques a obéi au principe de subsidiarité (les cartes des risques et plans d'actions établis au niveau des directions alimentent la carte et le plan d'action ministériels, par sélection des risques les plus significatifs) ; les outils ont été homogénéisés et simplifiés ; une gouvernance de haut niveau a été mise en place.

Les résultats de cette démarche sont tangibles : elle a permis une appropriation plus grande par les acteurs opérationnels et stratégiques ; une couverture plus large des risques ; une levée des principales observations précédemment formulées par la Cour des comptes.

Les travaux programmés en 2023 permettront de poursuivre la dynamique d'amélioration, à travers le développement de la traçabilité des contrôles, une carte des risques et un plan d'action ministériel plus accessibles pour les autorités politiques, et la réponse à deux enjeux définis comme prioritaires (la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics et la prévention des risques d'atteinte à la probité).



PAUL BERARD

PARCOURS

Paul Bérard a rejoint la Région Île-de-France fin 2018 comme Directeur général adjoint des services, chargé des finances. Le pôle Finances compte désormais 240 agents, avec l'intégration de la stratégie européenne. Il était, depuis 2015, rapporteur général adjoint du budget de l'État à la Cour des comptes et rapporteur auprès du Haut Conseil des finances publiques. Auparavant, il a exercé plusieurs fonctions budgétaires au ministère de l'Économie et des Finances (coordination des négociations budgétaires européennes ; synthèse des lois de finances ; pilotage des crédits de la solidarité et de l'insertion). Il était, en 2011, conseiller finances sociales auprès du ministre du Budget.

PROJET

Conforter le statut de la Région Ile-de-France comme leader européen en matière de finances durables

Le projet visait à assurer un financement de la Région 100 % vert et responsable au travers d'un cadre des émissions obligataires innovant, strictement aligné aux meilleurs standards de la finance responsable.

En effet, la Région Ile-de-France se finance directement sur les marchés financiers internationaux (émissions obligataires). Depuis 2019, la Région s'est engagée à ne recourir exclusivement qu'à des financements verts et responsables. Désormais, le stock de dette est vert et responsable à 85 %. Ce stock atteindra 100 % en 2026.

Le projet a consisté en la mise en place d'un nouveau cadre pour les émissions obligataires vertes, sociales et durables en 2021. Ce nouveau cadre d'émission obligataire est considéré par les parties prenantes et les certificateurs comme désormais le plus abouti en Europe pour une structure publique.



EVELYNE CHARRIER

PARCOURS

Evelyne Charrier est depuis 2019 Directrice des finances et de l'évaluation au sein de la région Bretagne. Diplômée de l'ESSCA (Ecole Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers), elle a également suivi le cycle de management territorial à l'INET Strasbourg. Elle a tenu des responsabilités dans le pilotage de collectivités locales, et le contrôle de gestion, mais également au niveau exécutif en tant que DGS adjointe de la ville de Fougères.

PROJET

Revue de programmes – un outil de pilotage au service de l'efficacité de la conduite des politiques publiques

C'est dans un contexte marqué par une succession de crises qui mettent en tension toutes les organisations, que la directrice générale des services propose à son arrivée fin 2021 une démarche de fond visant à questionner le fonctionnement de l'administration régionale à l'aune de 4 objectifs :

- Assurer la réussite de la mise en œuvre d'un projet de mandat au service de la Bretagne ;
- Améliorer la performance de l'action publique et amplifier l'approche usagée du service public ;
- Redéfinir les priorités dans un contexte de contraintes accrues sur les moyens ;
- Améliorer la qualité de vie au travail pour tous les agents.

Ces 4 cibles sont posées à un moment de raréfaction grandissante des marges de manœuvre financières des collectivités et de la nécessité de s'engager dans les investissements favorables aux transitions.

C'est dans ce cadre de référence qu'est lancé le projet de la revue des programmes avec des visées très opérationnelles per-

mettant de répondre aux attentes posées en termes de performance de l'action publique et d'identification des marges de manœuvre des ressources financières et humaines pour prioriser les actions soutenables inscrites dans le projet de mandat.

Concrètement ce projet est décliné selon les actions suivantes :

- Mesurer les moyens humains et financiers mobilisés pour conduire les actions régionales ;
- Questionner la location des moyens à travers une grille d'analyse homogène ;
 - Cohérence avec les priorités du mandat ;
 - Qualité de l'expérience et de la relation usagée avec une visibilité effective de la région ;
 - Solidarité territoriale ;
 - Contribution aux transitions ;
 - Performance.

In fine cette analyse multifactorielle contribue à identifier les zones d'arbitrage permettant d'optimiser les ressources humaines et financières afin de garantir la mise en œuvre des politiques publiques.



ADRIEN HUGEROT

PARCOURS

Après des études supérieures réalisées entre Sciences Po Lille, la Dalhousie University (Canada) et l'université Panthéon-Sorbonne à Paris, Adrien a fait le choix de s'orienter vers le service public, dont il partage les valeurs et objectifs. Après avoir réussi le concours de directeur d'hôpital de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) en 2015, Adrien a rejoint à sa titularisation en 2018 le Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU) de Nancy, d'abord comme Directeur en charge de la conduite des projets (2018-2020) puis comme Directeur en charge des recettes, de la facturation et de la performance (2020-2023).

PROJET

Projet RPA (Robotic Process Automation)

La gestion financière et la facturation hospitalière reposent sur un nombre important de processus, souvent sécurisants et très cadrés, mais parfois également chronophages, voire redondants. Cette situation peut entraîner chez les agents en charge de ces processus une lassitude pouvant conduire à des erreurs (par diminution de la vigilance après répétition de la même tâche) et/ou à des souhaits de mobilités (vers des missions plus stimulantes).

Le projet mis en œuvre au CHRU de Nancy a conduit à automatiser par assistance robotique 4 processus chronophages et à faible valeur ajoutée réalisés jusqu'alors par les agents de la direction de la facturation qui en avaient la charge.

L'objectif poursuivi était double : sécuriser les processus d'une part et recentrer les agents concernés sur des tâches à plus forte valeur ajoutée d'autre part, afin de redonner du sens à leurs fonctions dans une logique d'amélioration de la qualité de vie au travail.

La concrétisation du projet a nécessité de déterminer les processus qui pouvaient être automatisés, de prioriser ceux qui devaient l'être en fonction du retour sur investissement, d'en lister précisément chaque étape et tâche, de créer les automates et enfin de les déployer au sein de la DFAC, en adaptant les organisations humaines en conséquence.

Après plusieurs mois de mise en œuvre, les bénéfices du projet sont multiples : sécurisation et fiabilisation des informations patient traitées par la DFAC ; amélioration de la qualité de vie au travail des agents ; recettes nouvelles pour l'établissement.



CAMILLE LEONARDI

PARCOURS

Camille Leonardi, 41 ans, est inspectrice des finances publiques depuis 16 ans et a accédé au grade d'inspecteur divisionnaire en 2022. Son parcours professionnel démontre sa constante envie d'apprendre et ses capacités d'adaptation. Après une première expérience de formatrice à l'ENFIP au moment de la fusion des services des impôts et du trésor public, elle a été nommée agent comptable puis chef des services financiers, d'un établissement public. Le rôle d'un manager est essentiel pour Camille pour qui la responsabilité d'une équipe l'engage tant sur les résultats collectifs que sur le bien-être de chacun.

PROJET

L'organisation d'un exercice de supervision dans le cadre de l'appropriation de la maîtrise des risques financiers par les équipes de l'INTEFP

La mise en œuvre de la politique de maîtrise des risques financiers dans un établissement public est avant tout une question relevant du département Finances, partagée par la direction et les instances de gouvernance de manière périodique.

Depuis 4 ans, le projet est d'étendre la sphère de résonance de cette politique à l'ensemble des services et des échelons d'intervention, des secrétaires des services pédagogiques aux membres du CODIR, afin de lui donner plus de sens et de la rendre plus accessible.

En décembre 2019 il a été décidé d'organiser un exercice de supervision dans le cadre de l'appropriation de la maîtrise des risques financiers par les équipes de l'INTEFP. La réalisation de cet exercice de supervision est un projet en tant que tel qui s'inscrit pleinement dans l'objectif plus large. Sa réussite repose sur l'adhésion des participants et donc sur l'intérêt qu'ils peuvent identifier dans leur travail quotidien. La mise en œuvre de ce projet a permis un travail en transversalité grâce à la représentativité de tous les échelons de la chaîne de la dépense. Il a mis en lumière les avantages d'une communication plus fluide entre les services et le partage des métiers.

Le changement de régime de responsabilité des gestionnaires publics donne encore davantage de poids à ce projet.



CLAUDE MAMMOSSER

PARCOURS

Actuellement Directeur adjoint des finances, en charge du budget de la Ville et de l'Eurométropole de Strasbourg, Claude a réalisé l'essentiel de sa carrière au sein de cette organisation. Après des études d'économie (Maîtrise de sciences économiques à l'Université de Strasbourg en 1995), il se spécialise dans le domaine des collectivités locales en suivant un DESS (Master 2) à l'Université de Metz en 1995-1996. Lauréat du concours d'Attaché Territorial en 1999, il intègre la direction des finances au sein de la Ville et de la Communauté urbaine de Strasbourg. Claude a été successivement au service de la comptabilité, en charge du système d'information financier et du service du budget à partir d'août 2008.

PROJET

Le budgétisation sensible au genre

Le projet de budgétisation sensible au genre (abrégée par BSG) vise à intégrer la perspective de genre dans tout le cycle budgétaire pour analyser l'impact différencié des dépenses et des recettes des budgets publics sur l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de la vie d'un territoire.

L'innovation principale dans ce projet consiste à re-questionner les politiques publiques en terme de genre. Dans les directions financières, nous avons l'habitude de raisonner de manière analytique, en terme de politiques publiques, de territoires. Mais raisonner en terme d'impact de genre dans les politiques est une innovation car c'est pour l'instant un angle mort des dépenses liées aux politiques publiques locales.

L'innovation est non seulement dans les intentions mais essentiellement dans des actes concrets de mise en œuvre des politiques publiques.

Définition du Conseil de l'Europe :

« L'intégration d'une perspective de genre dans le processus budgétaire est une application de l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le processus budgétaire. Cela implique une évaluation des budgets existants avec une perspective de genre à tous les niveaux du processus budgétaire ainsi qu'une restructuration des revenus et dépenses dans le but de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes »



FRANÇOISE PERRIOLAT

PARCOURS

Née à Lyon, Françoise a travaillé la majeure partie de sa carrière pour le Groupe Danone et a exercé diverses responsabilités comme Directrice Administrative et Financière en France et à l'International. Elle a également été administratrice indépendante dans une PME cotée sur Euronext Growth et a occupé plusieurs mandats d'administratrice salariée au sein du groupe Danone. Depuis janvier 2019, elle est Directrice financière de l'Institut Pasteur. Depuis le 10 octobre 2018, Françoise exerce les fonctions d'administratrice indépendante au sein au Conseil d'administration Mr Bricolage, et depuis janvier 2023 elle est également administratrice indépendante de la société Média-performance.

PROJET

Pilotage des projets d'investissements technologiques et immobiliers

La vision de la fonction finance de l'Institut Pasteur doit permettre de servir l'intérêt général. Dans un contexte où les investissements sont de plus en plus stratégiques pour les activités de recherche, le pilotage et le suivi des projets d'investissements est majeur.

Pour cela, la DAF a distingué deux types d'investissement pour lesquels des projets de transformation du pilotage et une réévaluation complète des processus et des pratiques ont été mis en place :

- L'investissement technologique : la recherche scientifique est une activité consommatrice d'investissements en technologies avec un taux de renouvellement élevé qu'il faut maîtriser et anticiper
- L'investissement bâtementaire : la nécessité d'augmenter les capacités de recherche en France à l'Institut Pasteur implique la nécessité d'augmenter les capacités d'hébergement et d'accueil des plateaux technologiques et des nouvelles équipes.

La qualité des infrastructures est déterminante pour attirer et retenir les équipes scientifiques dans un environnement international compétitif.

La responsabilité de la Direction Financière est de fournir de l'information fiable et qualifiée, de projeter les besoins en investissements, d'évaluer les risques ; la digitalisation des flux, les projections de coûts à terminaison et la mise en place de gouvernance transverse des projets sont essentielles pour notamment assurer le suivi des chantiers dans un contexte inflationniste.

Ce pilotage à moyen/ long terme des investissements permet également de calibrer les besoins de financement et de construire un plan de financement à 10 ans.

LA DFCG

Créée en 1964 par des dirigeants financiers d'entreprise, la DFCG est une association au service de l'ensemble de ses membres avec pour mission essentielle le perfectionnement et le développement professionnel et personnel en proposant un espace d'échanges et de partages de bonnes pratiques tant au niveau national qu'international.

Échange et proximité grâce à un ancrage territorial fort : forte de ses 16 groupes régionaux, la DFCG rassemble plus de 3000 dirigeants financiers représentant quelque 2000 grandes entreprises, ETI, PME, TPE, et ce sur l'ensemble du territoire.

Un maillage territorial qui permet d'offrir à ses membres un lien de proximité avec près de 500 événements chaque année rassemblant plus de 35 000 participants.

LE GROUPE SERVICES PUBLICS

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

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

L'action de ce groupe se manifeste par :

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

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



Jacques Rapoport
Président du Groupe Services
Publics, DFCG



Philippe Baron
Vice-Président du Groupe
Services Publics, DFCG

CONTACT

TÉLÉPHONE : 33 [0]1 42 27 93 33
EMAIL : SIEGE@DFCG.ASSO.FR

SIRET : 383 224 045 000 62 // APE 9455Z
N° TVA CEE : FR17 383 224 045



www.dfcg.fr
@dfcgasso