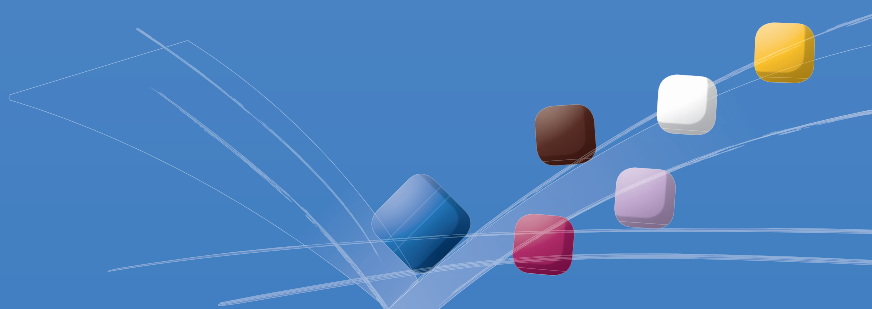


RAPPORT  
SUR LE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE

2010







## Sommaire

AVANT-PROPOS	5
RÉFÉRENTIELS ET DILIGENCES AYANT PERMIS L'ÉLABORATION DU RAPPORT	6
<b>1. L'ANALYSE DES RISQUES ET LE PILOTAGE : L'ADAPTATION PERMANENTE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE DE L'ÉTAT</b>	<b>7</b>
1.1 - DES OBJECTIFS NOUVEAUX INDUITS PAR LA RÉFORME DE L'ÉTAT	7
1.2 - LE PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE DE L'ÉTAT	8
<b>1.2.1 - La déclinaison en critères opérationnels de l'objectif de qualité comptable fixé par la LOLF</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2 - L'identification des risques : les cartographies des processus et des risques</b>	<b>8</b>
<b>1.2.3 - Le traitement des risques : les plans d'action comptable</b>	<b>10</b>
✓ Le plan d'action comptable de l'État, feuille de route et fil conducteur des échanges avec la Cour des comptes	10
✓ Actualisation en 2010 des actions programmées dans les plans d'action ministériels	10
1.3 - LES ACTEURS DU PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE	11
<b>1.3.1 - Le pilotage global du contrôle interne comptable par la direction générale des finances publiques</b>	<b>11</b>
✓ Une démarche de normalisation et de coordination interministérielle	11
✓ Un rôle d'incitation et d'appui aux profits des ministères	11
<b>1.3.2 - Le pilotage du contrôle interne comptable dans les ministères</b>	<b>12</b>
✓ Des structures de gouvernance dédiées au sein des ministères	12
✓ Le renforcement des actions de formation dispensées par la DGFIP et les ministères	13
✓ Le développement du reporting au sein des ministères	14
✓ L'extension du périmètre de la démarche aux établissements publics de l'État	15
1.4 - L'ÉVALUATION DE LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE : UN SYSTÈME GLOBAL DE MAÎTRISE DES RISQUES DANS UN OBJECTIF D'AMÉLIORATION CONTINUE	16
<b>1.4.1 - Le développement d'outils d'évaluation du contrôle interne comptable</b>	<b>16</b>
✓ Les restitutions dans l'application de gestion interne des risques (AGIR) au sein de la DGFIP	16
✓ L'échelle de maturité de la gestion des risques	16
<b>1.4.2 - L'évaluation périodique du contrôle interne comptable par l'audit</b>	<b>17</b>
✓ La poursuite du développement de la fonction d'audit interne	17
✓ Un audit externe qui relève de la Cour des comptes	20
✓ Une démarche de certification des comptes étendue progressivement aux établissements publics nationaux	21

<b>2. L'ORGANISATION OPÉRATIONNELLE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE DE L'ÉTAT</b>	<b>22</b>
2.1 - LA PRISE EN COMPTE DES RÉORGANISATIONS ADMINISTRATIVES ET DE LA MODERNISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION	22
<b>2.1.1 - La mise en œuvre de la réorganisation de l'administration de l'État</b>	<b>22</b>
✓ La réforme de l'administration territoriale de l'État	23
✓ La mise en place des centres de services partagés	23
<b>2.1.2 - Des systèmes d'information dont les évolutions intègrent les normes du contrôle interne comptable</b>	<b>24</b>
✓ Le déploiement en cours de CHORUS	24
✓ La modernisation du processus de la paye de l'État	25
✓ La réforme du processus des pensions	25
<b>2.1.3 - L'évolution des points de contrôle</b>	<b>25</b>
✓ Une campagne de contrôles en 2010 adaptés aux nouveaux risques liés à la mise en œuvre de CHORUS	25
✓ L'évolution du contrôle hiérarchisé de la dépense	26
✓ Reconduction de l'arrêté intermédiaire en 2010	26
✓ Évolution des points de contrôle à la clôture	26
✓ Expérimentation d'une revue qualité comptable et financière des établissements publics nationaux	27
2.2 - LA DOCUMENTATION DES RISQUES ET DES PROCÉDURES FINANCIÈRES ET COMPTABLES	27
<b>2.2.1 - L'actualisation du cadre de référence du contrôle interne comptable de l'État</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2 - La documentation des risques comptables : le référentiel de contrôle interne comptable de l'État</b>	<b>28</b>
<b>2.2.3 - La formalisation d'une définition claire des responsabilités : l'organigramme fonctionnel</b>	<b>28</b>
<b>2.2.4 - La documentation des processus comptables : les guides de procédures comptables</b>	<b>29</b>
2.3 - LA TRAÇABILITÉ DES ACTEURS ET DES OPÉRATIONS COMPTABLES : LE RENFORCEMENT DE LA PISTE D'AUDIT	30
<b>3. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES</b>	<b>31</b>



## Avant-propos

Le rapport sur le contrôle interne comptable de l'État pour l'exercice 2010 s'inscrit, à l'instar des cinq précédents, dans la volonté d'informer le Parlement, à l'occasion de la loi de règlement, sur le dispositif de maîtrise des risques et de qualité comptable mis en place par l'administration dans la production du compte général de l'État. Il s'agit aussi de partager les **meilleures pratiques** des grandes entreprises en application de la loi de sécurité financière (LSF) **pour améliorer la transparence en matière de risques financiers et comptables**.

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF), en prévoyant que les comptes de l'État doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière a en effet renforcé les exigences de qualité comptable et de transparence financière. Pour répondre à ces impératifs, les services de l'État ont développé un **système global de maîtrise des risques comptables** visant à améliorer de manière continue l'efficacité et la fiabilité de leurs procédures financières, en s'appuyant, dans ce domaine, sur les acquis anciens et solides de l'administration. Tout en étant liée à la réforme comptable, la démarche engagée par l'administration rejoint des préoccupations plus larges de **pilotage et de performance de l'action publique**.

Dans son acte de certification sur les comptes de l'État 2009, la Cour des comptes a souligné les progrès accomplis par l'administration, dans sa démarche ministérielle d'identification et de maîtrise des risques. Elle a ainsi relevé le renforcement du pilotage de la cartographie des risques, dont le périmètre et la portée ont été étendus. Le certificateur a également constaté que la méthodologie et le calendrier de l'exercice sont désormais maîtrisés par l'ensemble des ministères. Les sources de l'analyse ont été diversifiées afin de permettre de donner une image plus fidèle des risques. De plus, dans la majorité des ministères, le qualité et le correct enchaînement de l'identification des risques et des plans d'action visant à les maîtriser constituent un acquis. Cependant, la Cour des comptes a mis en évidence certaines insuffisances en termes d'évaluation du degré de maîtrise des risques comptables et financiers de dispositifs ministériels encore en cours de déploiement, et a décidé de maintenir la réserve substantielle sur le contrôle interne comptable.

L'année 2010 a été consacrée à la poursuite du renforcement du dispositif de contrôle interne comptable et d'audit interne dans l'ensemble des services de l'État, dans le contexte du déploiement progressif du nouveau système d'information financière et comptable « CHORUS » et de la réorganisation des services déconcentrés de l'État.

**Le présent rapport s'attache ainsi à décrire les actions prioritaires engagées pour renforcer la maîtrise des risques financiers et la fiabilisation des comptes de l'État.** Il a ainsi vocation à rendre compte des conditions d'élaboration des comptes de l'État, des actions engagées par ses services pour en assurer la qualité et de l'évolution des travaux menés d'un exercice à l'autre en vue d'une amélioration permanente. **Le rapport 2010 se structure autour des deux parties suivantes :**

- L'analyse des risques et le pilotage du contrôle interne comptable de l'État ;
- L'organisation opérationnelle du contrôle interne comptable de l'État.

\*

\* \*

## Référentiels et diligences ayant permis l'élaboration du rapport

**Le rapport 2010 sur le contrôle interne comptable de l'État est établi suivant le référentiel préconisé par l'Autorité des marchés financiers (AMF)** témoignant ainsi de la volonté de l'administration d'harmoniser les cadres comptables entre les secteurs public et privé et de converger également en matière de contrôle interne.

Le rapport sur le contrôle interne comptable de l'État est initié par la **Direction générale des finances publiques**

en charge de la conception et de l'animation du dispositif de contrôle interne comptable et de la coordination des acteurs qui y sont impliqués.

Il a été transmis pour compléments éventuels aux services en charge du renforcement du contrôle interne comptable au sein des ministères et à la Cour des comptes, et publié au premier semestre 2011 à l'appui du compte général de l'État 2010.

### Notion de contrôle interne comptable

Le contrôle interne comptable, un sous-ensemble du contrôle interne, est l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement, mis en œuvre par l'ensemble des acteurs pour maîtriser le fonctionnement des activités financières de l'État et donner ainsi une assurance raisonnable de la qualité des comptes, c'est-à-dire, leur fidélité à la réalité économique, patrimoniale et financière.

Cette définition du contrôle interne comptable est directement inspirée du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). La seule distinction notable tient au périmètre d'application qui est centré sur les activités financières et comptables alors que le référentiel COSO porte sur tous les processus de l'entreprise. Ce recentrage de la démarche sur les processus financiers et comptables justifie la notion de contrôle interne comptable. Ce choix d'un périmètre propre au domaine financier et comptable est en phase avec l'AMF qui a retenu la notion de contrôle interne comptable et défini ses objectifs ainsi que son contenu, tout en insistant sur sa complémentarité avec les autres aspects du contrôle interne.

Le contrôle interne comptable de l'État est une composante essentielle du dispositif global de maîtrise des risques des services de l'État. Son périmètre ne concerne pas uniquement les comptables mais tous les acteurs qui interviennent en amont de l'enregistrement comptable dans la mesure où leurs opérations ont vocation à être retracées dans les comptes de l'État.



# 1. L'ANALYSE DES RISQUES ET LE PILOTAGE : L'ADAPTATION PERMANENTE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE DE L'ÉTAT

## 1.1 - Des objectifs nouveaux induits par la réforme de l'État

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a fait passer l'État d'une comptabilité essentiellement de caisse à une comptabilité générale en droits constatés et a ajouté à la perspective budgétaire une comptabilité réellement patrimoniale. L'État présente annuellement des états financiers enrichis : un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie et une annexe.

Les articles 27 à 30 de la LOLF posent plusieurs principes comptables généraux. En particulier, « les règles applicables à la comptabilité générale de l'État ne se distinguent de celles applicables aux entreprises qu'en raison des spécificités de son action ». Ces principes ont été déclinés par le Comité des normes de comptabilité publique, sous la forme d'un recueil des normes comptables de l'État puis détaillées par la direction générale des finances publiques en instructions comptables. L'ensemble des documents

constitue le référentiel comptable de l'État qui concourt à l'objectif de qualité des comptes fixé par la Constitution et le législateur organique selon lequel « les comptes de l'État doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière ».

La réforme comptable est un volet indissociable de l'ensemble de la réforme financière posée par la LOLF. Elle rejoint les objectifs de performance en fournissant aux autorités publiques un outil de pilotage supplémentaire de l'action publique. Les comptes de l'État ont, en effet, vocation à constituer un **instrument d'information, de décision et de contrôle** en apportant une meilleure vision sur la situation patrimoniale et financière de l'État.

**Le contrôle interne comptable vise à garantir le respect du référentiel comptable de l'État et ainsi à permettre la fiabilité des informations financières.**

### L'importance de la normalisation comptable

Le Conseil de normalisation des comptes publics (CNoCP), placé auprès du ministre chargé du budget, joue un rôle essentiel pour donner la pleine mesure à la LOLF dans son volet comptabilité publique. En effet, le CNoCP est chargé d'émettre un avis préalable sur les règles applicables à la comptabilité générale des administrations publiques. Il peut proposer par ailleurs toutes mesures relatives à la présentation et à l'exploitation des comptes publics visant à donner une image sincère et fidèle de la situation patrimoniale et financière des organismes publics, et à faciliter l'analyse des coûts des politiques publiques.

### Maîtrise des risques et amélioration de la performance

La réforme comptable a permis d'améliorer les pratiques des administrations publiques en matière de contrôle interne comptable et de montrer que la gestion des risques constitue un levier essentiel dans la recherche de la performance. Aussi, le renforcement du contrôle interne comptable de l'État a-t-il pour corollaire de favoriser un pilotage efficace de l'activité. Dans le même sens, l'AMF indique dans son cadre de référence que le contrôle interne « contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources ». L'amélioration de l'efficacité constitue, en effet, un objectif clé de tout dispositif de contrôle interne, en permettant aux services de maîtriser le risque de ne pas atteindre leurs objectifs.

La fiabilisation des procédures financières et comptables contribue ainsi à réduire les coûts de « non qualité », à rationaliser et fluidifier les circuits de dépenses et de recettes, ou à réduire les risques d'erreurs et de contentieux. Le renforcement du dispositif de contrôle interne comptable de l'État joue donc un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités publiques en offrant au management public une meilleure maîtrise des risques et des enjeux, y compris dans la recherche de la performance.

Le passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité en droits constatés renforce considérablement le rôle des gestionnaires ministériels dans la production de l'information comptable. La fonction comptable est désormais partagée entre les gestionnaires qui initient les opérations financières et les comptables qui, en tant que garants de la qualité des comptes et des procédures en application de l'article 31 de la LOLF, les valident et en assurent le dénouement financier. C'est donc l'ensemble de ces acteurs et structures concourant à l'élaboration des comptes de l'État qui est concerné par le respect des normes de contrôle interne comptable.

Le contrôle interne comptable concerne ainsi toutes les activités des services de l'État dès lors qu'elles ont un impact comptable. Il en résulte naturellement une multiplicité d'acteurs de la fonction comptable qui relèvent ainsi tant des services comptables que des services gestionnaires. Cette « dispersion » des acteurs se retrouve en matière de système d'information. Les événements comp-

tables trouvent souvent leur source dans des applications ministérielles de gestion. Dans ce contexte, un contrôle interne comptable fort, couvrant tous les acteurs de la fonction comptable et tous les systèmes d'information, est une nécessité pour assurer un pilotage de la fonction comptable.

Pour autant, certains risques échappent à l'analyse comptable, comme, par exemple, les décisions en opportunité. De même, l'évaluation et la répartition des crédits budgétaires n'entrent pas dans le champ de l'analyse comptable. Le domaine budgétaire relève en effet d'un contrôle interne répondant à des objectifs propres : la qualité de la comptabilité budgétaire, qui permet de rendre compte de l'autorisation parlementaire et de son exécution, et la soutenabilité budgétaire qui vise à assurer le respect en gestion des autorisations budgétaires. Ce contrôle interne budgétaire est en cours de déploiement dans plusieurs ministères, en cohérence avec le contrôle interne comptable.

## 1.2 - Le pilotage du contrôle interne comptable de l'État

### 1.2.1 - La déclinaison en critères opérationnels de l'objectif de qualité comptable fixé par la LOLF

Les objectifs généraux d'un contrôle interne consistent à assurer la conformité aux normes (lois, règlements et instructions internes), le bon fonctionnement des processus internes (sauvegarde des actifs notamment) et la fiabilité des informations financières et comptables. Le cadre de référence du contrôle interne comptable de l'État est construit autour de cibles similaires.

Ainsi, dans le domaine comptable, la Constitution et la LOLF disposent que les comptes de l'État doivent être réguliers et sincères et donner une image fidèle. Cet

objectif stratégique a été décliné en objectifs de qualité comptable opérationnels (exhaustivité, exactitude, rattachement, sincérité, régularité, imputation) qui servent de grille de lecture dans l'analyse des risques.

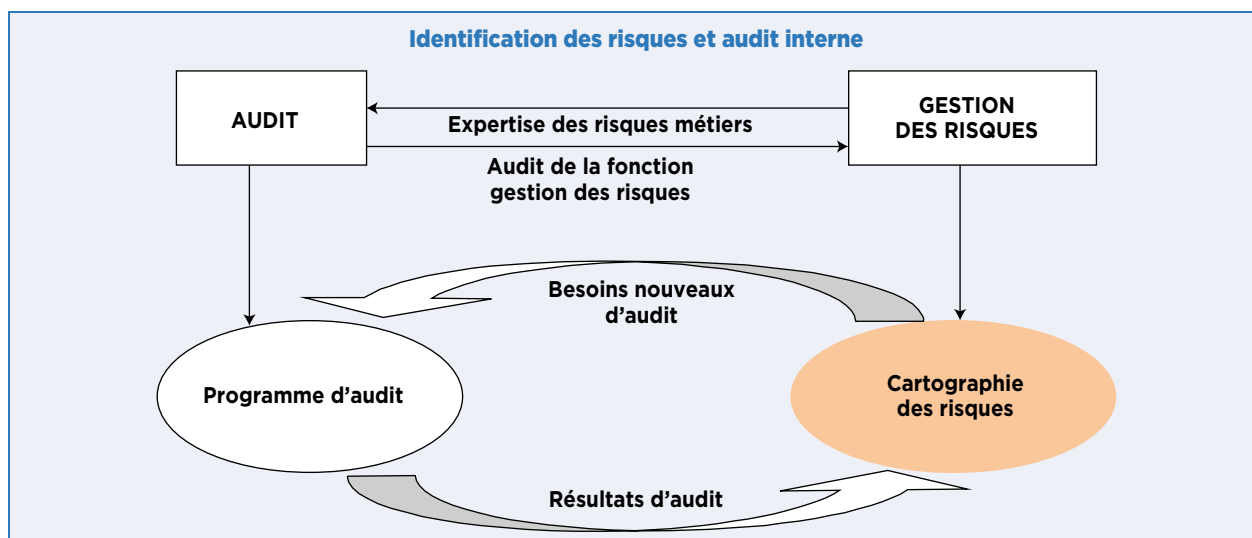
### 1.2.2 - L'identification des risques : les cartographies des processus et des risques

La cartographie des cycles et processus comptables a évolué en 2010 dans le cadre du déploiement de CHORUS, pour tenir compte des travaux de ré-ingénierie des processus et des restructurations de l'organisation administrative.

L'identification des événements susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs fixés se matérialise par la cartographie des cycles et processus comptables de l'État pour chaque métier. Cette cartographie est elle-même le support de la cartographie des risques permettant de les hiérarchiser en fonction de leur occurrence (fréquence des risques) et de leur impact.

Indispensable pour assurer un pilotage efficace des risques comptables et financiers, cette connaissance précise et consolidée des risques potentiels au plan local, et a fortiori au plan national, ainsi que de leur niveau de maîtrise, est enrichie et actualisée par les signalements des acteurs de la fonction comptable et par les constats des auditeurs internes et externes. Ce reporting est un aspect essentiel du dispositif de gestion des risques pour organiser une remontée des informations et permettre ainsi une consolidation et une actualisation des cartographies des risques au niveau national.





Au sein des services de la DGFIP, l'analyse de la pertinence et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques comptables mis en œuvre au sein des différents processus est réalisée par l'encadrement (supervision). Leurs constats portant sur les risques importants et/ou des opérations à enjeux sont fiabilisés par les cellules de qualité comptable (deuxième niveau de contrôle interne). Les risques ainsi analysés sont définis chaque année dans le cadre du plan de contrôle interne comptable. L'ensemble des constats est formalisé dans l'application de gestion interne des risques (AGIR) qui permet la production de reporting à destination des instances de gouvernance (départementales, régionales, interrégionales et nationales). Par ailleurs, l'analyse des tableaux de bord de qualité comptable constitue également une source de recensement des risques.

Les processus concernant les gestionnaires ont donné lieu à l'actualisation de la cartographie des risques nationale dans chaque ministère. Celle-ci a résulté notamment des travaux de la Cour des comptes, de l'audit interne et des résultats 2009 du contrôle hiérarchisé de la dépense et des contrôles des opérations d'inventaire fournis par les comptables. Les outils de diagnostic mis

à leur disposition par la DGFIP sont également exploités par les ministères. En fonction de la sensibilité et des enjeux des processus, le niveau de granularité de l'analyse a donc été variable en 2010, la priorité étant d'avoir la vision la plus exhaustive possible des risques majeurs dans le cadre de la réorganisation des services et du nouveau progiciel.

#### Une démarche permanente et itérative, intégrée à l'activité des services

Le contrôle interne ne se dissocie pas de l'activité courante de l'administration : il n'existe pas d'acteurs dédiés au contrôle interne au sens où tous les agents de l'État sont, à leur niveau, chargés de la correcte réalisation des missions qui leur sont assignées. En ce sens, toute entité administrative est dotée d'un dispositif de contrôle interne. Pour autant, les besoins de pilotage nécessitent des structures spécialement affectées au recensement et à la hiérarchisation des risques afin de prioriser les mesures de contrôle interne. Sans se substituer aux acteurs, ces structures de pilotage jouent un rôle décisif puisqu'elles animent le dispositif et assistent le management dans la détermination des objectifs stratégiques et des orientations de la politique de contrôle interne.

#### Un arbitrage permanent entre risques et mesures de contrôle interne

Le rôle de l'encadrement consiste en permanence à **s'interroger sur l'utilité d'une mesure de contrôle interne** par rapport au coût que peut induire son adoption et au risque couvert. L'accumulation de mesures venant s'ajouter les unes aux autres ne peut tenir lieu de contrôle interne performant. Il en est de même lorsqu'une entité voit évoluer ses missions, ses moyens ou connaît un renouvellement considérable de son personnel.

**Ces modalités de définition et d'application du contrôle interne comptable sont en parfaite cohérence avec la nécessité, rappelée par l'AMF, de respecter un référentiel tout en s'adaptant à l'organisation et au fonctionnement de l'entité concernée.** De même, comme le rappelle l'AMF, le contrôle interne ne donne aucune garantie absolue mais vise à donner une **assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques** et à l'atteinte de l'objectif de qualité comptable.

### 1.2.3 – Le traitement des risques : les plans d'action comptable

La cartographie des risques identifiés et hiérarchisés débouche, au niveau central et déconcentré, sur l'établissement d'un plan d'action pluriannuel définissant les mesures à mettre en œuvre pour couvrir les risques.

#### ✓ **Le plan d'action comptable de l'État, feuille de route et fil conducteur des échanges avec la Cour des comptes**

Au niveau national, le **plan d'action comptable de l'État** (PACE), suivi par la DGFIP, matérialise l'ensemble des actions que l'administration s'est engagée, auprès de la

Cour des comptes, à mettre en œuvre et qui sont susceptibles de lever ou d'atténuer les réserves émises dans l'acte de certification 2009. Le PACE constitue ainsi la feuille de route de l'administration, sous l'impulsion de la DGFIP, pour mener à bien la réforme en priorisant et conduisant les chantiers. Il permet le suivi régulier de l'avancement des différents engagements de l'administration, en précisant les moyens, les délais et les acteurs, certaines actions ne pouvant toutefois être satisfaites qu'au terme du déploiement des nouveaux systèmes d'information. La Cour des comptes est régulièrement informée, tout au long de l'exercice de certification, de l'avancement des différents chantiers qui lui sont présentés lors des Comités d'échanges et de suivi et des Comités techniques. *En décembre 2010, le taux de réalisation des actions du PACE programmées pour 2010 s'élevait à 63 %.*

Depuis 2006, le déploiement du contrôle interne comptable s'est trouvé renforcé par l'intégration des établissements publics nationaux dans le périmètre, par une extension de la démarche aux services déconcentrés de l'État (avec l'appui des cellules de qualité comptable) et par un développement de l'audit comptable et financier.

#### ✓ **Actualisation en 2010 des actions programmées dans les plans d'action ministériels**

Les plans d'action ministériels (PAM) qui retracent la stratégie de couverture des risques des ministères, ont été actualisés en cours d'année 2010, pour apporter des réponses aux thématiques clés soulevées par le contexte organisationnel et informatique – déploiement de Chorus et RGPP – et par les recommandations de la Cour des comptes lors de l'exercice de certification 2009.

En terme de pilotage, les ministères ont mis l'accent sur la désignation des nouveaux référents locaux, notamment dans les directions départementales interministérielles, afin que la politique de contrôle interne couvre tout le territoire dans une logique de réseau, ainsi que sur des dispositifs de remontée d'information plus élaborés et plus adaptés, notamment dans le cadre de l'actualisation et du suivi des PAM. Le ministère de la Justice a ainsi élaboré deux outils de reporting : le premier, sous forme de «KIT», visant à ce que les référents régionaux restituent les avancées de leur démarche de contrôle interne comptable (confection d'un bilan, d'une cartographie des risques et d'un plan d'action) ; le second permettant aux référents ministériels de reporter, de manière harmonisée, les résultats régionaux de la démarche et d'apprécier la maturité de la gestion des risques.

S'agissant de l'anticipation et de l'accompagnement du déploiement de Chorus, les ministères concernés dès 2010 se sont lancés dans l'adaptation de leurs supports documentaires et dans des sessions de formation *ad hoc*. Le ministère de l'Écologie a ainsi élaboré deux instructions à destination des services, ayant pour thème l'archivage et le service fait. Une vigilance a également été accordée à la fiabilisation du parc immobilier, dans l'exhaustivité de son recensement comme dans la qualité de son suivi, notamment vis-à-vis des nouvelles structures issues de la RéATE.

Concernant les établissements publics nationaux, l'année 2010 a confirmé l'élan amorcé en 2009, grâce à l'organisation de nouvelles vagues de formation et de groupes de travail à destination d'opérateurs ciblés (deuxième vague au ministère de la Culture et au ministère de l'Écologie) et à la détermination d'objectifs ambitieux pour de nouveaux opérateurs (notamment pour les agences régionales de santé relevant du ministère de la Santé).

Par ailleurs, une réflexion s'est engagée en 2010 sur les maquettes de cartographie nationale des risques et de plan d'action ministériel. En effet, il s'avérait nécessaire de repenser ces trames de manière plus dynamique et plus stratégique. Des travaux ont donc été menés de manière à offrir une nouvelle présentation en 2011.



## 1.3 – Les acteurs du pilotage du contrôle interne comptable

### 1.3.1 – Le pilotage global du contrôle interne comptable par la direction générale des finances publiques

#### ✓ Une démarche de normalisation et de coordination interministérielle

Rattachée au Service comptable de l'État de la DGFIP, teneur des comptes de l'État, la Mission doctrine comptable et contrôle interne comptable est chargée de la conception et de l'animation de l'ensemble du contrôle interne contribuant à la réalisation de l'objectif qualité des comptes de l'État et de ses établissements. Sous l'autorité de la DGFIP, les comptables de l'État, en tant que garants du respect des procédures et de la qualité comptable, détiennent une responsabilité particulière dans la **mise en œuvre et l'évaluation du contrôle interne comptable**.

#### ✓ Un rôle d'incitation et d'appui aux profits des ministères

L'année 2010 a vu se consolider les résultats de l'effort de sensibilisation et d'assistance à destination des ministères, sous des formes diverses : mise en ligne d'une documentation (guides de procédures, référentiels de contrôle interne...), accompagnement par les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels, offre de formations notamment à destination des référents ministériels et directionnels en vue d'une déclinaison au niveau déconcentré.

L'ensemble des ministères a désormais intégré la méthodologie de la démarche, en l'adaptant aux spécificités de leur environnement et de leurs missions d'une part, et au bilan coût/avantage induit d'autre part. Ainsi, ils se sont appropriés la documentation et les outils mis à leur disposition par la DGFIP en se dotant d'une cartographie des risques et d'un plan d'action couvrant à la fois leurs services centraux et déconcentrés et leurs établissements publics.

Si l'enregistrement comptable initial relève des gestionnaires placés sous l'autorité des autres ministères, la DGFIP doit néanmoins être en mesure d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de tous les éléments du dispositif de contrôle interne (environnement de contrôle, définition d'objectifs, identification des risques, évaluation des risques, mesures de contrôle interne, information et communication, pilotage...) sur l'ensemble de ce périmètre, dans le cadre de la propre responsabilité de chaque ministère. Pour cela, elle a proposé une **offre de service à l'ensemble des gestionnaires ministériels**. L'objectif est d'**inciter**, de **sensibiliser** et de **former**. À ce titre, le **Contrôleur budgétaire et comptable ministériel** (CBCM), interlocuteur de proximité des ministères pour l'ensemble des travaux comptables en constitue le relais et l'appui.

Après les administrations centrales des ministères, la DGFIP a complété son offre de service de soutien aux ministères, en proposant que les cellules de qualité comptable (CQC) appuient les services ministériels déconcentrés dans le renforcement du contrôle interne comptable.

Les CQC ont poursuivi en 2010 l'**accompagnement actif des référents locaux au sein des services déconcentrés de l'État**. Ainsi, les services déconcentrés des ministères de l'Agriculture, de l'Écologie, de la Justice, du Travail, de la Santé, de l'Intérieur, de la Culture ont souhaité bénéficier, à nouveau, de l'accompagnement des services de la DGFIP. Comme les années précédentes, les modalités de cet appui ont été élaborées de concert avec chaque ministère, en tenant compte du contexte lié à la révision générale des politiques publiques et au déploiement de l'application CHORUS. La DGFIP a souhaité que l'accompagnement des services déconcentrés se fasse au plus près des préoccupations inhérentes à ces changements organisationnels, réglementaires et informatiques et a donc proposé des opérations ciblées (formations, supports adaptés à l'environnement CHORUS, etc.) afin de répondre aux besoins des services déconcentrés. Cette

offre de service s'articule autour de trois types d'actions menées auprès des référents contrôle interne locaux des ministères ayant adhéré à la démarche : appui à l'élaboration d'une cartographie locale des risques et du plan d'action associé ; co-animations de sessions de sensibilisation et de formation aux enjeux, concepts et outils du contrôle interne ; assistance méthodologique pour le déploiement de la documentation et des outils structurants du contrôle interne.

Cette offre de service à destination des services déconcentrés de l'État sera reconduite en 2011 auprès des services déjà bénéficiaires en 2010 et concernera l'ensemble des CQC, compte tenu des réorganisations administratives et de la désignation des nouveaux référents départementaux. De plus, le ministère de la Défense a souhaité disposer d'un appui ciblé sur certaines directions centrales et structures déconcentrées.

### Les structures de gouvernance au sein de la DGFIP

Pour l'ensemble de la DGFIP, le contrôle interne comptable repose sur la mise en place de structures de gouvernance spécifiques. Le **Comité national de maîtrise des risques (CNMR)** assiste le directeur général des finances publiques dans la définition de la politique nationale de maîtrise des risques. Le secrétariat du CNMR est assuré par la **Mission nationale maîtrise des risques (MNMR)** chargée de mettre en œuvre les axes stratégiques définis dans cette instance. Le **Comité national d'audit (CNA)** est chargé du pilotage de l'audit interne.

Au sein du Service comptable de l'État, le **Comité comptable de l'État** suit le plan d'action comptable de l'État et le pilotage de la clôture. Pour institutionnaliser un dialogue permanent entre le teneur de compte et le certificateur, la DGFIP et la Cour des comptes ont mis en place un **Comité d'échange et de suivi (CES)** préparé par un **Comité technique**. Dans le cadre de la certification des comptes, ces instances constituent un lieu privilégié de dialogue et de travail sur les chantiers liés à la mise en œuvre du volet comptable de la LOLF et au renforcement du contrôle interne comptable. En cours d'année, les réunions ont lieu à un rythme généralement trimestriel pour le CES et mensuel pour le Comité technique.

## 1.3.2 – Le pilotage du contrôle interne comptable dans les ministères

### ✓ Des structures de gouvernance dédiées au sein des ministères

Le déploiement de CHORUS et la réforme de l'administration territoriale ont entraîné une redéfinition des

périmètres des services déconcentrés des ministères qui s'est traduite par des évolutions du réseau des référents locaux. Sous l'impulsion du Secrétariat Général du Gouvernement, des référents contrôle interne ont ainsi été nommés dans les nouvelles directions départementales interministérielles (DDI) et désignés pilotes des opérations de clôture.

Les ministères sont dotés des structures de gouvernance du contrôle interne comptable, tant en administration centrale qu'en services déconcentrés, afin d'assurer la diffusion des normes et le renforcement du contrôle interne dans l'ensemble des services de l'État.

Dans chaque ministère, le rôle de **référént promoteur** du contrôle interne comptable est généralement dévolu au secrétaire général ou au directeur des affaires financières. Le référént promoteur occupe une fonction stratégique dans la conduite de la démarche, puisqu'il donne l'impulsion nécessaire au plus haut niveau en sensibilisant les hiérarchies (en particulier des directions dites «métiers») et arrête les axes de diffusion du renforcement du contrôle interne comptable (périmètre, calendrier, etc.). En particulier, le référént promoteur dirige les **comités de pilotage du contrôle interne**, instances de dialogue et de programmation, qui réunissent l'ensemble des directeurs du ministère et éventuellement des représentants des services déconcentrés. Ces comités assurent une validation des priorités, des enjeux, des actions ministérielles et de leur suivi, en s'appuyant en particulier sur la cartographie des risques et les plans d'action ministériels.

Les ministères ont également désigné des **référénts techniques** au niveau central, voire déconcentré, chargés du pilotage, du suivi et de l'animation du déploiement des actions programmées au sein des plans d'action ministériels, ainsi que de la formation et de l'assistance aux acteurs du contrôle interne comptable.

Le réseau des référents techniques ministériels, mis en place à l'initiative de la DGFIP, constitue une instance favorisant la mutualisation des expériences et des travaux de l'ensemble des services de l'État.



### Les évolutions du réseau référents locaux ministériels

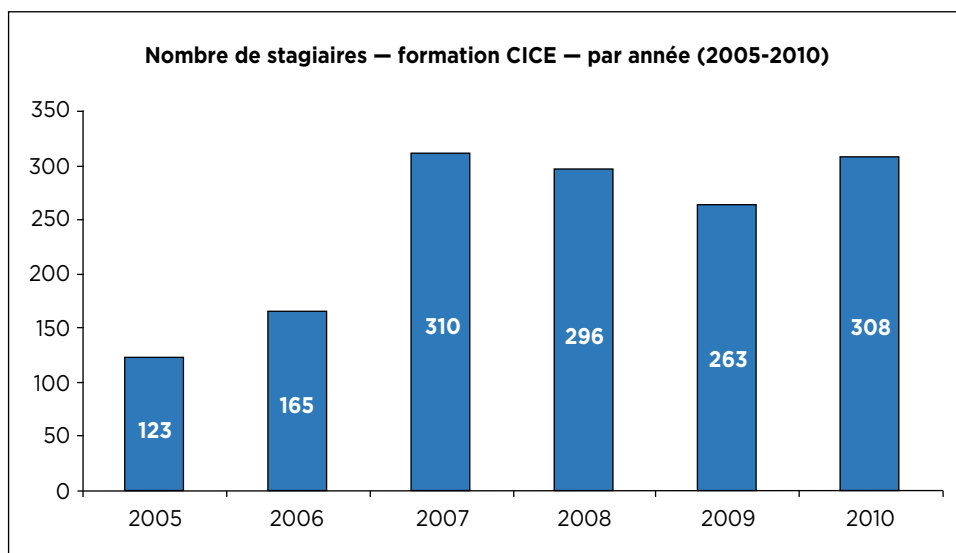
Ministères	Référents régionaux	Référents départementaux
Santé	En direction régionale de la jeunesse et des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS)	En direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) – ou de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP), <i>en liaison avec le ministère de l'Agriculture</i>
Travail	En direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) – <i>en liaison avec les ministères financiers</i>	Sans objet
Ministères financiers	– En direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) – <i>en liaison avec le ministère du travail</i> – En direction interrégionale des douanes	Sans objet
Justice	– Au sein des cours d'appel ; – des Directions interrégionales des services pénitentiaires (DISP) – des Directions interrégionales de la protection judiciaires de la jeunesse (DIRPJJ)	Au sein des cours d'appel
Agriculture	En direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF)	– En direction départementale de la protection des populations (DDPP) ou en direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) – <i>en liaison avec le ministère de la Santé</i> – En direction départementale des territoires (DDT) et de la mer (DDTM) – <i>en liaison avec le ministère de l'Écologie</i>
Écologie	– « Responsables de déploiement » contrôle interne en direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) – En services délégués spécifiques (ex : direction interdépartementale des routes DIR)	– En services délégués spécifiques – En direction départementale des territoires (DDT) et de la mer (DDTM) – <i>en liaison avec le ministère de l'Agriculture</i>
Intérieur	au sein des Préfectures de région et des secrétariats généraux pour l'administration de la police (niveau interrégional)	au sein des Préfectures de département
Culture	En direction régionale des affaires culturelles (DRAC)	Sans objet
Éducation nationale	au sein des Rectorats	Sans objet
Défense	dans les directions et dans les corps d'armée	Sans objet

#### ✓ Le renforcement des actions de formation dispensées par la DGFIP et les ministères

La désignation de ces référents locaux et la nécessaire diffusion des concepts et outils du contrôle interne comptable ont impliqué la poursuite en 2010 de la mobilisation

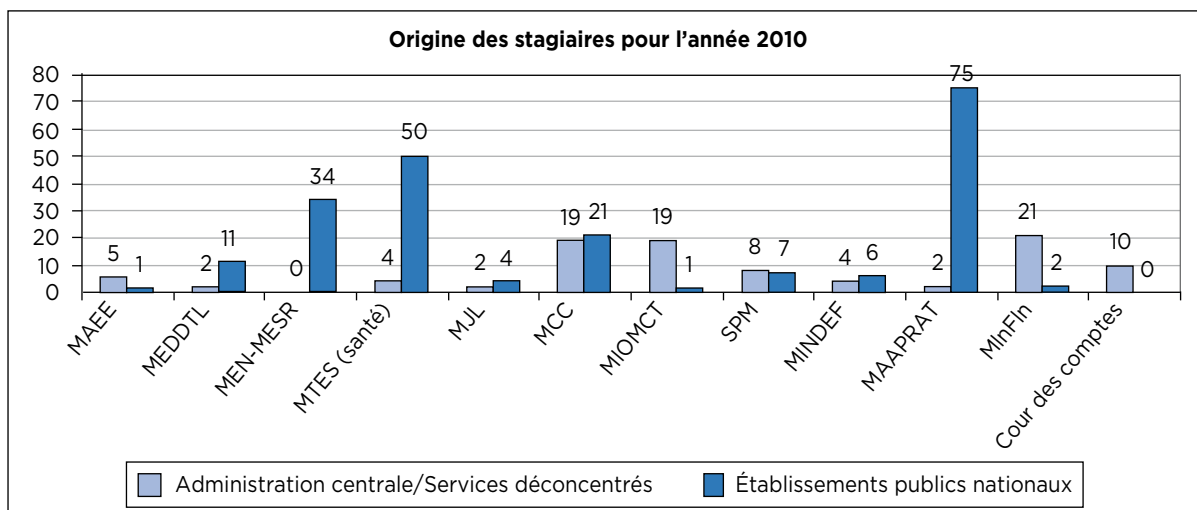
de la DGFIP et des ministères dans le cadre des actions de formation.

Depuis le début des campagnes de formation lancées en 2005, plus de 1460 personnes ont été formées au contrôle interne.



En 2010, les formations ont concerné 308 personnes, issues tant des administrations centrales et déconcentrées que des opérateurs de l'État. Concernant ces derniers, les formations ont notamment été déroulées à

l'attention des référents des agences régionales de santé (ARS), des universités, des écoles d'architecture et de l'encadrement de l'Agence de service et de Paiement.



L'offre de formation assurée au niveau central par la DGFIP a été complétée au niveau déconcentré par des actions de formation dispensées par les CQC des direction régionales ou départementales des finances publiques sur demande des référents contrôle interne des services déconcentrés de l'État. Chaque année, près d'un tiers des

référents demande l'appui des CQC pour mener à bien ces actions, dans le cadre d'une co-animation de sensibilisation (pour les hiérarchies) ou de formation/ateliers de travail (pour l'encadrement intermédiaire).

✓ **Le développement du reporting au sein des ministères**

**La mise en place d'un reporting de contrôle interne au ministère de la Défense**

Le ministère de la Défense s'est engagé depuis 2009 dans une démarche structurée de mise en place d'un reporting de contrôle interne comptable. Selon la procédure adoptée, le reporting contrôle interne du ministère de la Défense est établi trois fois par an par les autorités organiques (30 avril, 31 août et 30 novembre), qui le transmettent ensuite à la Direction des affaires financières (DAF), laquelle procède à la consolidation et l'analyse ministérielles. Le reporting consolidé est alors diffusé à l'ensemble des autorités responsables du contrôle interne.

Le reporting contrôle interne du ministère de la Défense contient 38 indicateurs (dont 7 ratios) agencés en 4 parties :

- le périmètre : dix indicateurs retenus (effectif total, nombre de processus comptables existants, etc.) permettent d'appréhender la taille de l'autorité, ses enjeux financiers et sa structuration comptable ;
- les moyens : onze indicateurs (effectif dédié au pilotage du contrôle interne au niveau de l'autorité organique, etc.) portent sur les moyens dont dispose l'autorité (effectifs, structures) ;
- le déploiement : neuf indicateurs (nombre de cartographies des risques comptables, nombre de plans d'actions comptable, nombre d'organigrammes fonctionnels, etc.) permettent de mesurer la mise en place par les autorités des dispositifs et outils de contrôle interne ;
- les impacts : huit indicateurs (nombre de recommandations d'audit ministériel mises en œuvre, taux d'anomalies du contrôle hiérarchisé de la dépense, cotation obtenue dans le cadre de l'utilisation de l'échelle de maturité de la gestion des risques, etc.) ont pour objet d'évaluer les effets du déploiement du contrôle interne sur la qualité comptable de l'autorité.

Le déploiement du contrôle interne s'inscrit dans une logique de trajectoire, justifiant ainsi des évolutions significatives des indicateurs. Après un retour d'expérience du reporting, des évolutions ont été apportées en supprimant et en ajoutant certains indicateurs.



### ✓ L'extension du périmètre de la démarche aux établissements publics de l'État

La circulaire du Premier ministre du 26 mars 2010 relative au pilotage stratégique des opérateurs de l'État a souligné la nécessité de « fiabiliser les comptes des opérateurs » au titre de l'effort de modernisation et de maîtrise des dépenses publiques.

En raison des enjeux de qualité comptable au sein des **établissements publics de l'État**, la DGFIP avait d'ores et déjà engagé dès 2009, en lien avec les ministères de tutelle, une action visant à accompagner les établissements publics nationaux dans le renforcement de leur dispositif de maîtrise des risques financiers et comptables.

Le **dispositif d'accompagnement** est constitué :

- d'un **cadre de référence** qui définit les principales caractéristiques de la démarche. Celle-ci est incitative et entend permettre la diffusion des bonnes pratiques sur la base de l'expérience acquise pour l'État. Elle se veut par ailleurs pragmatique, le cadre de référence ne remettant pas en cause les pratiques existantes. Elle repose en outre sur un partenariat nécessaire entre ordonnateur et comptable.
- d'une **offre de service**, dont les modalités sont détaillées dans un vade-mecum, et qui repose sur une documentation commune (modèles de plans d'action, d'organigrammes fonctionnels, référentiels de contrôle interne comptable génériques...) et une méthodologie de diffusion du contrôle interne comptable et financier.

En 2010, en complément des actions menées dans le domaine du parc immobilier, l'offre de service de la DGFIP s'est notamment traduite par l'animation de formations à destination des référents contrôle interne désignés au sein des établissements ainsi que par la participation à de nombreux groupes de travail. De nombreux établissements ont pu bénéficier de cette offre de service en 2010.

Des sessions de sensibilisation des dirigeants d'établissements et de leur agent comptable ont été organisées par les ministères de l'Écologie, de la Culture, du Travail et de la santé, associant la DGFIP. Des sessions de formation des référents contrôle interne, désignés par les établissements, ont été organisées par la DGFIP pour les opérateurs des ministères de la Culture, de l'Écologie, du Travail, de l'Agriculture, de la Défense et de la Justice, et des services du Premier Ministre. Des groupes de travail d'établissements ont été mis en place par les ministères de la Culture et de l'Écologie, avec l'appui et l'animation

de la DGFIP, ainsi que par le ministère de la Santé, s'agissant notamment des Agences Régionales de Santé.

Pour les ministères chargés de la Culture et de l'Écologie, une première vague d'établissements a été accompagnée par les tutelles et la DGFIP en 2009 et 2010 et une deuxième vague de déploiement a été initiée en 2010.

Par ailleurs, la DGFIP assure l'animation d'un groupe de travail spécifique « Universités » : deux réunions portant sur l'élaboration des cartographies des risques et des plans d'action ont d'ores et déjà été organisées en 2010. Un établissement a souhaité être directement accompagné : l'Agence pour l'enseignement du français à l'étranger (AEFE), sous tutelle du ministère des affaires étrangères. D'autres établissements ont souhaité bénéficier d'actions de sensibilisation ou de formation : l'Office National des Forêts (ONF) et l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM).

#### **La mission d'appui des CQC auprès des centres régionaux d'éducation populaire et des sports (CREPS)**

Compte tenu de la nécessité d'étendre les dispositifs de maîtrise des risques comptables et financiers aux établissements publics nationaux, les CQC ont également été sollicitées pour accompagner les référents contrôle interne des centres d'éducation populaire et des sports (CREPS).

##### **1) La diffusion des concepts et des supports, en fonction des besoins locaux**

Sept établissements sur seize ont sollicité les CQC pour co-animer des sessions de sensibilisation à la maîtrise des risques financiers et comptables. Ces actions ont visé des publics variés, principalement les équipes de direction, mais aussi les responsables et agents des services financiers, voire d'autres services de l'établissement. Les actions co-animées par les référents et les CQC ont permis de mesurer, dans un certain nombre d'établissements, la motivation et la bonne réceptivité des publics sensibilisés à la démarche de maîtrise des risques financiers et comptables. Dans plusieurs établissements par ailleurs, les sessions de sensibilisation ont abouti à des demandes d'appui méthodologique sur certains supports de maîtrise des risques, confortant ainsi la collaboration engagée.

## II) Un appui méthodologique dans un établissement sur deux

Huit CREPS sur seize ont sollicité l'accompagnement méthodologique et technique des CQC. Cet appui présente une certaine variété, tant sur les modalités d'accompagnement que sur les supports de maîtrise des risques pour lesquels l'appui a été sollicité.

Les échanges engagés entre les CREPS et les CQC ont porté tout d'abord sur la méthodologie générale de la démarche de maîtrise des risques ou sur le choix des processus sensibles devant faire l'objet d'un diagnostic. Toutefois, les sollicitations des référents des CREPS ont principalement eu pour objet la méthodologie applicable aux différents supports de maîtrise des risques, et plus particulièrement les organigrammes fonctionnels et les référentiels de contrôle interne comptable, associés à la démarche de diagnostic. En outre, les CQC ont été sollicités pour expertiser les travaux réalisés dans l'établissement public.

## 1.4 - L'Évaluation de la démarche de contrôle interne comptable : un système global de maîtrise des risques dans un objectif d'amélioration continue

### 1.4.1 - Le développement d'outils d'évaluation du contrôle interne comptable

L'évaluation des risques doit fonder la mise en œuvre d'actions visant à les maîtriser. L'administration dispose de plusieurs outils destinés à garantir l'adéquation du dispositif de contrôle interne avec les risques qui pèsent effectivement sur son activité financière.

#### ✓ Les restitutions dans l'application de gestion interne des risques (AGIR) au sein de la DGFIP

L'application AGIR a été généralisée en 2010 à l'ensemble des services comptables des directions régionales ou départementales des finances publiques et des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels.

Elle permet la formalisation et la valorisation des constats réalisés par l'encadrement des services comptables et des cellules de qualité comptable dans le cadre de l'exécution du plan national de contrôle interne (PNCI) et de sa déclinaison locale. La mise à jour, en temps réel, de la cartographie des risques résiduels constitue de ce fait, une avancée importante en matière de gouvernance des risques.

L'application AGIR renforce la gouvernance, à tous les échelons décisionnels (responsables des unités de travail ; direction locale ; interrégion ; direction générale), en offrant des indicateurs et des restitutions reposant sur la valorisation des constats réalisés par les acteurs. Cette valorisation est opérée par le biais :

- de restitutions disponibles directement dans l'application AGIR ;
- de restitutions bâties au niveau national à partir d'une extraction de données issues d'AGIR, et faisant l'objet d'une transmission mensuelle aux acteurs.

L'application AGIR, offre ainsi la possibilité de compiler, par processus, l'ensemble des constats opérés par les comptables, en fonction de :

- de différents champs : géographique (national, inter-région...), fonctionnel (groupes fonctionnels de comptables) ;
- de différents critères : nombre d'anomalies, nombre d'actions, nature des critères de qualité non respectés, origine des anomalies etc.

#### ✓ L'échelle de maturité de la gestion des risques

Une expérimentation de l'échelle de maturité de gestion des risques a été réalisée en 2010 par la quasi-totalité des ministères en administration centrale sur des processus à risques et à enjeux. La DGFIP a évalué les processus

« Pensions » et le processus Compte bancaire (cycle Trésorerie). Cette expérimentation a été conduite en lien avec les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels dans un objectif de mutualisation et de confrontation des points de vue.





Il apparaît que cette grille d'évaluation a été globalement perçue comme un support utile de communication, de management et de pilotage. Sur le fond, les différentes cotations ministérielles font apparaître des constats encourageants quant au renforcement du contrôle

interne en administration centrale puisqu'elles révèlent une organisation structurée, des procédures globalement documentées, une traçabilité assurée et un pilotage maîtrisé<sup>1</sup>. Cet outil a par ailleurs été intégré au dispositif de « reporting » du ministère de la Défense.

Écologie	Interventions
Services du Premier ministre	Interventions
Travail	Commande publique
Culture	Processus au choix des DRAC
Justice	Commande publique
Agriculture	Interventions
Intérieur & Immigration	Provisions pour litiges, Interventions
Éducation nationale	Outil propre au ministère
Ministères financiers	Pensions, Compte bancaire
Ministères financiers (DGCCRF)	Interventions
Ministères financiers (INSEE)	Commande publique
Défense	Tous processus : outil intégré au dispositif ministériel de reporting
Santé	Interventions/ Commande publique

À terme, l'échelle de maturité de la gestion des risques doit permettre aux ministères de disposer d'une vision globale et synthétique du contrôle interne comptable dans les services centraux mais également, dans le cadre de l'extension de cet outil en 2011, dans les services déconcentrés.

La maturité acquise désormais par le contrôle interne comptable autorise une évaluation permettant d'apprécier les acquis et d'identifier également les marges de progrès encore à réaliser. L'échelle de maturité de la gestion des risques en constitue l'outil idoine. Elle permet à la fois de disposer d'un document synthétique de recensement des attentes en matière de gestion des risques, d'offrir aux gestionnaires de se situer sur l'échelle de maturité, ainsi que d'organiser un reporting dans les services centraux et déconcentrés.

L'échelle de maturité repose sur un système de cotation, structuré autour des leviers opérationnels de la démarche de contrôle interne (organisation de la fonction comptable et financière, documentation des procédures comptables et financières et traçabilité des acteurs et des opérations financières et comptables) et du levier du pilotage du contrôle interne (cartographie des risques et plan d'action, audit interne). L'évaluation de la maturité repose sur un dispositif de notation allant de 1 à 5 (1 : non fiable. 2 : informel. 3 : standardisé. 4 : évalué. 5 : optimisé). Chaque composante relative aux trois leviers du contrôle interne comptable et du pilotage est évaluée pour donner une note finale.

### 1.4.2 - L'évaluation périodique du contrôle interne comptable par l'audit

tification des risques et contribuent ainsi à l'amélioration continue de la qualité des comptes et, plus largement, d'efficacité des procédures dans le cadre d'un système global de maîtrise des risques.

Les démarches d'audit interne et externe participent aux côtés des acteurs du contrôle interne comptable, à l'iden-

✓ **La poursuite du développement de la fonction d'audit interne**

Complément indispensable au dispositif de maîtrise des risques comptables, l'audit interne est spécifiquement chargé, dans une logique d'évaluation périodique, de vérifier la qualité du contrôle interne, c'est-à-dire d'apprécier l'efficacité des procédures de maîtrise des risques et de formuler des recommandations d'amélioration si nécessaire. Ces dernières alimentent les plans d'action comptable ministériels.

#### Une fonction d'audit structurée au sein des ministères économique et financier

Au sein de la DGFIP, l'audit comptable et financier est assuré par la Mission nationale d'audit (MNA). En 2010, la

1. Le processus majoritairement retenu est le processus « Interventions ». Sur une base de 5 points, la moyenne de la cotation du levier « Organisation » s'élève à 3,66 points, celle du levier « Documentation » à 3,51, celle du levier « Traçabilité » 3,60 et celle du « Pilotage » à 3,95.

MNA a été fortement impliquée dans l'audit comptable et financier, qui demeure une de ses priorités. Ainsi, neuf missions d'audits relèvent des audits comptables et financiers, dont cinq dans un cadre partenarial avec les ministères. Le programme d'audit de la qualité des comptes

des établissements publics nationaux a été poursuivi avec 24 interventions planifiées pour 2010. La DGFIP a par ailleurs contribué à la mise en place du comité ministériel d'audit et à la réalisation des premiers audits programmés dans ce cadre.

### Le comité ministériel d'audit des ministères financiers

L'audit interne et le Comité ministériel d'audit (CMA) des deux ministères financiers a été mis en place en 2008. Une charte d'audit interne définit ses objectifs, son champ et son organisation. Le champ de compétence correspond aux processus comptables des ministères financiers. Le CMA ne se substitue pas aux comités d'audit directionnels qui existent, tels ceux de la DGFIP ou de la direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI). Les missions sont effectuées par des auditeurs internes appartenant aux deux ministères sur le fondement d'une méthodologie partagée et dans le respect des normes internationales d'audit. Le CMA valide le programme d'audit, en s'appuyant notamment sur la cartographie ministérielle des risques et sur le plan d'action ministériel. Il est destinataire des synthèses des rapports d'audits qu'il a commandités, et il effectue le suivi des actions en résultant. La contribution de l'audit interne à l'évaluation et au renforcement des dispositifs de maîtrise des risques comptables et financiers au sein des ministères financiers constitue sa priorité.

En appui du comité ministériel d'audit, a été constitué un **comité méthodologique** présidé par l'Inspection générale des finances (IGF) auquel participent les responsables des corps d'audit, d'inspection et de contrôle des deux ministères. Il a pour mission d'harmoniser les méthodes d'audit au sein des ministères financiers dans le respect des normes professionnelles, et de s'assurer de la réalisation et de la mise à jour de la cartographie des risques pour les deux ministères. Il veille également à la diffusion des méthodologies appropriées, propose le programme d'audit soumis à la validation du comité ministériel d'audit et s'assure du suivi des missions d'audit.

La mission audit et contrôle interne du secrétariat général assure les fonctions d'appui et de secrétariat des instances de gouvernance de l'audit interne ministériel et suit les phases opérationnelles des missions d'audit depuis le lancement de la mission jusqu'au suivi des recommandations.

En 2010, cinq missions d'audit ont été réalisées : processus Parc immobilier, Réconciliation des dettes et créances réciproques entre l'État et ses opérateurs, Réorganisation des fonctions budgétaires et comptables au sein de la direction générale du Trésor, processus Engagements donnés et reçus et processus Rémunérations.

Le **Contrôle Général Économique et Financier (CGEFI)** contribue à cette fonction d'audit interne, allant au-delà de sa spécialisation sur son champ d'intervention traditionnel auprès des opérateurs et des autres établissements publics nationaux.

### La montée en puissance de l'audit interne dans les autres ministères

La poursuite de ces audits comptables et financiers partenariaux en 2010 témoigne de la volonté des ministères de

s'approprier la démarche d'audit afin de développer une véritable fonction d'audit en leur sein. Le tableau ci-après recense les thèmes d'audit sur lesquels ont porté les six audits conduits à ce titre et associant quatre ministères :

Ministère	Thèmes d'audit
Agriculture	Crédits délégués aux Directions régionales de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt au titre des bourses de l'enseignement agricole privé
Éducation nationale	Processus Frais de déplacement Processus Interventions - Bourses Processus Rémunération (enseignement privé)
Santé	Bilan comptable de clôture des services déconcentrés de l'État (DASS/DRASS) et du bilan d'ouverture des Agences Régionales de Santé (ARS)
Services du Premier ministre	Processus Rémunération
Défense	Processus – Trésoriers militaires

Par ailleurs, la structuration de l'audit interne à l'échelon ministériel s'est poursuivie de façon significative en 2010

pour les ministères de la Justice, de l'Agriculture, de l'Écologie et de la Défense.



Depuis 2006, l'audit interne a évolué au sein des services de l'État vers une approche globale par processus en application de l'article 31 de la LOLF, qui a consacré l'émergence d'une fonction comptable partagée. Ainsi, le service d'audit de la DGFIP a étendu progressivement son périmètre d'intervention aux gestionnaires ministériels et favorisé le développement de l'audit interne à l'échelon ministériel. À cet égard, la DGFIP, par l'intermédiaire de la Mission nationale d'audit, poursuit son offre de service auprès des ministères sous la forme d'audits partenariaux. Les thèmes d'audits partenariaux sont définis en cohérence avec les priorités définies dans les cartographie des risques et les plans d'action ministériels.

### **La montée en puissance de l'audit interne au Ministère de la Défense**

Le ministère de la Défense et des anciens combattants s'est doté d'un audit interne structuré en deux niveaux :

- au niveau ministériel, le comité ministériel d'audit comptable et financier (CMACF) définit la politique d'audit du ministère de la Défense dans les domaines relatifs à l'exécution des lois de finance et de la comptabilité. Le CMACF dispose d'un secrétariat permanent (le SPCMACF) chargé de préparer les travaux des comités et de conduire les audits ministériels dans le champ comptable ;
- au niveau infra-ministériel, l'audit comptable de niveau infra-ministériel s'articule autour des quatre périmètres de responsabilité suivants : l'État-major des armées, la Direction générale de l'armement, le Secrétariat général pour l'administration et la Délégation aux affaires stratégiques.

Les protocoles conclus entre le SPCMACF et les entités infra-ministérielles prévoient l'articulation des programmations des différentes entités, pour couvrir en priorité les principales zones de risque identifiées dans la cartographie des risques.

### **La montée en puissance de l'audit interne au Ministère de l'Écologie**

Le collège « gestion administrative et financière » du conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) est chargé de l'audit interne comptable au sein du ministère de l'Écologie. Le CGEDD s'est doté d'une charte et a développé des lignes directrices pour les audits conduits conformément aux normes internationales d'audit et un référentiel spécialisé pour les missions d'audit interne comptable.

À la fin de l'année 2010, cinq audits ont été achevés ou étaient en cours de réalisation (opérations d'inventaire en matière de subventions d'investissement « politique de la ville et rénovation urbaine » ; opérations d'inventaire en matière d'aide à la pierre, réalisé avec la MNA ; provisions pour contentieux ; organisation des plates-formes comptables des directions régionales (audit conjoint avec le

Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux) ; processus Paye). Un protocole organisant les relations de travail entre les équipes de certification de la Cour des comptes et le CGEDD a été finalisé à l'issue de la campagne de certification 2009, dans le cadre de la norme d'audit externe ISA 610.

### **La montée en puissance de l'audit interne au Ministère de l'Agriculture**

La Mission permanente d'inspection générale et d'audit (MIGA) du Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (CGAAER) remplit les fonctions d'auditeur interne. La MIGA est structurée en domaines permanents d'audit, couvrant les interventions de la politique agricole commune, la sécurité sanitaire, la gestion publique, les services de l'État et les opérateurs. Les travaux du CGAAER font l'objet d'une programmation annuelle en concertation avec le Secrétariat général et approuvé par le Ministre. Le Comité de Programmation et de Suivi assure le suivi des recommandations de l'audit interne.

En 2010, trois audits ont été réalisés (deuxième phase de l'audit AFSSA (Agence française de sécurité sanitaire des aliments) ; audit du Centre de service comptable et financier ; charges à rattacher dans le secteur de l'enseignement agricole au titre de l'attribution des bourses aux élèves et des subventions aux établissements d'enseignement agricole privés en partenariat avec la MNA).

### **La montée en puissance de l'audit interne au Ministère de la Justice**

Le ministère de la Justice a poursuivi la consolidation de son dispositif d'audit ministériel en 2010. Des progrès significatifs ont été accomplis concernant la professionnalisation des acteurs, de la formalisation des processus couverts, et des audits de suivi qui ont été initiés en 2010. Par ailleurs, le périmètre d'intervention de l'Inspection générale des services judiciaires (IGSJ) a été étendu en 2010 avec la mise en œuvre, au dernier trimestre, d'audits comptables et financiers dans les réseaux de l'administration pénitentiaire et de la protection judiciaire de la jeunesse.

Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques, le Conseil de modernisation des politiques publiques a approuvé le principe de la création d'une fonction d'audit interne dans chaque ministère dont le périmètre intègre notamment les problématiques comptables et financières.

✓ **Un audit externe qui relève de la Cour des comptes**

Au titre du premier exercice de certification des comptes 2006, la Cour des Comptes avait formulé une réserve portant sur la nécessité de renforcer plus largement le dispositif de contrôle interne comptable de l'État dans l'ensemble des services de l'État. Elle a reconduit cette réserve dans l'acte de certification des comptes 2009, au motif de l'effectivité et l'efficacité insuffisantes des dispositifs ministériels de contrôle interne et d'audit interne. Selon elle, en dépit de l'importance des progrès accomplis depuis trois exercices, les responsables des ministères ne sont toujours pas en mesure de porter une appréciation étayée sur le degré de maîtrise des risques comptables et financiers que leur apportent des dispositifs encore en cours de déploiement. De plus, elle précisait que la réorganisation des services, liée à la réforme de l'État et au déploiement de CHORUS, génère des risques nouveaux

que les dispositifs de contrôle interne existants ne permettent pas encore de maîtriser.

La Cour des comptes soulignait toutefois les améliorations constatées en termes de contrôle interne ministériel. Ainsi, selon elle, la démarche ministérielle d'identification et de maîtrise des risques a connu des avancées importantes en 2009, et son périmètre et sa portée se sont étendus. Elle relève que les sources de l'analyse ont été diversifiées et permettent de donner une image plus fidèle des risques dans un certain nombre de cas. De plus, la Cour relève que, dans la majorité des ministères, le correct enchaînement de l'identification des risques et des plans d'action visant à les maîtriser constitue un acquis. Elle relève également la qualité croissante des supports de formalisation de la démarche que constituent ces plans d'action. La Cour des comptes insiste sur le fait que cette démarche doit être approfondie à l'échelon local.

En vertu de l'article 58-5 de la LOLF, la Cour des comptes, institution supérieure de contrôle dont l'indépendance résulte des dispositions de la Constitution, est chargée, dans le cadre de sa mission d'assistance du Parlement, de la certification annuelle de la régularité, de la sincérité et de la fidélité des comptes de l'État. Si, en effet, la Cour des comptes assiste le Parlement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances, le présent rapport traite uniquement de son intervention lorsqu'elle s'articule avec la démarche de contrôle interne comptable et où sa présentation permet dès lors une meilleure compréhension du dispositif de maîtrise des risques comptables dans son ensemble.

Conformément aux normes internationales d'audit, la Cour des comptes s'appuie sur le contrôle interne comptable et l'audit interne des services de l'État pour planifier ses diligences. Ses constats au cours de ses missions d'audit permettent d'alimenter les plans d'action. Elle s'assure, en particulier, de la correcte application des normes du référentiel comptable adopté, de la qualité des évaluations et des estimations, de l'enregistrement adéquat des informations enregistrées dans les états financiers, ainsi que de la pertinence de l'information financière.

La mission de la Cour ne consiste donc pas à contrôler l'intégralité des opérations de l'État mais à obtenir l'assurance raisonnable que les comptes de l'État ne comportent pas d'erreurs significatives de nature à affecter leur régularité, leur sincérité et leur fidélité. Dans ce cadre, le dispositif de contrôle interne et d'audit interne doit lui procurer une assurance raisonnable quant à la qualité des enregistrements comptables et des informations portées dans les états financiers.

Pour les comptes 2010, le processus de certification était en voie de finalisation à la phase d'achèvement du présent rapport. Le rapport sur le contrôle interne comptable 2011

évoquera les actions menées suite à l'acte de certification 2010.

**Les neuf réserves du rapport sur les comptes 2009 :**

La Cour des comptes a levé trois réserves formulées sur les comptes de 2009. La première concernait les comptes de trésorerie. La seconde portait sur les autres immobilisations financières de l'État (principalement les participations dans les organismes internationaux et les patrimoines affectés). La troisième visait les concessions de service public. Par ailleurs, deux réserves substantielles sur les comptes de 2008 ont été satisfaites pour une partie de leurs éléments constitutifs : d'une part, au titre de la réserve sur les opérateurs, le délai de communication de leurs comptes et d'autre part, au titre de la réserve sur les autres inventaires d'actifs et de passifs, les immobilisations non ventilées et les cofinancements d'immobilisations liées au réseau routier national. Ainsi, la Cour des comptes a certifié les comptes de l'État de 2009 sous neuf réserves. Les huit premières revêtent un caractère substantiel, c'est-à-dire un impact majeur sur la lecture des états financiers :

- 1 - Les systèmes d'information financière et comptable de l'État
- 2 - Les dispositifs ministériels de contrôle interne et d'audit interne



- 3 - Le recensement et la valorisation des opérateurs
- 4 - Les charges et les passifs d'intervention
- 5 - Les actifs du ministère de la défense et des anciens combattants
- 6 - Les produits régaliens
- 7 - Le patrimoine immobilier de l'État
- 8 - La Caisse d'amortissement de la dette sociale
- 9 - Les autres immobilisations et stocks des ministères civils

✓ **Une démarche de certification des comptes étendue progressivement aux établissements publics nationaux**

En matière de la certification, le périmètre des établissements soumis à certification a progressé en 2010, sous

l'effet de la loi de sécurité financière qui prévoit selon les cas une obligation ou une faculté de se soumettre à la certification des comptes, et de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités qui implique la certification des comptes des universités dès l'année d'accession aux responsabilités et compétences élargies.

Le contexte en 2010 a été marqué par des annonces fortes du Ministre chargé du Budget et des comptes publics en matière de qualité comptable des opérateurs. Ainsi, le 13 décembre 2010, le Ministre a adressé quatre demandes aux dirigeants d'opérateurs :

- veiller à la remontée des comptes des opérateurs au plus tard le 31 janvier 2011 ;
- assurer la fiabilisation de la comptabilisation du parc immobilier des opérateurs autant que possible dès la clôture des comptes 2010 ;
- poursuivre le déploiement du contrôle interne comptable et financier par la généralisation de cartographies et de plans d'action pluriannuels de maîtrise des risques comptables et financiers ;
- élargir le champ de la certification «volontaire» des opérateurs à enjeux.

Dans ce cadre, la DGFIP accompagne les établissements qui ont pour objectif ou obligation la certification de leurs comptes, en termes de contrôle interne comptable et financier : d'abord au stade de l'évaluation de l'opportunité de la démarche de certification ; ensuite lors de la

sélection des commissaires aux comptes ; enfin, à l'issue des constats des commissaires aux comptes, par la mise en place d'actions spécifiques destinées à corriger les erreurs, dans le cadre de l'enrichissement du plan d'action comptable de l'établissement.

## 2. L'ORGANISATION OPÉRATIONNELLE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE DE L'ÉTAT

### 2.1 – La prise en compte des réorganisations administratives et de la modernisation des systèmes d'information

Les adaptations organisationnelles et l'évolution du système d'information financière et comptable, répondent à la fois à des préoccupations d'efficacité et de sécurité

des processus et sont donc destinées à renforcer l'environnement de contrôle.

#### Les acteurs des processus comptables

Le dispositif de contrôle interne comptable s'appuie sur une architecture comprenant trois niveaux d'acteurs, correspondant à l'organisation de l'État, dont les rôles sont précisément définis.

Le **premier niveau de contrôle interne** est, par définition, directement intégré à l'activité courante des services de l'État, qu'il s'agisse des gestionnaires – et notamment des ordonnateurs – ou des comptables. C'est à ce niveau que s'articulent pleinement les trois leviers du contrôle interne comptable : l'organisation des services, la documentation des procédures et la traçabilité des acteurs et des opérations.

Le **deuxième niveau de contrôle interne** comptable de l'État est du ressort de structures dédiées, les **cellules de qualité comptable** (CQC) des services de CBCM ou intégrées au sein des missions maîtrise des risques (MMR) des directions des finances publiques. Les CQC sont chargées du pilotage de la fonction comptable. Disposant d'une vision globale de l'ensemble des processus, elles apportent un soutien méthodologique à l'ensemble des acteurs comptables (gestionnaires et comptables) et fiabilisent leur évaluation du dispositif de maîtrise des risques mis en œuvre. Elles constituent par ailleurs l'interlocuteur privilégié du certificateur. Les **comités comptables** constituent au sein des directions des finances publiques l'organe collégial de traitement des problématiques de qualité comptable (plan de contrôle interne, plan d'action, évolutions dans la méthodologie du contrôle interne comptable, suivi des indicateurs...) et un excellent levier de pilotage et d'animation de la politique de contrôle interne.

Le **3<sup>ème</sup> niveau de contrôle interne** relève, à l'échelon national, du **Bureau de contrôle de la qualité des comptes**, rattaché au Service comptable de l'État de la DGFIP. Par la réalisation de son plan de contrôle interne, ce bureau a en charge le contrôle courant des opérations comptables, ainsi que les contrôles de niveau national spécifiques aux arrêtés intermédiaires et annuels des comptes de l'État. Par ailleurs, sa mission de conseil s'exerce auprès des CQC. Sa mission d'information se traduit par la diffusion d'indicateurs de qualité comptable et d'éléments d'information sur les enjeux et les risques comptables, ainsi que par l'élaboration de reporting généraux de qualité comptable.

L'équilibre entre les différents niveaux doit être systématiquement recherché, afin d'éviter toute redondance entre leurs missions.

#### 2.1.1 – La mise en œuvre de la réorganisation de l'administration de l'État

La prise en compte des préoccupations en matière de contrôle interne comptable, en amont de la mise en place d'une nouvelle procédure ou d'un nouveau système d'information, permet d'intégrer la maîtrise des risques dans l'exécution des processus et limite ainsi la nécessité de multiplier les contrôles compensatoires. Cette parfaite

intégration du contrôle interne dans la gestion quotidienne est une condition essentielle de son efficacité. L'année 2010 a vu se poursuivre les travaux dans le cadre du déploiement de Chorus et de la réorganisation des services déconcentrés de l'État, selon deux axes principaux :

- intégrer les normes de contrôle interne dans la conception du progiciel de gestion intégré ;
- faire évoluer le contrôle interne dans le cadre de la nouvelle organisation induite par le déploiement de Chorus et de la réorganisation territoriale de l'État.



La réforme de l'administration territoriale de l'État (RéATE), engagée dans le cadre de la RGPP, a pour objectif de renforcer l'unité d'action de l'État, de rendre son organisation plus lisible pour l'utilisateur et de rationaliser son fonctionnement.

Pour autant, s'il est nécessaire de disposer de normes en matière de contrôle interne comptable, il n'est pas envisageable d'imposer des règles générales opposables à l'ensemble des gestionnaires publics et qui feraient abstraction des **spécificités de fonctionnement et de la taille** des services concernés. Une latitude importante a ainsi été laissée à l'encadrement des services dans la mesure où il lui est demandé, à partir des normes fixées par le référentiel de contrôle interne, d'évaluer les risques propres à chaque service et de prendre les mesures de contrôle interne adéquates. Cette adaptation du contrôle interne comptable à l'environnement est également une condi-

tion indispensable à son acceptation par les décideurs qui refuseraient naturellement des démarches trop rigides, éloignées de leurs vrais besoins.

#### ✓ La réforme de l'administration territoriale de l'État

Le décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009 précise l'organisation et les missions des nouvelles **directions départementales interministérielles (DDI)**. Créées par fusion des nombreux services existants, les nouvelles composantes de l'administration départementale sont des services déconcentrés de l'État placés sous l'autorité des préfets.

Désormais, outre l'inspection d'académie, les services de la sécurité publique et la direction départementale des finances publiques, trois directions départementales interministérielles ont été créées:

- la direction départementale des territoires (et de la mer, sur le littoral), regroupant les services de l'équipement, de l'agriculture (et des affaires maritimes, sur le littoral) ;
- la direction départementale de la cohésion sociale, regroupant essentiellement les services de la jeunesse et des sports et la partie sociale des anciennes directions départementales des affaires sanitaires et sociales ;
- la direction départementale de la protection des populations, regroupant les services vétérinaires et l'administration de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

Au travers des réorganisations profondes qu'elle implique, la réforme de l'administration territoriale de l'État a eu une conséquence majeure sur le pilotage du contrôle interne dans les services déconcentrés concernés en 2010. En effet, les ministères ont dû redéfinir l'organisation de leurs référents contrôle interne locaux et mobiliser des acteurs relais dans les nouvelles structures. La logique interministérielle des nouvelles DDI a impliqué le rapprochement des équipes de pilotage du contrôle interne des ministères concernés, afin de convenir des modalités d'animation du contrôle interne.

Dans cette optique, la DGFIP a accompagné les ministères de l'Agriculture, de la Santé, de l'Écologie et des Finances en organisant des points d'étape réguliers en mai, juin, septembre et décembre 2010, en présence du Secrétariat général du Gouvernement (SGG) et des référents contrôle interne des services du Premier Ministre. Ces échanges ont permis de clarifier les attentes et les objectifs de chacun, dans une logique de convergence et de mutualisation. Comme suite aux propositions de la DGFIP, le SGG a consacré les grandes orientations ainsi décidées dans plusieurs lettres à destination des DDI : élaboration d'une cartographie des risques et d'un plan d'action locaux, fiabilisation de l'organisation et des contrôles, organisation des opérations de clôture.

Par ailleurs, la DGFIP a sensibilisé les nouveaux référents contrôle interne locaux aux enjeux de la nouvelle organisation née de CHORUS (comptabilité des engagements, piste d'audit, validation du service fait, opérations d'inventaire...) lors de journées d'information interministérielles en novembre 2010. Parallèlement, les référents pourront s'appuyer utilement sur une nouvelle documentation des risques, de nouveaux modèles d'organigrammes fonctionnels et la diffusion de guides de procédure en environnement CHORUS, qui prennent en compte les réorganisations territoriales et la création des centres de services partagés et des services facturiers.

#### ✓ La mise en place des centres de services partagés

La mise en place des centres de services partagés (CSP) a accompagné le déploiement de Chorus. Les CSP financiers constituent des leviers importants d'optimisation de la chaîne d'activités financières. Leurs principales caractéristiques sont la mutualisation (réalisation de tout ou partie des tâches de la fonction financière de services gestionnaires prescripteurs géographiquement ou fonctionnellement distincts : sauf exception, l'échelon régional a été retenu pour l'installation du CSP) et la prestation de service (le CSP est responsable de la qualité des prestations fournies aux entités gestionnaires, qui restent décisionnaires). L'organisation type des CSP présente des

avantages en matière de professionnalisation des acteurs et de gains de productivité.

Dans la plupart des cas, le service gestionnaire prescripteur à l'origine de l'écriture comptable, seul en capacité d'attester la réalité de la dette (« service fait »), de la créance, du droit ou de l'obligation de l'État, n'est pas habilité à CHORUS. Il transmet l'information budgétaire et comptable au CSP à charge pour ce dernier de la transposer dans le progiciel. L'organisation de ce circuit en amont des processus, dont les modalités sont laissées à l'appréciation des ministères (ex : déploiement de formulaires Chorus ou dispositif personnalisé de transmission des demandes d'achat), génère des risques nouveaux à prendre en compte dans les mesures de contrôle interne.

Dans cette optique, les services prescripteurs conservant des responsabilités d'ordonnateurs et les CSP jouant le rôle d'un prestataire de services, la signature de conventions de délégations et de gestion a été vivement recommandée par la DGFIP et généralement réalisée dans les services concernés. Ces conventions permettent en effet d'encadrer les relations entre les différentes parties. Les éléments inhérents à la maîtrise des risques tout au long du processus (répartition des contrôles, signalements réguliers des erreurs, identification des acteurs, etc.) doivent donc être envisagés lors de la rédaction de ces documents.

## 2.1.2 – Des systèmes d'information dont les évolutions intègrent les normes du contrôle interne comptable

Le nouveau cadre d'exercice des opérations financières impose une constante évolution des applications informatiques. Dans la perspective du déploiement du système cible CHORUS, l'effort considérable d'adaptation du système d'information de l'État se poursuit pour prendre en compte les exigences de la comptabilité d'exercice.

### ✓ Le déploiement en cours de CHORUS

Le déploiement du nouveau progiciel de gestion intégré a franchi une étape significative en 2010. Il couvre désormais un périmètre étendu, intégrant la dépense et une part importante des actifs immobilisés de l'État.

Dès l'origine, les préoccupations en matière de contrôle interne ont été intégrées dans le choix et la conception du nouveau progiciel de gestion intégrée CHORUS. CHORUS constitue ainsi un facteur important de renforcement du contrôle interne tant sur le plan de l'organisation, de la séparation des tâches, que de la traçabilité des acteurs. Par ailleurs, il s'agit d'une ré-ingénierie globale des processus financiers et comptables engagée depuis plusieurs années et qui sera poursuivie, lors de la bascule de la comptabilité générale dans CHORUS, afin de les rendre plus efficaces notamment en matière de clôture des comptes et d'arrêtés infra-annuels.

### Les améliorations majeures apportées par CHORUS

CHORUS doit permettre d'optimiser le pilotage et la performance de la gestion publique.

**Des relations plus étroites entre gestionnaires et comptables :** CHORUS constitue un outil intégré, partagé par les gestionnaires et les comptables. Il impose un dialogue permanent entre les acteurs. De plus, le comptable n'est plus seul initiateur du contenu des comptabilités, dans la mesure où les actions réalisées par les gestionnaires sont directement à l'origine des écritures comptables. *A contrario*, le rôle de conseil du comptable, en tant qu'expert du fonctionnement du système d'information, auprès des managers publics est renforcé. Une telle collaboration est indispensable à l'atteinte des objectifs de qualité comptable. La dynamique partagée du contrôle interne, déclinée notamment au niveau des normes de contrôle interne informatique, trouve avec CHORUS un nouveau champ de mise en œuvre.

**Le renforcement de la qualité, de la traçabilité et l'auditabilité des données :** A travers l'utilisation de CHORUS, l'automatisation d'un nombre important de processus permet d'accélérer et de fluidifier les échanges et de sécuriser les procédures. Par ailleurs, CHORUS fournit des outils unifiés qui permettent une comptabilisation plus efficace et plus exacte des actifs et des stocks et le rattachement des charges et produits à l'exercice.

**L'optimisation de l'organisation :** CHORUS induit une refonte de l'organisation (centres de services partagés entre administrations de l'État, services facturiers, dématérialisation des documents comptables et pièces justificatives).

La préparation de la bascule de la comptabilité générale dans Chorus au 1<sup>er</sup> janvier 2012, s'est poursuivie durant l'année 2010. Elle a intégré notamment la problématique des processus fiscaux, dont la gestion financière

sera tenue sur des applications informatiques dédiées. Les réflexions ont porté en particulier sur l'interfaçage automatique entre ces applications et Chorus et sur la préservation de la qualité de la piste d'audit.





### ✓ La modernisation du processus de la paye de l'État

En liaison avec la DGFIP, l'Opérateur national de la paye et les ministères ont entrepris de construire un dispositif de contrôle interne dans le cadre de la mise en place du nouveau processus des rémunérations des agents de l'État, le *socle commun interministériel*. Celui-ci recense les risques et les activités de maîtrise des risques standards à mettre en œuvre dans les ministères. Ces travaux vont se pour-

suivre en 2011, dans le cadre de la diffusion du Livre blanc qui a vocation à former une base documentaire de référence articulant règles de gestion et sources juridiques, à systématiser la description des règles de paye et à constituer le référentiel du futur système d'information. Les ministères ont été sensibilisés par la DGFIP en vue de prendre en compte la problématique des rémunérations dans les plans d'action ministériels.

L'**Opérateur national de la paye** (ONP), rattaché conjointement à la DGFIP et à la Direction générale de l'administration et de la Fonction publique (DGAFFP), a pour mission de conduire un programme de modernisation du processus des rémunérations, et des outils interministériels d'analyse et de pilotage en matière de paye et de gestion des ressources humaines répondant aux enjeux de la LOLF. Il s'agit de construire, puis de mettre en œuvre le nouveau système d'information de paye et de poursuivre la démarche d'harmonisation des systèmes d'information des ressources humaines ministériels (SIRH). À terme, le nouveau progiciel intégré sera alimenté par les données des SIRH ministériels. Les échanges d'informations entre administrations seront ainsi fiabilisés et le nouveau système d'information permettra la mise en place de nouvelles modalités de contrôle. Pour les agents de l'État, cette réforme facilitera la gestion et le suivi des différents éléments constitutifs de leur rémunération. L'ONP sera ainsi progressivement l'opérateur unique du traitement de la paye des agents de l'État.

Au sein de la DGFIP, le dispositif de contrôle interne portant sur les rémunérations s'est porté sur l'amplification des contrôles a posteriori des éléments de calcul et de justification des rémunérations des agents de l'État.

### ✓ La réforme du processus des pensions

Les travaux de modernisation du processus des pensions se sont poursuivis en 2010. Cette réforme concerne

les services ministériels qui établissent les dossiers de retraite, le Service des retraites de l'État (SRE) au sein de la DGFIP, chargé de la liquidation des pensions, et les centres régionaux de pensions (CRP) qui gèrent et payent les pensions. La réorganisation du réseau des centres de gestion des retraites, qui vont se substituer progressivement aux CRP, est entrée en phase opérationnelle. Cette réforme de structure s'accompagne de la modernisation de l'application informatique de gestion des pensions.

Les pensions de l'État représentent des enjeux financiers et humains importants. Décidée par le conseil de modernisation des politiques publiques, la réforme de la gestion des retraites vise à réorganiser la chaîne des pensions, à améliorer la qualité de l'information délivrée aux fonctionnaires de l'État en activité et à simplifier les démarches des fonctionnaires retraités. Le projet se décline en deux volets : le premier concerne les travaux engagés avec les ministères et établissements employeurs, le second porte sur la réorganisation des services de pensions de la DGFIP. Un des leviers de la réforme est d'utiliser les comptes individuels de retraite (CIR) ouverts au nom de chaque fonctionnaire en activité pour renseigner sur les droits acquis à la retraite et pour liquider les futures pensions de retraite.

## 2.1.3 - L'évolution des points de contrôle

### ✓ Une campagne de contrôles en 2010 adaptés aux nouveaux risques liés à la mise en œuvre de CHORUS

Le plan national de contrôle interne 2010 a été adapté afin de prendre en compte les risques nouveaux liés au déploiement de CHORUS. Par ailleurs, la carte des assignations comptables a été modifiée. À ce titre, les orienta-

tions retenues au titre de la campagne de contrôles 2010 s'articulent autour de la maîtrise des risques liés, d'une part, à la reprise des données et, d'autre part, au fonctionnement permanent de l'application.

Outre ses propres contrôles spécifiques, le bureau de contrôle de la qualité des comptes a participé à la cellule de veille comptable (CVC) avec l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE), afin d'assurer la surveillance et le traitement des difficultés liées au démarrage de nouvelles versions de CHORUS en 2010.

Les orientations retenues par le **Directeur général des finances publiques** au titre d'un exercice sont formalisées dans un plan national de contrôle interne et déclinées par chaque comptable dans un plan départemental de contrôle interne (PDCI) :

- le PDCI formalise les choix en matière d'opérations de contrôle au niveau du département. En effet, il identifie les personnes responsables des contrôles a posteriori relevant de l'encadrement, les processus qui seront diagnostiqués, les points de contrôle spécifique, le calendrier, les modalités de réalisation des contrôles et éventuellement les comptes identifiés comme sensibles ;
- il permet aux auditeurs internes et externes d'appréhender, au travers d'un document synthétique, l'approche par les risques adoptée au sein du département au titre de l'exercice, mais aussi dans une perspective pluriannuelle.

Le plan national de contrôle interne est centré sur les contrôles obligatoires des opérations à forts enjeux financiers et/ou sensibles (fondés sur les cartographie des risques).

L'architecture du contrôle interne repose sur le positionnement et la modulation de points de contrôle en fonction de la norme de séparation des tâches auquel répond notamment le principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable. Cet aspect est crucial dans la mise en place du nouveau système d'information CHORUS, en structurant les profils des acteurs et en insérant des points de contrôle automatiques. C'est également dans ce cadre global que s'élabore la réflexion sur le positionnement des contrôles de supervision. S'articulant aux contrôles permanents mis en œuvre par les services, les contrôles de supervision, relevant de l'encadrement, portent sur les processus et les comptes en fonction des risques et des enjeux détectés. Programmés dans le plan national de contrôle interne, ils sont en effet destinés à s'assurer de l'application des directives données au sein de l'entité et de la pertinence des choix organisationnels retenus. À ce titre, le diagnostic de processus constitue l'une des méthodes de l'encadrement pour assurer cette supervision.

#### ✓ **L'évolution du contrôle hiérarchisé de la dépense**

En 2010, afin de prendre en compte le nouvel environnement administratif et informatique, la DGFIP s'est particulièrement attachée, dans le cadre des processus de dépense qui avaient basculé dans Chorus, à redéfinir les contrôles relevant du comptable public. Le référentiel de **contrôle hiérarchisé de la dépense** a donc évolué

en juillet 2010, de manière à prendre en compte notamment l'organisation par flux de dépense dans Chorus et les risques propres aux opérations relatives aux immobilisations. Cette adaptation vise à réduire sensiblement le nombre de demandes de paiement contrôlées exhaustivement, tout en garantissant le maintien de contrôles *a priori* sur les dépenses à enjeux et à risques.

Le cadre du contrôle hiérarchisé de la dépense, fixé par le DGFIP, permet ainsi à chaque comptable d'avoir cette approche en fonction des risques et des enjeux tout en pouvant l'adapter aux cas particuliers.

#### ✓ **Reconduction de l'arrêté intermédiaire en 2010**

Dans le cadre de l'anticipation des travaux de fin d'exercice en fiabilisant les flux comptables, l'administration a reconduit pour l'exercice 2010 un arrêté intermédiaire comptable en deux temps : au 30 juin puis au 31 août 2010. L'élargissement significatif du périmètre des contrôles opéré en 2009 s'est poursuivi en 2010, avec l'adjonction de nouvelles thématiques de contrôle sous-tendues par l'augmentation très significative des flux comptables en environnement CHORUS. En 2010, comme précédemment, ces contrôles poursuivent trois grandes catégories d'objectifs :

- s'assurer du correct enregistrement des opérations comptables à risque (écritures manuelles) ou constituant les enjeux financiers les plus significatifs (écritures comptables de gros montant, dites « top écritures ») ;
- vérifier la fluidité des régularisations comptables ainsi que des ajustements comptables, notamment entre la comptabilité générale et les comptabilités auxiliaires ;

- anticiper ou surveiller la fiabilisation de certaines opérations d'inventaire, avec l'exemple des opérations de neutralisation des opérations internes, ordinairement enregistrées en fin de gestion, et comptabilisées à l'occasion de l'arrêté intermédiaire depuis 2008.

Tous ces contrôles ont mobilisé l'ensemble des comptables ainsi que le Service comptable de l'État. Les résultats de ces contrôles ont fait l'objet pour la première fois cette année d'une traçabilité dans l'application AGIR. Une revue analytique a été effectuée pour identifier les variations les plus significatives des comptes de la balance générale de l'État au 31 août 2010 par rapport à l'année précédente.

#### ✓ **Évolution des points de contrôle à la clôture**

Les opérations de fin d'exercice 2010 ont été aménagées afin de prendre en compte le déploiement de Chorus.



Le comité comptable du Service comptable de l'État se réunit hebdomadairement lors de la clôture des comptes de l'État, selon un mode collégial, pour le pilotage de la clôture. L'outil de pilotage par les comptes fournit à ce titre une aide précieuse à l'ensemble des acteurs.

✓ **Expérimentation d'une revue qualité comptable et financière des établissements publics nationaux**

La DGFIP a développé un dispositif de revue de la qualité comptable et financière destiné aux établissements publics nationaux (EPN). Un groupe de travail, associant six CBCM (ministères de l'Agriculture, de la Culture, de l'Éducation nationale, de l'Écologie, de la Santé et ministères financiers) a été constitué en juin 2010. Une expérimentation du dispositif a été lancée en octobre 2010 auprès d'un panel de 60 EPN. Le dispositif de revue qualité repose sur deux phases successives et complémentaires :

- la phase d'alerte a pour objectif la détection d'anomalies comptables. Cette phase repose sur le tableau de bord de qualité comptable, tenu par le CBCM. Il est alimenté par les données de l'infocentre des comptes des EPN et par des données issues de la comptabilité générale de l'État (opérations réciproques...) et des rapports d'audit interne et externe ;
- la phase d'analyse et d'expertise des comptes, centrée sur les établissements publics nationaux à suivre de manière approfondie à l'issue de la phase d'alerte, est destinée à la rectification d'anomalies comptables.

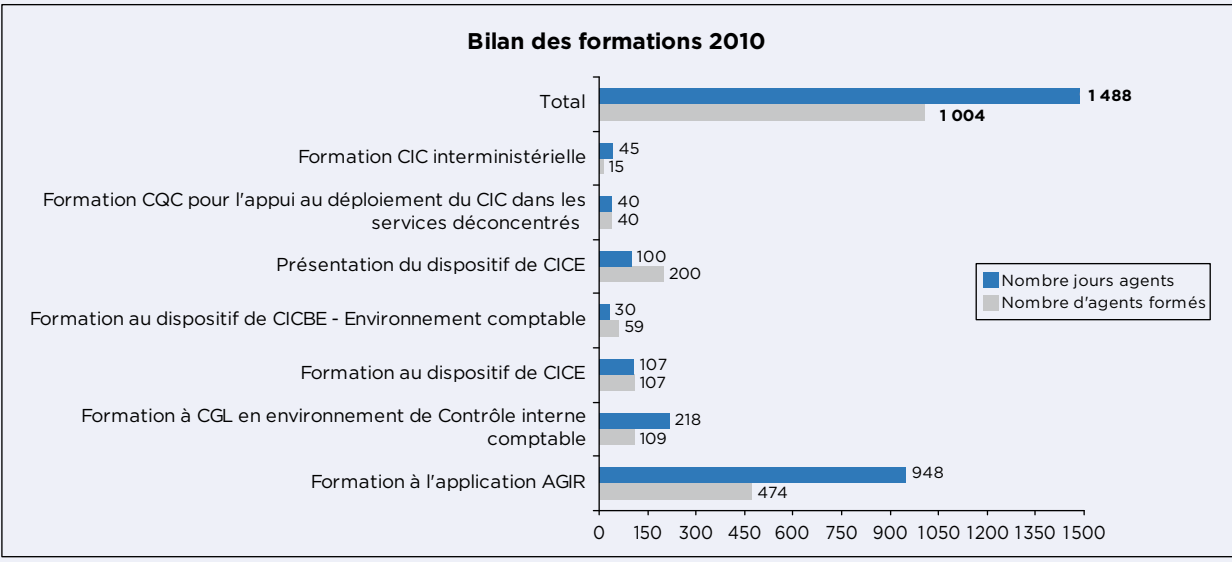
## 2.2 - La documentation des risques et des procédures financières et comptables

La diffusion d'une documentation des procédures adéquate, pertinente et fiable constitue une composante importante de tout contrôle interne comptable. La DGFIP a souhaité que cet effort de documentation puisse s'appuyer sur une logistique technique performante pour en faciliter l'accès, l'utilisation quotidienne et l'actualisa-

tion. Un intranet interministériel héberge ainsi les deux principaux supports de documentation : le référentiel de contrôle interne et les guides de procédures. Complétant la documentation de niveau circulaire, ces supports permettent d'accompagner la mise en place de nouvelles procédures.

### Le bilan des formations 2010 à destination du réseau de la DGFIP

La MDCCIC s'est fortement investie au niveau des formations qu'elle a dispensées en 2010, notamment dans le contexte du déploiement de la nouvelle application de gestion interne des risques (AGIR). Le nombre total d'agents formés s'est élevé à 1004 agents, ce qui a représenté 1488 jours agents.



## 2.2.1 – L’actualisation du cadre de référence du contrôle interne comptable de l’État

Le **cadre de référence du contrôle interne comptable de l’État** qui fixe les normes de contrôle interne dans les domaines fonctionnels et informatiques, et décrit l’architecture et l’ensemble de la démarche, a été refondu en 2010.

Dans le domaine informatique, le cadre de référence s’inspire des normes COBIT. Un cadre de référence du contrôle interne comptable applicable aux établissements publics nationaux est disponible depuis 2008.

## 2.2.2 – La documentation des risques comptables : le référentiel de contrôle interne comptable de l’État

Le référentiel de contrôle interne (RCI) organisationnel interministériel a été adapté en 2010 afin d’intégrer les risques et points d’attention liés à CHORUS, et en enrichis-

sant les moyens de couverture des risques sur les sujets suivants : le rôle des acteurs et l’attribution des tâches, la qualité juridique des acteurs, la mise en place de points de contrôle pertinents, la maîtrise des communications entre acteurs, l’archivage des données, la gestion intégrée des actifs, la tenue de la comptabilité des engagements, le respect des délais, l’exhaustivité des comptabilités budgétaire et générale et l’insertion de données dans les référentiels Chorus.

Le **référentiel de contrôle interne comptable (RCI)** a vocation à faire le lien entre le recensement des risques et les procédures de gestion des principaux risques, conformément à la préconisation de l’AMF qui considère que les mesures de contrôle interne sont d’autant plus appropriées qu’elles s’appuient sur un recensement par l’entreprise des principaux risques identifiables.

Le référentiel de contrôle interne comptable est établi par la DGFIP. Construit par processus, et accessible en ligne, il est destiné à l’encadrement intermédiaire des services comptables et ordonnateurs. Il identifie, pour chaque processus, les risques susceptibles de compromettre les critères de qualité comptable et met en regard les mesures de contrôle interne les plus appropriées pour couvrir ces risques. Document de référence, le RCI est également utilisé comme support de contrôle, dans la mesure où il sert de base au diagnostic, par l’encadrement, de la maîtrise des processus comptables dans leur entité. Le RCI évolue en fonction des risques relevés par les auditeurs et les acteurs de la fonction comptable, notamment lors de la réalisation des diagnostics.

Le **référentiel de contrôle interne organisationnel** traite des aspects transverses de l’ensemble des processus comptables (organisation générale, sécurités physiques et logiques, doctrine d’emploi des systèmes d’information...) et complète les RCI par processus qui ont une logique « métier ».

## 2.2.3 – La formalisation d’une définition claire des responsabilités : l’organigramme fonctionnel

Les organigrammes fonctionnels mis en place dans les services déconcentrés de la plupart des ministères et directions nécessitent une mise à jour approfondie en raison du passage à Chorus et de la création de nouvelles structures et activités. En 2010, la DGFIP a donc amorcé

le déploiement de nouveaux modèles d’organigrammes fonctionnels. D’une part, elle a élaboré de supports adaptés à la nouvelle configuration des services induite par la fusion des services des réseaux des anciennes directions générales de la comptabilité publique et des impôts. D’autre part, de nouveaux modèles d’organigrammes fonctionnels dédiés aux services prescripteurs et aux centres de services partagés, en adéquation avec la nouvelle cartographie des processus et des rôles CHORUS, ont été transmis aux référents contrôle interne ministériels en vue de leur adaptation éventuelle aux spécificités ministérielles.



L'organigramme fonctionnel formalise l'organisation de l'entité en se fondant sur la notion de processus et de tâche. Il décrit la répartition des tâches entre acteurs et permet d'explicitier les relations entre les différentes tâches, les applications informatiques utilisées et les comptabilités. Il permet également de recenser les suppléants et les membres de l'encadrement chargés de la supervision des opérations. Il est diffusé à tous les opérationnels et identifie les niveaux de décision (délégations de signature en particulier). L'organigramme fonctionnel constitue l'un des vecteurs privilégiés par les ministères pour diffuser la démarche dans leurs services gestionnaires et familiariser ainsi les acteurs avant d'engager une démarche plus aboutie.

## 2.2.4 - La documentation des processus comptables : les guides de procédures comptables

**Le guide de procédures comptables (GPC) de la DGFIP** a permis la documentation de certains processus qui lui sont propres. Les processus actuellement publiés sont essentiellement axés sur les cycles Charges et Trésorerie. En raison des enjeux associés à la paye, ce guide de procédures comptables a été enrichi en 2010 de la documentation de la procédure « Utilisation des outils de contrôle » du processus Rémunérations. Cette procédure documente l'utilisation de l'application Contrôle hiérarchisé de la paye. De plus, la procédure « Définition d'une politique de contrôle de la paye » a été complétée par trois thèmes de contrôle concernant l'indemnité de suivi et d'orientation des élèves, l'indemnité pour charges pénitentiaires et l'indemnité de fonctions particulières à certains professeurs.

**En interministériel, les travaux relatifs aux guides de procédures sous environnement CHORUS**, menés en partenariat avec l'AIFE et le ministère de l'Intérieur ont abouti à la diffusion en juillet 2010 des guides de procédures portant sur deux processus sous CHORUS : « Élaboration et mise à disposition des ressources » et « Commande publique en administration centrale ». Ceux-ci ont été actualisés et enrichis fin 2010 pour prendre en compte les nouveautés de CHORUS V6 s'agissant du processus Commande publique et intégrer des principes organisationnels (mise en place des centres de services partagés, fonctionnalités nouvelles attachées aux demandes d'achats et modifications concernant les demandes de paiement). Par ailleurs, afin d'accompagner le déploiement de CHORUS dans les services déconcentrés, le processus Commande publique a été modélisé et diffusé début 2011.

**La démarche de déclinaison ministérielle ou directionnelle des guides de procédures** s'est poursuivie en 2010. En effet, s'il appartient à chaque ministère de définir la méthode et les outils qui correspondent au mieux à son environnement, il apparaît essentiel d'assurer une cohérence d'ensemble entre les guides déployés et de préserver une cohésion avec les principes définis par la DGFIP. Les ministères peuvent donc utiliser les guides de procédure publiés ou apporter des adaptations et des compléments en fonction de leurs spécificités. La DGFIP et les ministères qui souhaitent décliner les guides de procédures concluent un protocole qui définit leurs conditions de collaboration.

Ainsi, plusieurs ministères ont prévu l'élaboration de guides de procédure propres à partir du guide interministériel en y appliquant leurs spécificités ministérielles. Les ministères des Affaires étrangères, de l'Écologie, de la Défense, de l'Agriculture, de l'Intérieur, la Direction générale des douanes et des droits indirects et l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) participent à la démarche. En 2010, leurs travaux de documentation ont porté notamment sur les processus du cycle Charges (commande publique, baux et loyers budgétaires) et les processus du cycle des Immobilisations et stocks

La mise à disposition de l'outil de modélisation des guides de procédures comptables au profit des ministères par la DGFIP leur a ainsi permis de concevoir leurs propres sites documentaires en lien avec le site interministériel. C'est le cas par exemple du ministère de l'Écologie qui a signé un protocole de collaboration avec la DGFIP en 2008, mis en ligne son site GPC en juin 2009 et l'a actualisé régulièrement en 2010. C'est également le cas du ministère de la Défense qui a signé un protocole de collaboration avec la DGFIP en octobre 2009 et a publié son site GPC en mai 2010. Il aborde 17 procédures spécifiques au ministère telles que par exemple les provisions pour démantèlement des actifs militaires, les dépenses ultérieures immobilisables, les développements militaires.

Principalement destinés aux opérationnels, les **guides de procédures**, complets, actualisés et facilement accessibles (accès en ligne à partir du poste de travail pour l'ensemble des agents des ministères), donnent à la fois une vue synthétique de l'ensemble d'un processus et une décomposition fine des tâches qui le constituent au niveau opérationnel, fonctionnel et informatique. Ils visent à constituer un mode opératoire de référence, à homogénéiser les tâches, à diffuser les bonnes pratiques, et à permettre une meilleure compréhension par les acteurs de leur rôle dans l'exécution de processus complexes et par nature très morcelés, et ont vocation à terme à se substituer à l'ensemble du corpus documentaire existant.

Un espace « Pilotage » État et un Espace « Pilotage » EPN ont été créés dans le **guide de procédures comptables interministérielles** (GPCI) à l'attention des équipes de pilotage ministérielles et des référents contrôle interne pour mettre à leur disposition l'ensemble du fonds documentaire relatif au déploiement des outils de maîtrise des risques.

## 2.3 - La traçabilité des acteurs et des opérations comptables : le renforcement de la piste d'audit

En matière de contrôle interne comptable, la DGFIP porte une attention soutenue, dans le domaine informatique, à la constitution d'un chemin de révision (ou piste d'audit) fiable et continu à la fois pour les applications dont elle a la charge et qui constituent l'ossature du système d'information comptable, mais aussi pour les applications développées par les autres administrations. À ce titre, en 2010, la définition des spécifications fonctionnelles de CHORUS

ou de l'Opérateur national de la paye ont intégré, au niveau des normes de contrôle interne informatique, les préoccupations de piste d'audit.

Par ailleurs, les travaux se sont poursuivis en 2010 dans le cadre des projets informatiques en matière de dématérialisation des documents comptables et des pièces justificatives tout en assurant leur intégrité et leur archivage.



### 3. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

La réforme comptable issue de l'application de la LOLF ainsi que le mouvement de réorganisation des structures administratives initié par la révision générale des politiques publiques ont induit une refonte profonde des circuits administratifs et financiers, marquée par plusieurs orientations décisives :

- la poursuite du déploiement de CHORUS sur un périmètre de plus en plus étendu et la modification de la carte des assignations comptables induite par celui-ci ;
- l'organisation administrative a été revue notamment sous l'angle d'une régionalisation - voire d'une inter régionalisation - accrue et la réorganisation territoriale a conduit, au niveau déconcentré, à la création de nouvelles structures interministérielles.

Consciente de l'importance du chantier de modernisation des comptes de l'État, l'administration s'est résolument engagée dans la réforme comptable. Cette mobilisation de tous les acteurs de la fonction comptable se poursuit autour d'une trajectoire destinée à enrichir et à fiabiliser progressivement les comptes de l'État, en tant qu'outil de pilotage des finances publiques.

Le chemin parcouru est significatif depuis 2006, première année de certification des comptes de l'État. Depuis, les dispositifs de maîtrise des risques financiers et comptables se sont sensiblement renforcés, grâce à la mise en place de structures et d'outils de pilotage et l'accompagnement au plan interministériel de l'ensemble des gestionnaires publics. L'année 2010 marque tant l'appropriation de la démarche dans les ministères au sein desquels les structures et les outils de pilotage du contrôle interne, adaptés à leurs risques et à leurs enjeux, sont désormais opérationnels, que la montée en puissance de l'audit interne à l'échelon ministériel.

La bonne maîtrise de la cartographie des risques et des plans d'action ministériels et le fonctionnement efficace des structures de pilotage des ministères constituent

des points forts qui révèlent une maturité croissante du contrôle interne comptable et financier. Elles constituent en soi un apport important de la réforme comptable contribuant à la sécurisation des processus et à l'amélioration de la gestion. A ce titre, les efforts déployés par un nombre important de ministères dans leurs services déconcentrés, en liaison avec les services de la DGFIP, doivent être soulignés.

Par ailleurs, la mise à disposition progressive de nouveaux dispositifs et outils tels que l'application AGIR, l'échelle de maturité de la gestion des risques ou encore le dispositif de revue de la qualité comptable et financière des EPN, témoignent également du maintien de l'intensité de la dynamique engagée.

En matière de développement de l'audit interne à l'échelon ministériel, la situation a sensiblement progressé en 2010. Ainsi, outre les ministères financiers et le ministère de la Défense, l'audit comptable et financier est dorénavant largement effectif au sein des ministères de la Justice, de l'Écologie et de l'Agriculture.

L'application CHORUS, destinée à couvrir les opérations budgétaires et comptables de la communauté interministérielle, a des caractéristiques inspirées des normes de contrôle interne habituellement reconnues dans le secteur privé, qui en font un outil structurant, modelant l'organisation des services et définissant le champ de compétence des acteurs de la fonction comptable selon un système de profil. Dans une optique de sécurisation des procédures, CHORUS intègre également des contrôles automatisés et garantit la traçabilité des acteurs et des opérations.

Afin de répondre aux nouvelles exigences induites par ces changements organisationnels, informatiques et réglementaires, le dispositif de maîtrise des risques comptables et financiers de l'État connaît une profonde rénovation et concourt ainsi à l'amélioration de la gestion publique.

