



**Deloitte.**

# Baromètre des acteurs financiers publics 2023

Analyse des résultats

Juin 2023



# Introduction

## Contexte et méthode

La sortie du « quoi qu'il en coûte » domine les débats sur les finances publiques françaises depuis maintenant plusieurs mois. Evoquée par la Cour des comptes dès le mois de mars 2023, elle s'est concrétisée une première fois en avril par la transmission aux différents ministères d'une lettre de cadrage par la Première ministre puis une seconde fois, le 19 juin 2023, par la tenue des Assises des finances publiques à Bercy.

La feuille de route a été tracée par le Gouvernement : aboutir à au moins 10 milliards d'économie pour l'année 2024. Les voies et moyens ont été dévoilés : combiner réformes de structure pour renforcer le potentiel de croissance, le taux d'emploi et donc stimuler les recettes et programmes de maîtrise des dépenses, avec un accent particulier sur la lutte contre la fraude. Sur la méthode, les ambitions sont affichées : la Première ministre a souhaité que soit systématiquement combinée au dialogue budgétaire annuel de l'Etat une revue des dépenses au premier euro pour « retrouver l'esprit de la LOLF » tandis que les collectivités sont invitées à être associées à cette démarche de maîtrise qui concerne toute la sphère publique.

Pour animer cette dynamique, nul doute que les fonctions financières seront mises à contribution.

Pour la huitième année consécutive, la rédaction d'Acteurs Publics, avec les experts de Deloitte et de l'IFOP, a souhaité redonner la parole aux décideurs publics financiers et non financiers pour recueillir leur point de vue sur ces sujets d'actualité, nous partager leur vision sur la transformation de leur fonction financière et leurs préoccupations du moment.



L'enquête en ligne a été ouverte du 15 mai au 12 juin 2023.



160 répondants ont des fonctions dans le domaine des finances publiques



167 répondants ont des fonctions hors du domaine des finances publiques



Une étude disponible sur le site d'Acteurs Publics et de Deloitte

# Synthèse

Ce qu'il faut retenir de l'étude

**Trois priorités pour les acteurs financiers et non financiers :**  
performance, enjeux réglementaires et réduction des dépenses

**Une volonté de transformation marquée pour répondre à une dégradation sensible de la performance de la fonction financière**

- A l'instar des éditions précédentes, la **recherche de performance pour la fonction financière reste une tendance de fond** qui se maintient en tête des préoccupations. L'adaptation aux **évolutions réglementaires**, sujet historique pour les acteurs financiers, **regagne de l'intérêt pour les non financiers** en intégrant le Top 3 des priorités.
- Nouveauté en 2023 : la **prise de conscience** par tous, et en premier lieu par les acteurs non financiers, **de la nécessité de réduire les dépenses publiques**.
- **Ces préoccupations du moment restent également valables lorsque les répondants se projettent dans le futur**. Seule variation notable : les acteurs non financiers sont plus sensibles aux enjeux RSE et développement durable que leurs homologues de la fonction financière (69% considèrent qu'il s'agit d'une préoccupation forte vs. 56%).
- Après la période Covid puis post Covid où les fonctions financières se sont principalement recentrées sur des activités de gestion, elles renouent aujourd'hui avec une **volonté de transformation plus marquée**. 70% des acteurs interrogés indiquent vouloir s'engager dans une telle démarche, 50% dans un horizon maximal de 2 ans.
- L'enjeu de transformation est particulièrement prégnant cette année, **la performance de la fonction se dégradant sur plusieurs points** :
  - Pour la première fois, une majorité de répondants juge les compétences et profils dont ils disposent inadéquats par rapport à leurs besoins.
  - L'attractivité de la fonction, historiquement faible, se dégrade sévèrement.
  - Surtout, les non financiers sont pour la première fois majoritairement insatisfaits par rapport à la qualité du service fourni.
- **Pour autant, les objectifs de transformation n'épousent que partiellement ces constats** : si l'enjeu RH est bien identifié par les acteurs financiers comme priorité pour professionnaliser leur fonction, l'amélioration du service aux usagers pointe à la dernière place.

# Synthèse

Ce qu'il faut retenir de l'étude

## Une prise de conscience généralisée sur la nécessité de réduire les dépenses publiques



- **Près de 80% des répondants anticipent à court ou moyen-terme un enjeu fort de réduction des dépenses au niveau de leur structure.**
- Qu'ils soient issus de la fonction finance ou non, **les répondants sont globalement alignés sur le niveau de réduction des dépenses publiques, même si les financiers se montrent un peu plus ambitieux** : 49% jugent nécessaire d'aller au-delà de 1% de réduction, contre seulement 42% pour leurs collègues non financiers. L'écart entre « niveau souhaitable » et « niveau atteignable » souligne que les conditions ne semblent pas encore totalement réunies pour qu'une démarche d'économie produise tous les effets escomptés.
- **Tous les répondants se rejoignent pour cibler en priorité les dépenses défavorables à la transition écologique et énergétique.** Si l'objectif de réduire les dépenses dites « brunes » est clair, les moyens pour y parvenir le sont en revanche moins. Ainsi, la mise en place de budgets « verts », essentiels pour cibler les dépenses non vertueuses d'un point de vue environnemental, requiert une méthode et un analytique propres qui ne sont, à l'heure actuelle, pas une priorité de transformation pour les directions financières.
- **Trois leviers ressortent particulièrement pour réaliser des économies** : l'évaluation des politiques publiques, l'efficacité opérationnelle et la réduction du périmètre d'intervention de l'administration.
- Pour réussir leur programme de réduction des dépenses, les fonctions financières sont d'abord en attente d'une feuille de route précise tandis que les non financiers sont principalement soucieux de créer un consensus social sur la question. Les acteurs financiers s'attendent majoritairement à endosser un **rôle de soutien, d'expertise, de suivi et d'évaluation en appui à la direction générale et non de portage stratégique.**

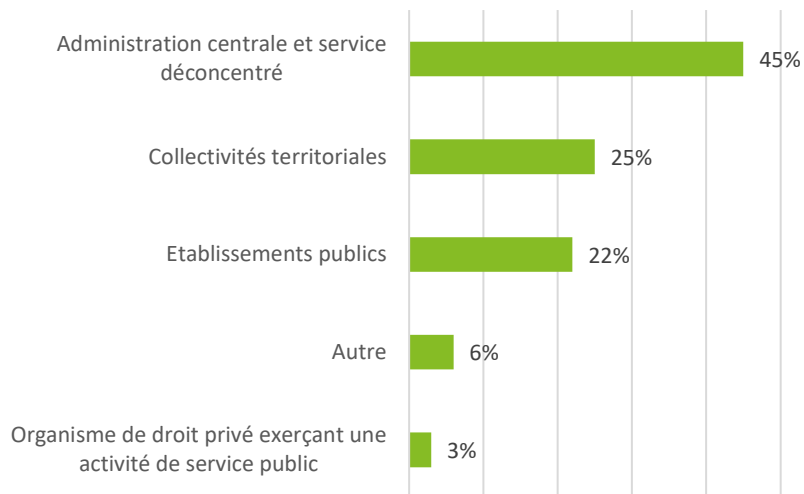
# Présentation du panel de répondants

---

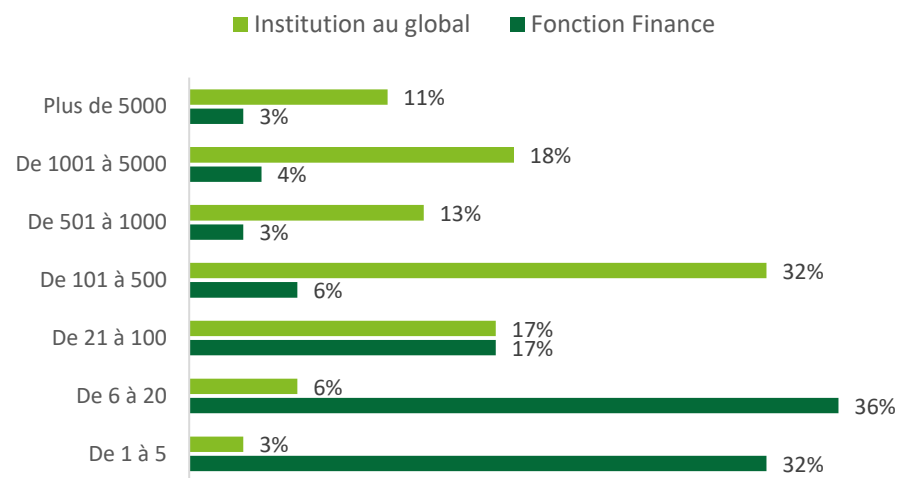
# Structure de l'échantillon

## Profil des répondants

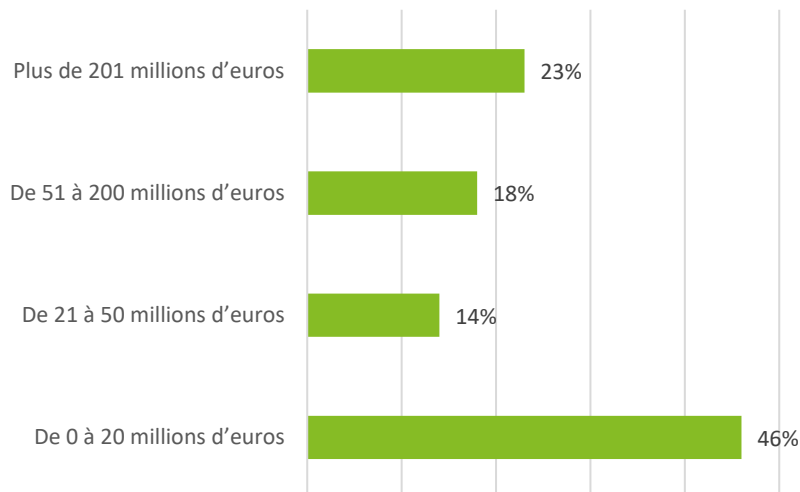
### Répartition des répondants par type d'institution



### Effectif moyen



### Montant du budget géré



Le 8<sup>e</sup> baromètre des acteurs financiers publics a été mené auprès d'un échantillon de **327 répondants, dont 160 acteurs financiers et 167 acteurs des fonctions métiers**. Toutes les structures publiques sont représentées :

- Les administrations centrales et services déconcentrés – 147 répondants
- Les collectivités territoriales – 81 répondants
- Les établissements publics – 71 répondants

Les organismes du panel sont de relativement grande taille (29% ont plus de 1000 collaborateurs, 13% entre 500 et 1000) et dotées de fonctions financières en très grande majorité inférieures à 100 personnes.

D'un point de vue budgétaire, les organisations se répartissent en trois groupes : celles gérant un budget inférieur à 20 millions d'euros (46%), compris entre 20 et 200 millions d'euros (32%) et supérieur à 200 millions d'euros (23%).

# Les priorités de la fonction finance

---



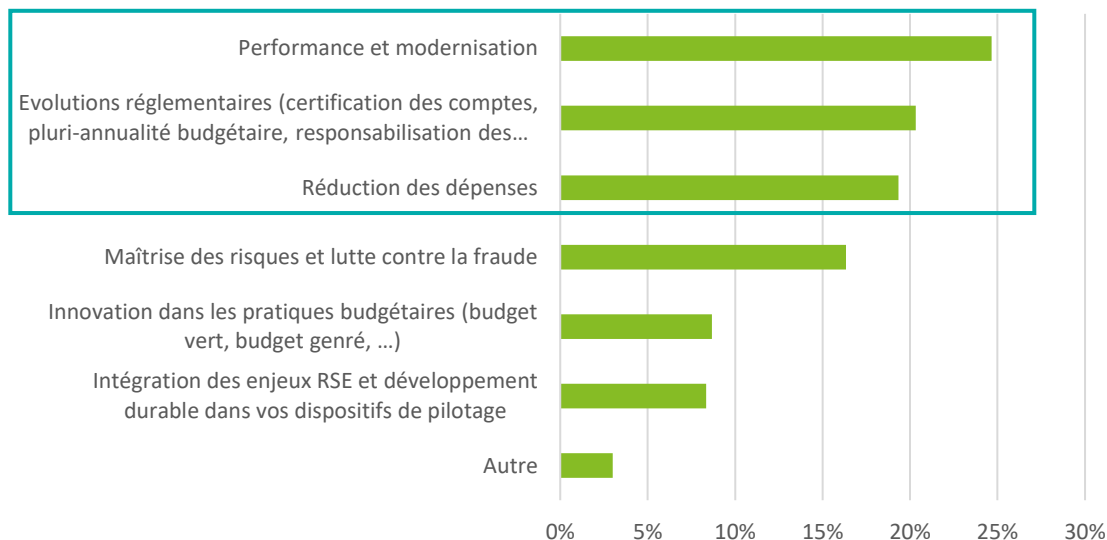
# Les priorités de la fonction financière

## Performance, adaptation à la réglementation et réduction des dépenses en tête de classement



**Question :** Actuellement, quels sont les sujets de préoccupation porteurs de transformation pour la fonction financière ? Classer par ordre de priorité.

Moyenne des répondants ayant cité le sujet dans son Top 3 des priorités



Pour les fonctions métier et support hors finance, les trois mêmes priorités ressortent. La réduction des dépenses arrive cependant en tête du classement.

Base : Personnes ayant des fonctions dans le domaine de la finance, soit 49% de l'échantillon

Cette année, la réduction des dépenses publiques est le nouveau sujet de préoccupation de la fonction finance, comme des métiers. Les répondants ont clairement identifié ce sujet d'actualité comme un élément à positionner à la tête de leur agenda. Pour le reste, l'ordre des préoccupations est similaire à celui de l'année passée : la performance de la fonction financière reste une tendance de fond qui se maintient à très haut niveau, suivi de l'adaptation aux évolutions réglementaires qui regagne de l'intérêt pour les métiers.

Enfin, les financiers et les métiers se retrouvent à des niveaux faibles à très faibles sur les enjeux de maîtrise des risques et d'innovation budgétaire.

Globalement, ces priorités restent valables lorsque les répondants se projettent dans l'avenir. Seule variation notable : les métiers sont plus sensibles aux enjeux RSE et développement durable que les financiers (69% considèrent qu'il s'agit d'une préoccupation forte vs. 56%).





# La performance et la modernisation de la fonction finance

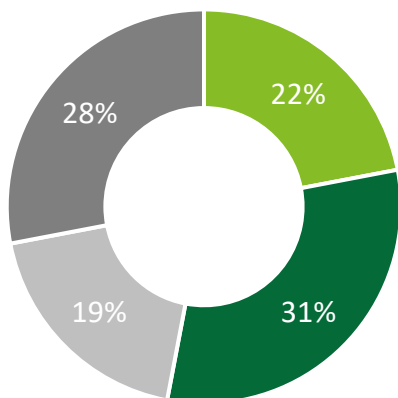
## La performance et modernisation de la fonction financière

Une courte majorité d'acteurs financiers sont engagés dans une perspective de transformation à horizon 2 ans



**Question :** Etes-vous dans une perspective de transformation de votre fonction ?

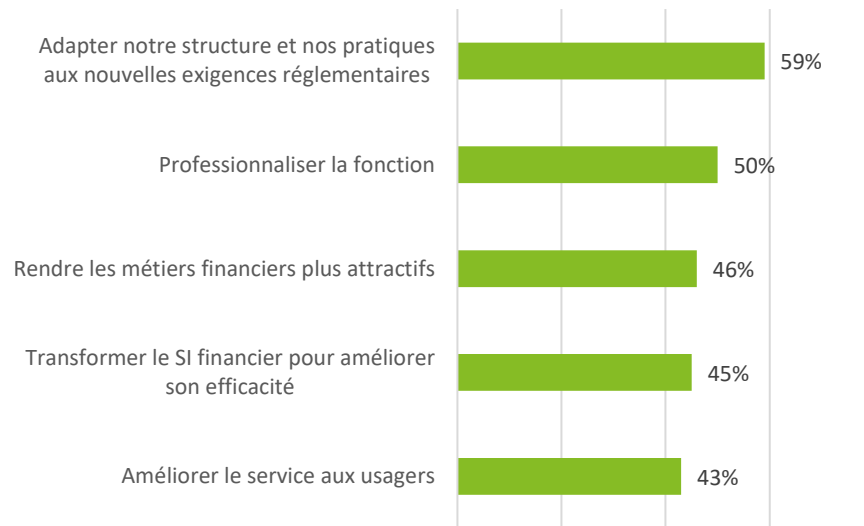
- Oui, à court-terme (moins d'un an)
- Oui, à moyen-terme (d'ici 1 à 2 ans)
- Oui, à long-terme (pas avant 2 ans)
- Non



Base : Personnes ayant des fonctions dans le domaine de la finance, soit 49% de l'échantillon



**Question :** Si oui, quels seront les objectifs poursuivis (plusieurs réponses possibles)\* ?



(\* ) Le total est supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

Base : aux membres de la fonction financière et comptable dans une perspective de transformation de leur fonction, soit 35% de l'échantillon

Si environ 70% des répondants prévoient d'engager la fonction finance dans une transformation d'envergure, seule une courte majorité entend s'y atteler dans les 2 ans. Après la période Covid puis post Covid où les fonctions financières se sont principalement recentrées sur des activités de gestion, elles renouent aujourd'hui avec une volonté de transformation plus marquée.

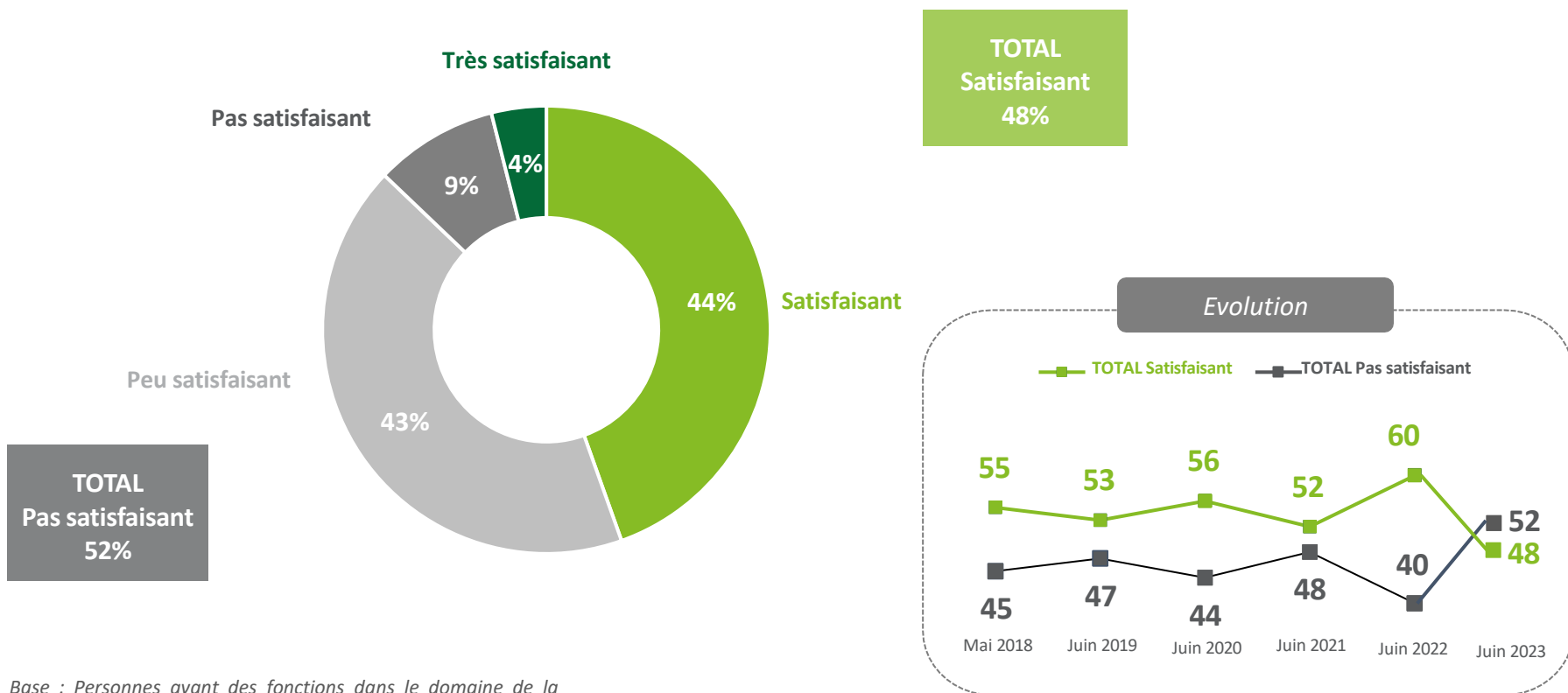
Parmi tous les objectifs de transformation, l'adaptation de la structure et des pratiques aux nouvelles exigences réglementaires (par exemple, renforcement du contrôle interne suite à la réforme de la responsabilité du gestionnaire public) est le plus souvent cité. A l'inverse, l'amélioration du service aux usagers arrive en queue de peloton alors même que, de l'avis des métiers, une forte marge de progression existe (voir page 14).

## La performance et modernisation de la fonction financière

Pour la première fois, une majorité de répondants juge les compétences et profils dont ils disposent inadéquats par rapport à leurs besoins



**Question :** Comment jugez vous le niveau d'adéquation des compétences et des profils avec vos besoins actuels et futurs ?



Base : Personnes ayant des fonctions dans le domaine de la finance, soit 49% de l'échantillon

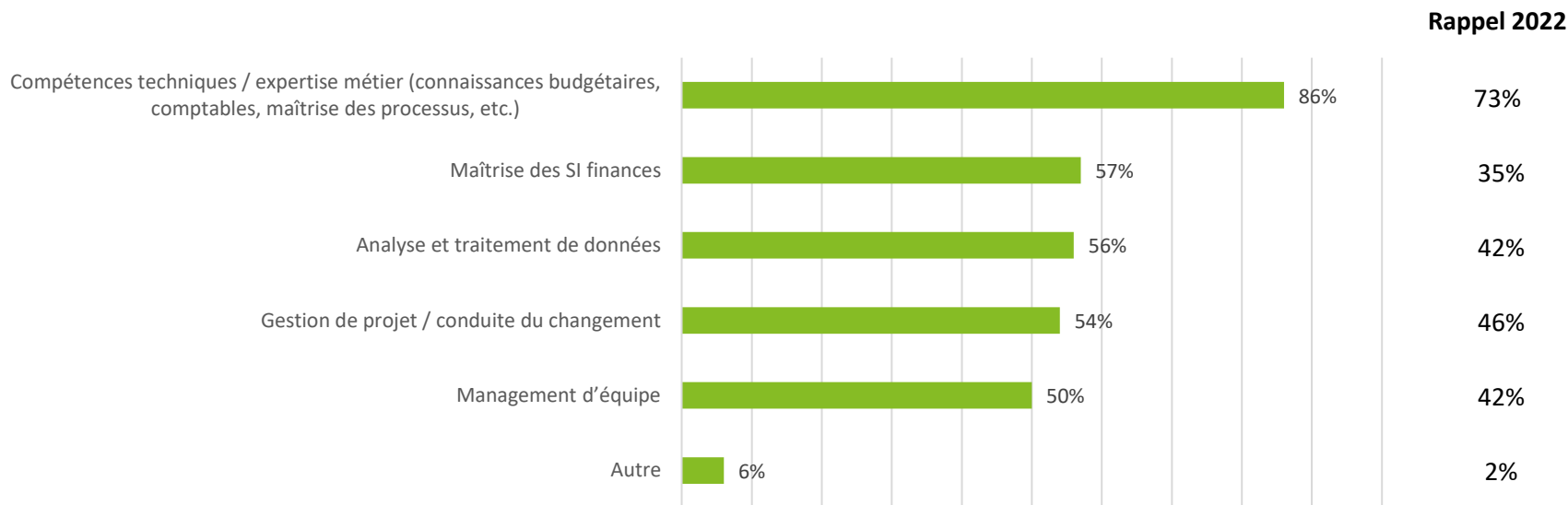
La tendance historique sur la question de l'adéquation des compétences n'a jamais été très positive, même si l'édition 2022 avait mesuré une amélioration sensible. Cette année, la situation s'inverse et pour la première fois, les répondants insatisfaits sont plus nombreux.

# La performance et modernisation de la fonction financière

Les profils recherchés : des experts de la finance publique en mesure de traiter un grand volume de données



**Question :** Quelles sont selon vous les compétences clés pour la fonction financière aujourd'hui ?



Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses

Base : Personnes ayant des fonctions dans le domaine de la finance, soit 49% de l'échantillon

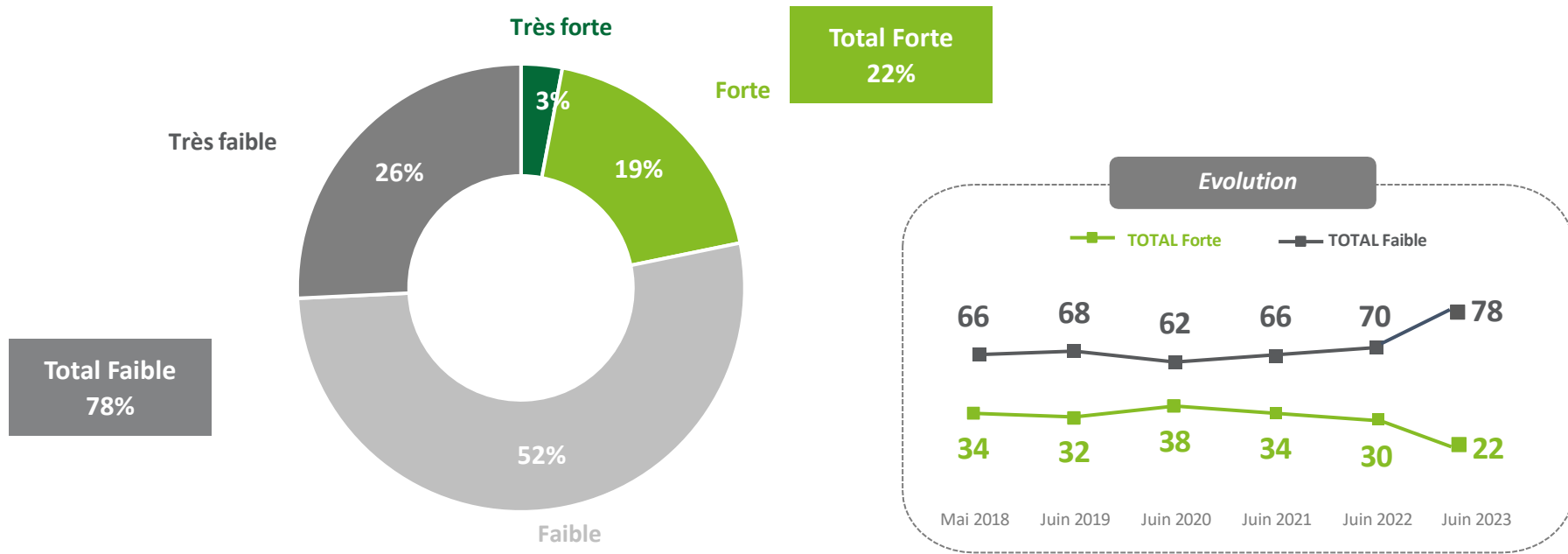
Si l'expertise budgétaire et comptable publique reste toujours encore la compétence la plus recherchée (une constante depuis 2018), la maîtrise des systèmes d'information financiers et des capacités d'analyse et de traitement de données remontent dans l'ordre des priorités. L'accent mis sur ces compétences en particulier peut s'expliquer par la préoccupation majeure du moment (la réduction des dépenses publiques) qui, par nature, va nécessiter de mener des analyses chiffrées poussées sur un grand volume de données, de faire dialoguer des informations issues de différentes sources et de restituer les résultats de manière pédagogique.

# La performance et modernisation de la fonction financière

Une attractivité historiquement faible, qui continue à se dégrader



**Question :** Comment jugez vous l'attractivité de la fonction financière au sein de votre structure ?



Base : Personnes ayant des fonctions dans le domaine de la finance, soit 49% de l'échantillon

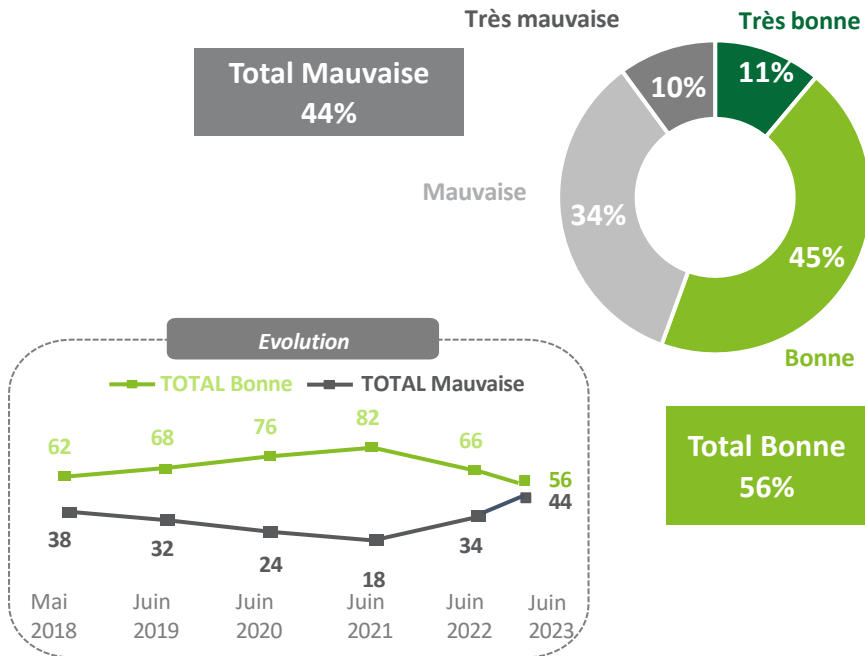
Depuis 2020, une grande majorité de répondants jugent la fonction finance peu, voire très peu attractive. Si le niveau d'attractivité baissait depuis cette date de 4 points par an, la dégradation s'accélère cette année en perdant 8 points.

# La performance et modernisation de la fonction financière

Après le pic atteint en 2021, l'image et la qualité de services de la fonction finance perçue par les métiers se dégradent pour atteindre des niveaux bas jamais mesurés depuis 5 ans.



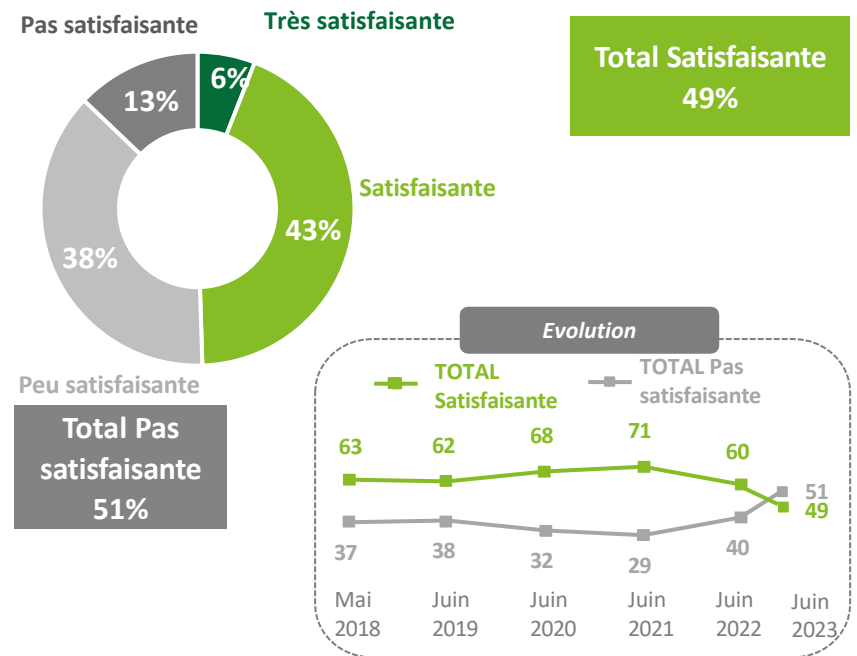
**Question :** Quelle est l'image de la fonction financière au sein de votre structure ?



Base : Personnes ayant des fonctions dans d'autres domaines que la finance, soit 51% de l'échantillon



**Question :** Comment jugez-vous la qualité de service fournie par la fonction financière aux métiers ?



Base : Personnes ayant des fonctions dans d'autres domaines que la finance, soit 51% de l'échantillon

L'image de la fonction finance et la qualité de service telles que perçues par le métier suivent des trajectoires identiques depuis 2018. Les courbes ne cessent de croître jusqu'à atteindre un pic en 2021, traduisant la mobilisation sans précédent de la fonction finance pour faciliter les opérations de gestion du « quoi qu'il en coûte » de la période Covid.

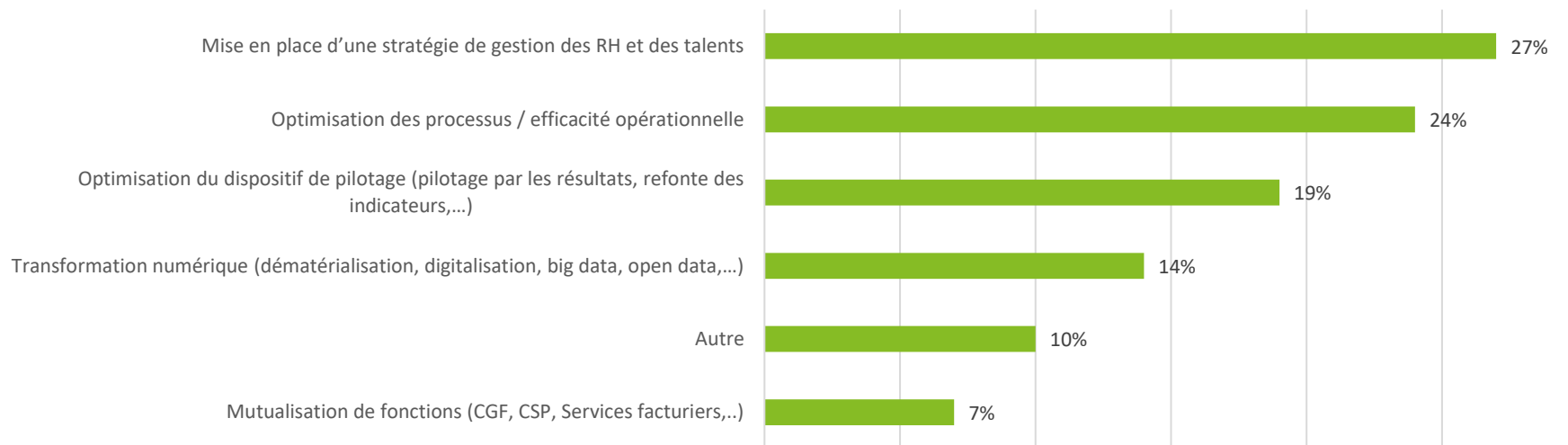
La décline entamée en 2022 se confirme en 2023. Fait marquant, l'insatisfaction sur la qualité du service fournie par la fonction finance est aujourd'hui un sentiment dominant au sein du panel de répondants. L'ampleur de cette défiance ne semble pourtant pas encore intégrée par les acteurs publics financiers pour qui l'amélioration de la qualité de service aux usagers constitue l'objectif de transformation le moins cité (cf. page 10).

# La performance et modernisation de la fonction financière

Une qualité de service améliorée passe par une meilleure stratégie de gestion des RH financières



**Question :** Parmi les leviers suivants, quel est celui qui vous semble le plus adapté pour adapter l'offre de services de la fonction financière ?



*Base : Personnes ayant des fonctions dans d'autres domaines que la finance, soit 49% de l'échantillon*

Selon les métiers, la priorité pour améliorer l'offre et la qualité du service de la fonction finance réside dans une stratégie RH plus ambitieuse. Ils font en cela écho à l'inadéquation des profils et des compétences soulignée par les acteurs financiers publics (cf. page 11).

# Réduction des dépenses publiques

---



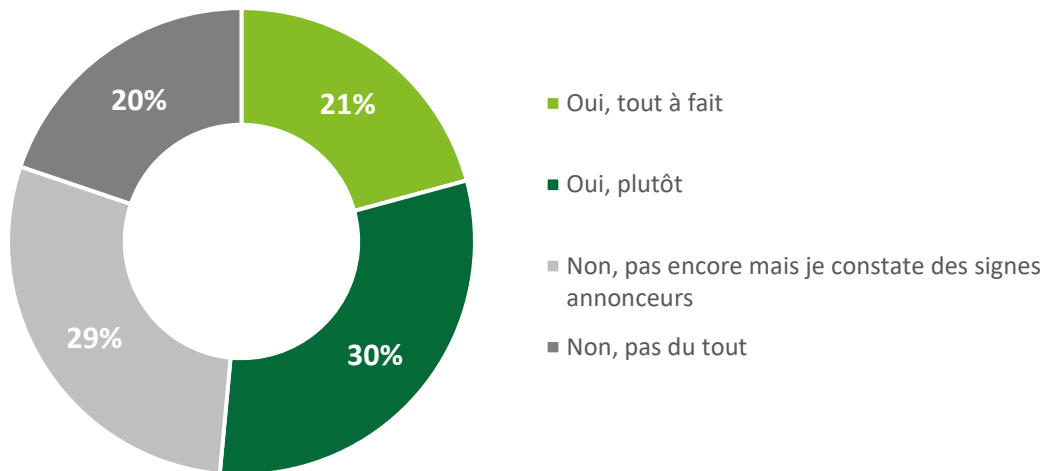


## Réduction des dépenses publiques

Près de 80% des répondants anticipent à court ou moyen-terme un enjeu fort de réduction des dépenses au niveau de leur structure



**Question :** Dans son rapport annuel 2023, la Cour des comptes note : « La situation actuelle des finances publiques ne permet plus de repousser à nouveau le nécessaire retour à une trajectoire soutenable et durable ». Estimez-vous, au niveau de votre structure, être dans une situation similaire ?



Une vision semblable est portée par les fonctions métier et support hors domaine de la finance.

*Base : Personnes ayant des fonctions dans le domaine de la finance, soit 49% de l'échantillon*

La prise de conscience que des efforts de réduction des dépenses sont déjà demandés ou vont l'être à très court terme est quasi généralisée dans le panel de répondants. Une courte majorité se dit même déjà engagée dans une trajectoire de retour à un équilibre des comptes plus soutenable.

Parmi toutes les institutions publiques consultées, ce sont les établissements publics qui indiquent se sentir les plus concernés : ils sont 56% à adhérer à ce constat et à répondre « oui tout à fait » ou « oui plutôt », contre seulement 47 à 50% pour les autres.

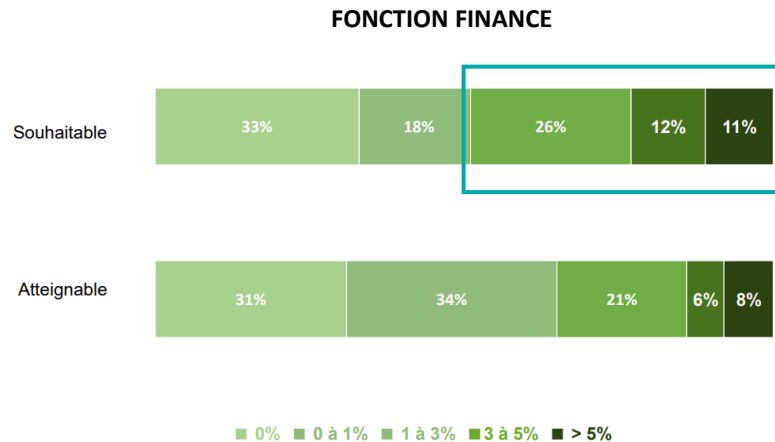
# Réduction des dépenses publiques

Près de 50% des acteurs financiers publics souhaitent aller au-delà d'1% de baisse des dépenses

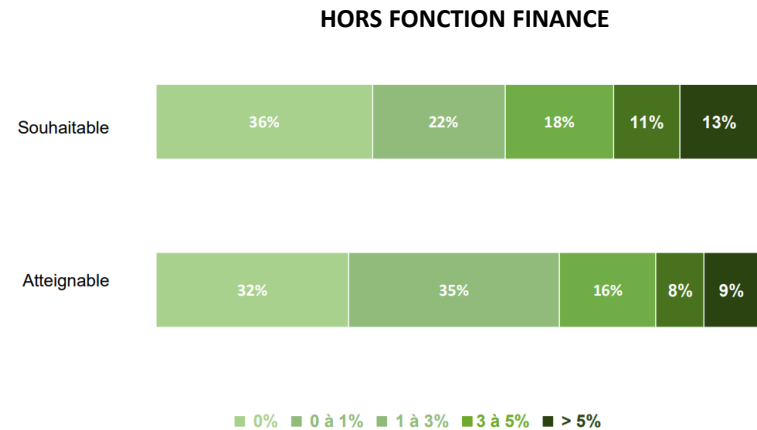


**Question :** Le Gouvernement envisage de réduire en moyenne la dépense publique de 0,8% en volume par an (Présentation du programme de stabilité par Bruno Le Maire, 19 avril 2023).

Au niveau de votre structure et compte tenu du contexte actuel, quel niveau de réduction vous semble ...



Base : Personnes ayant des fonctions dans le domaine de la finance, soit 49% de l'échantillon



Base : Personnes ayant des fonctions dans d'autres domaines que la finance, soit 51% de l'échantillon

Qu'ils soient issus de la fonction finance ou non, les répondants sont globalement alignés sur le niveau de réduction des dépenses publiques, même si les financiers se montrent un peu plus ambitieux : 49% jugent nécessaire d'aller au-delà de 1% de réduction, contre seulement 42% pour leurs collègues non financiers.

L'écart entre « niveau souhaitable » et « niveau atteignable » souligne que les conditions ne semblent pas encore totalement réunies pour qu'une démarche d'économie produise tous les effets escomptés ou puisse être menée sereinement à son terme. Ainsi, si 23% des financiers estiment devoir réduire de plus de 3% leurs dépenses, ils ne sont plus que 14% à déclarer pouvoir réellement le faire.

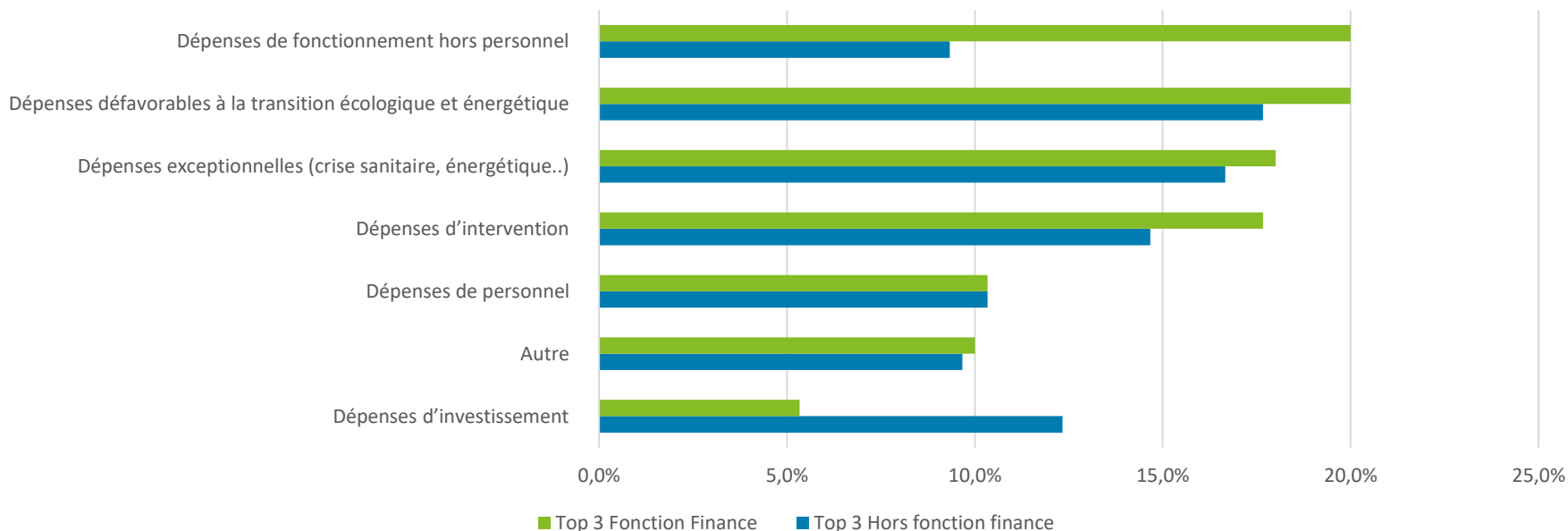
# Réduction des dépenses publiques

Les dépenses défavorables à la transition écologique et énergétique seront les premières ciblées



**Question :** Quelles seraient les dépenses sur lesquelles agir en priorité ? Merci de classer par ordre de priorité de la dépense la plus éligible à une réduction budgétaire à la moins éligible.

Moyenne des répondants ayant cité le type de dépense dans son Top 3 des dépenses les plus éligibles



Tous les répondants se rejoignent pour cibler en priorité les dépenses défavorables à la transition écologique et énergétique ainsi que les dépenses exceptionnelles. Si l'objectif de réduire les dépenses dites « brunes » est clair, les moyens pour y parvenir le sont en revanche moins. Ainsi, la mise en place de budgets « verts », essentiels pour cibler les dépenses non vertueuses d'un point de vue environnemental, requiert une méthode et un analytique propres qui ne sont, à l'heure actuelle, pas une priorité de transformation pour les directeurs financiers (cf. page 8).

Des différences de jugement entre répondants sont également à relever. Les acteurs financiers publics se montrent beaucoup plus ambitieux que les non financiers sur la réduction des dépenses de fonctionnement (hors personnel) : 20% en moyenne citent cette catégorie de dépense dans leur Top 3 contre moins de 10% pour les non financiers. A l'inverse, ces derniers sont nettement plus enclins à agir sur les dépenses d'investissement.

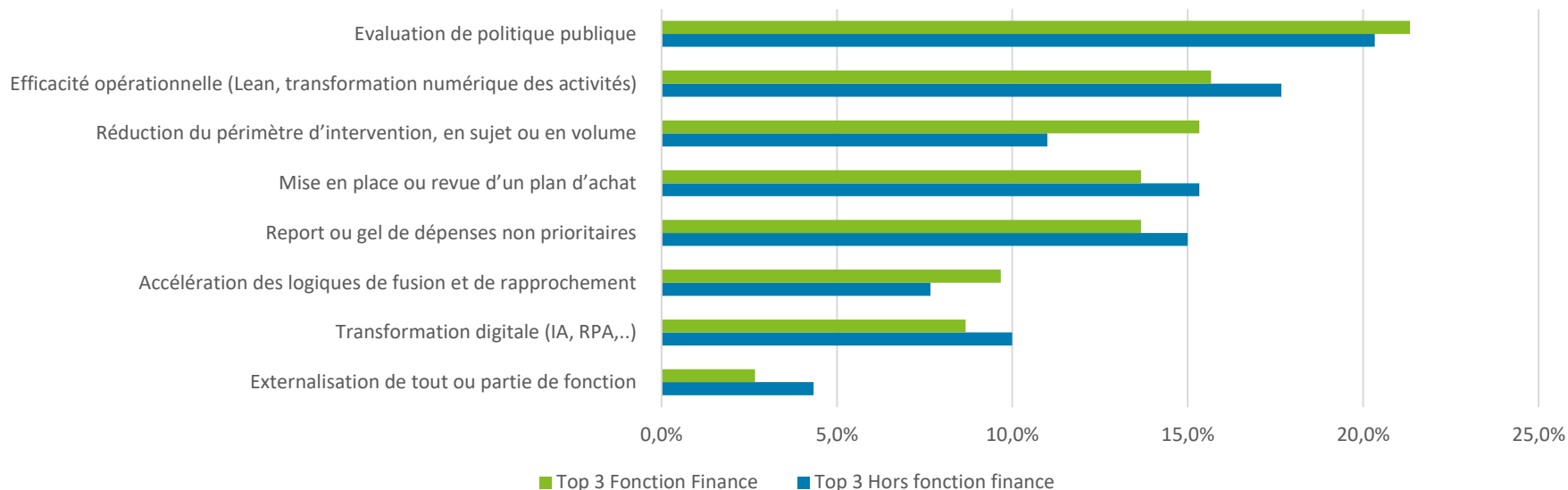
# Réduction des dépenses publiques

L'évaluation des politiques publiques se détache unanimement comme le principal levier à activer



**Question :** Selon vous, quels sont les leviers les plus efficaces pour atteindre cet objectif de réduction ? Merci de classer par ordre de priorité, du levier le plus efficace au moins efficace.

Moyenne des répondants ayant cité le levier dans son Top 3 des leviers les plus efficaces.



L'évaluation des politiques publiques ressort très largement comme le principal levier à activer pour atteindre les objectifs d'économie : en cela, les acteurs financiers et non financiers semblent répondre favorablement à la dynamique engagée par le gouvernement au printemps 2023. L'efficacité opérationnelle reste un levier très plébiscité, utilisé au long cours par de nombreuses administrations qui se sont engagées dans des démarches d'amélioration continue. Les avis sur la réduction du périmètre d'intervention entre financiers et non financiers sont plus tranchés. Les acteurs financiers publics sont davantage prêts à repenser les missions de leur organisme et à recentrer les deniers publics sur les projets délivrant le plus de valeur aux usagers.

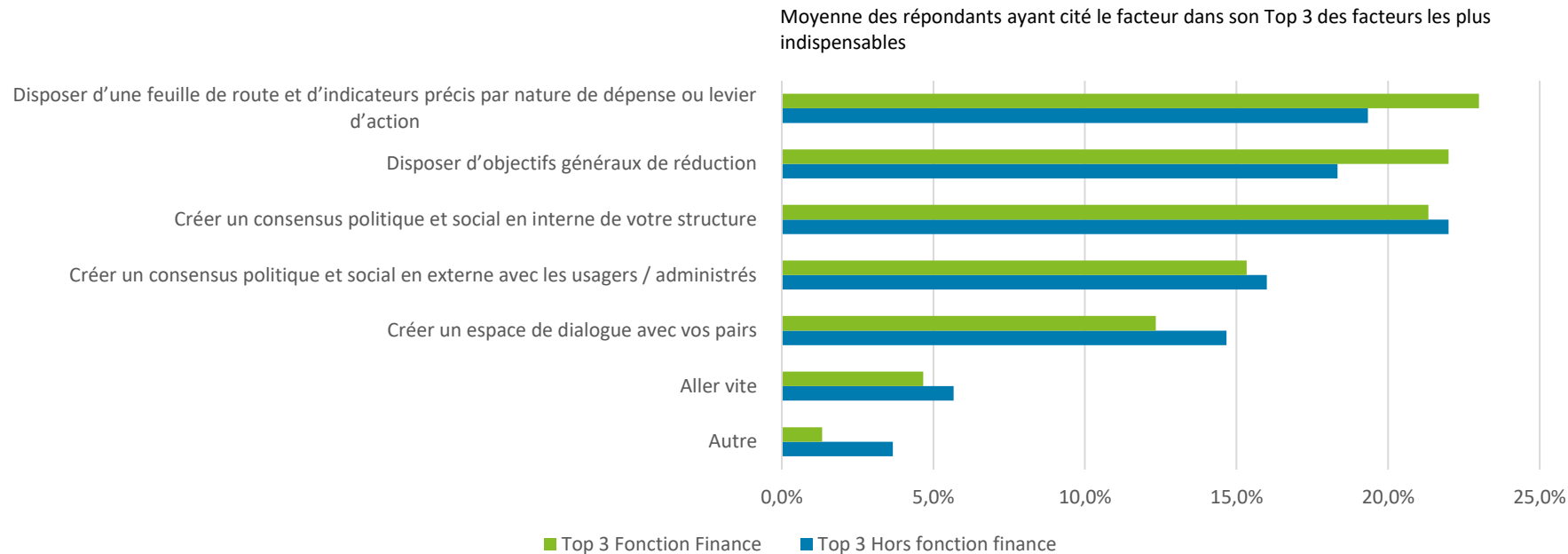
Tout en bas du classement, l'externalisation de fonctions n'est pas à l'ordre du jour.

## Réduction des dépenses publiques

Pour réussir un programme d'économie, des fonctions financières en attente d'une feuille de route précise et des métiers principalement soucieux de créer un consensus social sur la question



**Question :** Quels facteurs clés de succès vous semblent indispensables à la réussite d'un programme d'économie ? Classer par ordre de priorité de la dépense la plus éligible à une réduction budgétaire à la moins éligible.



Les acteurs financiers sont avant tout dans l'attente d'objectifs clairs et d'indicateurs précis fournis par leur direction générale ou leur tutelle. Ce constat est d'ailleurs cohérent avec le rôle de coordination, de suivi et d'évaluation qu'ils s'attendent à jouer (cf. page 22).

La nécessité de créer un consensus politique et social interne est également citée comme un facteur clé de succès primordial : il arrive même en tête du classement chez les acteurs non financiers.

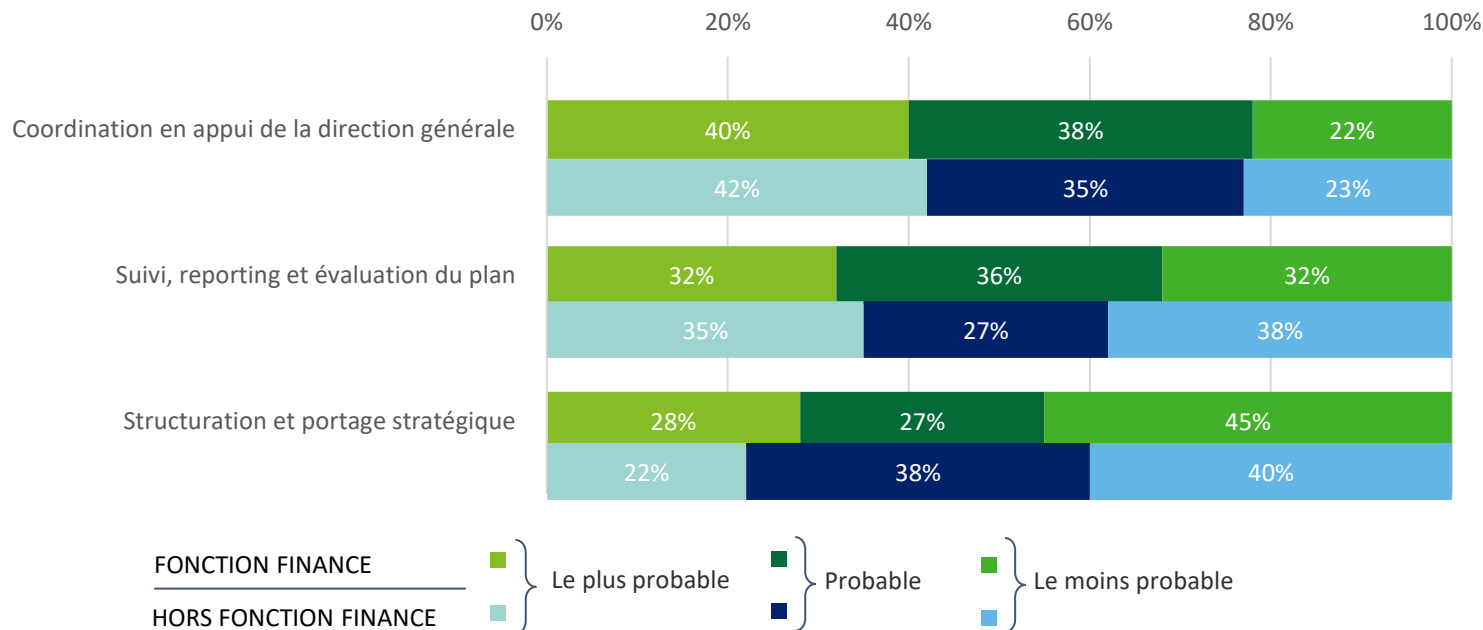
Tous les répondants sont unanimes pour dire que la rapidité d'exécution n'est pas une condition *sine qua non* de réussite.

# Réduction des dépenses publiques

## Des acteurs financiers qui se projettent dans un rôle d'appui



**Question :** Quel(s) rôle(s) estimez-vous que votre direction financière jouera dans ce cadre ? Merci de classer par probabilité, du rôle le plus probable au rôle le moins probable



De manière manifeste, les acteurs financiers publics se projettent en appui de la direction générale, dans un rôle de soutien, d'expertise, de suivi et d'évaluation. Les métiers adoptent une vision assez similaire.



**Emmanuel BLUM**

Associé  
Deloitte Conseil  
emblum@deloitte.fr



**Henri HOEFLER**

Senior Manager  
Deloitte Conseil  
hhoefler@deloitte.fr

## A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en audit et assurance, consulting, *financial advisory*, *risk advisory* et *tax*, et services connexes. Nous collaborons avec quatre entreprises sur cinq du Fortune Global 500® grâce à notre réseau mondial de cabinets membres et d'entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte ») dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 330 000 professionnels *make an impact that matters* (agissent pour ce qui compte), consultez [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 000 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.