



KPMG accompagne
les acteurs du
secteur public :
État, Territoires
et Santé

kpmg.fr



Nous accompagnons tous les acteurs de l'action publique :

- Ministères et services déconcentrés de l'État, opérateurs de l'État.
- Régions, départements, communautés et communes.
- Satellites des collectivités territoriales (Associations, SEM, Agences...).
- Centres hospitaliers locaux, régionaux, universitaires et établissements sanitaires et sociaux.
- Organismes de protection et de sécurité sociale.



Notre offre

Finances et contrôle de gestion

- Optimisation des processus budgétaires et comptables
- Certification et assistance à la certification comptable
- Assistance à la mise en place d'une comptabilité analytique
- Définition des objectifs, indicateurs et tableaux de bord de performance
- Optimisation des ressources fiscales et non fiscales (tarification et subventions)
- Optimisation des moyens en fonction des priorités

Audit, Contrôle Interne et évaluation

- Mise en place d'un système de contrôle interne
- Organisation d'un département d'audit interne
- Contractualisation avec des organismes bénéficiaires de fonds publics
- Gestion des contrats d'externalisation et de partenariat
- Contrôle et audit des organismes externes
- Évaluation de l'action publique et des politiques publiques

Transformation des organisations

- Réingénierie des processus
- Organisation et fusion des services ou d'entités
- Mutualisation de fonctions supports
- Gestion du changement et de la communication
- Stratégies et gouvernance territoriale et hospitalière

Notre démarche

Innover pour mieux vous conseiller

Sécuriser votre projet pour réussir

Accompagner pour concrétiser

Des équipes dédiées à votre service :

- **200 professionnels**, anciens fonctionnaires ou consultants spécialisés en gestion publique dans les domaines des finances publiques, des ressources humaines, de l'organisation, des systèmes d'information, de la stratégie et de la conduite du changement.
- **Un accompagnement de proximité** avec des équipes réparties dans 9 directions régionales qui s'appuient sur les ressources de 217 bureaux en France.

Ressources Humaines

- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Développement des compétences individuelles – en partenariat
- Organisation et pilotage de la fonction RH
- Gestion administrative du personnel
- Professionnalisation des métiers
- Optimisation des moyens en fonction des priorités

Systèmes d'Information

- Planification et stratégie des SI
- Schéma directeur des systèmes d'information
- Assistance à maîtrise d'ouvrage
- Audit de système et de projet informatique
- Organisation des services informatiques
- Projets d'externalisation



ETAT

Réingénierie des processus
et des organisations

Vers la recherche d'efficience...



Les enjeux

Le décideur public est amené à concilier des impératifs contradictoires, notamment à maintenir un service public de qualité dans un contexte de réduction des moyens budgétaires.

Le recours à l'emploi public n'est plus la solution et les responsables sont maintenant entrés dans une vaste réflexion visant à faire travailler mieux tout en dépensant moins.

Le non renouvellement d'un fonctionnaire sur deux partants à la retraite est la mesure phare qui vise à réduire durablement les effectifs de la fonction publique d'Etat. La pression sur les effectifs sera particulièrement ressentie sur les fonctions support, jugées moins stratégiques.

Il devient donc urgent de repenser les organisations, les processus et les systèmes, afin de travailler autrement avec efficience, tout en garantissant un haut niveau de qualité et de sécurité des transactions.

Notre offre de services : un accompagnement par des experts conjuguant innovation et respect des gestionnaires

En accompagnement à ce mouvement, KPMG propose une assistance aux décideurs, conjuguant des compétences en organisation et processus, en systèmes d'information et en conduite du changement.

Chaque mission s'appuie sur la compréhension de l'environnement de travail, l'innovation vers de nouvelles techniques managériales, la recherche d'adhésion et d'implication de l'encadrement, le mieux être au travail des personnels.

Nos travaux œuvrent à la recherche et à l'atteinte des résultats attendus à court et moyen terme, tout en assurant la continuité du service public.





Optimiser vos organisations

- Diagnostiquer les forces et faiblesses de vos services.
- Fixer les invariants stratégiques : vos clients, votre offre de services.
- Définir les bénéfices attendus en termes d'objectifs quantifiables.
- Comparer votre performance avec d'autres organisations.
- Définir les leviers de performance autour de scénarios d'organisation : déconcentration, mutualisation, fusion, externalisation...
- Cartographier les leviers par un balance-scorecard et piloter la dynamique des indicateurs.

Améliorer vos processus

- Entreprendre la réingénierie des processus.
- Rédiger et sécuriser vos procédures et former les personnels.
- Analyser et améliorer l'ergonomie du poste de travail, concentrer les personnels sur les tâches à forte valeur ajoutée.
- Améliorer les systèmes d'information et leur maîtrise par les personnels.
- Maîtriser les coûts de traitement par la mise en place d'un système analytique.

Professionnaliser vos métiers

- Repenser les métiers et définir les compétences clefs nécessaires à la mise en œuvre des processus.
- Concevoir des parcours professionnels et des formations associés.
- Mutualiser les organisations et les métiers autour de filières professionnelles.
- Accompagner le changement.

“ Une méthodologie pragmatique et pédagogique et des solutions concrètes afin de contribuer au succès de votre projet. ”



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublic@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



ETAT

Conduire le changement

Les clefs de la réussite



Les enjeux

Les services de l'Etat sont confrontés depuis plusieurs années à de multiples réorganisations (SMR, LOLF, RGPP). Si, au plan technique, la plupart des projets sont conduits avec succès, beaucoup de réalisations prennent insuffisamment en compte la dimension humaine, véritable moteur d'une réussite durable. Comment transformer une réussite initiale en véritable moteur de performance ?

Donner du sens, faire comprendre et accepter les réformes, rassurer les personnels en leur donnant les perspectives nécessaires dans un univers en constante mutation sont autant de conditions au bon fonctionnement d'une administration performante.

Notre offre de services : un accompagnement par des experts en transformation

A partir de son expérience acquise en secteur public, KPMG a développé une méthodologie spécifique de conduite de changement, intégrant toutes les dimensions : communication, formation, mobilisation autour d'enjeux communs.

“ Une méthodologie pragmatique et pédagogique et des solutions concrètes afin de contribuer au succès de votre projet. ”





Comprendre les besoins et attentes

- Cartographier les impacts du changement.
- Repérer les promoteurs et porteurs du changement.
- Comprendre les situations de blocage et proposer des solutions de contournement.
- Mettre en place un baromètre continu des risques.

Concevoir le changement

- Concevoir un plan de conduite du changement : les moyens à mettre en œuvre, les populations concernées, les mesures à déployer, les délais et les modalités de mise en œuvre.
- Préparer l'encadrement aux situations de transition.
- Valoriser les acteurs du changement par des mesures incitatives.
- Promouvoir la transversalité, décloisonner et favoriser l'émergence d'une culture commune.
- Communiquer vers les personnels et leurs représentants.
- Définir les parcours de formation ou de reconversion afin d'aider les personnels dans le repositionnement de leurs compétences.

Accompagner les personnels

- Conduire les actions de communication : ateliers, intranet, lettres d'information.
- Organiser des actions de formation au management ou de formation aux mutations des métiers.
- Apporter une assistance de proximité auprès des personnels.



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublic@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



ETAT

Contrôle et audit interne

Comment limiter les risques ?



Les enjeux

La maîtrise des risques est devenue un sujet majeur pour tout responsable public. Le principe de précaution étant posé, l'anticipation des risques et la maîtrise des impacts, tant opérationnels que financiers, amènent les gestionnaires à sécuriser leurs processus de décision et de gestion.

A l'instar du secteur privé, les administrations modernisent leur environnement de contrôle. Certification des comptes, contrôle interne, audit interne, amènent les gestionnaires à moderniser l'environnement de contrôle en le calquant sur les référentiels internationaux tel que le COSO.

Le renforcement de la gouvernance, les outils de pilotage des risques, des procédures et des systèmes d'information font partie intégrante de cette fiabilisation, l'objectif n'étant pas de complexifier le cadre de gestion mais de faire porter l'effort sur les risques majeurs, les contrôles clefs et la complémentarité des acteurs dans leurs travaux de supervision.

Notre offre de services : un accompagnement par des experts sur toutes les dimensions de votre projet

A partir de son expérience acquise en secteur privé, KPMG vous propose une offre axée sur la maîtrise des risques, le contrôle et l'audit internes. Nous avons constitué une équipe pluridisciplinaire regroupant des consultants du secteur public et des experts du secteur privé en gestion des risques, contrôle et audit interne ainsi que des auditeurs informatiques.





Bâtir un environnement de maîtrise des risques

- Organiser la gouvernance et la supervision des risques.
- Décliner les activités et les processus, cartographier les risques stratégiques et opérationnels.
- Organiser les services risques, contrôle interne et audit interne, structurer le réseau de référents dans les services.
- Définir le référentiel méthodologique et les outils informatiques associés.
- Mettre en place un plan de communication de crise.

Renforcer votre contrôle interne

- Décrire les procédures et identifier les points de contrôle interne.
- Auditer et sécuriser les systèmes et les données.
- Définir les indicateurs de pilotage permettant d'objectiver la qualité du contrôle interne.
- Concevoir le rapport de contrôle interne.

Organiser l'audit interne

- Définir un plan d'audit en interaction avec la gestion des risques.
- Assister les personnels dans la définition des programmes de contrôle.
- Accompagner les équipes dans les premiers audits.
- Apporter une expertise spécifique lors des audits de systèmes d'information

“ *Nous pouvons contribuer au succès de votre projet en vous apportant des solutions concrètes.* ”



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublic@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



ETAT

Maîtriser la réalisation de votre projet

Comment tirer les bénéfices de votre investissement ?

Les enjeux

Les systèmes d'information sont des vecteurs de modernisation de la gestion publique. Changer un logiciel informatique est une formidable opportunité pour faire évoluer l'organisation, les processus, les métiers, le pilotage. C'est aussi ouvrir la gestion vers les nouvelles technologies et l'interopérabilité des systèmes.

Les administrations ont ainsi su mobiliser des moyens importants dans l'attente d'une amélioration générale de la qualité de services et d'une diminution des coûts de gestion.

Cependant, la recherche de valeur se heurte à de nombreux risques, souvent mal maîtrisés par les responsables :

- Aléas dans la réalisation qui génèrent des surcoûts ou une diminution des ambitions initiales.
- Inadéquation du système aux attentes des futurs utilisateurs.
- Coûts d'exploitation prohibitifs venant limiter les perspectives de retour sur investissement.
- Risques liés à la sécurisation des transactions.

Notre offre de services : un accompagnement par des experts sur toutes les dimensions de votre projet

L'équipe systèmes d'information vous propose un accompagnement tout au long de votre projet, de la définition des besoins jusqu'à la recette du système d'information. Nous traitons toutes les dimensions de votre projet : processus, achat public, conduite de changement, technologie. Dès le début du projet, nous posons les bases d'une gestion de projet rigoureuse, nous contribuons à la réingénierie des processus pour simplifier les réalisations informatiques, nous garantissons la conformité des procédures d'achat public et nous sommes à vos côtés jusqu'à la mise en service opérationnel.





Piloter votre projet

- Fixer les fondamentaux stratégiques.
- Constituer la gouvernance.
- Gérer les risques.
- Piloter le retour sur investissement.
- Définir le référentiel qualité.
- Planifier le projet.
- Fixer les modalités de communication.

Définir vos besoins et rédiger votre appel d'offres

- Comprendre l'existant et définir les besoins cible.
- Mettre en adéquation la cible et l'offre marché en cas de stratégie progiciel.
- Définir la forme et l'économie du marché.
- Rédiger l'appel d'offres.

Assister l'administration dans le choix des prestataires

- Conduire la procédure.
- Assister dans la prise de décision conduisant au choix.
- Aider dans la mise au point du marché.

Construire le système

- Assister dans les phases de conception et de recette.
- Aider à élaborer la stratégie de déploiement.
- Bâtir un plan de formation.
- Rédiger les nouvelles procédures métiers.
- Fixer le processus d'assistance.
- Valider les prestations en VAVSR.

“ Une méthodologie pour toutes les phases du projet et des solutions concrètes pour contribuer à son succès. ”



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublic@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.

© 2011 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative. Tous droits réservés. Imprimé en France.



ETAT

Tableaux de bord - Comptabilité analytique - Dialogue de gestion

Les outils de pilotage de votre activité



Les enjeux

Depuis une dizaine d'année, le pilotage de la performance est devenu un enjeu majeur pour la gestion publique : la LOLF a fixé le cadre réglementaire, la RGPP a instauré un mouvement de réorganisation sans précédent.

Dans son article 27, la LOLF a introduit la comptabilité d'analyse des coûts et instaure dans ses articles 51 et 54 un nouveau cadre budgétaire, reposant sur les notions d'objectifs, d'indicateurs et de mesure des résultats (Projet Annuel de Performance et Rapport Annuel de Performance).

Les normes comptables de l'Etat précisent que les en-cours doivent être valorisés au coût de production, rappelant ainsi le besoin de mettre en place une comptabilité analytique.

Dès lors, l'Etat a posé les bases d'un cadre de performance complet, reposant sur des principes, de nouvelles méthodes de management et un réseau de contrôleurs de gestion.

Notre offre de services : un accompagnement par des experts sur toutes les dimensions de votre projet

De la conception à la mise en place de systèmes et d'organisations, KPMG conseille de nombreuses organisations publiques dans la mise en place de projets de maîtrise des coûts : indicateurs, tableaux de bord, comptabilité analytique, suivi des coûts de projet, système d'évaluation, contrats d'objectifs, organisation de fonction contrôle de gestion. Nous sommes intervenus auprès de plusieurs administrations, établissements publics, collectivités territoriales.





Définir vos indicateurs de pilotage

- Définir le référentiel de performance : capacité, qualité, efficacité, impact socio-économique, environnement.
- Aider à l'émergence des objectifs stratégiques et opérationnels.
- Définir les indicateurs, les résultats attendus et les cibles.
- Contractualiser les objectifs de performance.
- Construire les tableaux de bord.
- Concevoir le système d'information.

Maîtriser le coût de vos services

- Poser les bases méthodologiques de la comptabilité analytique (coût complet, ABC, multi-axes, direct costing, direct costing évolué...).
- Rédiger le modèle de gestion et le plan de comptes analytiques.
- Définir les modalités de préparation budgétaire.
- Définir les opérations de clôture du reporting : rattachement des charges et produits, frais de personnel, amortissements, provisions, abonnements, répartition.
- Fixer les principes de rapprochement avec la comptabilité budgétaire et la comptabilité générale.
- Rédiger le cahier des charges informatique.
- Former et accompagner les personnels.

gestion

- Poser les bases du dialogue de gestion.
- Organiser le réseau des contrôleurs de gestion : quantifier le nombre de personnes et définir le contenu des fiches de poste.
- Définir les restitutions vers la direction générale et les services.

Organiser votre dialogue de

“ Une méthodologie adaptée à vos activités et des solutions concrètes pour contribuer au succès de votre projet. ”



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublic@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



Les enjeux

Les évolutions qui affectent le secteur public conduisent à envisager une fonction RH plus resserrée et inscrite dans une logique de prestataire.

La révision générale des politiques publiques et le principe de non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partants à la retraite contraignent les administrations et notamment les fonctions support à réduire très sensiblement leurs effectifs.

Les exigences de performance qui pèsent sur la fonction RH n'en sont pas moins fortes. La fonction RH est attendue sur sa capacité à répondre aux besoins de ses clients. Elle est ainsi un prestataire devant concilier qualité de service et efficience accrue.

Les directions des ressources humaines portent l'effort de réduction des effectifs pour l'ensemble du ministère, en l'adossant à un pilotage précis et rigoureux de la masse salariale.

C'est une véritable mutation du modèle de GRH dans le secteur public que les directions des ressources humaines doivent accompagner : PFR, généralisation de l'entretien professionnel, loi sur la mobilité et les parcours professionnels, intéressement, rénovation du dialogue social...

Les directions des ressources humaines ont aussi la responsabilité d'organiser le basculement vers une logique "métiers et compétences" de plus en plus affirmée. A la faveur de plusieurs évolutions convergentes : formation tout au long de la vie, organisation et structuration d'un marché interne de l'emploi, notion de postes à profil, nécessité d'attirer et de conserver les compétences clés dans un contexte d'aggravation de la concurrence entre les employeurs publics...

Cette impérieuse nécessité de développer le patrimoine de compétences des agents s'inscrit dans une politique plus prospective, adossée à une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Notre offre de services : optimiser la fonction RH et promouvoir une démarche compétente et GPEC

A partir de son expérience acquise dans le secteur public, KPMG a développé une méthodologie spécifique et adaptée au contexte et aux exigences des ministères et des opérateurs





Optimiser la performance de la fonction RH

- Evaluer la performance de la fonction RH.
- Faire évoluer les systèmes d'information.
- Adapter le fonctionnement et l'organisation de la DRH.
- Redéfinir et optimiser les processus RH.

Bâtir une démarche compétence

- Identifier et formaliser le besoin en compétences de votre ministère (dictionnaire des compétences).
- Recenser le patrimoine de compétences des agents (évaluation).
- Faire évoluer les différents leviers RH (recrutement, formation, mobilité / gestion des carrières...) pour les mettre au service de la démarche compétence.

Elaborer une stratégie RH adossée à une dimension prévisionnelle

- Définir les effectifs cibles (à un horizon de 3 à 5 ans) pour les différents métiers du ministère.
- Simuler l'évolution prévisible des effectifs à 3 – 5 ans.
- Repérer les évolutions du besoin en compétences.
- Définir la stratégie RH du ministère
- Elaborer le plan stratégique des ressources humaines de votre ministère.
- Evaluer l'efficacité et la mise en œuvre du plan stratégique

“ Une méthodologie pragmatique et pédagogique et des solutions concrètes pour contribuer au succès de votre projet. ”



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublic@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



ETAT

Comptabilité générale

Vers une vision patrimoniale
de votre organisation



Les enjeux

La comptabilité générale permet aux services de l'Etat et à ses établissements publics de bénéficier d'une véritable vision patrimoniale.

Pour l'Etat, la LOLF a rappelé, dans son article 27, la nécessité d'une véritable comptabilité en droits constatés, permettant la production d'états financiers certifiés par la Cour des Comptes.

Accompagnant ce mouvement de modernisation de la doctrine comptable, les établissements publics ont vu leur instruction budgétaire et comptable complétée en janvier 2006. Les grands établissements ont choisi de faire certifier leurs états financiers par des commissaires aux comptes.

A partir de 2009, le conseil de normalisation des comptes publics est amené à compléter ou à préciser les normes comptables et à entamer la refonte du décret de 1962.

Depuis quelques années, l'administration s'est véritablement mobilisée pour transmettre aux citoyens une information financière de qualité, même si plusieurs réserves persistent tant sur les comptes de certains établissements publics que sur les comptes de l'Etat. Cette amélioration continue de la qualité s'inscrit dans un raccourcissement des délais de clôture et de profondes mutations des systèmes, des organisations, des processus et métiers comptables.

Notre offre de services : un accompagnement par des experts sur toutes les dimensions de votre projet

Conseil ou audit, KPMG aide les administrations dans l'amélioration de la qualité comptable.

En tant que consultant, nous aidons à raccourcir les délais de production tout en fiabilisant la qualité comptable.

En tant qu'auditeur contractuel ou légal, nous contrôlons les comptes conformément aux normes d'exercice professionnel d'audit.





Diagnostic de pré-certification

- Cartographie des risques comptables par processus, identification des seuils d'audit.
- Revue des méthodes comptables et adéquation par rapport aux principes comptables en vigueur.
- Diagnostic de contrôle interne et des systèmes d'information.
- Revue des procédures et du dossier de clôture comptable.
- Audit du bilan d'ouverture.

Amélioration de la qualité comptable

- Fiabilisation du contrôle interne (indicateurs de pilotage, gouvernance, guide de procédures...).
- Revue du risque informatique et feuille de route de fiabilisation.
- Assistance aux inventaires des immobilisations et des stocks.
- Définition d'un calendrier et de procédures de clôture et de pré-clôture.
- Assistance à l'élaboration des états financiers de clôture.
- Assistance aux opérations de consolidation.
- Assistance à l'élaboration du rapport de communication financière.

Accompagnement à la certification

- Reprise et traitement des points soulevés par le certificateur avec vos services.
- Assistance aux opérations comptables complexes.
- Assistance à la justification des comptes.
- Assistance à l'élaboration des états financiers.

Audit contractuel et légal

- Mission d'audit en référence aux normes d'exercice professionnel.

“ Une assistance complète à travers plusieurs missions et des solutions concrètes afin de fiabiliser votre comptabilité. ”



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublic@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



TERRITOIRES

Accompagner l'évolution des territoires

Comment redéfinir les modes
de gouvernance et d'action locales ?

Les enjeux

Les processus de réorganisation et de rapprochement des structures au niveau local se sont accélérés au cours des dernières années dans le cadre de la raréfaction des ressources financières des collectivités locales, conduisant celles-ci à réfléchir aux moyens d'optimiser les moyens alloués à l'action publique locale, tout en maintenant un service public de qualité. Cette tendance devrait être accentuée dans le cadre de la réforme territoriale.

Cette évolution des territoires, particulièrement dans le cadre du rapprochement ou de la fusion des services et structures communales et intercommunales, s'opère au croisement d'enjeux de nature diverses, au-delà de la problématique financière.

En termes politiques et de pilotage, il s'agit de déterminer

les conditions d'une nouvelle gouvernance locale, et de mettre en place des structures de coordination optimale entre les services publics faisant l'objet du rapprochement.

La réorganisation territoriale soulève également des enjeux en termes organisationnels et humains, et il s'agit alors d'instaurer les conditions d'une transformation réussie, mobilisant les acteurs autour d'une vision commune, et permettant de redéfinir en les optimisant les modes d'organisation et de gestion des services publics locaux.

Notre offre de services : un accompagnement par des experts sur l'exemple des problématiques liées à l'évolution de vos territoires

Bénéficiant d'une solide expérience en matière d'accompagnement des acteurs locaux et d'une expertise technique reconnue sur la réforme territoriale et les enjeux organisationnels des collectivités territoriales, KPMG vous propose un accompagnement sur l'ensemble des dimensions de votre projet d'évolution territoriale, pour vous aider à définir les modalités de mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance locale.





Nous avons bâti une méthodologie pragmatique et pédagogique

Réaliser un diagnostic opérationnel et proposer des orientations stratégiques

- Réaliser un état des lieux et identifier les champs d'amélioration.
- Fournir une analyse comparative des solutions mises en œuvre dans le cadre de problématiques similaires et identifier les meilleures pratiques.
- Formaliser des propositions d'orientations stratégiques.

Réaliser une analyse financière

- Analyser la genèse des résultats.
- Analyser la trésorerie et le niveau des subventions et participations.
- Analyser le bilan.

Accompagner la mise en œuvre de la nouvelle organisation des services

- Définir des organisations-cibles et élaborer des plans d'actions de mise en œuvre.
- Fournir des prestations juridiques sur l'évolution des compétences avec l'appui d'avocats spécialisés.
- Fournir des prestations de formation et d'animation.

“ Nous pouvons contribuer au succès de votre projet en vous apportant des solutions concrètes. ”



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpubliclocal@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



TERRITOIRES

Contrôle et audit
des organismes externes

Comment limiter les risques externes ?

Les enjeux

Dans le contexte d'une interaction croissante entre les collectivités locales et les organismes qui leur sont rattachés ou qui bénéficient de leurs concours financiers, la maîtrise des risques externes est devenue un enjeu majeur pour les responsables locaux.

Le principe de précaution étant posé, l'anticipation des risques et la maîtrise des impacts, tant opérationnels que financiers, amènent les gestionnaires à sécuriser les interactions entre les collectivités et leurs satellites, principalement les associations et les sociétés d'économie mixte.

Les exigences grandissantes en matière de transparence des finances publiques, ainsi qu'en termes de résultats de l'action publique, conduisent à un renforcement du contrôle des administrations locales sur les structures qu'elles financent.

Ce renforcement du contrôle externe participe ainsi à la modernisation de la gestion des collectivités territoriales, axée sur le pilotage de la performance et l'efficacité dans l'utilisation des moyens alloués à l'action locale.

Notre offre de services : une approche intégrée associant expertise technique et expertise sectorielle

Bénéficiant d'une expertise reconnue en matière de contrôle et d'analyse des activités subventionnées par les collectivités territoriales, KPMG vous propose une offre associant des compétences techniques axées sur l'audit comptable et la maîtrise des risques, des compétences sectorielles sur les domaines d'intervention propres aux collectivités locales (logement social, éducation, petite enfance, culture, etc.), et une méthodologie d'évaluation des politiques publiques.

“ Nous pouvons contribuer au succès de votre projet en vous apportant des solutions concrètes. ”





Nous avons bâti une méthodologie pragmatique et pédagogique

Organiser l'audit comptable de l'organisme externe

- Auditer les procédures de contrôle interne.
- Vérifier la sincérité et la fiabilité des documents comptables.
- Vérifier, le cas échéant, la mise en œuvre des règles de la comptabilité publique.
- Analyser les comptes de l'organisme.
- Analyser l'utilisation des fonds versés ou des contributions.

Réaliser une analyse financière

- Analyser la genèse des résultats.
- Analyser la trésorerie et le niveau des subventions et participations.
- Analyser le bilan.

Réaliser une analyse du risque fiscal

- Identifier le profil de fonctionnement et d'activité de l'organisme.
- Identifier et qualifier les zones de risque au regard du régime fiscal adopté.
- Analyser le caractère désintéressé de la gestion de l'organisme.
- Valider le respect des déclarations fiscales.

Evaluer l'activité de l'organisme externe, et sa cohérence avec l'action de la collectivité concernée

- Evaluer, le cas échéant, le respect par l'organisme externe de la convention le liant à la collectivité concernée, et identifier les écarts éventuels.
- Analyser les modes de gouvernance, d'organisation, de management, et de gestion des ressources humaines de l'organisme externe.
- Evaluer la performance, l'efficacité et l'efficience de l'action de l'organisme externe, en proposant une analyse comparative des actions menées par d'autres organismes de même nature.
- Analyser la cohérence des actions de l'organisme externe entre elles, et avec celles de la collectivité concernée.
- Formuler des recommandations et établir des scénarios d'évolution.
- Evaluer, si besoin est, la mise en œuvre des recommandations par l'organisme externe.



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpubliclocal@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



TERRITOIRES

Fiscalité locale

Comment optimiser votre politique fiscale ?

Les enjeux

Les récentes réformes fiscales, ainsi que la réforme territoriale, ont pour conséquence une reconfiguration du paysage fiscal des collectivités locales.

Dans cette perspective, les gestionnaires locaux sont très attentifs aux conséquences de ces réformes sur les finances locales, et particulièrement à l'évolution des recettes, dans un contexte où les répercussions de la crise économique continuent de se faire sentir.

De nombreuses collectivités locales sont en effet confrontées depuis plusieurs années à une diminution de leurs ressources, couplée à un accroissement de leurs responsabilités.

Elles sont par ailleurs soumises, en lien avec leur politique fiscale, à de nouvelles obligations juridiques dans le cadre de la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

Dès lors, une stratégie fiscale adaptée à la situation et aux besoins de la collectivité concernée pourra contribuer à l'allocation efficace des ressources, afin de maintenir un service public de qualité malgré la baisse des moyens disponibles.

Notre offre de services : un accompagnement par des experts maîtrisant les enjeux liés aux réformes fiscales

Disposant d'une solide expérience des problématiques et mécanismes fiscaux propres aux collectivités locales, et s'appuyant sur des spécialistes maîtrisant les évolutions législatives en la matière, KPMG vous propose un accompagnement pratique pour vous permettre d'optimiser votre politique fiscale.





Nous avons bâti une approche pragmatique adaptée à votre problématique

Aide à la définition de la stratégie fiscale

- Analyser les évolutions fiscales sur les dernières années.
- Analyser les états fiscaux.
- Réaliser des tableaux de bord permettant d'élaborer la stratégie fiscale.

Optimisation des recettes fiscales

- Analyser l'impact de la modification des taux.
- Accompagner l'entité concernée pour la répartition de la pression fiscale.
- Accompagner la mise en place de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, et de la redevance incitative.

Accompagnement aux réformes fiscales

- Assurer une veille législative et réglementaire sur les réformes fiscales.
- Définir des hypothèses d'évolution de l'assiette et des recettes fiscales.
- Réaliser des simulations fiscales.

“ Nous pouvons contribuer au succès de votre projet en vous apportant des solutions concrètes. ”



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpubliclocal@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



TERRITOIRES

Optimiser les moyens
de la gestion locale

Comment mettre en place une
allocation optimale des ressources
en fonction des priorités définies
pour l'action publique ?

Les enjeux

Dans un contexte de diminution des ressources financières des collectivités locales couplée à un accroissement de leurs compétences, les collectivités ont vu leurs marges de manœuvre financières se réduire de plus en plus au cours des dernières années.

Dès lors, pour ne pas subir les conséquences dommageables d'un effet de ciseau entre des dépenses obligatoires croissantes et de faibles dynamiques de recettes, les responsables locaux sont amenés à réfléchir

aux moyens d'optimiser l'allocation des ressources en définissant des actions prioritaires, et de mettre en place des outils efficaces de pilotage et d'évaluation de l'action publique locale.

Une telle démarche devrait permettre de maintenir sur les territoires des services publics de qualité, répondant aux exigences croissantes en matière de performance et d'efficacité de l'action publique.

Notre offre de services : une approche stratégique à la fois quantitative et qualitative permettant d'identifier les axes d'optimisation

Fort d'une expérience de plus de 20 ans auprès des acteurs locaux et d'une expertise solide sur les enjeux organisationnels et de pilotage de l'action publique locale, KPMG vous propose une double approche, axée à la fois sur l'analyse de l'adéquation entre les objectifs, les moyens alloués et les résultats ; ainsi que sur l'évaluation de la performance des services, au regard des critères d'efficacité, d'efficacité et de qualité. Cette démarche s'inscrit dans un mode opératoire qui intègre l'analyse et l'interprétation autour du dialogue de gestion, dans une logique d'optimisation de l'action publique.

“ Nous pouvons contribuer au succès
de votre projet en vous apportant
des solutions concrètes. ”





Nous avons bâti une méthodologie pragmatique et pédagogique

Etablir un diagnostic organisationnel détaillé

- Analyser l'organisation générale de la structure concernée.
- Evaluer les pratiques managériales mises en œuvre.
- Identifier les leviers d'optimisation possible des moyens humains et financiers.
- Repérer les freins possibles au changement.

Réaliser une analyse quantitative des actions

- Déterminer des critères objectifs de quantification.
- Evaluer l'actuelle allocation des moyens au regard des critères de quantification.
- Contribuer à renforcer l'objectivité de la préparation budgétaire.

Réaliser une analyse qualitative des actions

- Déterminer des indicateurs pertinents de la performance publique.
- Evaluer l'action des services au regard du triptyque efficacité, efficience, et qualité du service rendu.
- Favoriser l'émergence d'un arbitrage financier et d'un pilotage fondé sur la performance des actions engagées.

Fournir une analyse comparative des pratiques en usage dans des contextes similaires

- Procéder à l'analyse comparative selon 3 axes : moyens internes et externes consacrés à chaque action ; organisation des ressources ; niveaux qualitatifs de l'intervention.
- Identifier les bonnes pratiques et les adapter à votre contexte.



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpubliclocal@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



TERRITOIRES

Redevances spéciales et financement à caractère incitatif

Comment optimiser le coût de la gestion globale des déchets à travers la mise en place de la redevance incitative ?

Les enjeux

Confrontées depuis 2009 à une obligation légale d'intégrer, dans un délai de cinq ans, une part variable incitative dans la fiscalité liée à l'enlèvement des ordures ménagères, les collectivités locales sont amenées à réfléchir aux conditions de la mise en place d'une redevance incitative sur leurs territoires.

L'instauration d'une telle redevance soulève des enjeux financiers et organisationnels, en termes de répartition équitable des coûts de collecte, de modalités de mise en œuvre de la recette, et de réflexion plus globale sur l'équilibre de financement du service dans le cadre actuel de réforme de la fiscalité locale.

La mise en place de la redevance incitative peut en effet être l'occasion pour les collectivités locales d'optimiser le coût du Service Public d'Élimination des Déchets, dans un contexte de hausse de la quantité de déchets produits et traités. Il devient donc important pour les collectivités compétentes de procéder à des études financières et techniques qui leur permettront d'adopter le scénario de mise en œuvre le mieux adapté à leur situation.

Notre offre de services : un accompagnement intégral sur l'exemple des dimensions de votre problématique

Bénéficiant de plus de 20 ans d'expérience auprès des acteurs locaux, KPMG vous propose un accompagnement s'appuyant sur les compétences complémentaires d'une équipe d'experts pluridisciplinaires, à même d'appréhender l'ensemble des dimensions de votre projet. Outre la prise en charge des aspects financiers, fiscaux et juridiques liés à cette problématique, nous vous accompagnons sur les enjeux techniques et stratégiques propres à la gestion des déchets.





Nous avons bâti une méthodologie pragmatique et pédagogique

Réaliser une analyse juridique, financière et technique

- Fournir une analyse juridique de la législation et des réglementations en vigueur, avec l'appui d'experts juridiques.
- Etablir un diagnostic technique, avec l'appui d'experts techniques.
- Etablir un diagnostic financier.

Proposer des scénarios de mise en œuvre

- Elaborer une cartographie des options possibles et de leurs impacts.
- Proposer des choix stratégiques en termes techniques et financiers.
- Fournir une analyse détaillée des scénarios retenus.

Accompagner l'élaboration du programme de mise en œuvre du dispositif retenu

- Elaborer un planning de mise en œuvre.
- Elaboration du phasage adéquat par rapport au niveau de production, au secteur, au type d'habitat.
- Formuler des préconisations pour la gestion pratique de la redevance.

“ Nous pouvons contribuer au succès de votre projet en vous apportant des solutions concrètes. ”



Pour tout contact ou demande :

Département Secteur public

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpubliclocal@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Secteur public, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



SANTE

Diagnostic financier et aide à l'élaboration d'un plan de redressement

Comment s'approprier la démarche de diagnostic ?



Les enjeux

Depuis la mise en place de la T2A, les établissements de santé sont soumis à une tension très forte de maîtrise des dépenses. Simultanément, la réforme budgétaire et comptable de l'Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses (EPRD) de 2006 a révélé des situations financières structurellement dégradées. Ainsi, entre déficits budgétaires et déséquilibres financiers, de nombreux établissements se trouvent souvent sans réserves et dans l'incapacité de financer leurs programmes d'investissements.

La question de l'efficacité et de l'efficience des établissements de santé s'en trouve posée avec d'autant plus d'acuité. Il s'agit aujourd'hui pour l'établissement de

mettre en place une stratégie visant à exploiter l'ensemble des marges d'amélioration, en alliant qualité de la prise en charge des patients et soutenabilité financière de long terme.

En outre, la réussite d'un projet de redressement repose largement sur la qualité du diagnostic réalisé : seule une analyse globale de la performance d'un établissement peut permettre de dégager de réelles pistes d'optimisation. Un diagnostic financier n'a en effet d'intérêt que s'il permet l'action et l'action n'a de sens que si elle aide l'équipe de direction à se construire une trajectoire de redressement pertinente et rompant avec les mécanismes passés, responsables de la situation financière de l'établissement.

Notre offre de service : un accompagnement par des experts sur l'ensemble des problématiques liées au diagnostic financier

Spécialiste des métiers du chiffre, KPMG intervient dans le diagnostic financier des établissements sanitaires et médico-sociaux depuis plus de 15 ans. Bénéficiant de cette solide expérience, KPMG vous propose une approche qui repose sur une méthode issue de l'intégration de théories confrontées au terrain, de notre savoir-faire dans différentes "techniques" (financières, stratégie, organisation, conduite du changement...) dans les secteurs publics et privés.

KPMG vous accompagne selon vos besoins :

- Vous souhaitez avoir une idée claire de votre situation financière : KPMG vous propose une analyse détaillée de vos équilibres financiers, afin de vous fournir une "photographie de départ" fiable et réaliste.
- Vous souhaitez vérifier la faisabilité de votre plan d'investissement : KPMG vous aide à identifier vos marges de manœuvre et à vérifier la faisabilité de vos opérations d'investissement.





Nous avons bâti une méthodologie pragmatique et pédagogique

Réaliser une analyse détaillée de vos équilibres financiers

- Retraitement du bilan financier dans une optique de sincérité des comptes.
- Détermination du résultat structurel et mise en évidence des soldes intermédiaires de gestion.

Vérifier la faisabilité de votre plan d'investissement

- Retraitement de la situation de départ.
- Projections financières selon une logique de flux de trésorerie (élaboration/refonte du Plan Global de Financement Pluriannuel), grâce à un outil de simulation spécifique.

Mettre en place un plan de retour à l'équilibre

- Analyse rétrospective des causes du déséquilibre structurel.
- Identification d'actions d'optimisation et de redressement.
- Chiffrage des mesures à mettre en place.

“*Nous pouvons contribuer au succès de votre projet en vous apportant des solutions concrètes.*”



Pour tout contact ou demande :

Département Santé

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublicsante@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet de services pluridisciplinaires. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Santé, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



SANTE

Diagnostic stratégique

Positionnement territorial et perspectives de développement



Les enjeux

La bonne connaissance du territoire de santé et des flux de patients représente aujourd'hui, et de façon de plus en plus significative, un des enjeux majeurs de l'organisation sanitaire, tant pour les régulateurs régionaux que pour les établissements sanitaires eux-mêmes.

La question de l'organisation et de la répartition des soins sur un territoire n'est pas nouvelle, et l'étude des problématiques générales d'aménagement du territoire ont toujours guidé la réflexion sur l'organisation du système de soins. Mais, il s'agit aujourd'hui de penser cette répartition non plus en fonction de l'offre et des structures existantes mais à partir des besoins de soins des populations.

Pour préparer l'avenir, un hôpital doit en effet pouvoir répondre à une demande de santé de plus en plus affirmée, et proposer en réponse une offre de soins graduée, ce qui exige une analyse territoriale pertinente, tenant compte des flux de population et des bassins d'emploi.

Réaliser un diagnostic stratégique doit ainsi permettre à l'hôpital d'évaluer sa capacité à répondre à son "marché", c'est-à-dire au potentiel de demandes de soin et de service de son environnement, et in fine à garantir son développement durable.

Notre offre de service : une approche stratégique à la fois quantitative et qualitative permettant d'identifier les axes d'optimisation

Pour répondre à cet enjeu, KPMG s'est associé au cabinet IRIS Conseil Santé, spécialiste de l'analyse médicale stratégique. Les deux cabinets ont constitué une équipe spécialisée composée de professionnels issus de la sphère sanitaire (médecins, gestionnaires...), d'experts financiers et de spécialistes en traitement des données. KPMG et IRIS vous proposent une méthode dressant un panorama des caractéristiques socio-démographiques de votre territoire, ainsi qu'une analyse approfondie de la répartition de l'activité entre les différents acteurs de santé.

“ Nous pouvons contribuer au succès de votre projet en vous apportant des solutions concrètes. ”





Nous avons bâti une méthodologie pragmatique et pédagogique

Disposer d'une bonne vision stratégique de votre marché

- Identification des caractéristiques du territoire : indicateurs socio-démographiques, données épidémiologiques, offre de soins.
- Analyse globale et par spécialité des parts de marché, taux de fuite, et benchmarking des durées de séjour et recettes moyennes par segment d'activité, grâce à l'outil SYMU®.
- Synthèse des atouts et points faibles de votre structure.

Elaborer ou conforter votre stratégie de développement

- Simulation du potentiel de développement futur compte tenu des données épidémiologiques et d'une projection des flux de patients.
- Estimation financière des scénarios de développement et/ou réorientations d'activité.

“ Nous pouvons contribuer au succès de votre projet en vous apportant des solutions concrètes. ”



Pour tout contact ou demande :

Département Santé

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublicsante@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet de services pluridisciplinaires. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Santé, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.

© 2011 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative. Tous droits réservés. Imprimé en France.



SANTE

Optimisation des recettes

Comment améliorer sa chaîne de facturation et de recouvrement ?



Les enjeux

Dépréciée sous l'ère de la dotation globale, la chaîne de facturation-recouvrement, dans son périmètre le plus complet (circuit patient, information médico-administrative, facturation, contentieux, recouvrement) est aujourd'hui la chaîne de valeur déterminante dans le recouvrement des recettes. Elle est par conséquent incontournable dans toute stratégie d'optimisation des moyens financiers d'un établissement.

Le souci d'améliorer la qualité de la chaîne de facturation n'est pas nouveau : l'installation d'un guichet unique, le découplage des activités administratives et médicales ainsi que la mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord ont déjà été expérimentés avec succès. Mais la qualité incertaine des données administratives et l'accumulation

de contentieux non traités conduisent encore fréquemment à des retards de trésorerie, voire à des pertes sèches fortement préjudiciables à la poursuite de l'activité.

En outre, la perspective de la facturation directe par télétransmission à l'Assurance Maladie, ainsi que l'obligation de certification des comptes des établissements publics de santé prévue pour 2016 au plus tard imposent de faire de la qualité de la chaîne de facturation une priorité : sur le plan organisationnel comme dans la maîtrise des systèmes d'information. Etre capable de produire des documents sincères et fidèles à l'activité réalisée représente un défi qu'il faudra relever.

Notre offre de service : une expertise sur tous les champs de la facturation acquise au cours de 5 années consécutives d'intervention dans les établissements de santé

Bénéficiant d'une expertise reconnue en matière d'optimisation de la chaîne de facturation, KPMG a su capitaliser sur les missions de ses consultants et sur le savoir-faire d'un grand cabinet dédié aux problématiques comptables et financières afin d'être force de proposition. Notre cabinet vous accompagne pour objectiver vos difficultés et vous aider à prioriser les actions à réaliser et pour suivre leur mise en œuvre.





Nous avons bâti une méthodologie pragmatique et pédagogique

Objectiver vos difficultés

- Evaluer vos choix organisationnels au regard du processus cible de facturation.
- Chiffrer la non qualité de la facturation.
- Evaluer les impacts de la désorganisation sur la trésorerie de l'établissement.
- Estimer le montant des pertes définitives.

Mettre en œuvre un plan d'actions réaliste et efficace

- Définir les actions facilement réalisables permettant un retour sur investissement rapide.
- Accompagner le pilotage des actions.
- Définir des indicateurs de suivi.
- Réaliser des tableaux de bord de pilotage.

“ Nous pouvons contribuer au succès de votre projet en vous apportant des solutions concrètes. ”



Pour tout contact ou demande :

Département Santé

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublicsante@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet de services pluridisciplinaires. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Santé, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.



SANTE

Se préparer à la certification des comptes des hôpitaux

Comment anticiper l'entrée dans la certification ?



Les enjeux

La loi HPST du 21 juillet 2009 pose le principe de la certification des comptes des Etablissements Publics de Santé. Quelle que soit la date d'entrée dans la certification, il relève de la responsabilité de chaque établissement d'anticiper ces évolutions en améliorant dès à présent la qualité comptable de ses flux financiers.

Pour s'y préparer, chaque établissement devra s'appuyer sur une démarche globale reposant à la fois sur l'appropriation des principes comptables et la réalisation d'audits internes, portant notamment sur la maîtrise des risques, la gestion des systèmes d'information et le contrôle de services déconcentrés. Guidée par

ces équipes d'audit, la direction de l'établissement sera alors en capacité d'optimiser l'organisation de ses contrôles internes et ainsi d'améliorer les processus d'établissement des comptes.

L'entrée dans la certification nécessite en conséquence une mobilisation pleine et entière de l'ensemble de l'équipe de direction. Conçue comme un projet de management, la démarche de certification exige une appropriation par les équipes administratives et soignantes, qui peuvent dès à présent la considérer non comme une contrainte mais bien comme la condition d'un développement durable des activités de l'hôpital.

Notre offre de service : un accompagnement intégral sur l'ensemble de la démarche d'entrée en certification

Spécialiste des métiers du chiffre, KPMG bénéficie d'une expérience forte dans le passage aux premières certifications auprès d'organismes de sécurité sociale (régime général et régimes spéciaux), d'universités et d'établissements d'enseignement supérieur, d'établissements publics industriels et commerciaux. C'est grâce à une capitalisation sur les missions de ses consultants et sur le savoir-faire d'un grand cabinet dédié aux problématiques comptables et financières que KPMG propose de vous accompagner sur l'ensemble de la démarche d'entrée en certification.

“ Nous pouvons contribuer au succès de votre projet en vous apportant des solutions concrètes. ”





Nous avons bâti une méthodologie pragmatique et pédagogique

Mise en œuvre d'un plan d'action en vue du premier exercice de certification

Analyse comptable de l'existant

- Revue d'ensemble des états financiers N-1.
- Revue des faits marquants et leur présentation comptable sur l'exercice N.
- Préconisations d'ajustements ou corrections éventuelles avant ou dans le cadre de la clôture N.

Dossier annuel de clôture et de justification des comptes, dossier permanent.

- Proposition d'architecture des cycles comptables pour le Dossier Annuel de clôture et de justification des comptes.
- Analyse critique des justifications de flux et de positions de comptes.
- Constitution du Dossier Permanent au titre de l'exercice N.

Maîtrise des risques en perfectionnant votre dispositif de contrôle interne

Etat des lieux "contrôle interne"

- Diagnostic du dispositif de contrôle interne en vigueur, sur tous processus (ordonnateurs, finances, comptabilité, informatique) à incidence sur les états financiers.
- Plan d'action pour compléter, homogénéiser les pratiques et leur formalisation documentée.

Cartographie des risques et optimisation du contrôle interne

- Analyse et formalisation des processus et activités de l'EPS.
- Cartographie des risques par processus.
- Analyse de l'adéquation des actions de maîtrise et du contrôle interne.

Sensibilisation et formation aux enjeux de la certification des comptes

- Conférence de sensibilisation sur les enjeux de la certification des comptes, commune Ordonnateurs + AC.
- Formation-Action pour l'Agence Comptable : règles comptables et utilisation du dossier annuel de clôture et du dossier permanent.
- Formation Ordonnateurs + AC : comportements, communication, compréhension mutuelle, jeux de rôle, formalisation des procédures de contrôle interne.



Pour tout contact ou demande :

Département Santé

Tél. : 01 55 68 91 64

E-mail : secteurpublicsante@kpmg.fr

KPMG est le premier cabinet de services pluridisciplinaires. Nos 7 300 professionnels en France répartis sur 217 bureaux, et tout particulièrement notre département Santé, sont à même de vous fournir des prestations à haute valeur ajoutée, dans le cadre d'une démarche qui allie pragmatisme et pédagogie.

KPMG est le premier cabinet français d'audit, d'expertise comptable et de conseil.

Du local à l'international, KPMG offre un ensemble de compétences pluridisciplinaires en France, avec une présence dans 217 villes, et dans 150 pays dans le monde avec 138 000 professionnels dont près de 7 300 en France.

KPMG compte plus de 70 000 clients en France, parmi lesquels 200 sociétés cotées ou faisant appel public à l'épargne, près de 30% des PME de plus de 50 salariés, 6 300 associations et acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, 47 000 petites entreprises et professions libérales et 6 000 entités de collectivités publiques.

Contacts nationaux

Direction nationale

Immeuble Le Palatin - 3 cours du Triangle - 92939 La Défense

Tél. : 01 55 68 91 64 - Fax : 01 55 68 86 60

État

E-mail : secteurpublic@kpmg.fr

Territoires

E-mail : secteurpubliclocal@kpmg.fr

Santé

E-mail : secteurpublicsante@kpmg.fr

Contacts régionaux

Est

Centre d'affaires CD 63
67116 Strasbourg Reichstett
Tél. : +33 (0)3 88 18 23 00

Belfort - Bitche

Châlons-en-Champagne -

Charleville-Mézières - Colmar - Dieuze - Epervain

Epinal - Forbach - Gérardmer - Haguenau - Longwy

Luxeuil-les-Bains - Metz - Montbéliard - Mulhouse

Pont-à-Mousson - Reims - Remiremont - Saint-Avold

Saint-Die - Sarrebourg - Sarreguemines - Strasbourg

Reichstett - Strasbourg Schiltigheim - Troyes

Villers-les-Nancy - Vitry-le-François - Yutz-Thionville



Ouest

7 bd Albert-Einstein
BP 41125
44311 Nantes Cedex 3
Tél. : +33 (0)2 28 24 10 10

Angers - Angoulême - Bressuire

Brest - Brive-la-Gaillarde - Challans - Châteaulin

Cholet - Cognac - Fontenay-le-Comte - Fougères - Guéret

La Roche-sur-Yon - La Rochelle - Laval - Limoges - Lorient

Le Mans - Nantes - Niort - Poitiers - Quimper - Rennes

Royan - Saint-Brieuc - Saint-Nazaire - Saintes - Saint-Malo

Vannes - Vitré



Sud-Est

480 avenue du Prado
BP 303
13272 Marseille Cedex 8
Tél. : +33 (0)4 96 20 53 60

Aix-en-Provence - Alès - Avignon

Ganges - Manosque - Marseille - Montpellier

Nice - Nîmes - Pertuis - Puget-sur-Argens

Sophia Antipolis - Toulon



Sud-Ouest

Rue Carmin
BP 17610
31676 Labège Cedex
Tél. : +33 (0)5 82 52 52 52

Agen - Albi - Arcachon - Auch

Bayonne - Bergerac - Bordeaux

Cahors - Carcassonne - Castres - Dax - Graulhet - Lavaur

Libourne - Limoux - Marmande - Mont-de-Marsan

Montauban - Narbonne - Oloron-Sainte-Marie - Pamiers

Pau - Périgueux - Perpignan - Rodez - Saint-Gaudens

Saint-Girons - St-Jean-de-Luz - Tarbes - Toulouse



Nord

159 avenue de la Marne
BP 5039
59705 Marcq en Baroeul Cedex
Tél. : +33 (0)3 20 20 65 00

Amiens - Armentières - Arras - Béthune

Boulogne-sur-Mer - Calais - Cambrai - Douai

Dunkerque - Hazebrouck - Lens - Lille Métropole

Maubeuge - Péronne - Saint-Omer - Saint-Quentin

Valenciennes



Paris & Centre

3 Cours du Triangle
92939 La Défense Cedex
Tél. : +33 (0)1 55 68 86 66

Auxerre - Beauvais - Blois - Bourges

Cergy-Pontoise - Chartres - Châteauroux

Compiègne - Creil - Etampes - Gien

La Ferté-sous-Jouarre - Levallois-Perret - Mantes-la-Jolie

Meaux - Nevers Orléans - Paris-Elysée - Sens - Tours

Val d'Europe - Montargis - Versailles-Saint-Quentin

Vierzon



Rhône-Alpes - Auvergne

Bourgogne - Franche-Comté

51 rue de Saint-Cyr
CP 409
69338 Lyon Cedex 9
Tél. : +33 (0)4 37 64 75 00

Ambert - Annecy - Annonay - Aurillac

Besançon - Bourg-en-Bresse - Bourgoin-Jallieu

Chalon-sur-Saône - Chambéry Clermont-Ferrand - Cluses

Dijon - Gray - Grenoble - Le Creusot - Le Puy-en-Velay

Lons-le-Saunier - Louhans - Lyon - Mâcon - Montélimar

Montluçon - Morez - Morteau - Moulins - Oyonnax

Pontarlier - Roanne - Saint-Claude - Saint-Etienne

Saint-Marcellin Thiers - Valence - Vichy - Voiron



Normandie

5 avenue de Dubna
BP 60260
14209 Hérouville St-Clair Cedex
Tél. : +33 (0)2 14 37 55 00

Abbeville - Alençon - Argentan

Cherbourg - Coutances - Deauville - Dieppe

Evreux - Flers - Granville - Hérouville-Saint-Clair - Le Havre

Lisieux - Pont-Audemer - Pont l'Évêque - Rouen - Saint-Lô

Vire



Départements Français d'Amérique

39 rue Garnier Pagès
97200 Fort-de-France
Tél. : +33 (0)5 96 71 92 72

Guadeloupe - Baie-Mahault - Guyane

Cayenne - Martinique - Fort-de-France



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG Audit est un département de KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directeur et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG International est une entité de droit suisse. Les membres du réseau KPMG de cabinets indépendants sont adhérents de KPMG International. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2011 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes en France, membre du réseau KPMG de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France.

Référence : Chemise Secteur Public - Code : 1626
Réalisation : Direction Communication Corporate
POMSET - Juin 2011 - Crédit photo : Fotolia - iStockphoto