



Rapport sur le contrôle
interne comptable
de l'État et de ses
organismes publics

20
19



Sommaire

RAPPORT 2019 SUR LE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE DE L'ÉTAT ET DE SES ORGANISMES PUBLICS

AVANT-PROPOS.....	2
INTRODUCTION.....	3
1. LA GOUVERNANCE ET LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE.....	4
1.1. LA GOUVERNANCE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE.....	4
1.2. L'IDENTIFICATION DES PROCESSUS PRIORITAIRES ET DES RISQUES.....	5
1.3. L'ARTICULATION DES DIFFÉRENTES DÉMARCHES DE CONTRÔLE INTERNE	7
2. LE PILOTAGE DE LA DÉMARCHÉ DE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE.....	9
2.1. LE RÔLE DE PILOTAGE ET D'ANIMATION DES RÉFÉRENTS DE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE.....	9
2.2. LE RÔLE D'IMPULSION ET D'ACCOMPAGNEMENT DE LA DGFIP.....	11
3. LA MISE EN OEUVRE DES MESURES DE RENFORCEMENT DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE.....	13
3.1. L'ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DE L'ÉTAT.....	13
3.2. LA DOCUMENTATION DES PROCÉDURES ET DES RISQUES.....	15
3.3. LA TRAÇABILITÉ DES ACTEURS, DES OPÉRATIONS ET DES CONTRÔLES.....	17
4. L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE.....	19
4.1. L'ÉVALUATION PAR LES ACTEURS DE LA FONCTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE.....	19
4.2. L'ÉVALUATION PAR L'AUDIT.....	23
<i>ANNEXE 1 : LA PRODUCTION DES COMPTES DE L'ÉTAT.....</i>	<i>25</i>
<i>ANNEXE 2 : PRINCIPAUX TEXTES DE RÉFÉRENCE RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE DE L'ÉTAT ET DE SES ORGANISMES PUBLICS.....</i>	<i>27</i>
<i>ANNEXE 3 : LES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE, DU PILOTAGE ET DE L'ANIMATION DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DES MINISTÈRES.....</i>	<i>32</i>



Avant-propos

Le rapport sur le contrôle interne comptable de l'État et de ses organismes publics est publié chaque année à l'appui du compte général de l'État (CGE) et joint au projet de loi de règlement. Il vient compléter l'information financière diffusée au Parlement en faisant la synthèse de l'état d'avancement de la démarche de fiabilisation des comptes mise en place par l'administration dans la production du CGE et des comptes des organismes publics¹.

Il ne vise pas à décrire exhaustivement le dispositif de contrôle interne comptable mais à présenter les principales actions nouvelles engagées pour renforcer la maîtrise des risques financiers significatifs et ainsi concourir à la fiabilisation des comptes de l'État.

Conformément au cadre de référence interministériel du contrôle interne financier applicable aux contrôles internes budgétaire et comptable de l'État², ce document a été préparé par la direction générale des Finances publiques (DGFIP) en charge, sous l'autorité du ministre de l'Action et des Comptes publics, de la conception et de l'animation du dispositif interministériel de contrôle interne comptable et de la coordination des acteurs qui y sont impliqués. Les informations qui y figurent sont notamment issues de l'exploitation des contributions transmises par les ministères à la DGFIP, via les référents ministériels de contrôle interne.

1 Sur un périmètre de 578 organismes publics appliquant la comptabilité publique et/ou étant qualifiés d'opérateurs de l'État en 2019, qui représentaient une valeur d'équivalence exprimée en valeur absolue de 78,285 milliards d'euros au compte général de l'État 2018.

2 [Arrêté du 18 décembre 2018](#) abrogeant l'arrêté du 31 décembre 2013 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne comptable de l'État, pris en application de l'article 170 du décret GBCP. Ce texte est issu des travaux conduits conjointement par la direction générale des Finances publiques (DGFIP) et la direction du Budget (DB) et après consultation des ministères à l'occasion d'un atelier de présentation du projet CRICIF aux référents ministériels du contrôle interne, aux départements de contrôle budgétaire et départements comptables ministériels.

Introduction

La loi organique n°2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances (LOLF) ([article 27](#)) dispose que les comptes de l'État doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière. Cette exigence de fiabilité comptable a été étendue à l'ensemble des administrations publiques par l'[article 47-2](#) de la Constitution, et déclinée, notamment pour l'État et ses organismes publics, par le [décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012](#) relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP).

L'objectif de qualité de la comptabilité générale est notamment garanti par l'application, par l'État et ses organismes publics, des recueils de normes comptables³.

Pour s'assurer du respect des critères de qualité comptable⁴, le décret GBCP prévoit en outre la mise en place, dans chaque ministère ([article 170](#)) et dans chaque organisme ([article 215](#)), d'un dispositif de contrôle interne comptable⁵. Le contrôle interne comptable désigne l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents ayant pour objet la maîtrise des risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité comptable.

Le contrôle interne comptable est une composante essentielle du dispositif global de maîtrise des risques et constitue un puissant levier d'amélioration de la fiabilité des comptes, depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable. Son périmètre ne concerne pas uniquement les comptables mais aussi l'ensemble des acteurs⁶ qui interviennent en amont, dès lors que leurs opérations ont vocation à être retracées dans les comptes. Il est mis en œuvre, au sein de chaque ministère, par les responsables de tous niveaux, sous la coordination du secrétaire général⁷.

La démarche de contrôle interne comptable, permanente et itérative, s'articule autour d'une trajectoire d'amélioration continue en trois temps :

- identification des risques comptables majeurs et élaboration d'un plan d'action ;
- mise en œuvre des mesures de renforcement du dispositif, mobilisant les trois leviers du contrôle interne comptable que sont l'organisation de la gouvernance, la documentation des procédures et des risques et la traçabilité des acteurs et des opérations ;
- évaluation de l'efficacité du dispositif de contrôle interne comptable.

L'[arrêté du 18 décembre 2018](#) relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne financier (CRICIF) applicable aux contrôles internes budgétaire et comptable de l'État fixe un cadre commun aux démarches de contrôles internes budgétaire et comptable pour l'État. Il confère une assise juridique aux avancées déjà enregistrées dans certains ministères en matière d'articulation des deux démarches. De plus, il ouvre des perspectives en matière de généralisation et d'approfondissement de la démarche de contrôle interne financier, répondant ainsi aux préoccupations de la Cour des comptes.

Le cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable des organismes publics, publié par [arrêté du 17 décembre 2015](#), pris en application de l'article 215 du décret GBCP, repose également sur une approche progressive et adaptée aux enjeux. Commun à l'ensemble des organismes publics, il définit les objectifs et les modalités de mise en œuvre de la démarche de maîtrise des risques tout en laissant aux acteurs les marges d'adaptation nécessaires.

Les ministères et les organismes publics nationaux ont poursuivi, en 2019, leurs efforts d'approfondissement de la démarche de contrôle interne. Les progrès constatés traduisent notamment la volonté de développer une approche encore plus globale de la maîtrise des risques, en exploitant les pistes de convergence entre les différents volets du contrôle interne (financier et « métier »)⁸.

3 Établis et actualisés après avis du Conseil de normalisation des comptes publics (CNoCP), il s'agit, au cas d'espèce, du [recueil des normes comptables de l'État](#) et du [recueil des normes comptables pour les établissements publics](#), ce dernier concernant les organismes visés aux alinéas 4 à 6 de l'article 1er du décret GBCP.

4 Réalité, justification, présentation et bonne information, sincérité, exactitude, exhaustivité, non-compensation, imputation, rattachement à la bonne période, rattachement au bon exercice.

5 Ce faisant, l'État s'inscrit dans la démarche de la [directive européenne 2011/85 du 8 novembre 2011](#), qui dispose que les États membres doivent mettre en place des systèmes de comptabilité publique fiables en droits constatés, soumis à un contrôle interne et à un audit indépendant.

6 L'État et ses organismes publics tiennent une comptabilité générale en droits constatés : les ordonnateurs initient les écritures comptables (cf. annexe n°1). Dans le cadre d'une fonction comptable partagée entre l'ordonnateur et le comptable, ils participent ainsi activement à la qualité comptable.

7 Pour le ministère des Armées, le contrôle interne est mis en œuvre sous l'autorité du chef d'état-major des armées, du délégué général pour l'armement et du secrétaire général pour l'administration dans leurs domaines de compétences respectifs.

8 Cette volonté répond à une préconisation de la Cour des comptes qui indique dans l'[acte de certification des comptes de l'État de 2018](#), paragraphe 50 : « le rapprochement engagé des contrôles internes budgétaire, comptable et « métier », gage d'une plus grande cohérence et d'économies de moyens, contribue aussi à une fiabilité accrue des comptes ».



1. LA GOUVERNANCE ET LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE

1.1. La gouvernance du contrôle interne comptable

➤ La gouvernance au sein des ministères

Le cadre de référence du contrôle interne financier de l'État⁹ prévoit une gouvernance au sein de chaque ministère, placée sous l'égide du secrétaire général (SG) et du responsable de la fonction financière ministérielle (RFFiM). La gouvernance s'exerce de manière collégiale dans le but de :

- veiller à la mise en œuvre du cadre de référence au sein du ministère ;
- définir les orientations du contrôle interne financier ;
- assurer la veille et suivre les risques financiers ministériels retracés dans la carte des risques ministérielle ;
- valider la documentation des risques ;
- définir la stratégie de couverture des risques, les actions prioritaires de maîtrise retracées dans le plan d'action ministériel et les outils de contrôle interne financier propres au ministère.

Les instances ministérielles de gouvernance, détaillées en annexe n°3, sont installées dans tous les ministères depuis plusieurs exercices : ces comités stratégiques se réunissent périodiquement pour traiter conjointement de la maîtrise des risques dits « comptables » et des risques dits « budgétaires », conformément aux dispositions du cadre de référence du contrôle interne financier de l'État. Cela illustre la volonté des acteurs ministériels d'atteindre une meilleure maîtrise de leurs risques financiers en exploitant les pistes de convergence entre leurs contrôles internes budgétaire et comptable. Plusieurs ministères ont par ailleurs poursuivi la prise en compte de la dimension « métier » dans leur démarche de

maîtrise des risques.

Les ministères formalisent encore davantage leur organisation du contrôle interne financier dans des chartes, instructions ou notes.

Ainsi, les **ministères sociaux** ont élaboré en 2019 une note d'organisation du contrôle interne financier, définissant notamment sa gouvernance, le périmètre de compétences et les modalités d'animation du dispositif.

Le **ministère de la Culture** a finalisé sa charte ministérielle du contrôle interne. Il s'agit du cadre commun de mise en œuvre du contrôle interne financier (budgétaire et comptable) et du contrôle interne « métier » au sein du ministère.

➤ La gouvernance au sein des organismes publics de l'État

Le cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable applicable aux organismes publics de l'État¹⁰ affirme le rôle décisionnel de l'organe délibérant et de l'organe dirigeant en matière de stratégie de couverture des risques :

« L'organe délibérant veille à la mise en œuvre du présent cadre de référence ; il doit disposer d'une vision globale des risques majeurs auxquels l'organisme est exposé ainsi que des actions mises en place pour leur couverture. À ce titre, au moins une fois par an :

- *il est informé de l'état de déploiement du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable de l'organisme ;*
- *il valide le plan d'action établi sur la base de cartographie(s) des risques budgétaires et des risques comptables. »*

9 [Arrêté du 18 décembre 2018](#) relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne financier applicable aux contrôles internes budgétaire et comptable de l'État.

10 [Arrêté du 17 décembre 2015](#) relatif au cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable, pris en application de l'[article 215](#) du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.



« L'organe dirigeant met en œuvre le présent cadre de référence tel qu'il a été décliné ; à ce titre, il est en charge :

- de faire préparer et de valider la (les) cartographie(s) des risques budgétaires et des risques comptables ;
- sur cette base, de définir la stratégie de couverture des risques ;
- de traduire celle-ci en un plan d'action qui est soumis pour validation à l'organe délibérant.

L'organe dirigeant pilote conformément au plan d'action les dispositifs de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable, le cas échéant dans le cadre d'un comité spécifique ou de la comitologie existante.

Un membre de l'organe dirigeant s'assure de la mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable. »

L'effectivité des efforts de renforcement de la maîtrise des risques est en effet largement conditionnée par une impulsion portée au plus haut niveau. Celle-ci favorise l'implication de l'ensemble des acteurs, la légitimité et la transversalité de la démarche.

Les ministères de tutelle encouragent une approche intégrée du contrôle interne financier au sein de leurs organismes.

Au **ministère de la Justice**, dans le cadre de la feuille de route ministérielle de contrôle interne financier, les organismes s'engagent de manière progressive dans une démarche de contrôle interne financier. Ainsi, certains organismes, l'école nationale d'administration pénitentiaire (ENAP) et l'école nationale de la magistrature (ENM), ont réalisé de nouveaux organigrammes fonctionnels des services financiers et mis à jour leur carte des processus et des risques, ainsi que leur plan d'action.

De plus, à la demande du responsable de la fonction financière ministérielle, les contrats d'objectifs et de performance des opérateurs du ministère intègrent systématiquement des objectifs

et indicateurs relatifs au contrôle interne financier (ENAP, l'agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués - AGRASC -, ENM).

En 2019, 66,1 % des **organismes** disposent d'une carte des risques comptables ou des risques budgétaires et comptables (80,7 % en valeur d'équivalence). Toutefois seulement 53,9 % des organismes disposent d'une carte des risques validée par l'organe délibérant (66,6 % en valeur d'équivalence).

Par ailleurs, 60,7 % des organismes (56 % en 2018) couvrant 79,3 % des enjeux ont formalisé un plan d'action. Néanmoins, seuls 43,2 % des plans d'action, déclinés à partir de la carte des risques, ont été validés par l'organe délibérant.¹¹

L'investissement de l'organe dirigeant envers le contrôle interne a des conséquences importantes sur le déploiement de celui-ci.

1.2. L'identification des processus prioritaires et des risques

La cartographie (ou carte) des processus recense notamment l'ensemble des éléments permettant d'appréhender, depuis leur origine en gestion jusqu'à leur traduction comptable, les opérations appelées à figurer dans les comptes de l'État. À cette fin, elle décline ces opérations par cycle, processus, procédures et tâches et identifie, pour chacune d'elles, le(s) acteur(s) responsable(s) de leur mise en œuvre. Elle permet à chaque ministère de délimiter le périmètre de sa stratégie de couverture des risques comptables. Elle est ainsi un préalable à l'élaboration de la cartographie (ou carte) des risques comptables.

La cartographie (ou carte) des risques comptables recense et hiérarchise les risques comptables¹². Elle

11 Données déclaratives issues des réponses au questionnaire relatif au déploiement du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable (QCIBC), soumis aux organismes publics dans le cadre de la [circulaire du 29 juillet 2019](#) relative à la gestion budgétaire et comptable publique des organismes et opérateurs de l'État pour 2020. 97,24 % des organismes du compte 26 interrogés (soit 562 organismes sur 578 organismes en activité en 2019), représentant 99,20 % de la valeur d'équivalence de l'exercice 2018 en valeur absolue, ont renseigné ce questionnaire. Les pourcentages sont calculés à partir des réponses exhaustives obtenues, soit 486 organismes (84,1 % du périmètre couvrant 91 % des enjeux associés).

12 Les risques comptables sont tous les événements potentiels pouvant entraîner la non-atteinte de l'objectif de qualité comptable. Ils ne désignent pas uniquement les risques attachés aux activités strictement comptables mais l'ensemble des risques, y compris ceux liés aux activités « métier », susceptibles d'avoir une incidence significative sur les comptes de l'État.



doit être périodiquement actualisée, et exploite différentes sources¹³. Son élaboration et sa mise à jour doivent associer les acteurs opérationnels pour favoriser l'approfondissement et l'appropriation de la démarche de maîtrise des risques. Elle est un préalable au plan d'action.

Le plan d'action définit les mesures à mettre en œuvre pour maîtriser les risques comptables et ainsi prévenir les anomalies significatives dans les comptes de l'État. L'encadrement doit prioriser les actions en fonction des enjeux, en s'interrogeant en permanence sur l'utilité d'une mesure de contrôle interne au regard du coût que peut induire son adoption. Cet arbitrage s'avère d'autant plus nécessaire lorsqu'une entité voit évoluer son organisation, ses missions ou son personnel.

➤ *L'identification et la description des processus prioritaires*

Au sein du **ministère de l'Agriculture**, les processus ayant fait l'objet d'une analyse particulière en 2019, pour chacune des directions d'administration centrale correspondantes, concernent l'achat de vaccins, les bourses sur critères sociaux, le paiement d'une subvention accordée dans le cadre d'une convention, la carte achat, le traitement des titres de perception relatifs à la rémunération à valider et l'allocation d'aide au retour à l'emploi.

Le **ministère des Affaires étrangères** a analysé le processus lié aux événements diplomatiques et a expérimenté une démarche de maîtrise des risques globale sur l'organisation du G7.

Le **ministère des Armées** a continué ses travaux sur le processus « RH-GA-solde »¹⁴ et a consolidé son dispositif de contrôle interne avec notamment la création d'une nouvelle gouvernance relative à la solde. Par ailleurs, le ministère a mis à jour la directive définissant les principes et dispositions de mise en œuvre du contrôle interne achats hors armement. Enfin, il a élaboré une feuille de route « gestion logistique des biens » définissant une politique d'inventaire applicable aux chaînes logistiques, entre l'état-major des armées et la direction des Affaires financières. Ce document a pour but d'améliorer la qualité du recensement et des informations relatives à la gestion de biens.

En vue d'harmoniser les circuits financiers et de respecter l'obligation de dématérialisation des factures au 1^{er} janvier 2020, le **ministère de l'Intérieur** a identifié la chaîne de l'exécution financière des dépenses des fourrières automobiles comme un processus prioritaire à moderniser, rationaliser et sécuriser. En outre, l'année 2019 a été marquée par l'élaboration et la diffusion de préconisations en vue d'optimiser la chaîne financière des dépenses immobilières.

Le **ministère de la Justice** a poursuivi la documentation de ses processus à enjeux.

Concernant le processus « parc immobilier », il a mis à jour son référentiel, élaboré un plan de contrôle et s'est assuré de la mise œuvre du plan d'action. Un référentiel de contrôle interne « Rémunérations » a été finalisé. Enfin, des arrêtés cadres pour les régies ministérielles ont été élaborés ce qui concourt à la fiabilisation du processus « Régies ».

Le **ministère de l'Écologie**¹⁵ a enrichi sa carte des processus en identifiant le processus « Fonds de prévention des risques naturels majeurs » appelé « Fonds Barnier » comme particulièrement risqué. La fiabilisation du processus « Rémunérations » se poursuit également avec la prise en compte des risques liés au nouveau système d'information RenoiRH.

Les **ministères économiques et financiers**¹⁶ ont actualisé l'évaluation de la vulnérabilité des processus relevant de leurs périmètres (60 processus regroupés en 29 domaines), selon une échelle commune à l'ensemble des directions et des services, afin de permettre aux cabinets des ministres de disposer d'une analyse comparée et d'exprimer leurs priorités.

Plusieurs ministères se sont engagés dans des travaux liés à la carte d'achat.

Outre le **ministère de l'Agriculture** qui a intégré la carte d'achat dans sa carte des processus, le **ministère des Affaires étrangères** a mis en œuvre un dispositif de contrôle interne dédié à l'expérimentation de la carte d'achat dans les postes diplomatiques et consulaires, ainsi qu'en administration centrale pour un service prescripteur.

Le **ministère des Armées** s'est inscrit, quant à lui, dans une dynamique de simplification et de généralisation de la carte d'achat. Ainsi, le ministère a produit un mode opératoire relatif à la généralisation de la carte d'achat de niveau 1bis accompagné de son référentiel de contrôle interne.

13 Acte de certification, rapports d'audits comptables et financiers, résultats des contrôles du comptable ou des services, etc.

14 Il s'agit de la chaîne ressources humaines, gestion administrative et solde.

15 Cette expression sera utilisée dans la suite du rapport pour désigner, par simplification, le ministère de la Transition écologique et solidaire et le ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec le Parlement.

16 Cette expression sera utilisée dans la suite du rapport pour désigner, par simplification, le ministère de l'Action et des Comptes publics et le ministère de l'Économie et des Finances.



➤ L'identification des risques et la mise en cohérence des supports de pilotage

La documentation des processus par les ministères facilite la détection et l'identification des risques ainsi que des mesures visant à les maîtriser. En 2019, les ministères se sont par ailleurs efforcés de mettre en cohérence carte des risques et plans d'action et ainsi d'améliorer l'articulation entre les risques identifiés et les mesures de couverture proposées.

Le **ministère de l'Agriculture** a décrit en 2019 quatre processus du fait générateur jusqu'au dénouement comptable, détaillant également les travaux d'inventaire. Des fiches risques visant à documenter les risques et compléter les cartes des risques comptables et budgétaires sont en cours d'élaboration.

Le **ministère de la Culture** a achevé en 2019 la refonte de la carte des risques permettant de mieux articuler les actions de contrôle interne et les risques financiers et « métier ». Cela a abouti à un outil au format plus lisible, opérationnel et resserré autour des principales priorités ministérielles et des différents réseaux (administration centrale, DRAC, organismes, services à compétence nationale).

Le **ministère des Affaires étrangères** a élaboré en 2019 une maquette unifiée de carte des risques du contrôle interne financier et de plan d'action. Elle a été finalisée et présentée au COPIL du 18 novembre 2019. L'expérimentation par les services prescripteurs centraux de cette nouvelle maquette commencera en 2020.

Le **ministère des Armées** a fait le choix d'intégrer le plan d'action ministériel à la carte des risques financiers. Ainsi à chaque risque est associée une ou plusieurs actions de contrôle interne.

Le **ministère de l'Intérieur** a élaboré des fiches risques-actions permettant d'établir le plan d'action ministériel et de faire le lien avec la carte des

des risques ministérielle. En fonction de leurs enjeux et objectifs, les directions centrales choisissent les actions considérées comme stratégiques à inscrire à ce plan d'action.

Le **ministère de l'Écologie** a recherché une meilleure articulation des supports de pilotage que sont la carte des processus, la carte des risques et le plan d'action ministériel.

Au sein des **ministères économiques et financiers**, la carte ministérielle des processus et des risques stratégiques, élaborée sous l'égide de l'inspection générale des Finances, a été fusionnée avec la carte opérationnelle résultant des travaux des directions. Les ministères disposent ainsi d'un document de pilotage unique, partagé entre la gouvernance, les directions et l'audit interne. La totalité des processus ministériels est désormais illustrée de risques déclarés par les directions. Ainsi, les actions de maîtrise des risques des directions sont directement corrélées aux risques de la carte ministérielle.

Au sein des **organismes**, les données déclaratives issues du questionnaire précité¹⁷ permettent d'appréhender le degré de pilotage du contrôle interne comptable. En 2019, 66,1 % des organismes disposent d'une carte des risques, 60,7 % d'un plan d'action associé. Ces deux supports de pilotage ont fait l'objet d'une actualisation au cours des deux dernières années dans plus de 85 % des cas. 84,2 % des organismes déclarent avoir désigné au moins un référent chargé d'accompagner le renforcement du contrôle interne comptable. Dans 51,2 % des organismes, un membre de l'organe dirigeant doit, parmi ses attributions, s'assurer de la mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et comptable, ce qui facilite la mobilisation de l'ensemble des acteurs, au-delà de la sphère financière.

1.3. L'articulation des différentes démarches de contrôle interne

En 2019, les ministères ont poursuivi leur effort en matière d'articulation des démarches de contrôle interne budgétaire, comptable et « métier » en visant un support de pilotage unique.

Au **ministère de l'Agriculture**, la carte des risques financiers mentionne désormais les risques « métier » lorsqu'il existe une corrélation entre les aspects financiers et « métier ».

Les **ministères sociaux** ont travaillé à une meilleure articulation des différentes démarches de contrôle interne en intégrant les dimensions contrôle interne budgétaire et « métier » dans certains outils de contrôle interne comptable. Ainsi, le « référentiel de risques de la commande publique » adapté à l'administration centrale intègre la phase « métier » de la prise de décision

17 Cf. Note de bas de page n°11.



et la phase budgétaire de programmation. Un organigramme fonctionnel nominatif (OFN) concernant le processus « subventions aux associations » intègre, quant à lui, les phases « métier » et budgétaire de la prise de décision.

Le **ministère des Affaires étrangères** a expérimenté une démarche de maîtrise des risques « globale » durant le G7, intégrant des aspects « métier », organisationnels, budgétaires et comptables. Ainsi, la carte des risques, le plan d'action associé et un OFN sont revus mensuellement par le comité de gestion du G7. Le but de cette démarche « globale » est d'être mise en œuvre dans le cadre de l'organisation d'autres sommets internationaux aux enjeux similaires.

En vue de mieux articuler le contrôle interne comptable et budgétaire, le **ministère des Armées** a élaboré en 2019 une carte stratégique des risques financiers comprenant la soutenabilité de la programmation et de son exécution et la qualité de l'information financière.

Par ailleurs, le dispositif de contrôle interne « RH-GA-Solde »¹⁸, défini par la nouvelle instruction de janvier 2019 du **ministère des Armées**, est construit selon une approche dite de « bout en bout ». Cette dernière articule le contrôle interne « métier » avec le contrôle interne financier, pilotés respectivement par la direction des Ressources humaines et la direction des Affaires financières du ministère.

Au **ministère de la Justice**, le lancement en 2018 d'un chantier d'identification, de cotation et de priorisation des risques « métier » les plus

significatifs pour le ministère a abouti à l'élaboration et la présentation en 2019 de la carte ministérielle des macro-processus et des risques stratégiques hors périmètre financier (activités « métier », pilotage et fonction support). Suite à ces travaux, la carte des processus financiers a été ajustée. Désormais, le point d'entrée de celle-ci est le macro-processus support « Gérer les ressources budgétaires » et ses processus associés. Dans le prolongement de ces travaux, la carte des risques de la qualité budgétaire et comptable a été mise à jour.

Le ministère a confié à l'inspection générale de la justice une mission d'appui et de conseil relative au déploiement du contrôle interne « métier » et financier sur le périmètre des services centraux, déconcentrés et des juridictions. L'objectif est d'approfondir la réflexion sur l'organisation des dispositifs de maîtrise des risques au sein du ministère et leur déclinaison au niveau déconcentré.

Conformément aux recommandations de la Cour des comptes, les **ministères économiques et financiers** ont adopté une approche globale des risques. Celle-ci s'appuie sur les travaux qui sont menés tant dans le domaine financier (comptable ou budgétaire) que « métiers ». Les documents de pilotage (carte des processus, carte des risques, plans d'action), ministériels comme directionnels, ont été fusionnés et couvrent désormais l'ensemble des différents aspects de la maîtrise des risques (continuité d'activité, sûreté, informatique, financier, métier). De même, les instances de gouvernance et de pilotage traitent de l'ensemble de ces sujets.

18 Ressources humaines – gestion administrative – solde.



2. LE PILOTAGE DE LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE

2.1. Le rôle de pilotage et d'animation des référents de contrôle interne comptable

Dans chaque ministère, le responsable de la fonction financière ministérielle (RFFiM) doit s'assurer de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne budgétaire et comptable¹⁹. Le cadre de référence du contrôle interne financier précise qu'il est assisté par un référent ministériel de contrôle interne financier, chargé de la mise en œuvre des orientations définies par la gouvernance ministérielle²⁰.

Le référent ministériel est relayé dans son rôle de pilotage et d'animation par les correspondants directionnels en administration centrale et les correspondants locaux dans les services déconcentrés.

Le cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable dans les organismes publics de l'État²¹ conforte le rôle d'impulsion des ministères de tutelle : « *Les référents contrôle interne budgétaire et contrôle interne comptable, au sein des ministères de tutelle, veillent à la diffusion dans les organismes des orientations du contrôle interne budgétaire et du contrôle interne comptable fixées par le ministre chargé du Budget et les ministères de tutelle ; ils en suivent la déclinaison et accompagnent les organismes dans leur démarche.* »

➤ *Le numérique au service du pilotage et de l'animation d'un réseau ministériel étendu*

Dans tous les ministères, un bureau ou une mission est identifié(e) en tant que « référent ministériel » de contrôle interne comptable ou financier et anime les réseaux directionnel et local des référents. Plusieurs ministères sont en outre dotés d'un comité de pilotage qui se réunit pour préparer les décisions de l'instance de gouvernance et veiller à la mise en œuvre de la stratégie de couverture des risques qu'elle arrête (cf. annexe n°3).

Les ministères disposent pour certains d'un réseau étendu et complexe qui nécessite une animation adaptée. Celle-ci se traduit notamment par la mise en place de conférences téléphoniques ou visioconférences, d'un espace collaboratif ou de pages intranet dédiées au contrôle interne financier.

Au sein du **ministère de l'Agriculture**, en 2019, le bureau de la réglementation comptable et du contrôle interne (BRCCI) a souhaité renforcer son action auprès des services déconcentrés en mettant en place des conférences téléphoniques avec les référents. L'objectif de ces points d'étape

réguliers est de faire un état des lieux d'avancement de la feuille de route, de favoriser la remontée d'éventuelles difficultés et le partage de bonnes pratiques.

Le ministère a poursuivi l'édition d'une lettre d'information destinée à l'administration centrale, et d'une fiche d'information « le CIF dans la poche » pour les référents contrôle interne financier des organismes publics.

Le **ministère de la Culture** a poursuivi l'alimentation de l'intranet ministériel Sémaphore en publiant un corpus méthodologique actualisé de contrôle interne « métier » et financier. En amont, cette documentation est présentée aux référents locaux de contrôle interne lors d'une réunion ou diffusée par voie électronique.

Au sein des **ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur**²², un espace collaboratif est en construction afin de favoriser les échanges entre les référents, le département du contrôle interne et des systèmes d'information financiers (DCISIF) et les pilotes de processus.

19 Décret GBCP, [article 69](#).

20 Il veille à l'effectivité, à la pertinence et à la cohérence des actions mises en œuvre par les chefs de service, qui sont responsables de la sécurisation des opérations au sein de leur unité.

21 [Arrêté du 17 décembre 2015](#) relatif au cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable, pris en application de l'[article 215](#) du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

22 Cette expression sera utilisée dans la suite du rapport pour désigner, par simplification, le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.



Afin de diffuser le plus largement possible sa nouvelle stratégie de pilotage par les risques, le **ministère de l'Intérieur** a organisé trois cycles de visioconférences lui permettant de présenter la carte des risques, le plan d'action ministériel 2019-2020 ainsi que la grille d'auto-évaluation de maturité du contrôle interne.

Concernant le **ministère de la Justice**, l'animation renforcée des départements des achats et de l'exécution budgétaire et comptable (DAEBC) et la

coordination de leurs experts contrôle interne se sont formalisées par la poursuite de visioconférences mensuelles et l'utilisation plus systématique des nouveaux outils collaboratifs.

L'intranet du service des finances et des achats (SFA) comprend désormais l'ensemble de la documentation liée au contrôle interne financier 2019, ainsi que les liens intranet pointant vers les pages dédiées au contrôle interne financier des différentes directions ministérielles.

➤ *Des temps de rencontre privilégiés pour un accompagnement étroit du réseau ministériel*

La réunion des correspondants directionnels et locaux au cours de séminaires ou ateliers dédiés au contrôle interne financier constitue un important levier de pilotage et d'animation de la démarche pour le référent ministériel.

En 2019, au **ministère de l'Agriculture**, le BRCCI a poursuivi ses séminaires annuels auprès des référents d'administration centrale et services déconcentrés. À cette occasion, une présentation du nouveau cadre de référence commun du contrôle interne financier (CRICIF) a été effectuée par la direction du Budget (bureau 2REC) et la DGFIP (Mission RDCIC²³). En parallèle, le ministère a renouvelé son séminaire des organismes publics nationaux destiné à l'appropriation de bonnes pratiques en matière de contrôle interne financier. En 2019, un atelier de travail était consacré à l'articulation entre le contrôle interne financier et le contrôle interne « métier ».

Le **ministère des Armées** a renouvelé la tenue de séminaires et ateliers où des pistes d'amélioration ont été identifiées comme le déploiement de fiches ludiques autour du contrôle interne ou la diffusion d'un outil type simplifié comme l'OPRA (Outil Processus-Risque-Action) développé par la DGFIP.

Le **ministère des Affaires étrangères** a poursuivi ses séminaires et ateliers qui ont permis d'élaborer, en administration centrale, les nouveaux outils de contrôle interne financier (carte et plan d'action), en concertation avec les référents, et de faire évoluer, dans le réseau à l'étranger, les outils déployés en intégrant les évolutions en cours (dématérialisation, carte achat, nouvelles missions liées à la mise en œuvre de la réforme du réseau de l'État).

Au **ministère de l'Intérieur**, concernant les organismes, le bureau du pilotage par les risques (BPR) était présent au « club de tutelle des opérateurs²⁴ » réunissant les directions de tutelle

et les directions des opérateurs afin d'aborder les enjeux actuels et à venir de la maîtrise des risques financiers.

Aux **ministères économiques et financiers**, le secrétariat général (SG) a organisé un atelier participatif et de co-construction destiné à identifier les risques pesant sur les processus et relevant de sa responsabilité. Cet atelier, organisé sous la coordination d'un sachant « métier », réunissait l'ensemble des services du SG (communication, finances, immobilier, informatique, sécurité). Les résultats de cette évaluation collective ont été retranscrits dans la nouvelle carte ministérielle des processus et des risques.

Le pilotage et l'animation du contrôle interne financier se traduisent aussi par des actions de soutien ponctuel directement apporté aux acteurs opérationnels.

Au **ministère des Armées**, le service du contrôle budgétaire et comptable ministériel et la DAF se sont rendus dans différents organismes pour les accompagner dans le déploiement du contrôle interne financier, notamment au musée de l'armée, à l'École nationale supérieure de techniques avancées de Bretagne (ENSTA Bretagne), et à l'Établissement public des fonds de prévoyance militaire et de l'aéronautique (EPFP). Ces rencontres ont permis de souligner des points de vigilance et d'émettre quelques recommandations.

Au **ministère de l'Intérieur**, le bureau du pilotage par les risques (BPR) a participé à plusieurs comités de pilotage locaux organisés par les référents du contrôle interne financier. Il a ainsi participé à l'animation des réunions avec un membre du corps préfectoral et donné des perspectives sur les orientations ministérielles (carte, plan d'action ministériel...). De plus, le BPR a accompagné les opérateurs dans le déploiement de la maîtrise des risques, démarche identifiée

23 Mission responsabilité, doctrine et contrôle interne comptables.

24 À l'initiative de la direction du Budget, ce « club » a pour objet d'échanger régulièrement sur l'avancée de la démarche de contrôle interne financier ainsi que sur les outils susceptibles d'être mis en place pour favoriser le développement de la maîtrise des risques au sein des organismes et de partager les expériences des différents intervenants.



comme prioritaire dans le plan d'action ministériel 2019-2020. En 2019, des déplacements et temps de rencontre avec différents organismes ont eu lieu, notamment avec l'École nationale supérieure de la police (ENSP) que le BPR a accompagné dans l'élaboration des outils de la maîtrise des risques. Enfin, le BPR a sensibilisé au contrôle interne financier des hauts fonctionnaires du corps préfectoral, des secrétaires généraux et agents des services déconcentrés.

Au **ministère de la Justice**, des groupes de travail avec certains acteurs territoriaux du secrétariat

général et de la protection judiciaire de la jeunesse ont permis par exemple d'aboutir à des livrables sur l'optimisation des engagements juridiques qui profitent désormais à toutes les inter-régions.

Aux **ministères économiques et financiers**, a eu lieu en 2019 la première journée d'étude des pôles pilotage, performance et contrôle des risques de la direction générale des Douanes et Droits indirects (DGDDI). Elle réunissait les directions interrégionales et les services à compétence nationale dotés de ces pôles.

2.2. Le rôle d'impulsion et d'accompagnement de la DGFIP

Au sein de la DGFIP, teneur des comptes de l'État, la mission responsabilité, doctrine et contrôle interne comptables (RDCIC) est chargée, entre autres, de la conception et de l'animation du contrôle interne comptable de l'État et de ses organismes publics.

En outre, les comptables de l'État détiennent, sous l'autorité de la DGFIP, une responsabilité particulière dans le renforcement du contrôle interne comptable en tant que garants du respect des procédures et de la qualité comptable.

➤ La démarche en direction des ministères

Lors de la diffusion des orientations interministérielles du contrôle interne comptable de l'État et de ses organismes publics pour 2018/2019²⁵, trois axes majeurs ont été retenus au regard des marges de progrès substantielles :

- ancrer les démarches ministérielles de contrôle interne comptable dans une trajectoire d'amélioration continue, notamment par le développement de l'évaluation périodique et du compte-rendu de l'effectivité et de l'efficacité des mesures mises en œuvre ;
- enclencher ou poursuivre le rapprochement des dispositifs de contrôles internes budgétaire et comptable ;
- intégrer les exigences de contrôle interne aux applications informatiques intervenant sur les processus ayant une incidence comptable.

Dans son rôle d'animation interministérielle du contrôle interne comptable, la DGFIP continue d'organiser des espaces d'échange et de partage d'expériences entre ministères.

Le séminaire annuel des référents ministériels et des départements comptables ministériels (DCM) a été l'occasion, pour la Cour des comptes, de présenter aux ministères sa vision de l'articulation des différentes démarches de contrôle interne. Un représentant de cabinet d'audit a ensuite été invité

à mettre en évidence les similitudes entre les démarches de contrôle interne dans les secteurs public et privé. Enfin, la DGFIP a présenté un point d'actualité sur différentes thématiques comptables (automatisation des charges à payer, documentation des dispositifs d'intervention, etc.).

Un groupe de travail (GT) dédié à l'articulation des contrôles internes budgétaire et comptable a en outre été organisé conjointement par la DB et la DGFIP. Il a été l'occasion, pour les ministères participants, de réfléchir collectivement aux points concrets, au sein de leurs procédures financières, de rapprochement possible entre leurs dispositifs de contrôle interne budgétaire et comptable. La réflexion a porté plus particulièrement sur deux thématiques : les flux de gestion de la dépense dans Chorus (flux 1 à 4) et les paiements par carte d'achat. Les livrables issus de ce GT ont été diffusés à l'ensemble de la communauté interministérielle début 2020.

La recherche d'une coordination accrue entre les démarches de contrôles internes budgétaire et comptable, largement entamée au niveau central, est également appelée à se développer dans les services déconcentrés de l'État dans le cadre de l'offre de service interministérielle de la DGFIP.

25 Lettre DGFIP du 17 août 2018.



Les réseaux respectifs de la DGFIP (pôles « gestion publique » et cellules de qualité comptable (CQC) au sein des DR/DDFiP) et de la direction du Budget (contrôleurs budgétaires en région (CBR)) ont été encouragés à développer des initiatives permettant de meilleures synergies en local (partage plus systématique d'informations, rédaction de restitutions unifiées ou organisation de réunions communes au profit de l'ordonnateur). Deux sessions d'une nouvelle formation relative à la démarche intégrée de contrôle interne financier au sein des services de l'État ont été proposées au catalogue de l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) dès l'automne 2019. Co-animé par la direction du Budget (bureau 2REC) et la DGFIP (Mission RDCIC), ce nouveau module a vocation à accompagner les ministères dans la mise en œuvre de l'arrêté du 18 décembre 2018, en présentant la démarche de contrôle interne

financier de l'État, ses enjeux et les modalités concrètes d'articulation des dispositifs de contrôles internes budgétaire et comptable.

Enfin, un nouveau « serveur de la qualité comptable » a été mis en place en 2019. Plus ergonomique que le précédent, ce nouvel espace a vocation à centraliser l'ensemble de la documentation, des supports et des modèles d'outils existants en matière de contrôle interne comptable / financier de l'État²⁶, afin que ceux-ci soient, facilement et en permanence, accessibles à l'ensemble de la communauté interministérielle.

En matière de retraite, le service des retraites de l'État (SRE) s'assure de la maîtrise pérenne de la chaîne des pensions au travers de revues de contrôle interne qu'il initie auprès des ministères et dont les résultats leur sont restitués ainsi qu'à la Cour des comptes.

➤ *La démarche en direction des organismes publics de l'État*

Depuis 2016²⁷, la maîtrise des risques au sein des organismes couvre les sphères budgétaire et comptable. La circulaire annuelle²⁸, signée par la direction du Budget et la DGFIP, fixe les grandes orientations en matière de contrôle interne. Pour 2019/2020, les objectifs pour les organismes sont les suivants :

- disposer d'outils de pilotage actualisés et validés par les organes dirigeant et délibérant ;
- évaluer les dispositifs déployés, au moyen d'outils d'auto-évaluation du contrôle interne et/ou de l'audit interne.

En parallèle, la DGFIP poursuit ses actions d'impulsion en direction des organismes publics : animation du réseau des agents comptables des organismes²⁹, co-animation de séminaires sur le contrôle interne comptable à la demande de

certaines tutelles (**ministère de l'Enseignement supérieur, ministère de la Culture, ministère des Affaires étrangères**), organisation d'ateliers à destination des nouveaux agents comptables sur la qualité et le contrôle interne comptables, etc.

La formation a été refondue en 2019. Elle porte désormais sur « les dispositifs de contrôle interne budgétaire et comptable des organismes publics ». Elle réunit en trois cycles, l'ensemble des problématiques de contrôle interne liées aux organismes. Le premier cycle présente les fondamentaux de la maîtrise des risques, partagés par la démarche de contrôle interne budgétaire et celle relative au contrôle interne comptable. Les deux derniers cycles portent respectivement sur le contrôle interne budgétaire et comptable dans les organismes publics. La première formation, liée aux fondamentaux, a eu lieu en décembre 2019.

26 Documentation, supports et modèles d'outils mis à la disposition des ministères par la DGFIP (carte des processus comptables de l'État, modèles de carte des risques et de plan d'action, référentiels de contrôle interne, échelle de maturité de la gestion des risques, etc.)

27 En application de l'[arrêté du 17 décembre 2015](#) relatif au cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable.

28 [Circulaire du 29 juillet 2019](#) relative à la gestion budgétaire et comptable publique des organismes et des opérateurs de l'État pour 2020.

29 Journées d'études, lettres d'information mensuelles, contrôle de l'intégration systématique d'un volet relatif au renforcement de la démarche de maîtrise des risques dans les lettres de mission des agents comptables des organismes, etc.



3. LA MISE EN OEUVRE DES MESURES DE RENFORCEMENT DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE

La mise en œuvre du dispositif de contrôle interne comptable de l'État est directement intégrée à l'activité courante des services de l'État (ordonnateurs ou comptables). L'encadrement de chaque service doit mettre en place des mesures de sécurisation visant à consolider l'organisation, la documentation et la traçabilité³⁰ au sein du service et prévoir des opérations de contrôle³¹ de manière à assurer en permanence la qualité comptable.

3.1. L'organisation de la fonction financière et comptable de l'État

Le levier « organisation » du contrôle interne comptable consiste notamment à sécuriser l'organisation des services participant à la fonction comptable en s'assurant que l'attribution des tâches garantit la continuité du service, que les tâches incompatibles sont séparées, que des points de contrôle sont insérés dans la procédure, etc.

Les adaptations organisationnelles répondent à des préoccupations d'optimisation et de sécurisation des processus, en favorisant le découplage et la fluidification des chaînes financières, la clarification de la répartition des tâches entre les différents intervenants ou encore une plus grande professionnalisation des acteurs.

Au cours de l'année 2019, des chantiers thématiques, menés par l'agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE) et financés par le fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP), ont été poursuivis. Ces chantiers s'inscrivent dans le cadre interministériel de modernisation de la gestion budgétaire et comptable (programme « Action publique 2022 »). L'année a été consacrée à la construction et à la sécurisation de l'architecture réglementaire et informatique des dispositifs de service fait présumé, d'ordre de payer périodique et d'automatisation de la comptabilisation de certaines dépenses. La publication des arrêtés d'application des articles 31 (service fait présumé) et 32 (ordre de payer périodique) du décret du 7 novembre 2012 modifié relatif à la gestion budgétaire et comptable publique est prévue pour 2020, en amont de la livraison des fonctionnalités de l'outil Chorus, annoncée pour la fin du premier trimestre 2020.

Des travaux de modernisation de la gestion financière de l'État et participant à la sécurisation des procédures ont également été poursuivis en 2019.

Dans le cadre du FTAP, a également été porté par la DGFIP, en coordination avec l'AIFE, le déploiement d'un contrôle sélectif rénové de la dépense de l'État, fondé sur un traitement automatisé d'analyse prédictive (TAAP). Cette nouvelle approche dans la sélection des demandes de paiement (DP) à contrôler par le comptable a été expérimentée à partir de février 2019 au sein de la DRFiP d'Ille-et-Vilaine³². Le TAAP repose sur la conjonction de règles métier et de techniques d'intelligence artificielle : le modèle, évolutif et apprenant, croise différentes caractéristiques des DP avec les résultats des contrôles précédemment menés afin de toujours mieux cibler les DP potentiellement en erreur. Au vu des résultats positifs de cette expérimentation

30 L'organisation, la documentation et la traçabilité constituent les trois leviers de renforcement du contrôle interne financier.

31 Ces opérations de contrôle sont de différents ordres (cf. [arrêté du 18 décembre 2018](#)) : auto-contrôles effectués par un agent sur ses propres opérations financières, contrôles mutuels réalisés par un autre acteur de même niveau au sein ou à l'extérieur du service, contrôles de supervision assurés par le responsable hiérarchique, contrôles de corroboration visant à fiabiliser les constats issus des contrôles de supervision et réalisés par un acteur n'intervenant pas directement dans le processus financier, contrôle national de cohérence ayant vocation à sécuriser les opérations financières. Elles peuvent être exhaustives ou par échantillon, contemporaines ou *a posteriori*.

32 Sur la base de l'[arrêté du 29 janvier 2019](#) portant création du TAAP.



(meilleure détection de DP nécessitant un contrôle et plus grande variété des erreurs identifiées), le dispositif est étendu à l'ensemble des dépenses traitées en mode classique, hors bloc 3, en deux vagues (1er janvier 2020 et 1er janvier 2021).

La circulaire de la direction du Budget du 22 mars 2019 relative aux règles d'utilisation des flux de gestion des dépenses de l'État dans Chorus liste, de façon exhaustive et limitative, les dépenses payées par flux de gestion dérogatoires (flux n° 2, 3 et 4 dans Chorus). L'objectif poursuivi par ce texte réside dans la clarification des pratiques ministérielles en la matière, en fixant une règle interministérielle unique de traitement d'une même nature de dépense. La réduction des cas de recours au flux le plus dérogatoire (flux n°4) vise, en outre, une plus grande sécurisation de la chaîne de la dépense et le renforcement de la qualité de la comptabilité budgétaire.

Le cadre juridique applicable aux régies de l'État et de ses organismes publics s'est modernisé en 2019 avec la publication du [décret n°2019-798 du 26 juillet 2019](#), abrogeant le décret de 1992 jusqu'alors en vigueur³³. Ce nouveau texte présente l'organisation et les modalités d'exécution des opérations des régies agissant pour le compte des comptables publics de l'État et des agents comptables. Il vise à clarifier et à sécuriser les conditions d'exercice de ces régies, en les dotant d'un cadre juridique conforme aux exigences actuelles et aux dispositions du décret GBCP. Ce décret apporte également des réponses réglementaires aux recommandations formulées par la Cour des comptes suite à ses contrôles.

Par ailleurs, la gestion budgétaire et comptable de l'État poursuit son processus de modernisation grâce à la création de centres de gestion financière. L'article 37 du [décret n° 2018-803 du 24 septembre 2018](#) modifiant le décret GBCP prévoit l'expérimentation, pour une durée maximale de quatre ans, d'un rapprochement entre les centres de services partagés (CSP), prestataires Chorus des ministères, et les services facturiers (SFACT), placés sous l'autorité du comptable, au sein d'une nouvelle structure, dénommée « centre de gestion financière » (CGF). L'objectif est de mutualiser les fonctions d'ordonnateur (par délégation) et de comptable public sur toute la chaîne d'exécution de la dépense. Le CGF constitue l'opportunité de poursuivre l'amélioration de la chaîne de la dépense au travers notamment, d'une part, de la mise en place d'un interlocuteur unique pour les

services prescripteurs (SP) et les fournisseurs, et, d'autre part, de l'optimisation des contrôles (suppression des contrôles redondants, repositionnement de certains contrôles en amont du traitement des factures).

Depuis le 1er janvier 2019, les **ministères économiques et financiers** ont souhaité expérimenter la mise en place d'un CGF :

- en administration centrale, entre le centre de prestations financières du secrétariat général (CPFI) et le service de contrôle budgétaire et comptable ministériel (SCBCM) ;
- à l'échelon déconcentré, entre le CSP et le SFACT bloc 3³⁴ de Bretagne (DRFiP 35).

Le périmètre de l'expérimentation en administration centrale a été élargi à de nouveaux services prescripteurs en septembre 2019. Au vu des résultats très satisfaisants des expérimentations menées, ce nouveau mode d'organisation est étendu à l'ensemble du bloc 3 déconcentré, en deux vagues (2020 et 2021). Un CGF sera par ailleurs créé en 2020 au sein du SCBCM placé auprès des services du Premier ministre.

Afin d'aider aux travaux préparatoires, la DGFIP a élaboré un kit de déploiement à destination des directions qui expérimentent un CGF à partir du 1er janvier 2020. Un parcours de formation dédié a en outre été construit à destination des agents qui rejoindront ces nouvelles structures. Le modèle de contrat de service tripartite (SP/CSP/SFACT), issu des travaux interministériels d'optimisation du macro-processus 3 « Exécution de la dépense » et accessible sur le site de la performance publique, a été adapté pour le mode CGF.

Concernant le déploiement des services facturiers en 2019, celui-ci s'est poursuivi dans les directions locales de la DGFIP sur les dépenses déconcentrées de l'État (neuf passages en SFACT concernant les dépenses des centres de prestations comptables mutualisées (CPCM) du bloc 2³⁵ et deux passages en SFACT concernant les dépenses exécutées par les délégations interrégionales du secrétariat général (DIRSG) du ministère de la Justice).

La dématérialisation³⁶ participe aussi à la modernisation et à la sécurisation du processus de la dépense de l'État.

La dématérialisation des échanges des administrations publiques avec leurs fournisseurs a une nouvelle fois progressé en 2019. 85 millions

33 [Décret n° 92-681 du 20 juillet 1992](#) relatif aux régies de recettes et aux régies d'avances des organismes publics.

34 Le bloc 3 regroupe les opérations des ministères économiques et financiers, des ministères sociaux et du ministère de la Culture.

35 Le bloc 2 regroupe les opérations du ministère de la Transition écologique et solidaire, du ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales et du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

36 L'ordonnance du 26 juin 2014 relative au développement de la facturation électronique pose une obligation de transmission électronique des factures par les fournisseurs de l'État, applicable au 1er janvier 2017 pour les grandes entreprises et les personnes publiques, au 1er janvier 2018 pour les entreprises de taille intermédiaire, au 1er janvier 2019 pour les petites et moyennes entreprises, et au 1er janvier 2020 pour les microentreprises.



de factures ont été déposées sur le portail Chorus Pro depuis 2016 (tous secteurs publics confondus), dont 45 millions au titre de l'année 2019. Les petites et moyennes entreprises (PME), concernées par l'obligation de facturation électronique depuis le 1^{er} janvier 2019, sont entrées dans le dispositif en déposant, dès cette première année, plus de 60 % de leurs factures sur le portail. Après trois années de déploiement, ces résultats positifs confirment l'intérêt que les entreprises trouvent à ce dispositif permettant une plus grande sécurité dans l'acheminement de leurs factures, le suivi de leur traitement en temps réel, des économies de frais postaux et une réduction globale des délais de paiement.

Afin d'accompagner au mieux les différents acteurs, et notamment les très petites entreprises (TPE) concernées par l'obligation au 1^{er} janvier 2020, l'AIFE a développé en 2019 une nouvelle ergonomie du portail Chorus Pro destinée à en simplifier l'usage. Pour sa part, la DGFIP a adressé, fin octobre 2019, un courriel à près de 7 millions d'entreprises afin de leur présenter le dispositif de facturation électronique.

Enfin, dans la continuité des progrès enregistrés en la matière lors de l'arrêté des comptes 2018³⁷, l'exercice 2019 est marqué par un avancement du calendrier de production des comptes de l'État afin de remettre au Parlement l'information sur les comptes plus d'un mois en avance sur le calendrier traditionnel. Au-delà de l'amélioration de la qualité comptable, l'objectif est de renforcer

l'utilisation des comptes en matière d'analyse de l'exécution et de décision de gestion. Pour faciliter l'avancement du calendrier, les comptes sont désormais arrêtés par agrégats et sous-agrégats. Cette nouvelle méthode permet à la Cour d'auditer les comptes au fil de l'eau de fin décembre à début mars.

Dans le prolongement de la revue du calendrier de clôture et afin notamment de permettre la simplification de la production des comptes et une meilleure valorisation de ceux-ci, un plan d'action pluri-annuel comportant diverses mesures a été signé entre la DGFIP et la Cour des comptes le 19 juillet 2019.

Les avancées en matière de modernisation et de sécurisation de la chaîne de la dépense ont également concerné les procédures de paiement. Des travaux ont été menés en 2019 pour construire une nouvelle procédure de paiement pour les virements en devise étrangère ou en euro hors zone SEPA, aboutissant à une solution automatisée de bout en bout. Mis en production dans Chorus début 2020, ce nouveau mode de paiement permet une maîtrise accrue des risques liés aux virements internationaux et une amélioration de la fiabilité des flux et des données, par la suppression d'une rupture applicative (suppression de la nécessité d'une ressaisie des informations liées au paiement dans une autre application que Chorus) et par l'instauration des contrôles bloquants.

3.2. La documentation des procédures et des risques

➤ La documentation des procédures

La diffusion d'une documentation des procédures complète, actualisée et facilement accessible constitue une composante importante de tout dispositif de contrôle interne. Les guides de procédures, destinés aux acteurs opérationnels, donnent à la fois une vue synthétique de l'ensemble d'un processus et une décomposition fine des tâches qui le composent. Ils ont vocation à constituer un mode opératoire de référence, visant à homogénéiser les pratiques et à faciliter la bonne compréhension par les acteurs des tâches qui leur incombent.

En 2019, la DGFIP a complété ou actualisé la documentation des procédures mise à la disposition des ordonnateurs et des comptables de l'État.

Un « guide sur l'archivage applicable aux ordonnateurs et aux comptables dans le cadre de la dématérialisation », issu des travaux interministériels d'optimisation du macro-processus 3 « Exécution de la dépense » pilotés par la direction du Budget, la DGFIP et l'Agence

pour l'informatique financière de l'État (AIFE), est désormais en ligne sur le site de la Performance publique.

Le kit de clôture, mis à la disposition par la DGFIP afin d'offrir aux ordonnateurs et aux comptables une vision globale et structurée des opérations qu'ils doivent mener au titre de l'arrêté annuel des comptes de l'État, a à nouveau évolué en 2019 afin de s'adapter à l'actualité réglementaire et aux besoins des services. Le kit intègre désormais le

37 Avancement de deux semaines de la date de remise au Parlement des comptes et du projet de loi de règlement.



calendrier rénové de production et de certification des comptes de l'État.

Les ministères ont également poursuivi en 2019 leurs travaux de documentation des procédures.

Afin de faciliter l'accès à la documentation, le **ministère des Affaires étrangères** s'est engagé à créer un index de suivi des fiches de procédure (ISF) rédigées en administration centrale par les services prescripteurs. Le recensement et le suivi de la documentation existante a débuté en 2019 avec sept services prescripteurs, et sera déployé à tous les services prescripteurs en 2020. Le contrôle consiste en un recensement et un suivi de l'actualisation de la documentation notamment du contrôle interne.

Au **ministère des Armées**, la DAF a publié en janvier 2019 la nouvelle instruction ministérielle sur le contrôle interne de la solde. Celle-ci définit les objectifs, le périmètre et les modalités de mise en œuvre du dispositif de contrôle interne de la chaîne « RH-GA-solde ». Elle fixe les responsabilités des différents acteurs concernés et s'applique à l'ensemble des organismes, processus et systèmes d'information du périmètre de la chaîne « RH-GA-solde ».

Au **ministère de l'Intérieur**, la direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier (DEPAFI) a publié un

guide de procédure sur les modalités de traitement des recettes non fiscales et des fiches outil sur certaines recettes spécifiques telles que les services d'ordre indemnisés ou les parties prenantes individuelles.

Au sein des **ministères économiques et financiers**, les directions et les entités ont continué d'actualiser et d'étayer la documentation de leurs processus majeurs. Ainsi, le secrétariat général a actualisé les guides de procédures « Manager un projet de conduite d'opération immobilière » et « Modalités de réalisation des expertises immobilières ». L'agence des participations de l'État a élaboré des fiches de procédures sur la création d'une société à participation publique directe de l'État. La direction générale du Trésor a actualisé la fiche de suivi des garanties de l'État, le guide de recensement et de comptabilisation des garanties accordées par l'État, et le guide de procédure des opérations relevant des programmes 110, 851, 852 et 853. La direction des Affaires juridiques a élaboré un guide de procédure du secteur financier ainsi qu'un guide de procédure de la gestion des marchés publics.

En 2019, 77 % des organismes publics déclarent que la documentation de leurs procédures est facilement accessible et 84 % d'entre eux qu'elle est actualisée, en tout ou partie, à échéance régulière³⁸.

➤ La formation

La formation constitue le complément de la documentation des procédures. L'attention portée à la mise à niveau des compétences et à l'actualisation des modules de formation est en effet un vecteur essentiel de prévention des anomalies dans le traitement des tâches. Tout changement de méthode, de mission ou de système d'information doit donner lieu à une conduite du changement intégrant le volet « formation ».

Au **ministère de l'Agriculture**, afin de rendre attractifs les métiers de la finance, la sous-direction des affaires budgétaires et comptables a engagé des travaux de promotion de la fonction financière avec le service de formation continue et la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) dans le cadre du chantier « professionnalisation de la fonction financière ».

Au **ministère des Affaires étrangères**, la direction des Affaires financières a poursuivi des actions de formation et de sensibilisation à la fonction financière notamment en intervenant à l'Institut diplomatique et consulaire et à l'institut de formation aux affaires administratives et consulaires. Celles-ci sont l'occasion de promouvoir la filière financière auprès des participants pour la rendre plus attractive.

Les **ministères de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement supérieur** ont mis en place une formation mieux adaptée aux acteurs opérationnels ou appartenant aux différents niveaux de pilotage. Animée par la mission du contrôle interne pour la maîtrise des risques (MCIMR) et le département du contrôle interne et des systèmes d'information financière (DCISIF), elle comprend trois modules portant sur la maîtrise des risques financiers, « métier » et projets.

Le **ministère des Armées** a inauguré, en 2019, l'Académie des comptabilités. Il s'agit d'une formation en alternance et certifiante avec l'université Paris Dauphine. Le but est de faire face aux difficultés de recrutement et de fidélisation des agents ayant notamment un niveau d'expertise couvrant la comptabilité générale, l'analyse financière et la comptabilité analytique.

38 Cf. Note de bas de page n°11.



Au **ministère de l'Intérieur**, le bureau du pilotage par les risques (BPR) a formé des élèves de la formation initiale et des stagiaires du cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs de l'École Nationale d'Administration sur l'approche théorique du risque et la déclinaison en actions de contrôles.

Au sein du **ministère de la Justice**, le bureau de la réglementation et de l'exécution financières (BREF) a élaboré et diffusé la version 2019 du kit nouvel arrivant relatif à l'exécution financière. Cinq thématiques spécifiques ont été ajoutées afin d'accompagner au mieux les agents dans leurs nouvelles fonctions : le contrôle interne financier, la dématérialisation des factures, les frais de

déplacement, les flux de gestion dans Chorus et la carte d'achat.

Enfin, au **ministère de l'Écologie**, l'action de formation « comptabilité générale et management public » a été revue en 2019 pour intégrer la notion de conformité financière ministérielle et l'adapter à des publics nouveaux (centres de prestations comptables ministériels, services déconcentrés ministériels, etc.).

Pour son réseau comptable, la **DGFIP** veille à une actualisation régulière des modules de formation « outil » dans le cadre d'un enrichissement de la base école Chorus. En 2019, ces travaux ont porté plus particulièrement sur les modules de la dépense.

➤ La documentation des risques et du dispositif de contrôle interne à mettre en œuvre

Les référentiels de contrôle interne (RCI), bâtis par processus, ont vocation à identifier les risques attachés à chaque processus et à mettre en regard les mesures de contrôle interne les plus appropriées pour les couvrir. Ils sont destinés à l'encadrement intermédiaire des services.

Plusieurs ministères ont produit des référentiels de contrôle interne adaptés à leurs spécificités.

La mission du contrôle interne pour la maîtrise des risques (MCIMR) du **ministère de la Culture** a poursuivi la formalisation de grilles risques-type et a élaboré un catalogue de risques et d'actions concrètement déclinés au sein des réseaux.

Les **ministères de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement supérieur** ont révisé les référentiels de contrôle interne comptable « Chorus Fonction support » et « Heures supplémentaires saisies en établissement » pour assurer une meilleure couverture de ces processus. Concernant les organismes publics, la mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques (MCIMR) a élaboré un référentiel des risques des missions des commissaires du Gouvernement auprès de la fondation de coopération scientifique. Enfin, la direction des Affaires financières et la direction générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion

professionnelle (DGESIP) ont élaboré avec une dizaine d'établissements un guide sur les coûts de la recherche intégrant la maîtrise des risques financiers notamment dans l'élaboration des contrats.

Au **ministère des Armées**, lors du séminaire de contrôle interne financier 2019, la direction des Affaires financières a présenté des travaux en cours relatifs à l'élaboration d'un dictionnaire des risques financiers et des contrôles (actuellement sur le versant soutenabilité du contrôle interne financier) ainsi qu'à la définition d'indicateurs.

Au sein des **ministères économiques et financiers**, le CBCM a élaboré une grille de contrôle des contrats et des avenants et une fiche relative aux nouvelles modalités de contrôle budgétaire des actes de gestion de personnel. La direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) a notamment rédigé un RCI sur le régime particulier de l'entrepôt.

3.3. La traçabilité des acteurs, des opérations et des contrôles

La traçabilité des acteurs et des opérations permet de justifier, à tout moment, notamment d'une écriture comptable. Élément essentiel dans l'optique de la venue d'auditeurs internes ou du certificateur, elle constitue également un appui décisif dans la « vie » du service : suivi des opérations, identification des interventions, « mémoire » du service avec l'archivage, etc.

En pratique, la traçabilité des acteurs et des opérations est le plus souvent portée par les systèmes d'information (sous réserve du respect des règles d'identification des intervenants : dispositif d'habilitations, caractère personnel des codes utilisateurs, mots de passe secrets, etc.).

La traçabilité des contrôles donne l'assurance à l'auditeur ou au certificateur de l'existence effective d'une politique de contrôle au sein du service. Les opérations de contrôles réalisées doivent ainsi être formalisées et archivées.



L'adoption de Chorus en tant que système d'information financière de l'État a permis de renforcer considérablement la traçabilité des acteurs et des opérations. Il s'agit d'un outil intégré renseigné à la fois par les gestionnaires et les comptables.

Pour garantir la traçabilité des acteurs dans Chorus, l'axe de contrôle « Revue des habilitations³⁹ à Chorus » du plan national de contrôle interne (PNCI) de la DGFIP, en sa qualité de producteur des comptes de l'État, a été reconduit en 2019.

L'organisation d'une revue annuelle des habilitations à Chorus Cœur de manière harmonisée à l'échelle interministérielle a été poursuivie en 2019 par l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE) et la DGFIP. Cette revue permet de sécuriser les accès au système d'information financière de l'État. L'AIFE a procédé à une extraction des données nationales⁴⁰ afin de faciliter le contrôle des comptes et des habilitations Chorus Cœur par chaque ministère.

En raison du volume important de suppléances octroyées dans l'outil Chorus et des enjeux que celles-ci représentent, notamment en matière de respect des règles d'incompatibilité entre profils, le point de contrôle portant sur les suppléances, préconisé à titre facultatif en 2018, l'a été à titre obligatoire pour la revue 2019.

Parallèlement, un cadre méthodologique a été diffusé par la DGFIP afin de permettre l'homogénéisation des travaux. Il y est préconisé la diffusion par chaque référent ministériel d'un reporting formalisé des résultats de la revue menée à l'ensemble des acteurs intéressés. Ce compte-rendu est l'occasion d'identifier les marges de progrès.

Dans le prolongement des travaux commencés en 2018, de nombreux ateliers ont été menés au cours de l'exercice 2019 entre l'AIFE et la DGFIP afin de finaliser une matrice des incompatibilités des rôles octroyés aux comptables publics au sein de Chorus via l'outil GRC (« gouvernance risques et conformité »). Ces travaux seront poursuivis en 2020 en vue de couvrir l'ensemble du périmètre « métier » et des utilisateurs de la sphère comptable.

Au-delà de l'application Chorus, la fonction comptable de l'État se déploie dans un environnement largement informatisé. La garantie d'une traçabilité sur toute la chaîne requiert la sécurisation de l'ensemble des applications intervenant sur les processus ayant une incidence comptable, que celles-ci se déversent par interface automatique dans Chorus ou par ressaisies manuelles.

Au **ministère des Affaires étrangères**, les travaux concernant le projet Crocus se sont poursuivis en 2019. Les critères définis dans le référentiel applicatif du contrôle interne comptable et présentant les caractéristiques attendues d'un système d'information ont été intégrés à Crocus. Une démonstration par l'équipe projet a été effectuée en 2019. La phase expérimentale débute en 2020. L'outil, actuellement centré sur les aspects comptables, a vocation à être enrichi des aspects budgétaires.

De plus, le ministère a débuté les travaux liés à l'outil MODEPAC (Modernisation de la Dépense en Administration Centrale) qui a vocation à disposer d'un module dédié au contrôle interne. Le but de l'outil est d'améliorer la qualité des actes budgétaires et comptables tout en supprimant les tâches redondantes ou sans valeur ajoutée.

Le **ministère de la Justice** a lancé des travaux sur l'extension de Chorus-DT au sein des services déconcentrés et juridictions qui ne possèdent pas d'outil informatisé de gestion des déplacements. Un tel déploiement a pour but d'homogénéiser le traitement administratif et financier des déplacements temporaires au sein du ministère, d'améliorer la qualité comptable par l'automatisation des circuits de validation et de contrôle et de réduire les délais de traitement en généralisant l'usage de la dématérialisation.

60 % des organismes publics déclarent tracer les intervenants et interventions sur toute la fonction comptable, 30 % indiquant le faire de manière partielle⁴¹.

39 La revue des habilitations est un contrôle de supervision *a posteriori* qui permet de s'assurer que les habilitations informatiques sont cohérentes avec les habilitations juridiques des acteurs (notamment avec leurs délégations de signature). Elle participe à la sécurisation de l'accès aux systèmes d'information.

40 En date du 3 septembre au soir.

41 Cf. Note de bas de page n° 11.



4. L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE

4.1. L'évaluation par les acteurs de la fonction financière et comptable

➤ Les dispositifs d'évaluation ministériels

Les administrations disposent de plusieurs outils pour évaluer l'adéquation de leur dispositif de contrôle interne avec les risques qui pèsent effectivement sur leurs procédures. Le choix des modalités d'évaluation les plus adaptées

et l'appropriation de ces outils par les ministères sont indispensables pour que les résultats obtenus, correctement analysés, puissent constituer un levier de progrès dans une logique de renforcement continu du dispositif.

✓ Les outils d'auto-diagnostic

Les outils d'auto-diagnostic permettent aux ministères de porter une appréciation sur le niveau de déploiement et la maturité de leur dispositif de contrôle interne. L'échelle de maturité de la gestion des risques (EMR), par exemple, synthétise les attentes en matière de couverture des risques et permet aux acteurs de se situer sur cette échelle. Elle contribue ainsi à la mise en valeur des acquis et à l'identification des marges de progrès.

En 2019, le **ministère de la Culture** a présenté au réseau de référents des organismes, l'outil ajusté d'auto-diagnostic d'un processus budgétaire ou comptable issu des travaux avec la direction du Budget. Le déploiement est prévu dès 2020. De plus, pour la première fois depuis la réforme territoriale, une enquête destinée aux DRAC a été lancée en 2019. Elle mesure le niveau de déploiement des outils et des dispositifs structurants du contrôle interne financier et permet d'en apprécier la qualité.

Au **ministère des Affaires étrangères**, dans le cadre des travaux de convergence des contrôles internes budgétaire et comptable, l'outil d'auto-diagnostic dynamique (ADD), dont la mise en œuvre est prévue pour 2020, a été enrichi d'éléments budgétaires. Une grille d'analyse permet d'identifier les points forts et faibles grâce à une série de questions portant sur l'organisation

du service, la documentation, la traçabilité et le pilotage.

Les **ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur** ont déployé, en 2019, un outil d'aide à l'évaluation de la mise en œuvre des actions de maîtrise des risques auprès des services déconcentrés. Il décrit les critères permettant d'apprécier le niveau de mise en œuvre et les attendus en matière de réalisation des actions de maîtrise des risques.

Concernant les organismes, la majorité des ministères ont poursuivi l'enquête annuelle relative au déploiement du contrôle interne budgétaire et comptable développé et diffusé par la DGFIP et la direction du Budget. Elle permet notamment d'évaluer le niveau de maturité des établissements en matière de contrôle interne comptable.

✓ Les contrôles de supervision *a posteriori*

Les contrôles de supervision *a posteriori* constituent un outil d'évaluation de l'effectivité et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne comptable mis en place. Ils interviennent après le dénouement des opérations⁴², souvent sur un échantillon. Ils permettent à l'encadrement de s'assurer du respect des directives au sein du service et d'apprécier la pertinence des choix organisationnels retenus en termes de sécurisation des procédures. Ils font l'objet d'une programmation dans un plan de contrôle, qui doit couvrir les processus à enjeux et/ou à risques. Si les résultats du contrôle ne sont pas satisfaisants, le chef de service doit revoir le dispositif de contrôle interne (diffusion de la documentation, formation adaptée des agents, renforcement des points de contrôle, etc.).

42 Contrairement aux contrôles de supervision contemporains qui constituent une étape de validation par le chef de service nécessaire au déroulement de la procédure.



Au **ministère de l'Agriculture**, des travaux relatifs aux contrôles de supervision sur la carte d'achat ont été engagés. Outre un auto-diagnostic sur le processus, ils comportent des contrôles de supervision *a posteriori* sur les demandes de paiement et le respect de la chaîne de la dépense. De plus, courant 2019, le bureau de la réglementation comptable et du contrôle interne (BRCCI) a lancé un contrôle de supervision sur les dispositifs d'intervention en services déconcentrés ainsi que sur les charges à payer antérieures à 2017 sur le périmètre ministériel.

Le **ministère de l'Intérieur** a actualisé son dispositif d'appréciation du « socle » minimal du contrôle interne financier (SMICIF) par le déploiement d'une grille permettant d'évaluer l'ensemble du dispositif de maîtrise des risques et de développer le critère d'efficacité, au-delà du critère d'effectivité jusqu'à présent mesuré. Le bureau du pilotage par les risques (BPR) réalise ponctuellement un contrôle de corroboration en

appliquant des grilles de supervision et en auditant les dispositifs de contrôles eux-mêmes.

Pour 2019, la direction de l'évaluation de la performance et des affaires financières et immobilières (DEPAFI) a, par exemple, apporté son appui aux missions de sécurisation du fonds interministériel de prévention de la délinquance (FIPD) en partenariat avec le secrétariat général du comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation (SG-CIPDR).

Les **ministères économiques et financiers** ont mis en œuvre 19 500 contrôles de supervision⁴³, dont près de 85 % ont été réalisés par la DGFIP. Le taux de réalisation des contrôles programmés sur le périmètre ministériel progresse de 92,9% à 94,6%. S'agissant des activités comptables de l'État, l'indice de conformité des contrôles sur les opérations et les comptes s'établit à 97,2%. Celui portant sur les diagnostics de processus s'élève à 89,8%, traduisant un renforcement de la maîtrise des risques comptables.

✓ Le compte-rendu d'activité (« reporting »)

La réalisation périodique d'un compte-rendu d'activité contribue à l'évaluation de la démarche de contrôle interne et à l'identification des marges de progrès. Elle consiste à assurer un suivi de la mise en œuvre des plans d'action et des plans de contrôle. Au-delà de l'objectif de rendre compte des avancées aux instances de gouvernance, la formalisation des résultats des contrôles peut servir de point d'appui dans le dialogue avec les services. Ces retours sont en effet l'occasion de leur formuler des points de vigilance sur leur organisation financière.

Au **ministère de l'Agriculture**, le bureau de la réglementation comptable et du contrôle interne (BRCCI) a engagé des travaux pour améliorer le reporting depuis l'application NOMADE utilisée par les contrôleurs de gestion. Le développement de synergies en services déconcentrés entre le référent de contrôle interne et le référent contrôle de gestion a vocation à enrichir le contenu du reporting.

Le **ministère des Affaires étrangères** a développé en 2019 un outil informatique facilitant la consolidation et la restitution des informations saisies par les postes des établissements à autonomie financière (EAF). Il permet notamment une automatisation des restitutions et un suivi en temps réel du travail effectué.

Au sein des **ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur**, l'outil de reporting de l'académie de Caen permettant la mutualisation des pratiques sur le suivi et la traçabilité des contrôles de supervision a été mis à disposition des académies par note du 20 décembre 2018. En 2019, un questionnaire adressé à l'ensemble des académies permet d'établir un premier bilan sur l'appropriation par les services de cet outil et un retour d'expérience des utilisateurs.

Concernant le reporting dans les organismes publics au **ministère de l'Écologie**, des solutions alternatives ont été développées pour transmettre les documents et les résultats des travaux attendus en cas de contrainte technique.

Au sein de l'ensemble des structures de la **DGFIP**, l'application AGIR (application de gestion interne des risques) permet la planification, la formalisation et le suivi de la réalisation des contrôles de supervision *a posteriori*, d'une part, la valorisation et le suivi des constats opérés dans le cadre de ces contrôles (restitutions et plans d'action), d'autre part.

Au **ministère des Armées**, la structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres (SIMMT) a bénéficié d'une présentation par la DAF d'AGIR en vue d'un déploiement en 2020. Le service de santé des armées (SSA) envisage également un déploiement à moyen terme. Enfin, les contrôles sur les immobilisations effectués par la direction des Affaires financières, et certains contrôles relatifs à la solde sont saisis directement dans l'application.

Le **ministère de la Justice** a poursuivi ses travaux préparatoires au déploiement d'AGIR Ministères en vue d'un déploiement courant 2020.

43 Données relatives à la campagne 2018 : dernières données connues.



La perspective de ce déploiement a constitué dès 2019 un changement de contexte pour tous les acteurs du contrôle interne. Par exemple, les travaux préparatoires ont donné l'occasion de réflexions métier et organisationnelle afin de fiabiliser et structurer au mieux le périmètre sur lequel AGIR MinJU sera utilisé. Les multiples

présentations de l'application, avec l'appui du département comptable ministériel, ont conduit également les acteurs à s'interroger sur les prérequis conceptuels et méthodologiques, ce qui a pu éclairer d'un nouveau jour leur dispositif de contrôle interne financier actuel.

➤ *L'appui des comptables à l'évaluation du contrôle interne comptable des ministères*

L'offre de service de la DGFIP aux services déconcentrés des ministères en matière de renforcement du contrôle interne comptable répond à une volonté de développer une approche partenariale, entre ordonnateurs et comptables, dans l'identification des fragilités qui peuvent affecter la fiabilité des comptes. Elle est pilotée par les directeurs de pôle « gestion publique » des directions régionales/départementales des finances publiques (DR/DDFiP) qui sont comptables assignataires des services déconcentrés, les cellules de qualité comptable (CQC) étant associées.

Outre son volet méthodologique⁴⁴, cette offre de service repose sur la transmission par le comptable d'une synthèse des résultats de ses contrôles, éventuellement complétée par une réunion de valorisation de ceux-ci. Les leviers de maîtrise des risques identifiés sur cette base doivent permettre d'actualiser la carte des risques comptables et le plan d'action.

Plus de 230 actions d'appui ont été réalisées par les DR/DDFiP auprès des services déconcentrés des ministères en 2019 : 79 actions concernaient le volet méthodologique de cette offre de service, et 158 le volet relatif à la transmission d'une synthèse des résultats des contrôles du comptable. Ce dernier volet a donné lieu à des réunions de valorisation dans 65 % des cas⁴⁵.

Les synthèses élaborées par les comptables ne se limitent pas au contrôle des dépenses : elles englobent un périmètre plus vaste (rémunérations, recettes non fiscales, immobilisations, charges et produits à rattacher, provisions pour risques et charges, régies, etc.).

L'enquête réalisée auprès des services de la DGFIP met en évidence l'intérêt de la démarche, tant côté ordonnateur que comptable.

Sont soulignés les retours positifs des interlocuteurs et le caractère constructif des échanges qui permettent le plus souvent d'éclaircir des problématiques opérationnelles et de fluidifier les relations entre les acteurs.

Cette démarche est encouragée par les ministères qui, pour certains, invitent dans leurs feuilles de route leurs services déconcentrés à recourir à l'offre de service de la DGFIP.

En administration centrale, le département comptable ministériel (DCM) est souvent associé à la démarche de contrôle interne comptable ministériel et fournit son appui à l'identification des zones de risques et à l'évaluation des mesures de sécurisation mises en œuvre.

➤ *L'évaluation du contrôle interne comptable au sein des organismes publics de l'État*

Les organismes publics déclarent, à hauteur de 89,7 %, avoir recours à l'évaluation de leur dispositif de contrôle interne comptable par le biais de contrôles de supervision *a posteriori*. En revanche, ces contrôles sont formalisés dans moins de la moitié des organismes et l'échelle de maturité de la gestion des risques (EMR) est enrichie par moins d'un tiers des organismes⁴⁶.

Les ministères de tutelle suivent l'état de déploiement du contrôle interne comptable dans leurs organismes en s'appuyant sur le questionnaire relatif au déploiement des contrôles internes budgétaire et comptable (QCIBC)

administré par la direction du Budget et la DGFIP, qu'ils complètent, éventuellement, de questions spécifiques à l'environnement ministériel.

En complément de cette enquête, le **ministère de la Culture** examine, préalablement à chaque conseil d'administration, les documents relatifs aux contrôles internes budgétaire et comptable communiqués dans le dossier.

Cette analyse, partagée avec les chargés de tutelle, permet d'initier un échange en pré-conseil d'administration sur les points forts et les axes de progrès attendus en la matière.

44 Aide au déploiement des outils du contrôle interne comptable, co-animation de sessions de formation ou de sensibilisation à la maîtrise des risques comptables, etc.

45 Données issues du questionnaire « Bilan des missions d'appui aux services déconcentrés de l'État » adressé par la mission RDCIC aux pôles « gestion publique » et aux CQC des DR/DDFiP.

46 Cf. Note de bas de page n°11.



➤ *La revue de qualité comptable et financière des comptes des organismes publics nationaux*

La DGFIP a mis en place dès 2011 la revue de qualité comptable et financière (RQCF) des comptes des organismes publics nationaux. Ce dispositif, piloté par les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM), a pour but de vérifier que tous les événements matériels, juridiques et économiques d'un organisme sont comptabilisés dans les états financiers de la période en conformité avec les règles applicables. La RQCF contribue de cette manière à améliorer la fiabilité des comptes des organismes publics nationaux et, ainsi, de l'État⁴⁷.

La RQCF se nourrit des diverses sources d'information à disposition des CBCM : alertes comptables issues de l'Infocentre des EPN, conclusions d'audits, constats opérés lors de la réconciliation des dettes et des créances de l'État et de ses entités contrôlées, signalements internes au ministère, etc. Les zones de risques détectées dans le cadre de la RQCF doivent venir alimenter le renforcement du contrôle interne comptable dans les organismes concernés.

La rénovation de la note méthodologique de la RQCF en 2016 a conforté le rôle de pilote des CBCM, incités à créer des synergies et à adopter une approche fondée sur les enjeux et les risques. Elle s'appuie sur un Infocentre EPN enrichi, signalant les risques comptables majeurs.

La revue de qualité comptable et financière menée en 2019 sur les comptes de l'exercice 2018 a porté sur 174 organismes publics de l'État⁴⁸, représentant une valeur totale d'équivalence en valeur absolue d'environ 40,3 milliards d'euros⁴⁹. La plupart des CBCM a retenu dans la démarche les organismes volontaires⁵⁰ présentant des enjeux financiers importants ou des risques élevés.

Les alertes identifiées par les CBCM dans le cadre de la revue de qualité comptable et financière constituent, dans la majeure partie des cas, des points de vigilance appelant l'attention de l'organisme public sur certains types d'opération. Les points majeurs de fragilité identifiés en 2019 concernent la comptabilisation des provisions, des charges à payer et des produits à recevoir, la fiabilisation de l'actif, l'apurement des comptes

d'immobilisations en cours, d'avances ou d'imputation provisoire, et l'application des règles comptables (utilisation de comptes non conformes à la nomenclature, sens erroné des soldes des comptes).

Plusieurs CBCM ont organisé en 2019 une présentation des résultats de la RQCF à destination des organismes publics⁵¹.

Cette démarche est aujourd'hui reconnue : les organismes apprécient le pilotage et l'animation des CBCM et ces derniers soulignent la qualité de leurs échanges avec les agents comptables. Au-delà, elle constitue un instrument d'évaluation et de renforcement du dispositif de contrôle interne des organismes et du pilotage assuré par les ministères de tutelle.

47 En effet, en tant qu'entités contrôlées, ces organismes sont évalués dans les participations financières de l'État (compte 26) à leur valeur d'équivalence. La valeur d'équivalence se définit comme la quote-part détenue directement par l'État (100 % sauf exceptions) dans les capitaux propres de l'entité concernée. Ces immobilisations financières de l'État font l'objet d'une réserve substantielle de la Cour des comptes depuis l'acte de certification sur les comptes de l'exercice 2006, maintenue pour les comptes de l'exercice 2018 : « *Les incertitudes et les désaccords sur l'évaluation des participations financières de l'État dans les entités qu'il contrôle (...) conduisent la Cour à formuler une réserve substantielle.* ».

48 Données issues de la synthèse des travaux de la RQCF 2019 portant sur les comptes de l'exercice 2018.

49 Soit plus de la moitié de la valeur d'équivalence des organismes du compte 26 de l'État (données 2018).

50 Les organismes souscrivent à la RQCF de manière volontaire, par candidature spontanée ou sur proposition du CBCM.

51 En complément de la synthèse ministérielle que les CBCM adressent chaque année au ministère de tutelle.

4.2. L'évaluation par l'audit

➤ La fonction d'audit interne dans les ministères

L'audit interne⁵² est chargé de vérifier la qualité du dispositif de contrôle interne. Les constats qu'il dresse, ont vocation à être exploités dans le cadre de l'actualisation de la carte des risques et du plan d'action. La mise en œuvre des recommandations qu'il formule, contribue à la fiabilisation des processus.

Le décret du 28 juin 2011 a instauré auprès du ministre chargé de la réforme de l'État un comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE), à vocation interministérielle et chargé d'élaborer le cadre de référence de l'audit interne dans les services de l'État, de s'assurer de son application, d'harmoniser les méthodes de travail et de diffuser les bonnes pratiques⁵³.

Le décret GBCP du 7 novembre 2012 ([article 172](#)) confirme la fonction d'audit interne et précise son organisation en instituant, dans chaque ministère, les comités ministériels d'audit interne (CMAI) qui arrêtent la programmation des audits. Il est précisé que le Service de la fonction financière et comptable de l'État peut faire des propositions de thèmes d'audit aux CMAI, par l'intermédiaire des CBCM, et qu'il est destinataire des rapports établis à l'issue des missions d'audit budgétaire et comptable réalisées dans le cadre de cette programmation.

Tous les ministères disposent d'une instance de gouvernance de l'audit interne (cf. annexe n°3). Dans plusieurs ministères, la structure de gouvernance s'appuie, pour définir la programmation des audits, sur l'analyse des risques, leur degré de criticité et leur niveau présumé de maîtrise.

Au **ministère des Armées**, suite à la réforme en 2018 du comité ministériel d'audit interne (CMAI), la première présidence par la ministre des Armées a eu lieu lors de la réunion du 11 septembre 2019. La réforme inclut une séparation effective entre la présidence du comité et la fonction d'audit ministérielle. Enfin, les chefs d'état-major de l'armée ne sont plus représentés afin de garantir la séparation des fonctions d'audit et de contrôle interne.

Au **ministère de la Justice**, le colloque « *L'audit interne, moteur de la maîtrise des risques* » organisé en 2019 par la mission ministérielle d'audit interne et les échanges nourris à cette occasion ont mis en lumière les nécessaires

interactions entre audit interne et contrôle interne, ainsi que leur importance dans la recherche de qualité et la prise de décisions éclairées.

La **DGFIP**, par l'intermédiaire de la mission risques et audit (MRA), a poursuivi son offre de service aux ministères en matière d'audits comptables et financiers. En 2019, elle a lancé deux audits partenariaux, l'un avec les Douanes, l'autre avec le ministère de la Culture.

Ont eu lieu, fin 2019, les premières rencontres bilatérales entre la DGFIP/DB (mission RDCIC et bureau 2REC) et les missions ministérielles d'audit interne (ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation et ministère de la Transition écologique et solidaire). Elles s'inscrivent dans le cadre de la mise en application de l'arrêté CRICIF du 18 décembre 2018 concernant l'articulation entre le contrôle interne et l'audit interne. Ces rencontres ont vocation à favoriser les synergies entre l'audit et la maîtrise des risques et à encourager l'évaluation du contrôle interne financier par l'audit.

➤ La fonction d'audit interne dans les organismes publics de l'État

Le recours à l'audit interne est prévu par le décret GBCP du 7 novembre 2012 (articles 216 à 218), qui dispose que chaque organisme arrête un programme d'audit et, le cas échéant, met en place un comité d'audit. Ce même décret prévoit que lorsque l'organisme ne dispose pas d'audit interne, les audits sont réalisés par des auditeurs placés sous l'autorité du ministre chargé du budget ou d'un autre ministre de tutelle de l'organisme.

52 L'audit interne ministériel est défini par le [décret n° 2011-775 du 28 juin 2011](#) : « *L'audit interne est une activité exercée de manière indépendante et objective qui donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces.* »

53 Cette instance a produit le cadre de référence de l'audit interne dans l'administration de l'État ([version 2018](#)) qui comprend un code de déontologie et les normes de qualification et de fonctionnement, des guides d'audit sur certaines fonctions transverses (systèmes d'information, achats, ressources humaines, etc.), ainsi que des sessions de formation aux fondamentaux de l'audit interne.



18 %⁵⁴ des organismes, représentant la moitié des enjeux, disposent d'une cellule d'audit interne.

La DGFIP et le contrôle général économique et financier (CGEFI) ont poursuivi leur démarche d'audits comptables et budgétaires des organismes publics, menée suivant un programme commun. À ce titre, deux audits conjoints d'organismes publics ont été réalisés en 2019.

Par ailleurs, onze communautés d'universités et établissements (COMUE) ont été auditées par la DGFIP en 2019, dans le cadre d'un programme d'audit arrêté en lien avec la Cour des comptes. Enfin, la MRA a audité près de 90 groupements comptables d'établissements publics locaux d'enseignement, dans le cadre d'un étroit partenariat noué avec les rectorats.

➤ *L'audit externe par la Cour des comptes : la certification des comptes de l'État*

En application de l'article 58, 5° de la LOLF, la Cour des comptes 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. Elle s'assure, en particulier, de la correcte application des normes comptables, de la fiabilité des évaluations et des estimations, de l'enregistrement adéquat des informations dans les états financiers et de la pertinence de l'information financière.

Conformément aux normes internationales d'audit, la Cour s'appuie, pour organiser ses diligences, sur le contrôle interne et l'audit interne des services de l'État. Les constats qu'elle dresse ont notamment vocation à alimenter les plans d'action.

Au titre du premier exercice de certification, qui portait sur les comptes de l'exercice 2006, la Cour des comptes avait formulé une réserve substantielle relative à l'insuffisante efficacité du contrôle interne et de l'audit interne ministériels. L'acte établi à l'issue du treizième exercice de certification des comptes de l'État⁵⁵ met en évidence le maintien d'une dynamique d'amélioration de la fiabilité des comptes.

Plusieurs points de réserve importants sont ainsi levés, dont certains avaient été formulés de manière réitérée.

Malgré de nouveaux progrès accomplis en 2018 par l'administration, la Cour des comptes estime que « *les démarches ministérielles de maîtrise des risques ne sont pas encore assez abouties pour permettre la mise en œuvre d'un contrôle interne à la fois suffisamment efficace pour garantir la fiabilité des comptes et utile pour les gestionnaires eux-mêmes* »⁵⁶.

➤ *La certification des comptes dans les organismes publics nationaux*

Les organismes publics de l'État appliquent les règles de droit privé ou celles de la comptabilité publique. Ils peuvent faire certifier leurs comptes individuels et, le cas échéant, leurs comptes consolidés par des commissaires aux comptes. Certains sont soumis à cet exercice de manière obligatoire en vertu de différents textes (code de commerce, loi spécifique, décret statutaire, loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003, loi relative aux libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007, etc.) ; d'autres y recourent à titre volontaire.

La certification des comptes de ces entités contrôlées par l'État constitue un levier d'amélioration de leur fiabilité comptable, d'une part, et de celle des comptes de l'État, d'autre part, dans la mesure où elles y figurent à leur valeur d'équivalence⁵⁷.

Le nombre d'organismes publics appliquant la comptabilité publique, retracés dans les comptes de l'État au titre des participations financières contrôlées (compte 26) et ayant recours à des commissaires aux comptes est passé de 83 en

2010 à 270 en 2018 (87 % de la valeur d'équivalence des organismes publics du compte 26). Parmi eux, 196 ont été certifiés sans réserve⁵⁸.

54 Cf. Note de bas de page n°11.

55 Exercice 2018

56 Acte de certification des comptes de l'État, exercice 2018.

57 Calculée conformément aux dispositions de la norme n° 7 du recueil des normes comptables de l'État.

58 Pour l'ensemble des organismes figurant au compte 26, qu'ils appliquent la comptabilité publique ou la comptabilité privée, 270 d'entre eux ont recours à des commissaires aux comptes, contre 106 en 2006. Au 31 décembre 2018, l'ensemble des entités contrôlées certifiées représentaient ainsi plus de 80 % de la valeur d'équivalence totale en valeur absolue du compte 26.



ANNEXE 1 : LA PRODUCTION DES COMPTES DE L'ÉTAT

La production des comptes de l'État repose sur la collecte, le traitement et la sécurisation de l'information comptable et financière, depuis la saisie des opérations courantes jusqu'à l'établissement du compte général de l'État (CGE) et sa certification par la Cour des comptes. Le

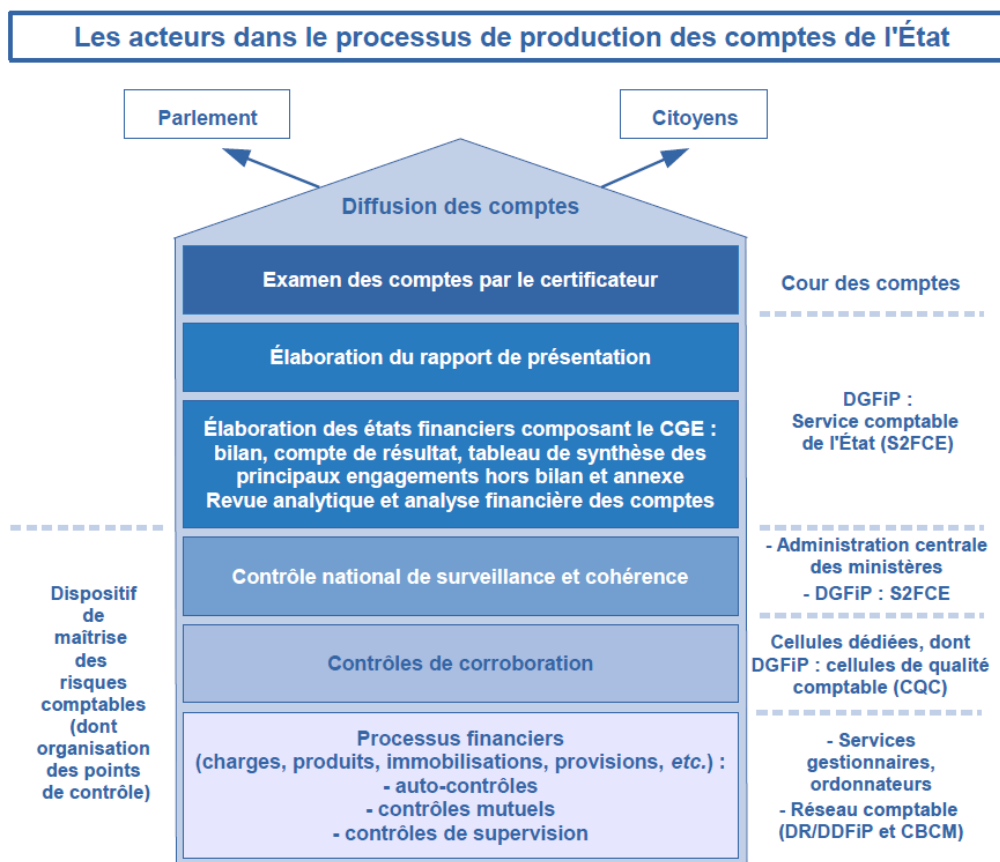
CGE est déposé au Parlement en annexe du projet de loi de règlement (PLR) avant le 1^{er} juin de chaque année, conformément aux dispositions de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF)

Les acteurs de la production des comptes de l'État : une fonction comptable partagée

Les services gestionnaires de l'État : la LOLF, en instaurant une comptabilité en droits constatés, a accru le rôle des gestionnaires ordonnateurs dans la production des comptes de l'État. La fonction comptable est ainsi partagée entre ordonnateurs et comptables. Au sein des ministères, les services gestionnaires, chargés des opérations courantes et des opérations d'inventaire en fin d'exercice, initient l'information comptable. Les référents ministériels, directionnels et locaux de contrôle interne comptable assurent, chacun à leur niveau, le pilotage du dispositif de contrôle interne comptable mis en œuvre au sein de chaque ministère afin d'assurer notamment la fiabilité des comptes.

Les comptables de l'État : les comptables de l'État sont responsables de la comptabilisation des opérations et garants de leur qualité. En administration centrale, ce rôle est assuré par les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM), assistés des départements comptables ministériels (DCM). En administration déconcentrée, ce rôle revient aux directeurs régionaux ou départementaux des finances publiques (DR/DDFiP).

Le service de la fonction financière et comptable de l'État (S2FCE) : la production des comptes de l'État est confiée au S2FCE⁵⁹ de la DGFIP. Il élabore le CGE, ainsi que le PLR, et en assure la valorisation auprès du public et de ses partenaires.



59 Le S2FCE est chargé, outre de la production des comptes de l'État, de la mise en œuvre de la réglementation comptable, de l'animation des opérations de clôture et de la définition de la politique de contrôle interne comptable.



La qualité comptable au cœur du processus de production des comptes

La procédure d'arrêté des comptes de l'État et d'élaboration de l'information financière repose sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne financière. La bonne circulation de l'information entre les ordonnateurs et les comptables est déterminante pour atteindre l'objectif de fiabilité des comptes, compte tenu de la forte imbrication des comptabilités budgétaire et générale.

Au sein du réseau des comptables publics de l'État, la préparation de la clôture de l'exercice se fonde sur des **arrêtés comptables infra-annuels**, qui facilitent les opérations de clôture annuelle.

Tout d'abord, une **validation trimestrielle** de la balance générale est réalisée par les directeurs de pôle « gestion publique » des DR/DDFiP pour l'administration déconcentrée et par les chefs de DCM pour l'administration centrale. Elle s'appuie sur une liste d'auto-contrôles et de contrôles de supervision *a posteriori*.

Les cellules de qualité comptable (CQC)⁶⁰ jouent un rôle majeur dans l'animation, le pilotage et le *reporting* du dispositif. Elles centralisent et synthétisent, sous forme de points forts/points faibles, les résultats des contrôles comptables des différents services. Cette analyse critique et transverse permet ensuite aux directeurs de pôle « gestion publique » des DR/DDFiP et aux chefs de DCM de valider la balance trimestrielle, attestant de l'assurance raisonnable de la fiabilité des comptes.

Ce dispositif est élargi pour la **clôture infra-annuelle des comptes (CIAC) (arrêté au 30 juin)** afin d'intégrer des thématiques de contrôle dédiées, la mise en œuvre de travaux de fiabilisation et d'anticipation des travaux d'inventaire, la conduite de travaux de revue analytique et l'établissement des documents financiers (bilan et compte de résultat) arrêtés au 30 juin. Cet arrêté implique les directions locales et l'administration centrale de la DGFIP. Les contrôles conduits à cette occasion doivent être réalisés avant le 30 juillet afin de permettre la prise en compte des éventuels ajustements comptables dans les états financiers établis au 30 juin.

L'**arrêté au 30 novembre ou pré-clôture** constitue l'ultime étape avant la clôture de l'exercice et le recensement des opérations d'inventaire. Il intervient en avance de phase par rapport à la fin réelle du quatrième trimestre pour ne pas interférer avec les travaux liés à la clôture. Il permet de préparer l'arrêté des comptes en anticipant, avant le recensement des opérations d'inventaire, les éventuelles écritures de correction comptable.

Un audit relatif aux arrêtés infra-annuels des comptes de l'État, conduit en 2014, a permis de valider leur qualité et leur mise en œuvre effective. Le dispositif, qui avait été consolidé en 2014, a donc été reconduit. Des thématiques particulières de contrôle sont prévues dans le PNCI de la DGFIP à la clôture infra-annuelle et à la pré-clôture.

La **clôture annuelle** est pilotée par le S2FCE sur la base d'un calendrier unique (ordonnateurs et comptables). Pour l'arrêté des comptes 2018 effectué en début d'année 2019, le dispositif habituel a été suivi. Après l'arrêté comptable annuel au niveau des DR/DDFiP et des CBCM, les comptables publics de l'État, n'étant, en principe⁶¹, plus autorisés à comptabiliser eux-mêmes des écritures comptables, budgétaires et patrimoniales⁶², adressent au S2FCE des demandes de correction à comptabiliser dans Chorus. Le S2FCE suit l'exécution de la clôture et traite ces demandes de correction au regard des enjeux, selon un mode opératoire diffusé au réseau. Il assure, le cas échéant, les corrections demandées par la Cour des comptes. Il élabore le CGE et son annexe, soumis aux observations d'audit du certificateur, ainsi que le PLR.

La clôture infra-annuelle au 30 juin et la clôture annuelle donnent notamment lieu à l'établissement, par le S2FCE⁶³, respectivement de fiches de synthèse et d'un **rapport sur la fiabilité des comptes de l'État**⁶⁴. Ces documents dressent les constats des contrôles de surveillance en proposant, le cas échéant, des pistes d'amélioration de la maîtrise des risques comptables identifiés, ainsi que la synthèse des différents travaux d'expertise, conduits au niveau national, au titre de la fiabilisation des comptes de l'État.

60 Les CQC, placées au niveau de chaque comptable public, assurent le pilotage de la fonction comptable. Elles réalisent un ensemble de contrôles (expertise, corroboration, etc.) visant à garantir la fiabilité des comptes

61 Cette possibilité est ouverte pour certains DCM depuis la clôture 2017 (DCM Finances pour la clôture 2017 et DCM Sociaux, Finances et Intérieur pour la clôture 2018).

62 Il s'agit d'écritures en comptabilité générale dite « en droits constatés ».

63 Bureau 2FCE1D « Contrôle de la qualité des comptes » de la DGFIP, en charge des contrôles nationaux de cohérence, dit de « troisième niveau », au sein de la DGFIP.

64 Fiches de synthèse des contrôles réalisés au niveau national et rapport sur la fiabilité des comptes de l'État produits respectivement au titre des clôtures infra-annuelle et annuelle.



ANNEXE 2 : PRINCIPAUX TEXTES DE RÉFÉRENCE RELATIFS AU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE DE L'ÉTAT ET DE SES ORGANISMES PUBLICS

> Constitution

Article 47-2 :

« La Cour des comptes assiste le Parlement dans le contrôle de l'action du Gouvernement. Elle assiste le Parlement et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances et de l'application des lois de financement de la sécurité sociale ainsi que dans l'évaluation des politiques

publiques. Par ses rapports publics, elle contribue à l'information des citoyens.

Les comptes des administrations publiques sont réguliers et sincères. Ils donnent une image fidèle du résultat de leur gestion, de leur patrimoine et de leur situation financière. »

> Loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances (LOLF)

Article 27 :

« L'État tient une comptabilité des recettes et des dépenses budgétaires et une comptabilité générale de l'ensemble de ses opérations.

(...)

Les comptes de l'État doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière. »

articles 27 à 30. Ils s'assurent notamment de la sincérité des enregistrements comptables et du respect des procédures. »

Article 58, 5° :

« La mission d'assistance du Parlement confiée à la Cour des comptes par le dernier alinéa de l'article 47 de la Constitution comporte notamment : (...) la certification de la régularité, de la sincérité et de la fidélité des comptes de l'État. Cette certification est annexée au projet de loi de règlement et accompagnée du compte rendu des vérifications opérées. »

Article 31 :

« Les comptables publics chargés de la tenue et de l'établissement des comptes de l'État veillent au respect des principes et règles mentionnés aux

> Décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration

Article 1^{er} :

« Dans chaque ministère, un dispositif de contrôle et d'audit internes, adapté aux missions et à la structure des services et visant à assurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques dont ces services ont la charge, est mis en œuvre.

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre, mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux, sous la coordination du

secrétaire général du département ministériel, qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque ministère.

Pour le ministère de la défense, le contrôle interne est mis en œuvre sous l'autorité du chef d'état-major des armées, du délégué général pour l'armement et du secrétaire général pour l'administration dans leurs domaines de compétences respectifs. »



> Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP)

TITRE 1^{er} : LES PRINCIPES FONDAMENTAUX

Article 57 :

« **La qualité des comptes des personnes morales mentionnées à l'article 1^{er} est assurée par le respect des principes comptables, tels que définis par les règles arrêtées par le ministre chargé du budget, dans les conditions fixées à l'article 54.**

Elle doit répondre aux exigences énoncées aux 1^o et 2^o de l'article 53 au regard notamment des objectifs suivants :

1. Les comptes doivent être conformes aux règles et procédures en vigueur ;
2. Ils doivent être établis selon des méthodes permanentes, dans le but d'assurer leur comparabilité entre exercices comptables ;
3. Ils doivent appréhender l'ensemble des événements de gestion, en fonction du degré de connaissance de leur réalité et de leur importance relative, dans le respect du principe de prudence ;
4. Ils doivent s'attacher à assurer la cohérence des informations comptables fournies au cours des exercices successifs en veillant à opérer le bon rattachement des opérations à l'exercice auquel elles se rapportent ;
5. Ils doivent être exhaustifs et reposer sur une évaluation séparée et une comptabilisation distincte des éléments d'actif et de passif ainsi que des postes de charges et de produits, sans possibilité de compensation ;
6. Ils doivent s'appuyer sur des écritures comptables fiables, intelligibles et pertinentes visant à refléter une image fidèle du patrimoine et de la situation financière. »

TITRE 2 : LA GESTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE DE L'ÉTAT

Article 69 :

« Pour chaque ministère, un responsable de la fonction financière ministérielle est désigné par le ministre. Ce responsable coordonne la préparation, la présentation et l'exécution du budget.

À ce titre et sans préjudice des autres fonctions que ce ministre peut lui confier : (...) il s'assure de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne budgétaire et comptable ainsi que, le cas échéant, de comptabilité analytique. »

Article 77 :

« Sous l'autorité du ministre chargé du budget, les comptables publics exécutent toutes opérations de recettes et de dépenses du budget général, des budgets annexes et des comptes spéciaux, toutes opérations de trésorerie et, d'une manière

générale, toutes autres opérations financières incombant à l'État.

En vue de garantir la qualité des comptes de l'État, et sans préjudice des compétences de l'ordonnateur, le comptable public s'assure, par ses contrôles sur les biens, droits et obligations qui doivent être enregistrés dans le compte général de l'État, de la qualité du contrôle interne comptable et du respect des principes et des règles mentionnés à l'article 31 de la loi organique du 1^{er} août 2001 et précisés par arrêté du ministre chargé du budget.

Lorsqu'à l'occasion de ses contrôles il constate une irrégularité, le comptable public en informe l'ordonnateur pour régularisation. Il peut également, à son initiative, enregistrer ou rectifier une opération, dans les conditions fixées par arrêté du ministre chargé du budget. »

Article 162 :

« Les ordonnateurs constatent les droits et obligations de l'État et procèdent à l'inventaire des biens. Ils s'assurent, conformément au cadre de référence du contrôle interne comptable mentionné à l'article 170, de la qualité des opérations qui leur incombent au regard des dispositions de l'article 57 et de l'établissement des documents transmis aux comptables publics pour la tenue de la comptabilité générale. »

Article 170 (modifié par décret n°2017-61 du 23 janvier 2017- article 23) :

« Dans chaque ministère est mis en place un dispositif de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable.

Le contrôle interne budgétaire a pour objet de maîtriser les risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité de la comptabilité budgétaire tenue et de soutenabilité de la programmation et de son exécution.

Le contrôle interne comptable a pour objet la maîtrise des risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité des comptes depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable.

Le ministre chargé du budget définit le cadre de référence interministériel des contrôles internes budgétaire et comptable et veille à sa mise en œuvre. Ce référentiel précise les conditions dans lesquelles est assuré, pour satisfaire à l'objectif de la qualité des comptabilités, le respect des critères de réalité, de justification, de présentation et bonne information, de sincérité, d'exactitude, d'exhaustivité, de non-compensation, d'imputation et de rattachement à la bonne période comptable et au bon exercice. »



TITRE 3 : LA GESTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE DES ORGANISMES MENTIONNÉS À L'ARTICLE 3⁶⁵

Article 191 (modifié par décret n°2017-61 du 23 janvier 2017- article 26) :

« Sans préjudice des compétences de l'ordonnateur, l'agent comptable s'assure, par ses contrôles sur les biens, droits et obligations qui doivent être enregistrés dans les comptes de l'organisme, du respect des principes et des règles de comptabilité générale, ainsi que de la qualité du contrôle interne comptable relatifs aux opérations qui lui sont assignées.

Lorsque à l'occasion des contrôles mentionnés ci-dessus l'agent comptable constate une irrégularité, il en informe l'ordonnateur et modifie les écritures irrégulières en comptabilité générale. »

Article 215 :

« Dans chaque organisme est mis en place un dispositif de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable.(...)

Le ministre chargé du budget définit le cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable. Il s'assure, en lien avec les autres ministres de tutelle, de sa mise en œuvre. »

> Arrêté du 25 juillet 2013 relatif au contrôle allégé en partenariat de la dépense de l'État

Article 3 :

« Les catégories de dépenses visées aux articles 1er et 2 doivent faire l'objet d'un dispositif de contrôle interne mis en place par l'ordonnateur conformément au cadre de référence du contrôle interne comptable visé par l'article 170 du décret du 7 novembre 2012.

Cette conformité est appréciée par une mission d'audit comptable, placée sous l'autorité conjointe du ministre chargé du budget et du ministre intéressé. »

Article 4 :

« Lorsque le contrôle interne a été reconnu conforme au cadre de référence du contrôle interne comptable par la mission visée à l'article 3, le ministre chargé du budget peut autoriser la mise en œuvre d'un contrôle allégé en partenariat. Une convention signée par le ministre chargé du budget et par le ministre intéressé en fixe les modalités. »

> Arrêté du 25 juillet 2013 portant application du 1er alinéa de l'article 42 du décret GBCP et encadrant le contrôle sélectif de la dépense

L'arrêté prévoit les modalités d'élaboration par le comptable public d'un plan de contrôle hiérarchisé des dépenses (CHD) sur la base duquel il va

opérer ses contrôles en adaptant leur intensité, leur périodicité et leur périmètre.

> Arrêté du 25 juillet 2013 fixant les modalités d'accréditation des ordonnateurs auprès des comptables publics assignataires en application de l'article 10 du décret GBCP

Article 1 :

« Au sens du présent arrêté :

- l'accréditation désigne la notification au comptable public assignataire de la qualité d'ordonnateur d'un agent ;
- l'habilitation désigne l'autorisation donnée à un ordonnateur ou à un agent placé sous son autorité de réaliser certaines transactions dans un système d'informations sur un périmètre d'opérations défini. »

Article 5 :

« L'ordonnateur qui, au titre des fonctions mentionnées au premier alinéa de l'article 11 du décret du 7 novembre 2012 susvisé, réalise des transactions par la voie d'un système d'information doit y être habilité.

L'habilitation ne peut être délivrée qu'à des ordonnateurs et délégataires accrédités. »

65 Les autres personnes morales de droit public.



> Arrêté du 31 décembre 2013 relatif aux contrôles des comptables publics de l'État

Cet arrêté, pris en application de l'article 77 du décret GBCP, prévoit que les comptables publics de l'État formalisent chacun un plan de contrôle en fonction de leur analyse des risques et des enjeux

des opérations financières, de la qualité du contrôle interne comptable des ordonnateurs et des orientations annuelles de contrôle interne comptable.

> Arrêté du 10 janvier 2014 fixant les modalités d'exercice des fonctions de chef des services financiers par un agent comptable

Cet arrêté, pris en application des articles 9, 12 et 188 du décret GBCP, définit les conditions et les limites d'exercice des fonctions de chef des services financiers par l'agent comptable pour le

compte et sous le contrôle de l'ordonnateur, dans le respect du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable public.

> Décret n° 2014-834 du 24 juillet 2014 relatif aux secrétaires généraux des ministères

Article 3-8 :

« Sauf dérogation prévue par décret et sans préjudice d'autres attributions qui peuvent lui être conférées par le décret régissant l'organisation du ministère, le secrétaire général a la responsabilité, pour l'ensemble du ministère, des fonctions

transverses suivantes :

1° La fonction financière ;

2° Le contrôle de gestion et le pilotage des dispositifs de contrôle interne ; (...). »

> Arrêté du 25 mars 2015 portant application du dernier alinéa de l'article 42 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique des organismes publics, relatif au contrôle allégé en partenariat

Cet arrêté, pris en application des articles 19 et 20 du décret du 7 novembre 2012 susvisé, autorise les agents comptables des organismes publics visés aux 4° à 6° de l'article 1er du décret précité à

mettre en place un contrôle allégé en partenariat, avec l'ordonnateur, de certaines catégories de dépenses. Cet allègement prend la forme d'un contrôle sur échantillon et *a posteriori*.

> Arrêté du 7 octobre 2015 relatif aux conditions d'établissement, de conservation et de transmission sous forme dématérialisée des documents et pièces justificatives des opérations des organismes publics

Cet arrêté, pris en application de l'article 51 du décret GBCP, précise les conditions d'établissement, de transmission dématérialisée et de conservation des documents de comptabilité et des pièces justificatives des dépenses et recettes des organismes publics. Il précise également les

modalités de dématérialisation de la certification du service fait, des ordres de payer et de recouvrer ainsi que les modalités de communication des documents dématérialisés à l'autorité chargée du contrôle de l'organisme.



> Arrêté du 17 décembre 2015 relatif au cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable, pris en application de l'article 215 du décret GBCP

Ce cadre explicite les principes directeurs et la démarche de contrôles internes budgétaire et comptable pour les organismes publics de l'État.

Il s'impose aux organismes visés à l'article 1^{er}, alinéas 4 à 6 du décret GBCP.

> Arrêté du 20 décembre 2016 portant nomenclature des pièces justificatives des dépenses de l'État

Cet arrêté pris en application de l'article 50 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique,

fixe la liste des pièces justificatives qui doivent être produites au comptable assignataire des dépenses d'un ordonnateur de l'État.

> Arrêté du 31 janvier 2018 fixant la liste des pièces justificatives des dépenses des organismes soumis au titre III du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique

Cet arrêté, pris en application de l'article 50 du décret GBCP, fixe la liste des pièces justificatives

qui doivent être produites à l'agent comptable de l'organisme à l'appui des opérations de dépenses.

> Arrêté du 22 mars 2018 relatif aux modalités d'établissement, de conservation et de transmission sous forme dématérialisée des pièces justificatives et des documents de comptabilité des opérations de l'État, pris en application des articles 51, 52, 150 et 164 du décret GBCP

L'arrêté précise notamment les modalités de dématérialisation des pièces justificatives ainsi que des actes de gestion des ordonnateurs de l'État (certification du service fait, ordres de payer et de recouvrer).

Il précise également les modalités de recours aux documents dématérialisés par les contrôleurs budgétaires. Enfin, les conditions de conservation « papier » des documents ayant fait l'objet d'une duplication sont clarifiées suivant les règles d'archivage fixées par le code du patrimoine.

> Arrêté du 18 décembre 2018 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne financier applicable aux contrôles internes budgétaire et comptable de l'État

Cet arrêté fixe un cadre de référence commun aux démarches de contrôles internes budgétaire et comptable pour l'État. Il définit les objectifs, le périmètre, les acteurs et la démarche du contrôle interne financier de l'État.

Cet arrêté abroge l'arrêté du 18 décembre 2013 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne budgétaire et l'arrêté du 31 décembre 2013 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne comptable.

> Arrêté du 29 janvier 2019 portant création d'un traitement automatisé d'analyse prédictive relatif au contrôle de la dépense de l'État

Cet arrêté apporte un fondement juridique au contrôle sélectif rénové de la dépense de l'État,

fondé sur un traitement automatisé d'analyse prédictive.



ANNEXE 3 : LES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE, DU PILOTAGE ET DE L'ANIMATION DU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DES MINISTÈRES

Ministère	Contrôle interne comptable		Audit interne	
	Structures de gouvernance et de pilotage	Référent ministériel en charge de l'animation	Comité d'audit interne	Structure d'audit interne
Affaires étrangères	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de maîtrise des risques (Arrêté du 3 septembre 2012) - Comité de pilotage du contrôle interne 	Mission Maîtrise des risques et comptabilité analytique (MRCA)	Comité ministériel d'audit interne (Arrêté du 3 septembre 2012)	Mission ministérielle d'audit interne (au sein de l'inspection générale des affaires étrangères (IGAE)) (Arrêté du 3 septembre 2012)
Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> - Comité ministériel de maîtrise des risques (CMMR) - Comité de pilotage du contrôle interne financier (COPICIF), par délégation du CMMR 	Bureau de la réglementation comptable et du contrôle interne (BRCCI)	Comité ministériel d'audit interne (Arrêté du 8 novembre 2011)	Mission ministérielle d'audit interne, correspondant à la mission d'inspection générale et d'audit (MIGA) du Conseil général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces ruraux (CGAER) (Arrêté du 8 novembre 2011)
Armées	Comité ministériel de contrôle interne financier (CMCIF) (Arrêté du 13 mars 2017)	Bureau de la production comptable ⁶⁶ (Arrêté du 18 avril 2017)	Comité ministériel d'audit interne (Arrêté du 5 septembre 2018)	Le contrôle général des armées (CGA) est l'organisme chargé de l'audit au niveau ministériel. + Structures d'audit interne rattachées aux trois grands subordonnés du ministre.
Culture	<ul style="list-style-type: none"> - Collège des responsables de programme - Comité des responsables financiers - Comité des référents du contrôle interne financier 	Mission du contrôle interne pour la maîtrise des risques	Comité ministériel d'audit interne (Arrêté du 11 avril 2012)	Mission ministérielle d'audit interne (Arrêté du 11 avril 2012)
Écologie	Comité de pilotage ministériel de la maîtrise des risques financiers (Décision SG du 20 février 2015)	Département de la politique de la conformité financière	Comité d'audit ministériel (Arrêté du 6 janvier 2012)	Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) (Arrêté du 6 janvier 2012)

⁶⁶ La DAF du ministère des Armées pilote le contrôle interne financier en liaison avec le réseau des autorités responsables du contrôle interne financier (ARCIF).



Ministère	Contrôle interne comptable		Audit interne	
	Structures de gouvernance et de pilotage	Référent ministériel en charge de l'animation	Comité d'audit interne	Structure d'audit interne
Économie et Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Comité ministériel de maîtrise des risques (Arrêté du 15 novembre 2013) - Comité de pilotage opérationnel de la maîtrise des risques 	Bureau de la maîtrise des risques et de la qualité budgétaire et comptable (SAFI-1C)	Comité d'audit interne (Décret 2013-345 du 23 avril 2013)	Mission d'audit interne des ministères (MAIM) associant l'IGF, le CGEFI, l'inspection des services de la DGDDI, l'inspection générale de la DG Trésor, de la DGCCRF, le CGEJET et la MRA (DGFIP) (Décret 2013-345 du 23 avril 2013)
Éducation nationale et Enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Comité commun de contrôle interne pour la maîtrise des risques (CCIMR) (Décret n° 2012-567 du 24 avril 2012) - Comité de pilotage CIC-CIB, subordonné au CCIMR - Comité de suivi opérationnel pour le CIC (COSUI CIC) 	Département du contrôle interne et des systèmes d'information financiers	Comité d'audit interne (Décret n° 2012-567 du 24 avril 2012) (Arrêté du 25 avril 2014)	Mission d'audit interne (Décret n° 2012-567 du 24 avril 2012)
Intérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Comité stratégique du contrôle interne financier - Comité de pilotage du contrôle interne financier (Décision du secrétaire général du 2 juin 2014) 	Bureau du pilotage par les risques (Arrêté du 30 janvier 2020)	Comité ministériel d'audit interne (Arrêté du 12 janvier 2012)	Mission ministérielle d'audit interne (Arrêté du 12 janvier 2012)
Justice	<ul style="list-style-type: none"> - Comité ministériel de maîtrise des risques (Arrêté du 14 août 2013) - Comité de pilotage du contrôle interne financier (COPIL CIF) 	Bureau de la réglementation et de l'exécution financières (Arrêté du 25 avril 2017)	Comité ministériel d'audit interne (Arrêté du 14 août 2013)	Mission ministérielle d'audit interne instituée auprès de l'inspecteur général de la justice (IGJ) (Arrêté du 14 août 2013)
Ministères sociaux	<ul style="list-style-type: none"> - Comité stratégique de maîtrise des risques (CSMR) (Décret n° 2014-377 du 28 mars 2014) - Comité de maîtrise des risques financiers, rattaché au CSMR (Arrêté du 22 avril 2014) 	Bureau de la maîtrise des risques financiers	Comité d'audit interne (Décret n° 2014-377 du 28 mars 2014)	Mission d'audit interne (Décret n° 2014-377 du 28 mars 2014)
Services du Premier ministre	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage du contrôle interne financier 	- Mission des services d'information financiers de l'Etat à la Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre	Comité d'audit interne (Arrêté du 9 mai 2012)	Mission d'audit interne (Arrêté du 9 mai 2012)



LE RÉSEAU DES CORRESPONDANTS LOCAUX MINISTÉRIELS

Ministère	Correspondants régionaux ou interrégionaux	Correspondants départementaux
Affaires étrangères	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le réseau diplomatique : au sein de chaque poste diplomatique (pays à régie, pays à trésorerie à l'étranger). - Dans le réseau culturel à l'étranger : dans les établissements à autonomie financière (EAF), les opérateurs, les établissements secondaires à l'étranger (les référents CIC sont les agents comptables). 	
Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> - En direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF). 	<ul style="list-style-type: none"> - En direction départementale de la protection des populations (DDPP). - En direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) (<i>en liaison avec les ministères sociaux et les services du Premier ministre</i>).
Armées	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les armées, directions et services (ADS). 	
Culture	<ul style="list-style-type: none"> - En direction régionale des affaires culturelles (DRAC). 	
Écologie	<ul style="list-style-type: none"> - En services délégués régionaux comme en direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) ou spécifiques (ex : direction inter-départementale des routes (DIR) ou direction inter-régionale de la mer (DIRM)). 	<ul style="list-style-type: none"> - En direction départementale des territoires (DDT) et de la mer (DDTM) (<i>en liaison avec les services du Premier ministre</i>). - En services territoriaux spécifiques (centres de valorisation des ressources humaines (CVRH) et services à compétence nationale).
Économie et Finances	<ul style="list-style-type: none"> - En direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) (<i>en liaison avec les ministères sociaux</i>). 	
Éducation nationale et Enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> - En académie. - Au sein des rectorats. 	
Intérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les préfetures de région. - Dans les secrétariats généraux pour l'administration du ministère de l'Intérieur (SGAMI) (niveau zonal pour la police et la gendarmerie). - Au sein des services administratifs et techniques de la police nationale (SATPN) (outre-mer). 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les préfetures de département.
Justice	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les cours d'appel. - Dans les directions interrégionales des services pénitentiaires (DISP). - Dans les directions interrégionales de la protection judiciaire de la jeunesse (DIRPJJ). - Dans les délégations inter-régionales du secrétariat général (DIR-SG). 	



Ministère	Correspondants régionaux ou interrégionaux	Correspondants départementaux
Ministères sociaux	<ul style="list-style-type: none">- En direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS).- En direction régionale et départementale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRDJSCS) (<i>en liaison avec les services du Premier ministre</i>).- En direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) (<i>en liaison avec les ministères économiques et financiers</i>).	<ul style="list-style-type: none">- En direction départementale de la cohésion sociale (DDCS).- En direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) (<i>en liaison avec le ministère de l'Agriculture et les services du Premier ministre</i>).



www.performance-publique.budget.gouv.fr

Avril 2020



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE