

SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE

« Evolution & Enjeux de la fonction Finance au sein du secteur public local »

Observatoire SFL & Forum des Territoires

Septembre 2017



SOMMAIRE

SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE	P. 3
OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE	P. 7
PARTIE I : CONSTATS RELATIFS À L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION FINANCE	P. 10
PARTIE II : FONCTION FINANCE & ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE	P. 20
PARTIE III : ENJEUX DE LA FONCTION FINANCE À MOYEN TERME	P. 28
VOTRE CONTACT	P. 34

SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE

En moins d'une décennie, le secteur public local a été confronté à un mouvement de réformes structurelles qui, pour la fonction Finance, ont eu trois conséquences structurelles :

1. **Une forte professionnalisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne comptable, financière et budgétaire. Le déploiement de dispositifs issus du décret GBCP du 7.11.2012, mais surtout, la mise en œuvre de la dématérialisation de bout en bout (lois MAPTAM et NOTRe) ont constitué un formidable vecteur de modernisation de l'ensemble des processus comptables de la collectivité. Ce mouvement ne fera que se solidifier avec la généralisation de la transmission électronique des actes soumis au contrôle de légalité, la dématérialisation des marchés publics et la digitalisation des moyens de paiement.**
2. **Une évolution des missions de la direction des finances. Sa contribution au pilotage des politiques publiques et à la sécurisation des processus de la collectivité fait d'elle un partenaire stratégique au service de l'Exécutif et des directions métier, et ce, quel que soit le mode d'organisation en vigueur (centralisation, constitution de cellules financières, de plateformes comptables, ...).**
3. **Une évolution des relations entre les collectivités locales et les services de l'Etat, caractérisées par un renforcement des collaborations et mutualisations entre les deux partenaires, tels par exemple la mise en place du service facturier, du contrôle allégé partenarial qui favorisent la formalisation et l'application d'un dispositif de contrôle interne comptable et financier partagé.**

A court et moyen termes, dans le domaine de la fonction Finance, le bloc local sera confronté à quatre enjeux majeurs :

ENJEU N°1 : La baisse des dépenses locales de 13Mds€ : le scénario d'une hausse tendancielle des dépenses locales servant de base aux calcul des 13 Mds€ d'ici 2022 étant retenu, les modalités techniques restent encore à être précisées. Les collectivités devront continuer leur effort de maîtrise de la dépense et de reconfiguration de leurs politiques publiques locales. La fonction Finance sera sans conteste sollicitée pour aider aux arbitrages budgétaires, identifier de nouveaux gisements de productivité et des pistes d'efficience.

ENJEU N°2 : La montée en compétences de l'ensemble des agents affectés à la fonction Finance. La dématérialisation, en modifiant la chaîne de valeur, a pour conséquence directe de bouleverser l'organisation du travail : modification de profils de postes, émergence de nouvelles expertises, standardisation et automatisation de tâches, plus grande prise en considération du bien-être au travail et de l'ergonomie, actualisation du plan de formation... De technicien expert, le DAF se mue en manager et accompagnateur du changement en donnant du sens aux réformes engagées. Les enjeux R.H. constituent donc une composante essentielle de la modernisation de la fonction Finance.

ENJEU N°3 : La poursuite de l'urbanisation et de l'interopérabilité des S.I., l'appropriation et l'implémentation de nouvelles technologies. Que ce soit le recours à des outils d'analyse économique automatisés (datamining), l'utilisation du big data, la mise en place de dispositifs de lutte contre la cybercriminalité, la simplification et la désintermédiation du traitement de l'information (blockchain) ou encore le déploiement d'un dispositif de gestion des risques, la fonction Finance se trouvera au carrefour d'évolutions technologiques disruptives qui modifieront en profondeur l'organisation de la collectivité.

ENJEU N°4 : La mise en place de dispositifs de contrôle, de supervision et de monitoring. La phase expérimentale de certification des comptes, le renforcement de la contractualisation annoncée entre l'Etat et les quelques 319 plus grandes collectivités locales, la gestion et la sécurisation de la production de données informatiques, le recours encore timide à des outils de financement alternatifs (green & social bonds), ou encore, la production d'une information extracomptable, sont autant de facteurs qui requerront des outils de production et de gestion d'une information fiable et normée. Autant de changements (déjà initiés pour certains) qui entraineront des évolutions structurelles de la fonction Finance au sein du bloc local.

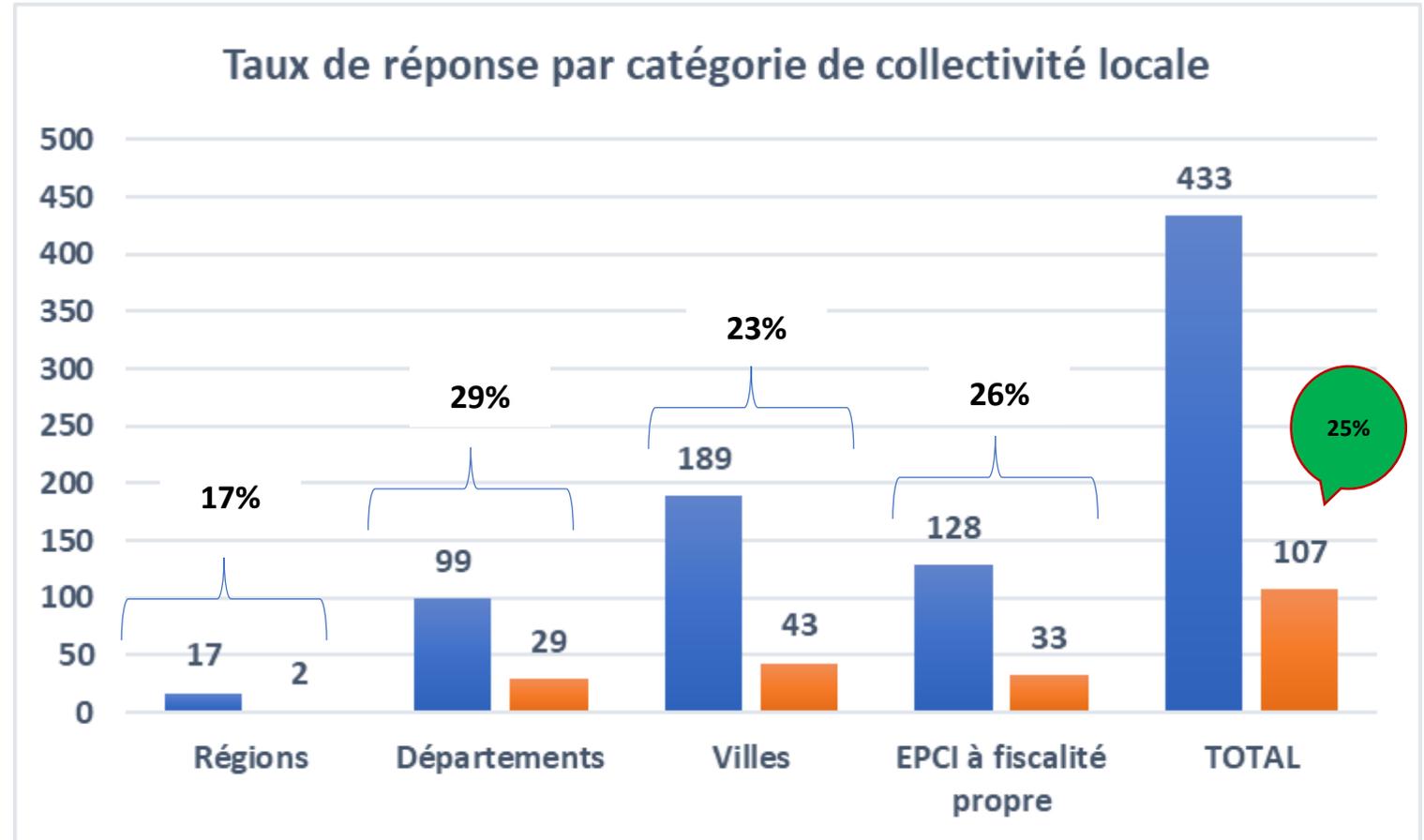
CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ENQUETE

- **Le contexte** : une transformation en profondeur de la fonction Finance au sein des collectivités territoriales
 - la constitution de nouvelles collectivités de grande taille (régions, métropoles, établissements publics territoriaux, établissements publics de coopération intercommunale)
 - le bouleversement du paysage bancaire
 - Le déploiement du chantier de la dématérialisation
 - l'officialisation du lancement de la phase expérimentale de la certification des comptes du bloc local
 - l'ouverture des données publiques
 - la baisse des dotations et la réduction de la dépense locale
- **Objectifs** : décrypter les évolutions récentes de la fonction Finance
 - dresser un état de l'art et identifier les principales évolutions des dernières années ;
 - identifier les bonnes pratiques et innovations actées et en cours ;
 - anticiper les possibles évolutions et phénomènes disruptifs de la fonction Finance.

PANEL & TAUX DE RÉPONSE

- Administration par voie électronique d'un questionnaire auprès d'un panel de 433 directeurs financiers de collectivités territoriales (régions, départements, villes de plus de 40 000 hbts et EPCI dont la ville centre compte au moins 40 000 hbts), entre mars et juin 2017.
- 107 questionnaires reçus : soit un taux de réponse de 25%, toutes catégories confondues.



PARTIE 1

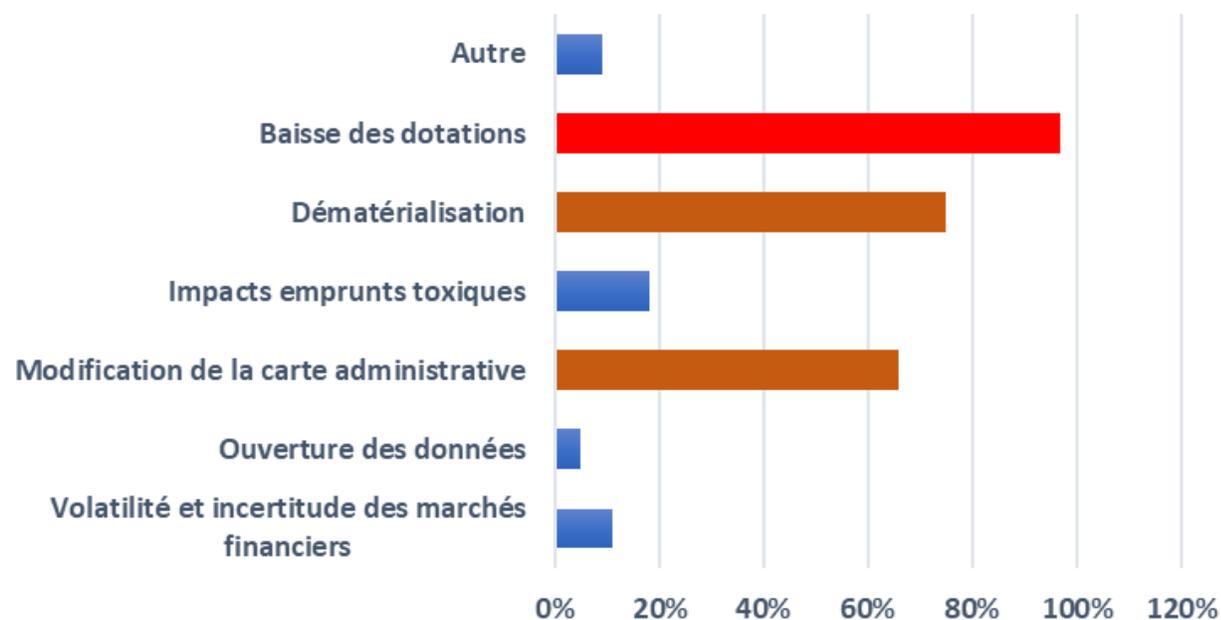
PRINCIPAUX CONSTATS
RELATIFS À L'ÉVOLUTION
DE LA FONCTION
FINANCE AU COURS DES
3 DERNIÈRES ANNÉES
AU SEIN DU BLOC LOCAL

Les 3 principaux évènements « subis » ayant impacté la fonction Finance au cours des 3 dernières années

- 97% des collectivités font de la baisse des dotations l'évènement majeur ayant affecté la fonction Finance.
- Les 2/3 et 3/4 des collectivités considèrent respectivement que la modification de la carte administrative et la dématérialisation constituent des évènements marquants.
- L'impact des emprunts toxiques s'estompe (11%).

A noter : La baisse des dotations est perçue sans conteste l'évènement majeur des 3 dernières années. L'ouverture des données, sans doute eu égard son caractère récent, n'est qualifié d'évènement marquant que par 5% des répondants.

Evènements "subis" au cours des 3 dernières années

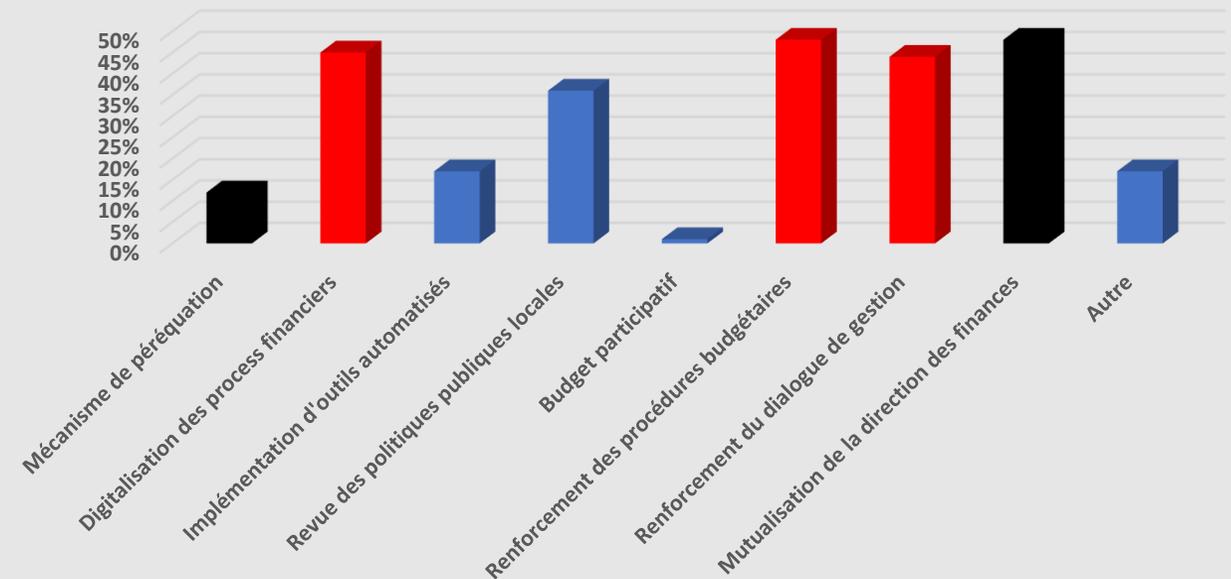


Les 3 principaux évènements « impulsés » ayant impacté la fonction Finance au cours des 3 dernières années

- Le renforcement des procédures financières et comptables, du rôle et des missions de la DAF constituent, pour 48% des répondants, les 2 premiers évènements marquants...
- ... Suivis, pour 45% et 44% des répondants, par la digitalisation des process financiers (numérisation des factures) et le renforcement du dialogue de gestion DAF/ Directions Métiers.
- Pour les EPCI, 48% considèrent la mutualisation de la DAF comme le principal évènement marquant, loin devant la mise en place d'un mécanisme de péréquation (12%).

A noter : Au-delà des obligations réglementaires, l'introduction de la facture électronique a constitué une réelle opportunité de repenser l'organisation de la fonction Finance (chaîne comptable) et du rôle de la DAF au sein de la collectivité.

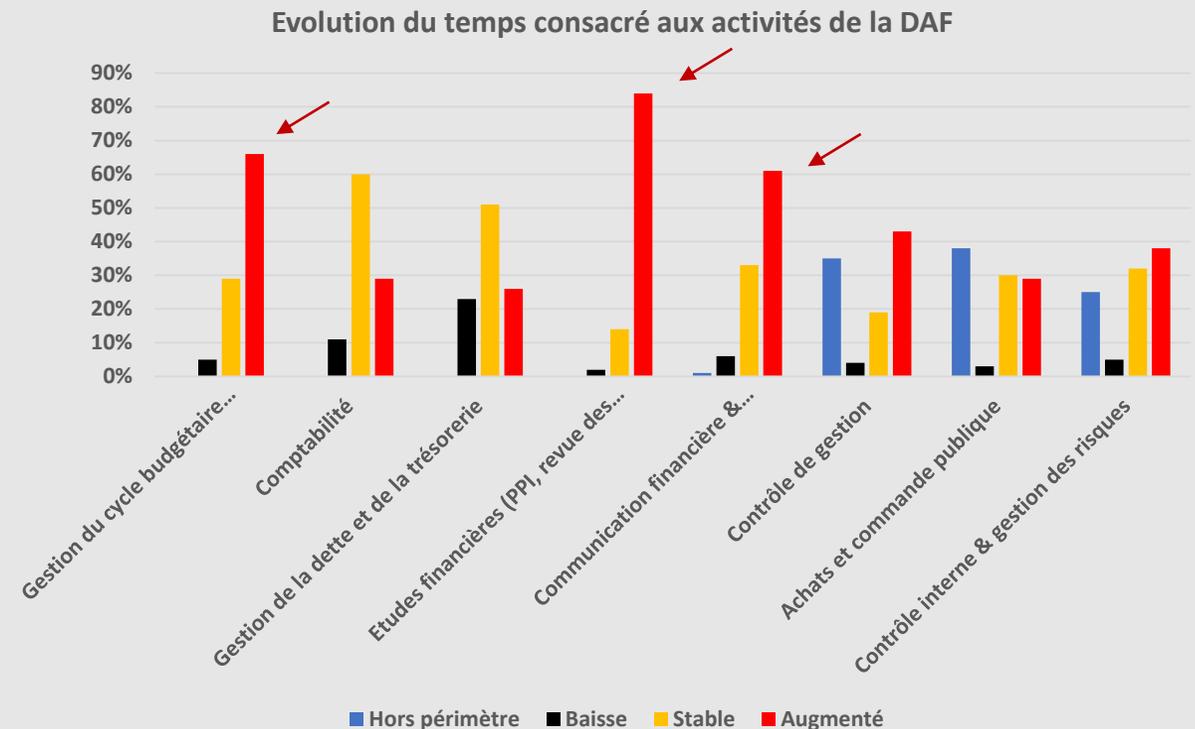
Evènements "impulsés" au cours des 3 dernières années



Evolution du périmètre des activités entrant dans le périmètre de la DAF au cours des 3 dernières années

A noter : Le temps consacré au contrôle de gestion et à l'animation d'un dispositif de contrôle interne/gestion des risques est en nette augmentation, attestant les enjeux d'analyse d'une structure de coûts et de sécurisation des process.

- Pour 84% des répondants, l'activité liée à la réalisation d'études financières a augmenté.
- 66% des répondants estiment que le temps consacré à la gestion du cycle budgétaire a augmenté, principalement en raison du déploiement de la dématérialisation.
- Ce qui s'accompagne concomitamment d'une évolution à la hausse du temps consacré à la communication financière, tant en interne, qu'en externe.
- Pour 23% des répondants, l'activité "Gestion de la dette et de la trésorerie" a baissé, en raison soit d'une parfaite maîtrise technique, soit d'une externalisation.

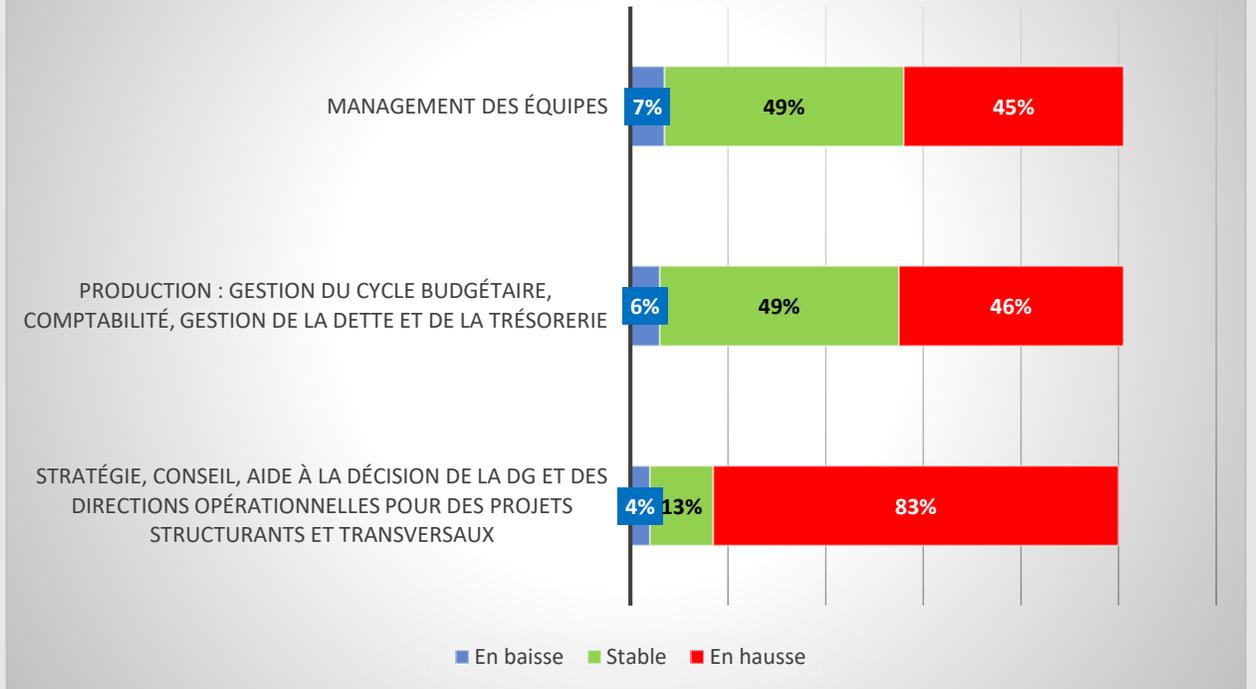


Evolution du temps consacré par le/la DAF au cours des 3 dernières années

- Pour 83% des répondants, le temps affecté par la DAF à la réalisation d'études et de missions de conseil à destination de la DG et des directions opérationnelles est en très forte augmentation.
- Une petite moitié (45%) des répondants estime que le temps consacré par le/la DAF à la production et au management des équipes a augmenté, contre 49% qui pointent une stabilité.
- Même proportion pour l'item "Gestion du cycle budgétaire : 49% et 46% mettent respectivement en avant une stabilité et une hausse.

A noter : Le DAF devient un acteur essentiel dans le cadre du déploiement des différents chantiers structurels au sein du bloc local. Son rôle de manager se renforce, en faisant ainsi un acteur clé de la conduite du changement.

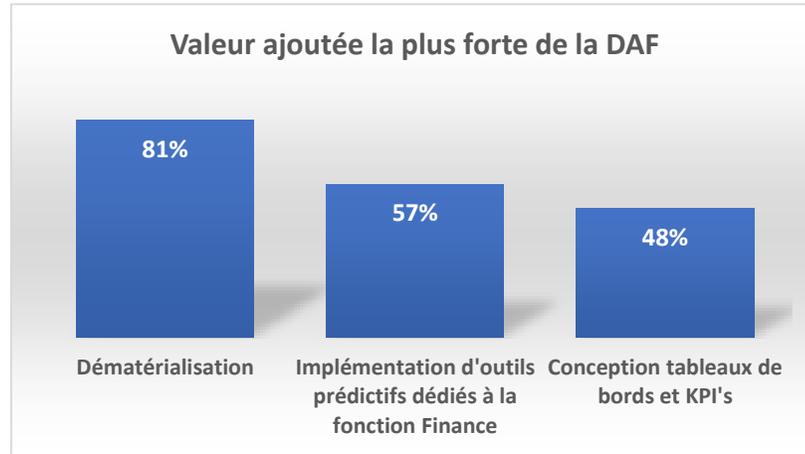
Temps consacré par le/la DAF à :



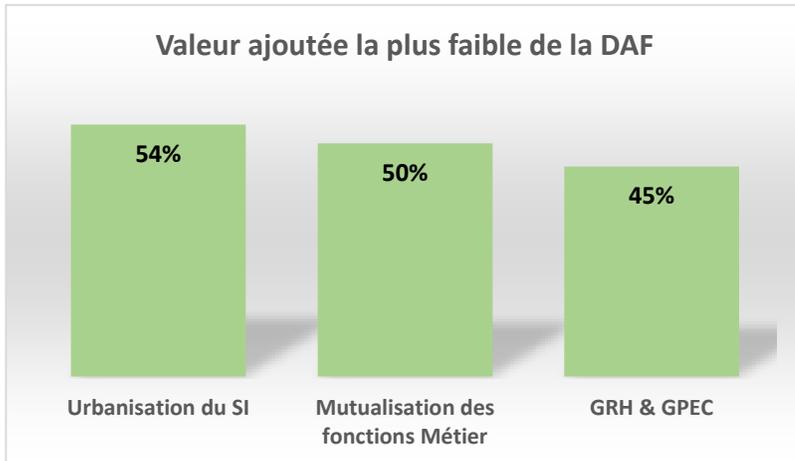
Valeur ajoutée de la DAF par type de projet au cours des 3 dernières années

81% des DAF estiment que leur valeur ajoutée la plus forte réside dans le pilotage du projet de dématérialisation des process financiers.

=>

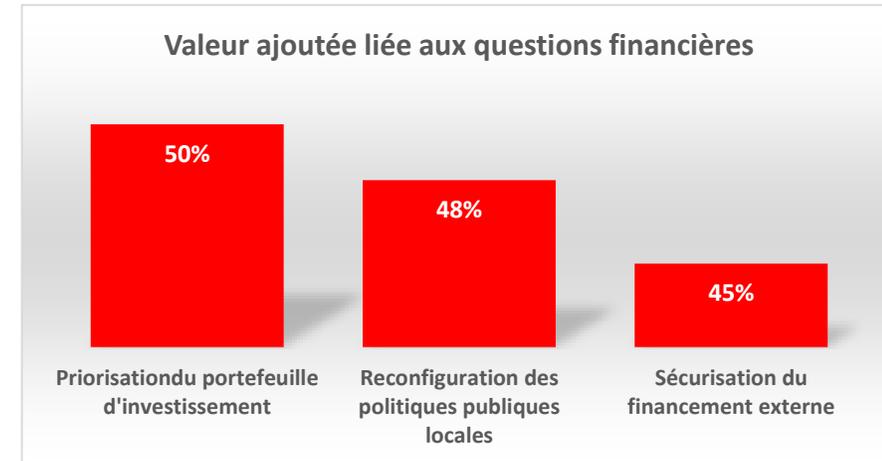


Les DAF estiment que leur valeur ajoutée se cantonnant aux problématiques financières concerne le pilotage des projets d'investissements (50%), la reconfiguration des politiques publiques (48%) et la sécurisation du financement externe (45%).



<=

L'urbanisation des SI, la mutualisation des fonctions Métier GRH & la GPEC sont les 3 premiers items pour lesquels les DAF estiment que leur contribution est la plus faible.



Niveau de maîtrise des processus par la collectivité

- 84% des répondants estiment que la gestion du cycle budgétaire est maîtrisée de manière satisfaisante.
- 55% et 58% des répondants estiment que, respectivement, le degré de maîtrise d'un dialogue de gestion performant et l'élaboration d'indicateurs de performance et de tableaux de bord sont moyennement satisfaisants.
- Ils sont 54% à estimer que la maîtrise de l'évaluation du retour opérationnel sur investissement et l'arbitrage d'un portefeuille d'investissements n'est pas ou peu satisfaisante. Ils ne sont que 4% à la juger satisfaisante.

Niveau de maîtrise des processus	Définition d'une trajectoire financière pluriannuelle et solidification de la prospective financière à MT	Gestion du cycle budgétaire	Promotion et ancrage d'un dialogue de gestion	Elaboration et utilisation de tableaux de bord et KPI's comme outils de pilotage	Pilotage de la trésorerie et gestion de la dette	Sécurisation et diversification du financement externe	Evaluation du ROI et arbitrage d'un portefeuille de projets
Pas/peu satisfaisant	3%	3%	10%	19%	2%	15%	54%
Moyennement satisfaisant	28%	13%	55%	58%	26%	35%	42%
Satisfaisant	69%	84%	35%	24%	72%	50%	4%

Capacité technique à la mise en œuvre

- Plus d' ¼ des répondants qualifient de « compliqué » la gestion des risques, l'analyse d'un portefeuille de projets d'investissement et le décryptage des marchés financiers.
- 52% des répondants estiment que la mise en œuvre des règles et procédures comptables et budgétaires ne sont « pas ou peu compliquée ».

Capacité technique à la mise en œuvre des processus	Anticipation des risques financiers	Gestion des risques financiers (défaillance garantie d'emprunt, risque pénal, risque marchés publics, ...)	Analyse et pilotage du portefeuille de projets d'investissements	Décryptage de l'évolution des marchés financiers, diversification des sources de financement, sécurisation du financement externe	Bonne application des règles et procédures comptables et budgétaires	Production d'états financiers fiables
Pas/peu compliqué	11%	11%	18%	21%	52%	44%
Moyennement compliqué	66%	65%	55%	50%	38%	48%
Compliqué	23%	24%	27%	28%	10%	9%

Capacité d'innovation et d'amélioration de la performance dans la mise en œuvre des processus

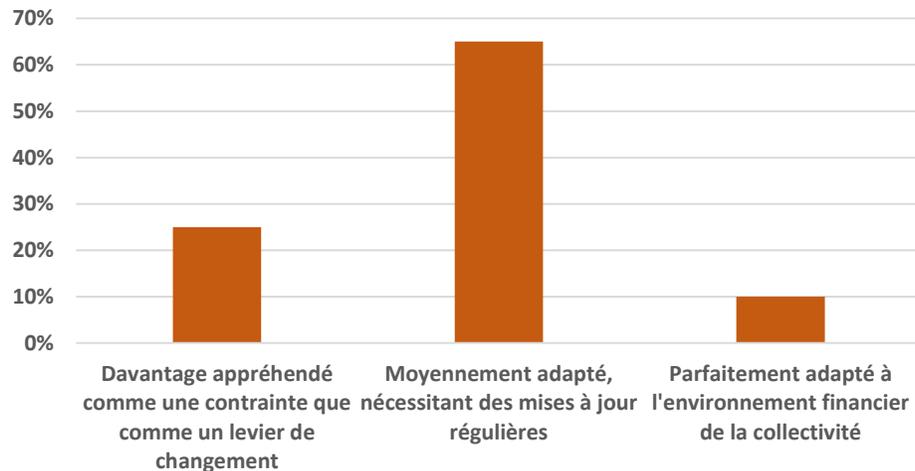
- 57% des répondants estiment « compliqué » l'implémentation des outils d'analyse prédictifs (datamining, exploitation des données à grande échelle, ...). Si les obligations nées des Lois NOTRe et Lemaire en matière de publication des données sont parfaitement connues, les modalités d'exploitation et d'utilisation le sont moins.
- De même, 43% des répondants qualifient de « compliqué » la gestion dynamique du patrimoine. Si la connaissance et la maîtrise des outils tels que les contrats de performance énergétique est réelle, des outils de mise en place d'un facility management ou l'utilisation de la data pour une gestion (financière) optimisée des biens immobiliers restent encore à promouvoir.

Capacité d'innovation et d'amélioration de la performance	Actualisation de la prospective financière	Conception et utilisation d'outils de reporting et de systèmes d'alerte	Implémentation d'outils d'analyse prédictifs (datamining, exploitation des données, ...)	Diversification des outils de financement	Connaissance des "nouveaux acteurs" du financement	Amélioration de la gestion du patrimoine immobilier de la collectivité
Pas de réponse/pas concerné	2%	3%	3%	5%	4%	3%
Pas/peu compliqué	29%	17%	4%	13%	32%	13%
Moyennement compliqué	52%	56%	39%	39%	49%	43%
Compliqué	18%	25%	57%	44%	17%	43%

Systeme d'information et Comitologie

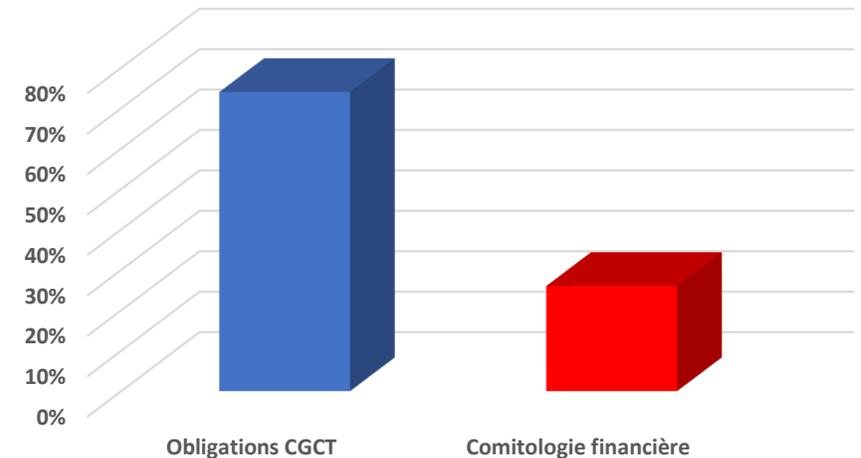
- 25% des répondants estiment que, dans le cadre de la mise en œuvre des différentes réformes et projets propres à la fonction Finance, le S.I. a davantage été appréhendé comme une contrainte que comme un levier de changement. Parmi les raisons avancées : l'interopérabilité des S.I. A noter que seuls 10% des répondants jugent le S.I. comme parfaitement adapté.

Contribution du S.I.



- Si 74% des répondants déclarent utiliser les outils définis par le CGCT (DOB, commission des Finances) pour instruire les grands projets d'investissement, 26% des répondants déclarent avoir mis en place une comitologie ad hoc : la mise en place d'un « comité des grands investissements » est l'exemple le plus cité.

Comitologie financière



PARTIE 2

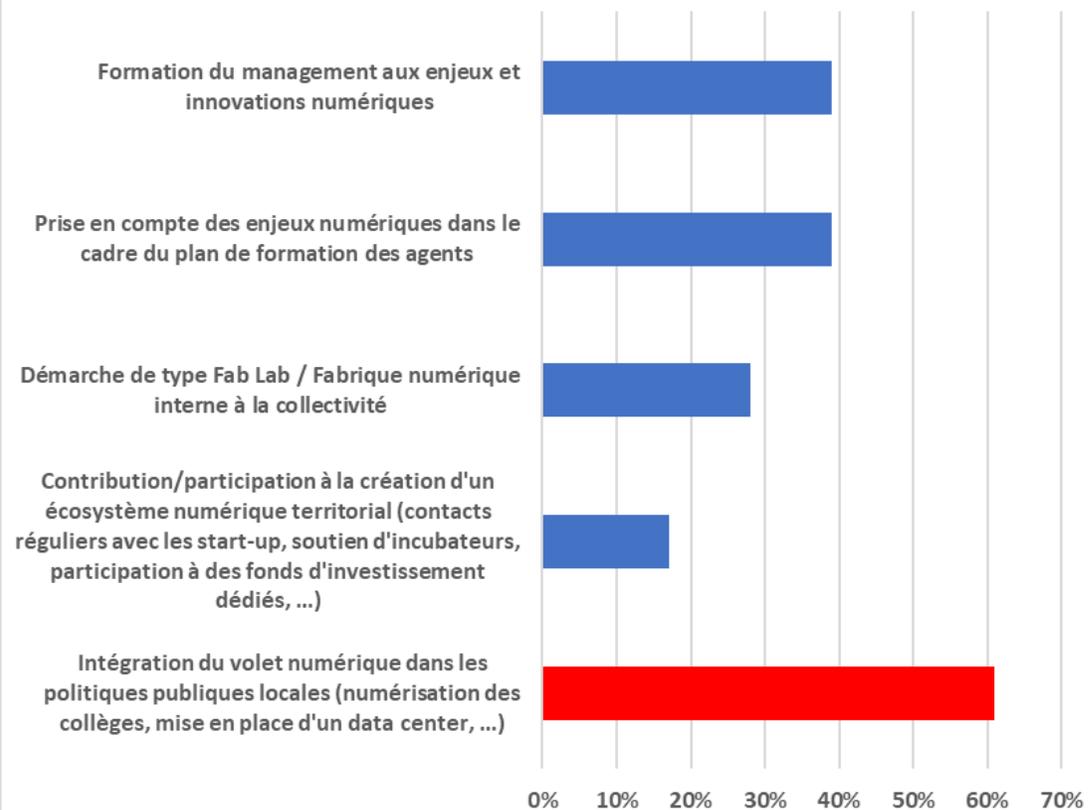
FONCTION FINANCE ET ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE

Actions en faveur de l'acculturation à l'écosystème numérique

- Parmi les collectivités ayant engagé une action spécifique :
 - 61% des répondants déclarent intégrer un volet numérique dans leur politique publiques
 - 39% des répondants intègrent un volet numérique spécifique dans leur plan de formation
 - Des démarches de type Fab Lab sont mises en œuvre par plus du ¼ des répondants (28%)

A noter : 18% des répondants ont mené une action dédiée à l'acculturation de la collectivité à son environnement numérique. 35% sont en cours de définition. Mais 47% n'avaient mené aucune action spécifique.

Actions d'acculturation à l'environnement numérique déployées

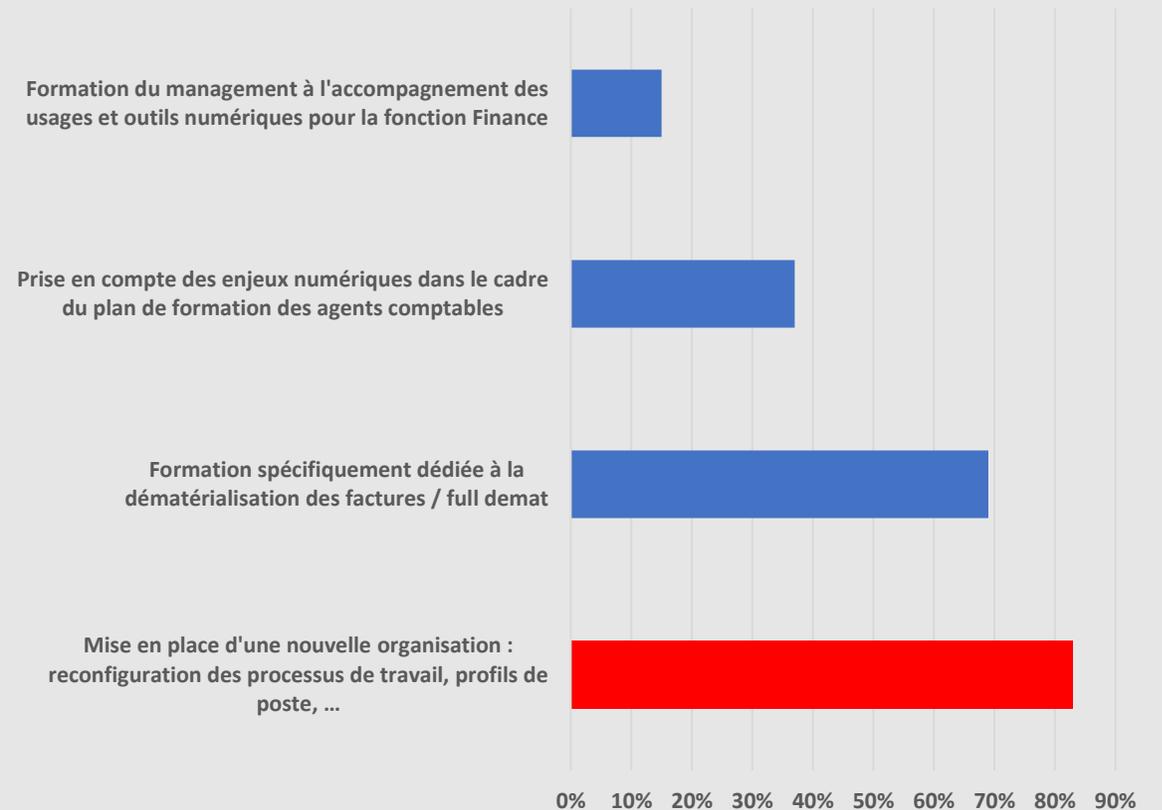


Actions spécifiques pour la fonction Finance

- Parmi les collectivités ayant engagé une action spécifique pour la fonction Finance :
 - 83% des répondants déclarent avoir adapté et/ou redéfini leur organisation et process de travail
 - 70% ont formé leurs agents comptables aux enjeux de la dématérialisation
 - Seuls 15% des répondants déclarent avoir mené une action ciblée sur le management

A noter : 53% des répondants ont mené une action spécifiquement dédiée à l'acculturation de la collectivité à son environnement numérique dans le domaine de la Finance. 24% sont en cours de définition. Le déploiement de la facturation électronique a constitué un réel vecteur de numérisation de la collectivité.

Actions d'acculturation à l'environnement numérique déployées

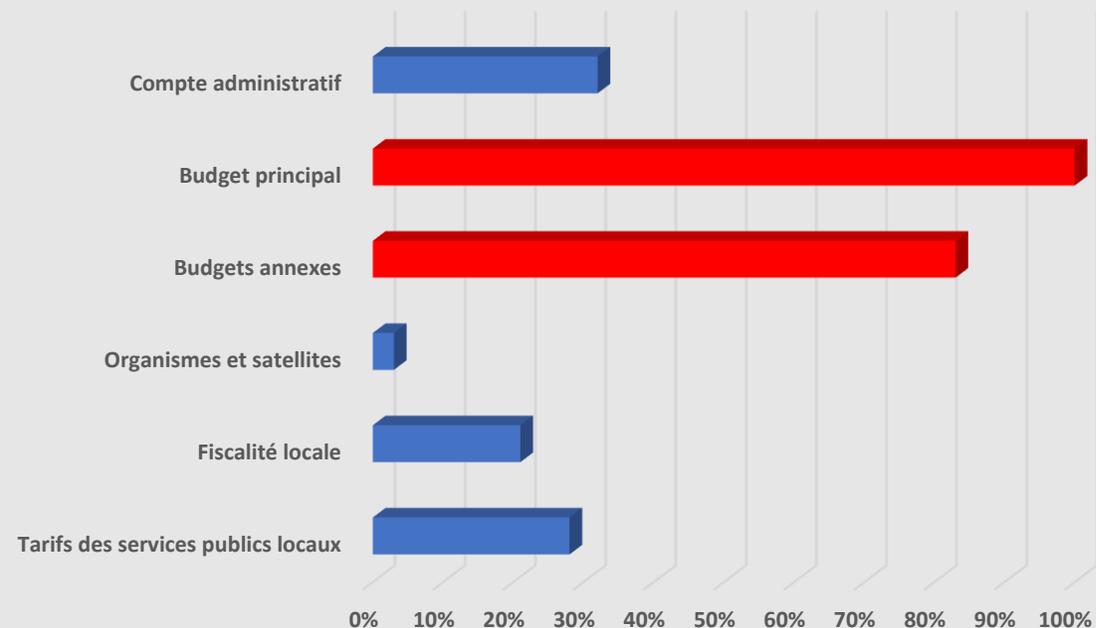


Ouverture des données financières

A noter : Le développement d'API constitue une réelle opportunité pour agréger des données qui étaient encore peu silotées et favoriser la constitution d'indicateurs de performance et outils de pilotage.

- 29% des répondants déclarent avoir procédé à une ouverture des données financières (de la mise en ligne sur un site web à l'agrégation via une API). 13% sont en cours de définition.
- Ce sont les données relatives aux budget principal et budgets annexes qui sont très majoritairement mises en ligne.

Nature des données financières ouvertes



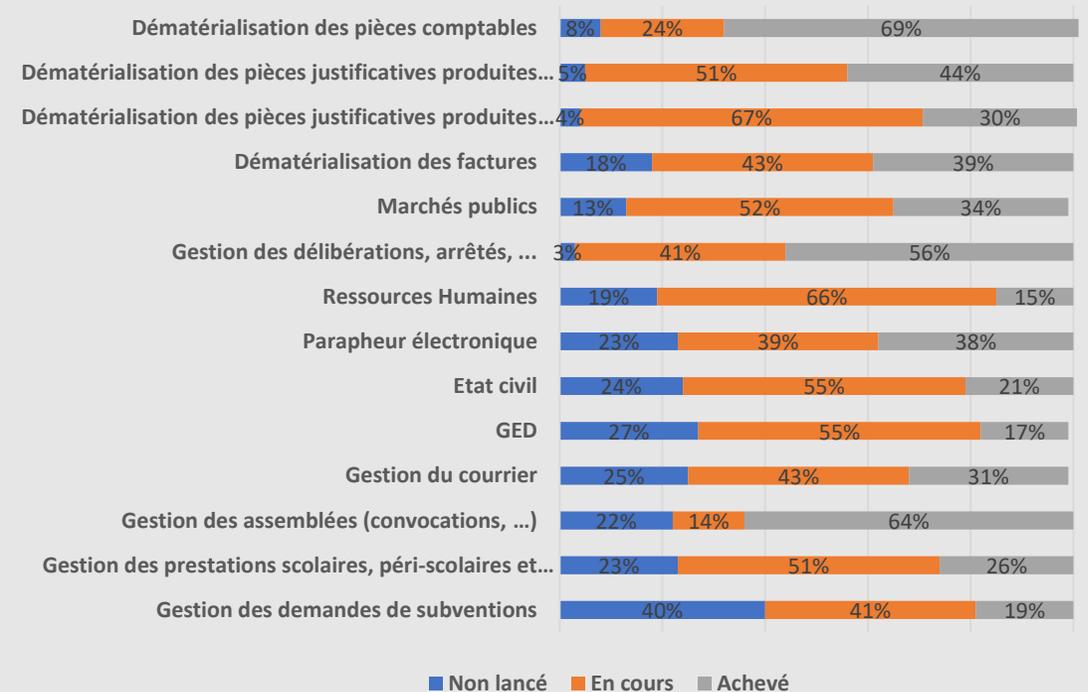
Etat d'avancement des projets de dématérialisation / digitalisation

- Les collectivités locales ont, dans leur ensemble, profondément digitalisé leurs procédures :
 - 69% ont procédé à une dématérialisation des pièces comptables
 - 56% ont procédé à une dématérialisation de la gestion des délibérations et arrêtés
 - 38% sont dotées d'un parapheur électronique
 - La gestion des demandes de subventions est une activité dont les procédures sont encore peu dématérialisées (19%). Idem pour les activités scolaires, périscolaires et de petite enfance (26%).
 - 66% des répondants déclarent avoir entrepris une démarche de dématérialisation de la gestion des ressources humaines

A noter : Le mouvement de digitalisation des procédures est structurellement engagé. Les modalités sont diverses en fonction des activités :

- De la dématérialisation de bout en bout pour les factures
- A la mise en place d'une fonctionnalité d'inscription en ligne sur le site de la collectivité ou d'un portail dédié pour la gestion des demandes de subventions

Etat d'avancement des chantiers de numérisation

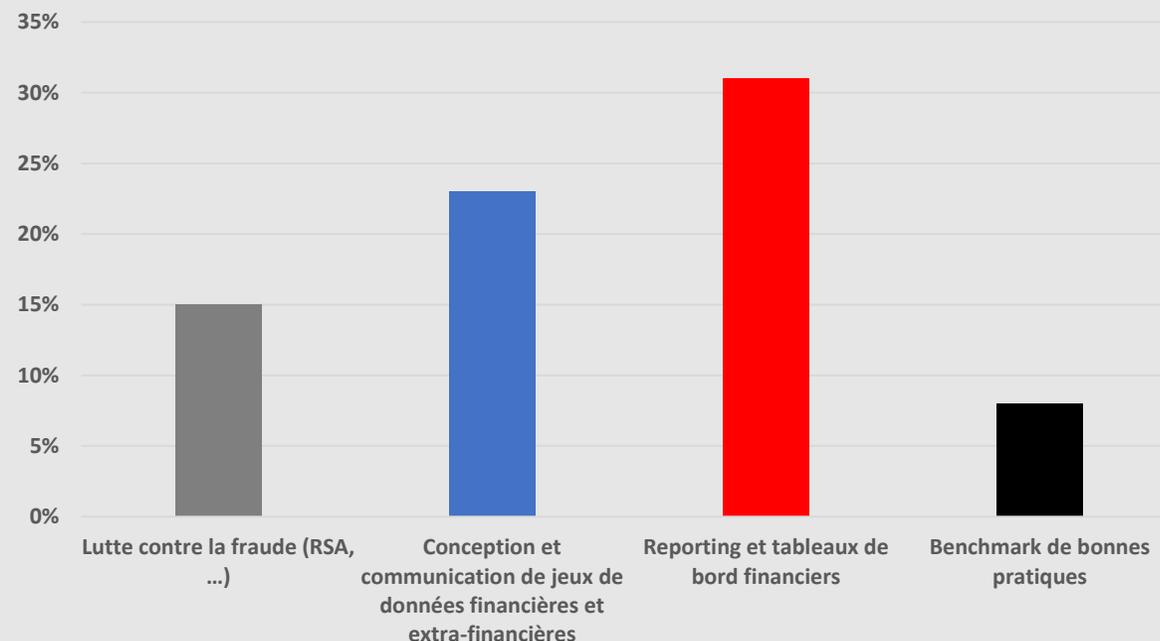


Outils d'intelligence économique et prédictifs affectés à la fonction Finance

A noter : 29% des répondants déclarent disposer d'un outil d'intelligence économique et prédictif. 10% sont en réflexion.

- L'observatoire financier et fiscal est l'outil qui est utilisé par la totalité des collectivités (100%) déclarant disposer d'un outil d'intelligence économique et prédictif.
- 8% des répondants déclarent disposer d'une solution de type datamining et avoir développé des algorithmes.
- Dans le domaine de la fonction Finance, ces outils sont affectés à plusieurs domaines : du reporting financier (31%) à la lutte contre la fraude (8%), de la communication (23%) à l'élaboration de benchmarks (8%).

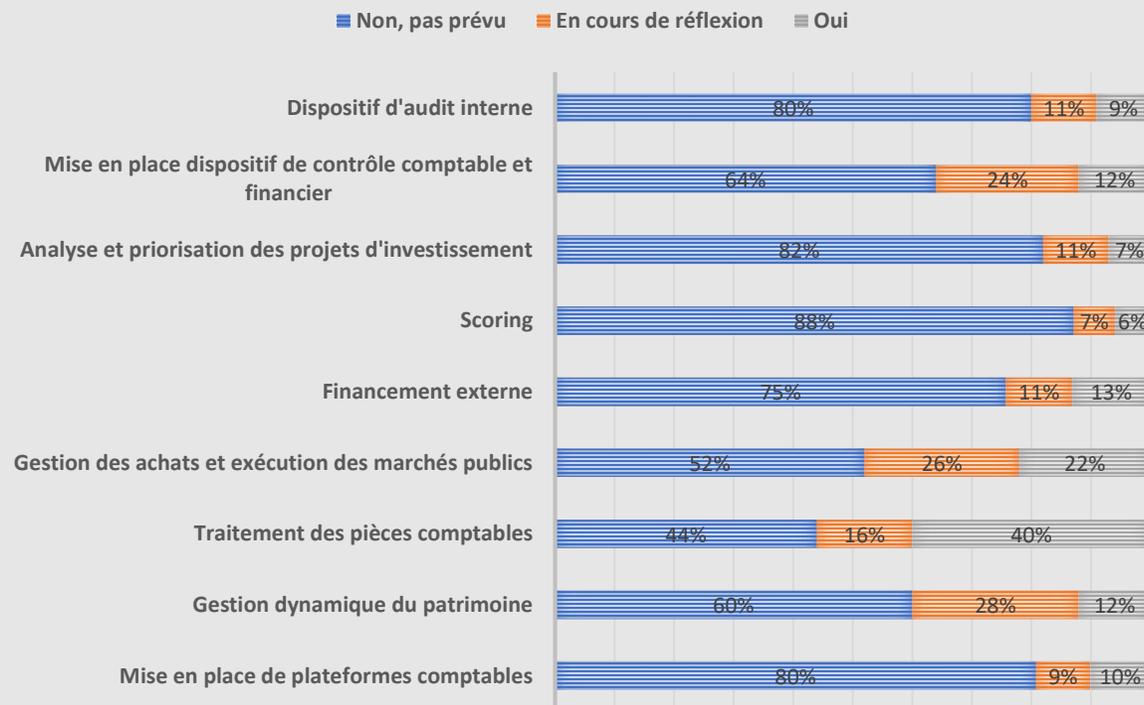
Utilisation des outils



Outils automatisés et applicatifs d'aide à la décision

- 40% des répondants déclarent être dotés (ou en cours) d'outils de traitement automatisés de pièces comptables ; 22% de traitement automatisés des marchés publics.
- La mise en place de plateformes comptables, la gestion dynamique du patrimoine, la déployement d'un dispositif de contrôle interne et d'audit interne constituent, pour 10% des répondants, des champs d'intervention faisant appel à des outils automatisés.
- Le scoring ou l'analyse de rentabilité d'un projet sont cités par 6% des répondants.

A noter : Le recours à des outils automatisés d'aide à la décision semble progressivement s'étendre au sein des collectivités : le traitement automatisé des factures (reconnaissance optique, ...) et la gestion des marchés publics arrivent en tête. Des projets en cours concernent de nouvelles activités : patrimoine, scoring, analyse financière, ...



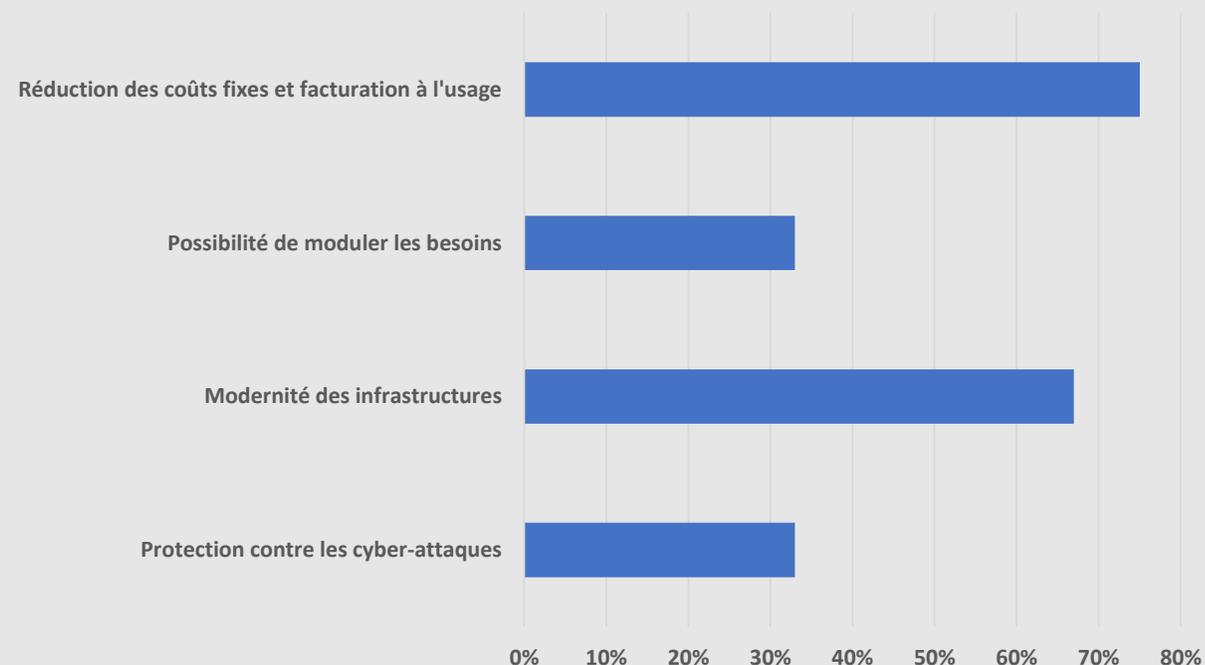
Informatique financière

A noter : 13% des répondants déclarent avoir procédé à une location d'infrastructures informatiques auprès de prestataires externes.

Ce chiffre, certes encore modeste, annonce t'il une évolution en profondeur de l'informatique financière des collectivités, marquée par une externalisation (cloud, data center, ...) ?

- La réduction des coûts fixes et la facturation à l'usage est le 1^{er} objectif poursuivi par les collectivités (75%), suivi par la volonté de bénéficier d'une infrastructure moderne (67%).
- La protection contre les cyberattaques et la possibilité de moduler la puissance requise en fonction des besoins de la collectivité sont cités par 33% des répondants.

Location d'infrastructures informatiques : objectif poursuivi



PARTIE 3

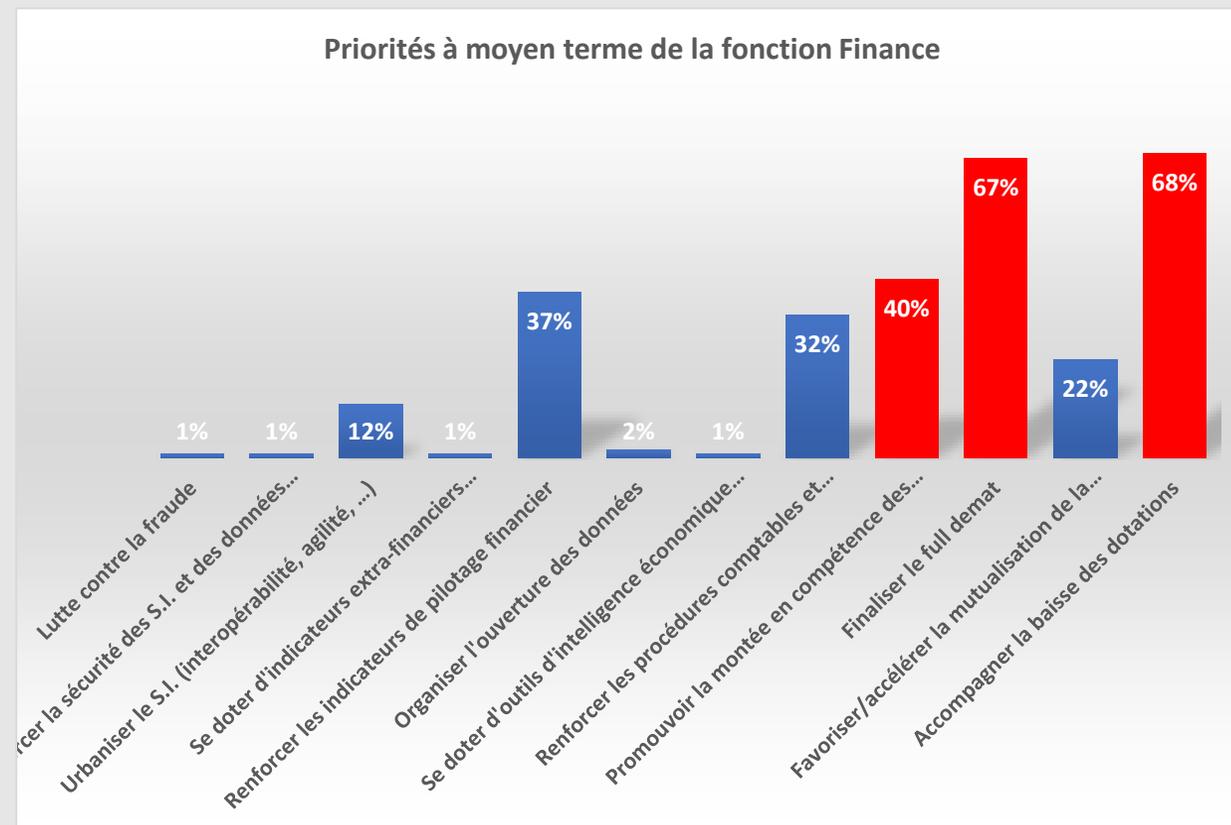
ENJEUX À MOYEN TERME DE LA FONCTION FINANCE

Priorités à moyen terme de la fonction Finance

- 68% des répondants déclarent que la priorité n°1 sera d'accompagner la baisse des dotations et l'adaptation des politiques publiques locales au nouveau contexte financier.
- 67% des répondants se consacreront à la finalisation de la full demat, incluant à la fois la dématérialisation des marchés publics, voire une réflexion sur les moyens de paiement.
- Pour 40% des répondants, la montée en compétence des agents affectés à la fonction Finance constitue une priorité forte.

A noter : Les priorités de concentrent sur 3 thématiques qui vont animer le débat dans les tous prochains mois :

- Réduction des dotations allouées aux collectivités
- Poursuite de la digitalisation des processus
- Mobilisation et implication des équipes

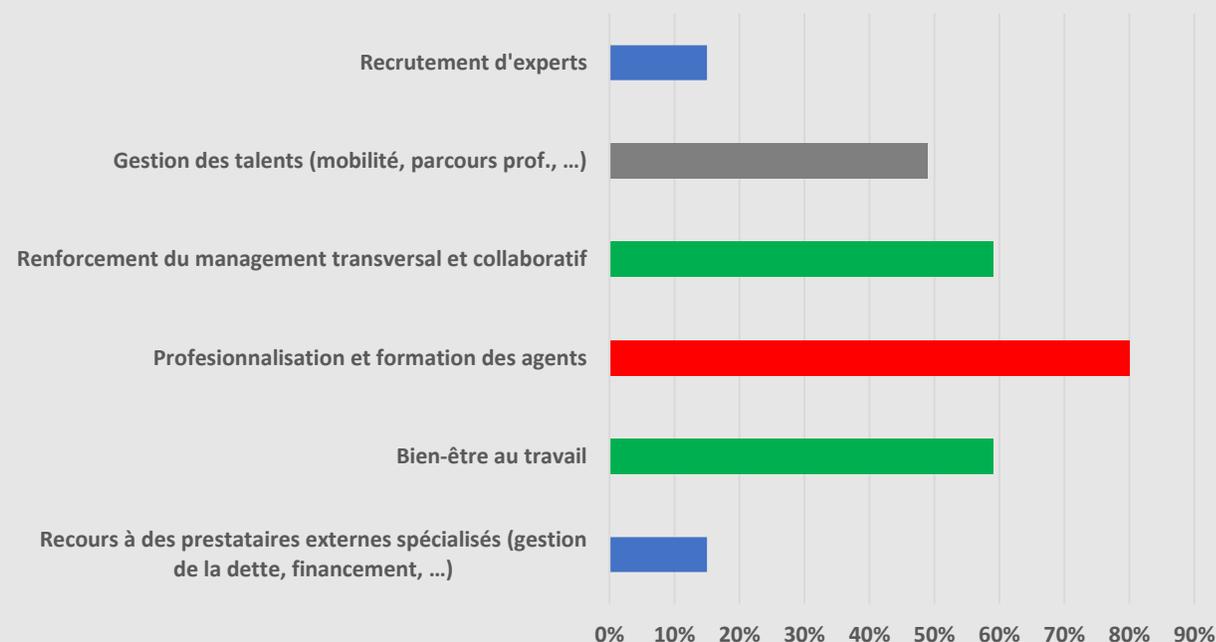


Priorités à moyen terme dans le domaine des Ressources Humaines

- 68% des répondants classent comme priorité n°1 la professionnalisation et la formation des agents (compétences liées aux outils et technologies, compétences liées à la maîtrise de l'environnement réglementaire).
- 59% des répondants classent à égalité le bien-être au travail (environnement, implication des agents, reconnaissance monétaire et non monétaire, ...).
- La gestion des talents (mobilité, parcours professionnel varié, ...) est citée par 49% des répondants.

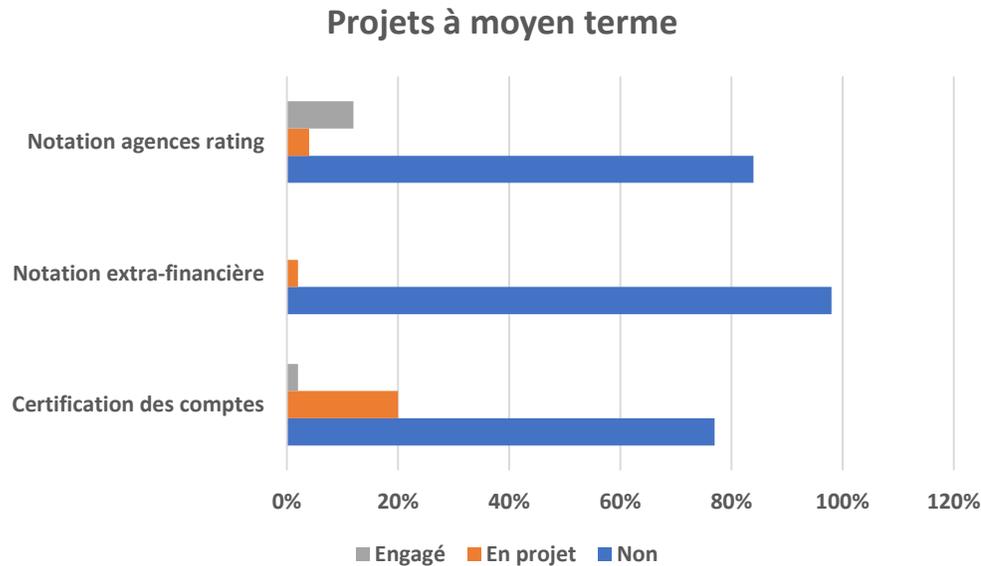
A noter : Les différents chantiers R.H. (dont la mobilisation et l'implication des équipes) sont très clairement perçus comme un facteur clé de succès par le management dans la professionnalisation de la fonction Finance. La conduite du changement et la recherche de la performance constituent deux sujets partagés du DAF et du DRH.

Priorités dans le domaine des R.H.

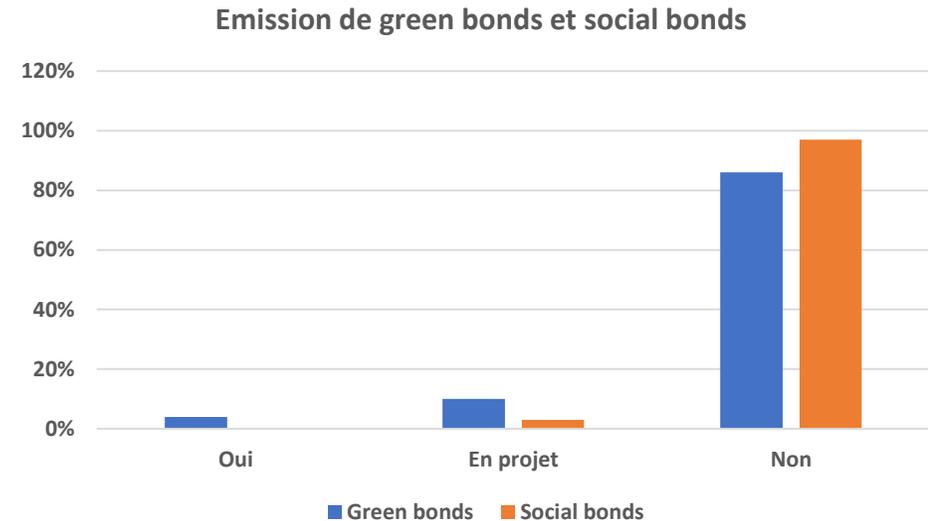


Certification & Financements alternatifs

20% des répondants ont en projet d'engager une démarche de certification des comptes. La notation extra-financière reste un domaine à ce jour inexploré.



Si l'émission de green bonds a été effectuée par 4% des répondants et est envisagée par 10% des répondants (cf. LTECV), le recours à une émission de social bonds (type RSE, ESG) est très peu (connue) pratiquée.



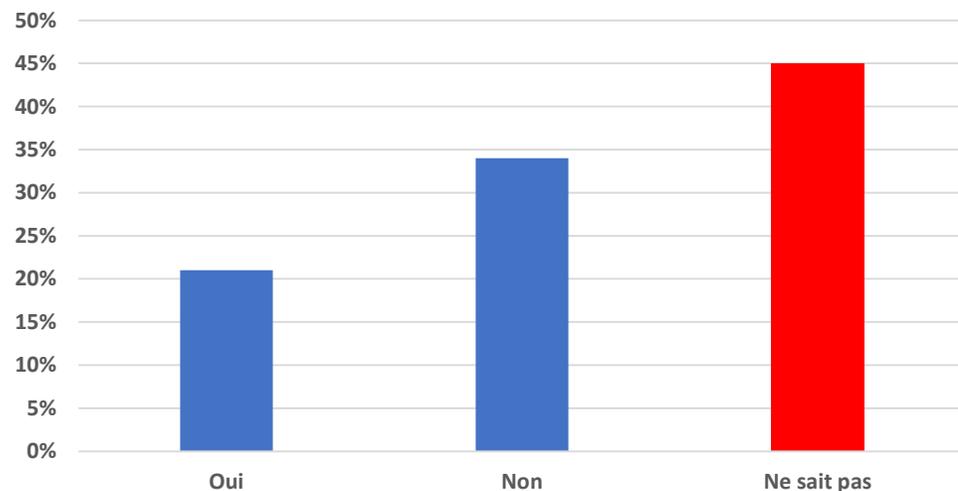
A noter : Si la publication d'indicateurs et d'informations extra-comptables n'est pas intégrée dans la production d'informations de la collectivité (à l'instar des entreprises cotées), on retrouve cependant ce type de démarche dans des rapports ad hoc : bilan carbone, bilan social, rapport du délégataire, ...

Cyberattaque & cybersécurité

45% des répondants ne sont pas en capacité de dire si leur collectivité a subi – ou pas - une cyberattaque* au cours des 12 derniers mois.

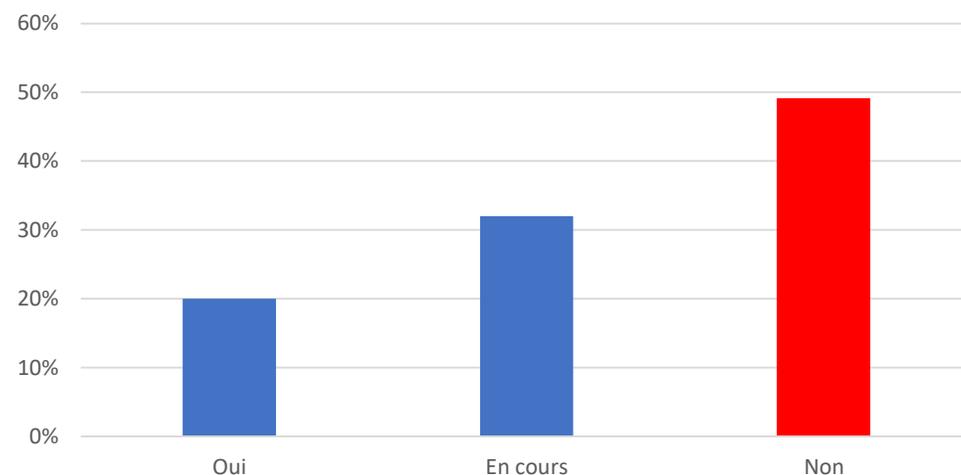
* cyberattaque : piratage et/ou violation des données personnelles, fraude (RSA, ...), DDoS, malwares, défiguration de site web, piratage de comptes Twitter ou Facebook,...

Confrontation à une cyberattaque



49% des répondants déclarent que leur collectivité n'a pas lancé, ou ne projettent pas de lancer, une démarche de cybersécurité.

Lancement d'une démarche de cybersécurité



A noter : La lutte contre les cyberattaques et le déploiement d'un dispositif de cyberprotection sont pratiqués par 20% des collectivités (32% en projet). L'ouverture et le partage des données et l'utilisation du big data d'une part, l'environnement réglementaire (entrée en vigueur du RGPD et du DPO) d'autre part, devraient accélérer la mise en œuvre d'une politique spécifique de cybersécurité.

Laquelle de ces 3 descriptions correspondrait le mieux à votre collectivité ?

Niveau 1 : La fonction Finance a principalement la charge de la gestion du cycle budgétaire et du respect des règlements comptable et financier. Les relations entre la direction des finances et les directions opérationnelles sont principalement ciblées sur les opérations de fin d'exercice, lors du rattachement des charges et produits, de l'analyse des restes à réaliser et des reports.

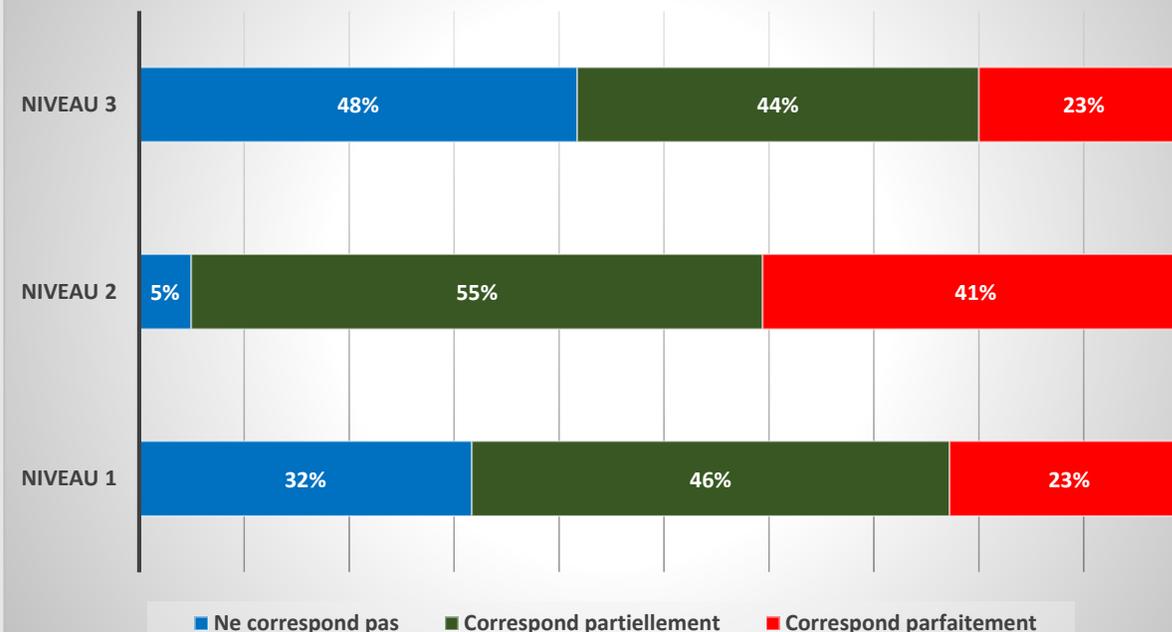
Niveau 2 : La fonction Finance est structurée autour des processus clés de la collectivité et est insérée dans la vie de cette dernière. La direction des finances et les directions opérationnelles ont structuré un dialogue de gestion qui se matérialise par des outils de gestion partagés (par exemple en environnement AE/AP/CP) ; ces dernières sont souvent en charge d'une partie importante des opérations de la chaîne comptable, pouvant aller jusqu'aux opérations de pré-mandatement. De ce fait l'organisation est déconcentrée.

Niveau 3 : La fonction Finance est structurée et fortement déconcentrée, dotées d'outils d'aide à la décision et d'analyse partagés par l'ensemble des directions, évoluant dans un environnement fortement informatisé et en voie de digitalisation. Une direction ou des fonctions de contrôle interne ; voire d'audit interne, ont été créées. Les directions opérationnelles sont autonomes, que ce soit en matière budgétaire, R.H. ou de commande publique ; elles sont étroitement associées aux grandes décisions financières. La direction des finances fournit des données adaptées pour chaque politique publique (tableaux de bord, ratio d'exploitation, ...). Elle évolue dans une logique partenariale clients/fournisseurs.

A noter : 69% des répondants estiment que l'organisation de la fonction Finance correspond parfaitement ou partiellement au niveau 1. Une petite moitié (48%) des répondants estime que le niveau 3 caractérise leur organisation. 96% des répondants estiment que l'organisation de la fonction Finance correspond parfaitement ou partiellement au niveau 2.

On ne constate pas de corrélation entre atteinte d'un niveau et catégorie de collectivité et taille démographique. L'organisation et la place de la fonction Finance au sein de la collectivité résultent donc avant tout d'une décision de l'Exécutif.

Description type



CONTACT



POUR TOUTE
INFORMATION

Alexandre Evin-Leclerc

[Courriel : evin-leclerc.alexandre@orange.fr](mailto:evin-leclerc.alexandre@orange.fr)

GSM : + 33 (6) 81 45 52 80