

n° - 009162-01

janvier 2014

Rapport d'audit du processus de paiement à échéance

Audit interne

CONSEIL GÉNÉRAL
DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Rapport n° : 009162-01

**Rapport d'audit du processus de paiement à
échéance**

Audit interne

établi par

Jean-Claude DIQUET

Inspecteur général de l'administration du développement durable

Nicole DARRAS

Ingénieure en chef des travaux publics de l'État
Auditrice interne

supervisé par

Jean-Yves BELOTTE

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

janvier 2014

Fiche qualité

La mission du CGEDD qui a donné lieu à la rédaction du présent rapport a été conduite conformément au dispositif qualité du Conseil ⁽¹⁾.

Rapport CGEDD n° 009162-01

Date du rapport : janvier 2014

Titre : Rapport d'audit du processus de paiement à échéance

Sous-titre du rapport : Audit interne

Commanditaire (s) : Secrétaire général MEDDE et METL

Date de la commande : 2 juillet 2013

Auteurs du rapport (CGEDD) : Nicole Darras, Jean-Claude Diquet

Coordonnateur : Jean-Claude Diquet

Superviseur : Jean-Yves Belotte

Relecteur : Christian Dieudonné

Nombre de pages du rapport : 16 (hors annexe)

[\(1\) Guide méthodologique s'appliquant aux missions confiées au CGEDD](#)

Les rapporteurs attestent que l'impartialité d'aucun d'entre eux n'a été mise en cause par des intérêts particuliers ou par des éléments de ses activités passées ou présentes.

Sommaire

Synthèse.....	2
Liste hiérarchisée des recommandations.....	4
A- Concernant le dispositif de paiement à échéance.....	4
Recommandations de niveau 1.....	4
Recommandations de niveau 2.....	4
B-Concernant l'ensemble des processus comptables ' Interventions' et ' transferts'	5
Recommandations de niveau 1.....	5
Recommandations de niveau 2.....	5
1. Contexte, enjeu, objectifs de l'audit et méthode.....	7
2. Les services audités.....	10
3. Les principaux constats.....	12
3.1. La fiabilisation du processus dans les directions et au CPCM.....	12
3.2. L'organisation des services, la documentation, les procédures.....	13
3.3. Le contenu des décisions attributives de subvention (DAS), les décisions modificatives, le respect des délais, la périodicité des versements prévus.....	14
3.4. La traçabilité des contrôles, l'archivage des dossiers.....	15
3.5. L'imputation budgétaire, le contrôle des engagements juridiques, la clôture d'engagements juridiques, les exceptions de paiement.....	16
Conclusion.....	19
Annexes.....	20
1- Convention relative aux paiements à échéance.....	21
2- Lettre de commande.....	24
3- Matrice des risques identifiés, évaluation du risque résiduel	26
4. Réponse du service des affaires financières au rapport provisoire et prise en compte des auditeurs.....	28
5- Liste des personnes rencontrées.....	29
6- Glossaire des sigles et acronymes.....	32

Synthèse

Le secrétariat général des deux ministères MEDDE et METL a demandé au conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) de procéder à l'audit du dispositif de paiement à échéance pour quarante subventions pour charge de service public ou transferts aux établissements publics nationaux (cf. annexe 2 : lettre de commande). Ce dispositif spécifique aux METL et MEDDE a pour objectif de fluidifier le paiement de certaines dépenses en limitant la durée de traitement d'un acte comptable et d'augmenter l'efficacité administrative en évitant notamment de produire plusieurs fois à l'agent comptable les mêmes documents. Les dépenses éligibles sont celles dont le montant et la date peuvent être envisagés avec une probabilité suffisante dès le début de l'année. Une convention entre le secrétariat général du ministère et le contrôle budgétaire et comptable ministériel (CBCM) a défini pour l'exercice 2013 les conditions et les règles d'exécution des dépenses à échéance. Elle décrit la procédure et les organismes bénéficiaires auxquels s'appliquent ce dispositif avec la périodicité et le montant des versements (cf. annexe 1). En 2013, pour les deux ministères, ces dépenses programmées représentent 9,887 milliards d'euros et relèvent de sept directions d'administration centrale.

L'approche méthodologique retenue pour mener l'audit a été conforme aux bonnes pratiques et une matrice des risques a été établie ; elle figure en annexe 3 avec une évaluation des risques initiaux et résiduels. Lors de la prise de connaissance, il a été constaté que l'important travail de fiabilisation du processus entrepris en 2013 piloté par la mission de contrôle interne comptable du service des affaires financières (SAF) avec les directions concernées avait porté ses fruits.

Le processus est dorénavant sous contrôle et l'ensemble des directions métier l'apprécie et souhaite l'étendre à d'autres dossiers. Les directions métier et le centre de prestations comptables mutualisées (CPCM) en ont perçu tout l'intérêt et ont mis ou vont mettre en œuvre très prochainement des dispositifs de contrôle complémentaires plus traçables ou des procédures écrites adaptées dans le cadre d'un plan d'action. Dans les directions métier, les quarante dossiers examinés par les auditeurs sont complets et contiennent les pièces justificatives, des contrôles traçables et toutes les correspondances importantes ou messages électroniques. Un effort est en cours au CPCM pour atteindre cette traçabilité et décrire sous forme de procédure l'ensemble du processus. Il devrait déboucher concrètement durant le premier trimestre 2014.

Aussi, les recommandations les plus importantes concernent plus l'ensemble du processus comptable que ce processus particulier. Les auditeurs recommandent de s'engager dans un nettoyage systématique des engagements juridiques non utilisés ou égaux à zéro, et de prévoir les engagements de chacune des parties prenantes sur cette question dans le cadre des futures conventions de gestion de service entre les services prescripteurs, le CPCM et le CBCM. Ils recommandent également d'adapter la mise en place de la démarche de contrôle interne à la nature du processus et aux possibilités opérationnelles des directions concernées. Ils suggèrent de généraliser la tenue de dossiers numériques en utilisant Chorus et de lancer une réflexion tripartite directions métier, CPCM, CBCM, pour étudier la pertinence d'une expérimentation

avec une direction métier volontaire d'un traitement dématérialisé de ce processus tout au long de la chaîne et d'un archivage électronique. Enfin ils proposent d'engager une réflexion direction métier - SAF en lien avec le CBCM, sur la périodicité des versements liés aux paiements à échéance (mensuel ou trimestriel) pour améliorer la trésorerie de l'État. Les autres recommandations visent à préciser certains aspects et à compléter la mise sous contrôle : contrôle de la bonne mise en place du plan d'action au CPCM, contenu plus précis des décisions attributives de subventions (DAS), des procédures ou des logigrammes, renforcement de la sécurité physique des dossiers papier, généralisation de certaines pratiques de classement.

Liste hiérarchisée des recommandations

A- Concernant le dispositif de paiement à échéance

Recommandations de niveau 1

- 1. Généraliser à toutes les directions l'établissement d'un logigramme pour expliquer qui fait quoi, les pièces à produire, les contrôles à opérer, y aborder le traitement des décisions budgétaires modificatives, le traitement d'erreurs d'imputation budgétaire et les clôtures d'engagements juridiques et l'écriture d'une note de procédure pour les paiements à échéance.**
- 2. Début 2014, renouveler l'expérience de contrôle menée au CPCM en septembre 2013 sur l'ensemble des engagements juridiques des paiements à échéance et refaire un contrôle de supervision en 2014 sur le périmètre total.**

Recommandations de niveau 2

- 1. Préciser dans les DAS ce que signifie précisément les dates de paiement avancées dans celles-ci.**
- 2. Engager une réflexion direction métier - SAF en lien avec le CBCM, sur la périodicité des versements liés aux paiements à échéance (mensuel ou trimestriel).**
- 3. Mettre en place au CPCM une procédure identique d'archivage pour les quatre unités du pôle technique, de la réception du dossier jusqu'à son transfert au CBCM et à sa conservation dans le service en homogénéisant la composition des dossiers archives papier pour l'instant, puis électronique à terme.**

B-Concernant l'ensemble des processus comptables **' Interventions' et ' transferts'**

Recommandations de niveau 1

- 1. Adapter la mise en place de la démarche de contrôle interne à la nature du processus et aux possibilités opérationnelles des directions.**
- 2. Dans le cadre des futures conventions de gestion de service entre les services prescripteurs, le CPCM et le CBCM, s'engager sur le nettoyage systématique des engagements juridiques non utilisés ou égal à zéro.**

Recommandations de niveau 2

- 1. Lors de la mise en place du service facturier, établir une convention tripartite direction métier, CPCM, CBCM précisant notamment les responsabilités de chacun et les objectifs en matière de délais de traitement des dossiers.**
- 2. Généraliser la tenue de dossiers numériques de préférence en utilisant Chorus.**
- 3. Renforcer la sécurité physique des dossiers papier tant qu'ils existent sous cette forme dans les directions métier et au CPCM**
- 4. Mettre en place au CPCM une procédure identique pour les quatre unités du pôle technique, de la réception du dossier jusqu'à son transfert au CBCM et à sa conservation dans le service en homogène**
- 5. Lancer une réflexion tripartite directions métier, CPCM, CBCM, pour étudier la pertinence d'une expérimentation avec une direction métier volontaire d'un traitement dématérialisé de ce processus tout au long de la chaîne associé à un archivage électronique des dossiers.**

1. Contexte, enjeu, objectifs de l'audit et méthode

Par décision du 11 juin 2012, le comité de pilotage Contrôle interne comptable a choisi d'inscrire les directions d'administration centrale dans un engagement de maîtrise des risques comptables sur un premier périmètre. Il s'agit du dispositif de paiement à échéance pour quarante subventions pour charge de service public ou transferts aux établissements publics nationaux. Ce dispositif spécifique au METL et au MEDDE a pour objectif de fluidifier le paiement de certaines dépenses en limitant la durée de traitement d'un acte comptable et d'augmenter l'efficacité administrative en évitant notamment de produire plusieurs fois à l'agent comptable les mêmes documents. Les dépenses éligibles sont celles dont le montant et la date peuvent être envisagés avec une probabilité suffisante dès le début de l'année.

Une convention entre le secrétariat général du ministère et le contrôle budgétaire et comptable ministériel a défini pour l'exercice 2013 les conditions et règles d'exécution des dépenses à échéance. Celle-ci figure en annexe 1 ; elle décrit la procédure et les organismes bénéficiaires auxquels s'appliquent ce dispositif avec la périodicité et le montant des versements. En 2013, pour les deux ministères, les dépenses programmées sous cette modalité représentent 9,887 milliards d'euros et relèvent de sept directions d'administration centrale.

Le secrétaire général du ministère a sollicité le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEED) le 2 juillet 2013 pour réaliser l'audit de ce processus afin d'évaluer s'il était sous contrôle.

L'approche méthodologique retenue a été conforme aux bonnes pratiques en matière d'audit interne au CGEED. La supervision de cette mission composée de Jean-Claude Diquet, pilote, et de Nicole Darras, a été assurée par Jean-Yves Belotte et la relecture par Christian Dieudonné.

Lors de la prise de connaissance, l'important travail de fiabilisation du processus entrepris en 2013 par la mission de contrôle interne comptable du service des affaires financières (SAF) avec les directions concernées a été transmis aux auditeurs. Ainsi de janvier à juin 2013, cette mission a procédé à son examen et effectué un diagnostic sur les risques. Ces travaux ont permis d'établir des documents partagés entre la mission de contrôle interne comptable et les directions d'administration centrale concernées : organigramme fonctionnel nominatif, cartographie des risques, plan d'actions, plans de contrôle.

L'équipe d'audit, dans le but de comprendre le processus, d'identifier puis d'évaluer les risques, a analysé les documents de travail produits lors de cette fiabilisation et a tenu une réunion d'information avec le centre de prestations comptables mutualisées (CPCM). Un projet de note de cadrage, comprenant une matrice des risques a été transmis au commanditaire le 19 septembre 2013. Ce projet a fait l'objet de remarques le 3 octobre 2013 par la cheffe de service des affaires financières du secrétariat général. Celles-ci ont été prises en compte par l'équipe d'audit dans la rédaction de la note de cadrage définitive.

Les principaux points de vigilance identifiés, lors de la prise de connaissance, ont été :

> d'une part, pour les directions d'administration centrale :

- la mise en place des crédits à bonne date en début d'année, compte tenu des contraintes de régulation ;
- les délégations de signature, la cohérence de ces délégations par rapport à l'organisation, l'actualisation de ces délégations ;
- la gestion des habilitations informatiques ;
- l'organisation des services, les suppléances et la séparation des tâches au sein des directions concernées, l'existence d'un organigramme fonctionnel nominatif ;
- l'existence de procédures pour ce processus ;
- le contenu des décisions d'attribution de subvention (DAS) ;
- les précisions données sur les calendriers de versement et leur respect ;
- l'utilisation de Chorus formulaire ;
- la traçabilité des opérations et des contrôles dont la supervision ;
- la prise en compte de gels ou de surgels de crédits, de décision budgétaire modificative, de modifications des versements ;
- l'information donnée aux bénéficiaires des subventions ;
- la clôture des engagements juridiques ;
- l'archivage papier ou numérique des documents, la tenue et le contenu des dossiers, la sécurité physique apportée à ces dossiers ;
- la pertinence du chantier lancé par le SAF, son suivi, la mise en œuvre du plan d'action de maîtrise des risques comptables dans chaque service concerné ;
- les liens avec le centre de prestations comptable mutualisé du SAF (CPCM) et le contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) ;
- la prise en compte du développement durable pour ce processus, par l'ensemble de la chaîne.

> et d'autre part, pour le CPCM :

- la traçabilité des opérations et des contrôles dont la supervision, l'existence de listes de vérification pour ces contrôles ;
- l'attention portée aux délais de traitement et aux questions des directions ;
- la clôture des engagements juridiques ;

- la documentation des procédures ;
- le suivi et la mise en œuvre du plan d'action de maîtrise des risques comptables .

Les objectifs de l'audit définis dans la note de cadrage étaient de permettre :

- d'évaluer la pertinence et l'effectivité des actions mises en œuvre au regard des risques détectés ;
- de dresser un diagnostic sur la qualité comptable des actes générés par les différents acteurs représentant l'ordonnateur ;
- de mesurer le degré de maîtrise du dispositif concerné, son efficacité et éventuellement ses limites (régulation budgétaire, optimisation de la trésorerie de l'État) ;
- d'évaluer la prise en compte du développement durable tout au long de la chaîne de traitement.

C'est sur ces points particuliers que l'équipe d'audit a porté ses diligences.

2. Les services audités

Les auditeurs sont intervenus dans les sept directions d'administration centrale concernées par ce dispositif c'est-à-dire :

- le commissariat général au développement durable (CGDD) pour Météo-France, l'institut national de l'information géographique et forestière (IGN), le centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) et l'institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR) ;
- la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) pour les parcs nationaux, l'agence des aires marines protégées (AAMP), l'office national de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS), le domaine national de Chambord (DNC), le groupement d'intérêt public « atelier technique des espaces naturels » (GIP ATEN), l'établissement public du marais poitevin (EPMP), le musée national d'histoire naturelle (MNHN) ;
- la direction générale de l'énergie et du climat (DGEC) pour l'agence nationale pour la garantie des droits des mineurs (ANGDM) fonctionnement et intervention, l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) relevant du programme 190, le commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), l'institut français du pétrole et des énergies nouvelles (IFPEN) ;
- la direction générale des transports, des infrastructures et de la mer (DGTIM) pour la société nationale des chemins de fer français (SNCF), la régie autonome des transports parisiens (RATP) ;
- et la direction générale des transports, des infrastructures et de la mer/direction des affaires maritimes (DGTIM/DAM) pour l'établissement national des invalides de la marine ENIM (programme 197 : intervention, charges de service public) et l'ENIM programme 205, et la compagnie générale maritime et financière (CGMF) ;
- la direction générale de la prévention des risques (DGPR) pour l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie ADEME (programmes 181 et 190), l'agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail ANSES (programmes 181 et 190), l'institut national de l'environnement industriel et des risques INERIS (programmes 181 et 190), l'institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) ;
- la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) pour le fonds national d'aide au logement (FNAL),

et au centre de prestations comptables mutualisées (SAF/MC/MC2) rattaché au service des affaires financières du secrétariat général pour l'administration centrale.

Ces interventions ont été précédées d'une lettre aux directions et au CPCM le 23 septembre 2013 pour les informer des modalités de l'audit. Un questionnaire, établi en lien étroit avec la matrice des risques, leur a été adressé. Il abordait principalement les contrôles mis en œuvre, leur traçabilité, les procédures existantes et les suites données aux recommandations du travail réalisé en 2013 par la mission de contrôle interne comptable du service des affaires financières.

Après avoir reçu en retour les réponses aux questionnaires de contrôle interne (QCI), des réunions ont ensuite été organisées avec les services concernés de chacune des directions métier et au CPCM.

Un premier audit test a traité la direction des affaires maritimes.

Les quarante dossiers relatifs à chacun des organismes ont été examinés tout au long de la chaîne de traitement, de la direction concernée jusqu'au transfert au CBCM.

Des tests relatifs au dispositif ont été effectués par l'équipe d'audit, tests de contrôle pour vérifier la pertinence et l'existence de mesures de contrôle, tests de cheminement pour suivre une information et vérifier qu'elle passe par tous les points de contrôle qu'elle est censée subir.

À partir de ces tests, des entretiens et des questionnaires ont été orientés vers :

- l'analyse des risques de ne pas tenir les dates programmées dans les décisions d'attribution des crédits ;
- l'analyse des contraintes et risques budgétaires au sein de chaque direction concernée ;
- l'analyse des risques comptables au sein du centre de prestations comptables mutualisées ;
- l'analyse de l'adéquation des mesures prises ou programmées de contrôle interne comptable (CIC) aux risques estimés ;
- l'analyse de l'impact de ces mesures sur la qualité comptable des écritures enregistrées.

Des tableaux de constats, causes, conséquences ont été établis pour chacun des services, et les questionnaires et les entretiens ont fait l'objet d'un écrit validé par les responsables, après contradiction. L'ensemble de ces documents, une fois validé par les audités, a été transmis de façon systématique au superviseur et archivé sur le site d'audit ouvert à cet effet, selon un plan d'audit défini dès l'origine.

Un entretien a eu lieu le 15 novembre 2013 avec le contrôleur budgétaire et comptable ministériel, pour lui présenter les premiers constats qui le concernaient et examiner si la mise en œuvre de certaines recommandations paraissait réaliste.

3. Les principaux constats

Suite à l'audit au sein des sept directions concernées et du CPCM, l'équipe d'audit a constaté que le processus était correctement maîtrisé par l'ensemble des intervenants et que les risques résiduels étaient faibles (cf annexe 3).

Il reste cependant quelques axes de progrès pour le consolider et pour participer à l'effort de maîtrise des coûts de personnel et de fonctionnement en procédant notamment à une dématérialisation plus poussée des documents tout au long de la chaîne de traitement.

3.1. La fiabilisation du processus dans les directions et au CPCM

L'ensemble des directions a été sensibilisé par la mission du contrôle interne comptable du SAF à la maîtrise des risques et aux contrôles internes à mettre en place pour que le processus des paiements à échéance soit sous contrôle.

Le travail réalisé par chacune d'elles est variable par rapport à ce qui était attendu du SAF, mais dans la très grande majorité des cas de bonne tenue. Des organigrammes fonctionnels nominatifs ont été élaborés. Ils ont été complétés de façon quasi générale de procédures écrites et de plan d'action suivi par un référent. Cette démarche pédagogique du SAF a cependant été jugée trop lourde par la plupart des directions métier pour traiter ce processus simple. Ceci a eu pour effet de faire passer ainsi au second plan deux éléments importants dans le dispositif de maîtrise des risques, d'une part la traçabilité des contrôles qui reste à améliorer principalement au CPCM, d'autre part la description sous forme de procédure ou de logigramme de qui est responsable de quoi dans deux directions métier concernées et au CPCM qui dispose toutefois d'un projet. Ce dernier a également bâti un plan d'action en vue de fiabiliser la procédure des paiements à échéance.

L'équipe d'audit a constaté que pour les directions ayant élaboré un plan d'action, celui-ci était confié à un responsable désigné qui suit effectivement sa mise en œuvre. Certaines directions telle la DGEC ont élaboré un document très opérationnel tenant sur une seule page.

Lors de la généralisation à d'autres processus comptables, il conviendrait que la démarche de conseil relative au contrôle interne de la mission du contrôle interne comptable soit mieux adaptée aux possibilités opérationnelles des directions et à la nature du processus traité, en la ciblant prioritairement sur la production de logigramme. Ceux-ci feront apparaître chronologiquement qui fait quoi, les contrôles à faire à chaque étape de la procédure, la traçabilité de ces contrôles, la liste des pièces justificatives à produire.

Recommandation :

- adapter la mise en place de la démarche de contrôle interne à la nature du processus et aux possibilités opérationnelles des directions.

3.2. L'organisation des services, la documentation, les procédures

En dehors d'une direction mécontente des prestations fournies par le CPCM , non sur le processus paiements à échéance mais plus généralement sur l'ensemble des prestations fournies, les autres directions se sont montrées satisfaites de leurs relations professionnelles avec ce service et avec le CBCM.

L'équipe d'audit a rencontré des organisations rigoureuses dans toutes les directions métier ainsi qu'au CPCM pour traiter ce processus. Tous apprécient ce dernier et souhaitent pour certaines directions, notamment la DGITM, l'étendre à d'autres dossiers compte-tenu de l'allègement des tâches qu'il induit.

Les directions métier ont défini l'organisation nécessaire entre gestionnaires et responsables pour sécuriser la mise en œuvre de ce processus. De même, le pôle technique du CPCM est structuré autour de quatre cellules au sein desquelles le traitement de chaque direction métier est réparti sous le contrôle du chef de pôle avec des interlocuteurs des directions bien identifiés. Les délégations de signature et les habilitations Chorus sont suivies et à jour. Les auditeurs ont remarqué que trois agents du CPCM ne bénéficiaient pas de délégation (agents arrivés dans leur service en mai 2013). Un arrêté du 10 novembre 2013 a corrigé cette anomalie due à la longueur des procédures. Les outils réglementaires sont connus des différents acteurs et sont accessibles sur le réseau informatique interne aux sous-directions concernées et au CPCM. Les responsables, sous-directeur et/ou chef de bureau, sont impliqués dans sa mise en œuvre compte-tenu des montants importants versés et des contraintes de date de versement en début d'année. Les personnels ont été formés au logiciel Chorus et utilisent les restitutions disponibles.

Les pièces justificatives à produire sont connues de tous les agents concernés. Lorsqu'elle existe, la note de procédure (ou le logigramme) est cependant légèrement incomplète. Pour les directions métier bénéficiant de celle-ci, il conviendrait notamment de les compléter en expliquant le traitement des décisions modificatives, le traitement des erreurs d'imputation budgétaire et des clôtures d'engagement juridique, ainsi que de les dater, ce qui a été omis dans certaines des directions auditées. Enfin dans deux directions sur sept, cette note de procédure reste à écrire, et à transmettre pour information au CPCM qui, outre un projet en ce sens, dispose d'une note de procédure pour le traitement du courrier des dossiers de paiements à échéance.

L'équipe d'audit attire l'attention, pour certaines directions métier, sur la fragilité des équipes dédiées aux aspects budgétaires-comptables du fait de leurs effectifs limités et de la difficulté de remplacer les agents mutés compte-tenu de l'attractivité relative de ces postes concurrencés par des postes plus étroitement liés au cœur de métier technique des directions.

Recommandation :

- Généraliser à toutes les directions l'établissement d'un logigramme pour expliquer qui fait quoi, les pièces à produire, les contrôles à opérer, y aborder le traitement des décisions budgétaires modificatives, le traitement des erreurs d'imputation budgétaire et les clôtures d'engagements juridiques et l'écriture d'une note de procédure pour les paiements à échéance.

3.3. Le contenu des décisions attributives de subvention (DAS), les décisions modificatives, le respect des délais, la périodicité des versements prévus

En 2013, un certain nombre de décisions attributives de subvention ne précisait pas la date de versement de la première échéance, d'où un premier et un second versements effectués le même jour. Cette situation s'explique du fait que ces subventions ont été traitées pour la première fois selon ce processus par ces directions. En 2014, la date de versement de la première subvention devrait figurer de façon précise dans toutes les décisions.

Dans le contenu des DAS, il existe une ambiguïté sur les dates de paiement : s'agit-il de la date d'arrivée des crédits sur les comptes bancaires des bénéficiaires ou de la date de traitement pour paiement au CBCM, soit trois jours plus tôt. Il conviendrait de le préciser dans les DAS. Si l'on retient la première hypothèse, on constate qu'en 2013 certains bénéficiaires ont perçu leurs crédits avec un ou quelques jours de retard.

Lors des décisions modificatives d'attribution du montant de la subvention, par exemple pour le FNAL, les organismes sont systématiquement informés de cette modification par une notification de la direction métier, cette dernière pouvant recevoir un accusé de réception qui est conservé dans le dossier papier.

Pour ce processus qui nécessite une grande réactivité, les durées de traitement des dossiers sont rapides tout au long de la chaîne. La Direction des affaires maritimes a cependant signalé des retards de traitement sur d'autres dossiers (hors paiements à échéance). Il conviendrait, lors de la mise en place du service facturier, d'établir une convention tripartite direction métier, CPCM, CBCM précisant notamment les responsabilités de chacun et les objectifs en matière de délais de traitement des dossiers.

Dans les DAS, l'équipe d'audit a constaté que les versements étaient soit mensuel, soit trimestriel sans qu'aucune réflexion n'ait été menée par les directions et le SAF sur l'intérêt ou non d'une mensualisation des paiements pour lisser les dépenses de l'État. Il s'agit en fait d'habitudes de traitement qui sont parfois liées au fonctionnement interne des structures bénéficiaires de ces subventions.

L'équipe d'audit recommande d'engager une réflexion direction métier - SAF en lien avec le CBCM, sur la périodicité de ces versements, en tenant compte des contraintes de trésorerie des organismes bénéficiaires. Ceci pourrait conduire à faire diminuer les découverts de trésorerie de l'État.

Recommandations : - Préciser dans les DAS ce que signifie précisément les dates de paiement avancées, - Lors de la mise en place du service facturier, établir une convention tripartite direction métier, CPCM, CBCM précisant notamment les responsabilités de chacun et les objectifs en matière de délais de traitement des dossiers, - Engager une réflexion direction métier - SAF en lien avec le CBCM, sur la périodicité des versements liés aux paiements à échéance (mensuel ou trimestriel).

3.4. La traçabilité des contrôles, l'archivage des dossiers

Il existe des contrôles dans toutes les directions métier, parfois remarquablement intégrés à chaque étape de la procédure, par exemple, sans être exhaustif, à la DGALN pour le FNAL. Mais leur traçabilité au niveau des dossiers papier est variable suivant les directions métier, car les bordereaux de transmission sur lesquels apparaissent dates et signatures de contrôle de la chaîne hiérarchique ne sont pas conservés de façon systématique. Les bordereaux de transmission, pour les directions métier qui les conservent, sont archivés dans les dossiers papier. Il en est de même pour tous les messages électroniques échangés avec les opérateurs, le CPCM ou le CBCM. L'ensemble des pièces justificatives y sont classées et conservées pour l'année en cours aussi bien dans les directions métier que dans les pôles du CPCM. Cette traçabilité du contrôle existe également dans Chorus pour le contrôle du valideur vis-à-vis du gestionnaire, car elle est obligatoire dans les étapes de ce progiciel. Enfin les directions métier peuvent consulter et contrôler le travail fait dans Chorus par le CPCM et le CBCM, ce qu'elles font de façon systématique.

Au CPCM, les contrôles existent, l'examen des dossiers papier en atteste. Pour les rendre plus traçables, une feuille de contrôle avec une liste de vérification a été créée en septembre 2013. Au sein des unités du pôle technique, elle est en cours de test pour le traitement du paiement du solde. Ce projet de document a paru trop compliqué à mettre en œuvre par une partie des équipes du CPCM interrogées par l'équipe d'audit. Elles n'ont pas toutes compris la distinction à opérer entre gestionnaire et valideur dans les contrôles à mener. De plus, ce projet de document est un mélange de contrôles à opérer et de procédures. Il est donc à expliquer aux gestionnaires, à simplifier en supprimant notamment les contrôles redondants entre gestionnaires et valideurs et à aménager en deux parties bien distinctes « la procédure » et les « contrôles ». Les dossiers papier des unités comptables du CPCM comprennent également la copie des messages électroniques échangés avec les directions métier et le CBCM.

L'ensemble des directions métier a ouvert des dossiers numériques consultables sur le réseau informatique soit par le bureau concerné ou par la sous-direction de la direction métier. Cette pratique est à encourager pour les autres dossiers comptables, ce d'autant plus qu'il est possible de créer des dossiers numériques dans Chorus.

L'équipe d'audit a constaté que, dans toutes les directions métier, ces dossiers papier étaient bien classés, facilement accessibles par la chaîne hiérarchique mais aussi par toute personne étrangère au service, ce qui n'est pas un des objectifs recherchés. Un minimum de mesures de sécurité physique serait donc à prendre par les gestionnaires.

En revanche, dans les différents unités du CPCM, la situation est contrastée et l'accessibilité des dossiers papier est variable en cas d'absence du gestionnaire, faute d'existence de procédures précisant comment conserver les dossiers en cours ou des quatre précédentes années. En effet, en l'absence du gestionnaire, le chef de pôle doit parfois chercher le dossier. Il conviendrait d'adopter au CPCM une procédure identique de classement des dossiers en cours dans les quatre unités et des dossiers papier des quatre dernières années. Le CPCM envisage de mener courant 2014 une action de contrôle de supervision dans les quatre pôles pour vérifier la complétude des dossiers de paiement à l'échéance.

L'équipe d'audit a constaté que la démarche de la mission des archives était connue de façon très hétérogène suivant les directions métier, certaines utilisant le logiciel SIAM (Système informatisé des archives ministérielles), d'autres ne connaissant pas l'existence de la mission des archives.

Les directions métier ont indiqué lors de l'audit que malgré l'allègement de la procédure, elles ne comprenaient pas la raison qui amenait le CBCM à demander trois dossiers des pièces justificatives sous forme papier, alors même qu'elles recevaient la quasi-totalité sous forme numérique et qu'il s'avérait donc aisé de les transmettre au CPCM et au CBCM sous forme numérique. Cette exigence conduit à une mobilisation importante devant les photocopieuses des équipes des différentes directions métier, dont les effectifs sont limités, et à une consommation de papier non négligeable. Dans une approche de diminution des coûts de personnel et de fonctionnement, il conviendrait d'engager une réflexion tripartite directions métier, CPCM et CBCM. L'objectif serait d'examiner les contraintes de chacun, notamment les exigences de la Cour des comptes et la pertinence du lancement d'une expérimentation pour un traitement dématérialisé tout au long de la chaîne, avec une direction métier volontaire et pour un archivage électronique. Le CBCM interrogé par l'équipe d'audit est favorable au lancement de cette réflexion.

Recommandations

- *Généraliser la tenue de dossiers numériques de préférence en utilisant Chorus.*
- *Renforcer la sécurité physique des dossiers papier, tant qu'ils existent sous cette forme, dans les directions métier et au CPCM.*
- *Au CPCM, mettre en place une procédure identique pour les quatre unités du pôle technique, de la réception du dossier jusqu'à son transfert au CBCM et à sa conservation dans le service en homogénéisant la composition des dossiers archives papier pour l'instant, puis électronique à terme.*
- *Lancer une réflexion tripartite directions métier, CPCM, CBCM, pour étudier la pertinence d'une expérimentation avec une direction métier volontaire d'un traitement dématérialisé de ce processus tout au long de la chaîne associé à un archivage électronique des dossiers.*

3.5. L'imputation budgétaire, le contrôle des engagements juridiques, la clôture d'engagements juridiques, les exceptions de paiement

En consultant les engagements sur Chorus, l'équipe d'audit a décelé une mauvaise imputation budgétaire en début d'année 2013 pour l'IFSTTAR, programme 190, imputé

à tort sur le compte budgétaire du CSTB, erreur certes détectée par le CGDD qui ne l'a pas signalée, mais non détectée par le CPCPM et le CBCM, d'où une demande de rectification pour corriger cette erreur. Cette dernière n'a pas d'impact comptable, mais si elle n'est pas corrigée d'ici la fin de l'année, elle aura un impact sur la restitution de l'action. Pour éviter de telles erreurs en 2014, le CGDD a modifié la rédaction de sa DAS en précisant le compte d'imputation budgétaire. Le CPCPM a effectué un contrôle de supervision au mois de septembre 2013 sur la totalité des engagements juridiques du périmètre. Cette procédure de contrôle sera reconduite en septembre 2014. Ceci devrait contribuer à fiabiliser le processus dès le premier trimestre 2014.

La clôture des engagements juridiques constitue un dossier à part entière. Si cette question n'est pas centrale pour le processus audité, le solde des engagements juridiques étant égal à zéro en fin d'année, la clôture de ceux-ci n'est pas systématique : elle est fonction de la disponibilité des agents de la cellule comptable du CPCPM, la priorité des gestionnaires étant accordée au paiement. Certaines équipes ont de bonnes pratiques et les traitent au fil de l'eau dès que le dernier paiement est effectif ; d'autres connaissent la procédure de clôture mais l'appliquent quand ils ont du temps disponible. Il est à noter qu'en 2013, le pôle technique a vu son activité augmenter du fait de la reprise de la direction des pêches maritimes et aquacoles et de la création des comptes d'affectation spéciales. De plus, le CPCPM n'a la main que sur les engagements juridiques dont les lignes de gestion ont basculé sur l'année N+1. Seule l'agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE) peut intervenir pour permettre au service de finaliser les lignes de gestion non basculées sur l'année en cours. Cette non clôture peut avoir des conséquences comptables limitées si l'EJ est égal à zéro et informatiques (occupation de mémoires informatiques). Un travail du CPCPM est en cours pour nettoyer les bases notamment dans le cadre du service facturier et les travaux de clôture des comptes 2013. Dans le cadre des futures conventions de gestion de service entre les services prescripteurs, le CPCPM et le CBCM, il conviendrait de s'engager sur un nettoyage systématique des engagements juridiques non utilisés. Le CPCPM a sensibilisé l'ensemble de son équipe sur ce dossier lors de réunions de bureau. Par ailleurs, les restitutions chorus font apparaître tous les EJ saisis sans distinguer les EJ clôturés et les EJ soldés. Les directions métier n'arrivent pas, pour certaines d'entre elles, à avoir la moindre suite à leurs multiples relances sur ce sujet. À l'inverse, les demandes de clôture parviennent tardivement (après le 10 décembre, date de fin de gestion) quand elles parviennent. Les correspondances de relance consultées par l'équipe d'audit dans les services prescripteurs et au CPCPM confirment ce jugement très contrasté.

Les directions métier sont obligées de suivre sur des outils informatiques hors Chorus leur consommation de crédits et de vérifier qu'il a été procédé à temps à la descente de crédits dans les unités opérationnelles (UO) pour éviter d'engager des crédits de paiement au-delà du disponible (exceptions de paiement). En effet, l'outil Chorus n'est pas bloquant en cas de dépassement du disponible. Il a été vérifié dans les directions que ce suivi pour le processus de paiement à échéance était effectivement bien réalisé, en utilisant à la fois des restitutions Chorus mais aussi des tableaux récapitulatifs transmis aux directions de ces structures.

Recommandations :

- Renouveler en septembre 2014 sur l'ensemble des engagements juridiques des paiements à échéance, le contrôle de supervision mené en septembre 2013 sur la totalité des engagements juridiques.

- Dans le cadre des futures conventions de gestion de service entre les services prescripteurs, le CPCM et le CBCM, s'engager sur le nettoyage systématique des engagements juridiques non utilisés ou égaux à zéro.

Conclusion

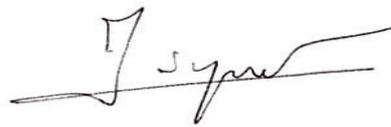
Les auditeurs ont constaté que le processus était sous contrôle et pourrait être étendu à d'autres dossiers. Les directions métier le souhaitent. Un chantier particulier concernant la clôture des engagements juridiques est en cours de réalisation et une réflexion est à réaliser sur la dématérialisation des documents du processus de paiement à échéance et l'organisation de l'archivage électronique des dossiers.

Nicole Darras

Handwritten signature of Nicole Darras in black ink.

Ingénieure en chef des
travaux publics de l'État

Jean-Claude Diquet

Handwritten signature of Jean-Claude Diquet in black ink.

Inspecteur général de l'administration du
développement durable

Annexes

1- Convention relative aux paiements à échéance



Paris-La Défense, le

12 FEV. 2013

MINISTÈRE DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES ET DU LOGEMENT
MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE.

Secrétariat général

Contrôle budgétaire et comptable ministériel

Convention relative aux paiements à échéance

La présente convention a pour objet de définir, pour l'exercice 2013, les conditions et règles d'exécution des dépenses à échéance.

La procédure s'applique aux conventions ou décisions attributives de subvention dont le montant et les dates d'échéance sont connus en début d'année.

Le tableau en annexe 1 arrête les organismes bénéficiaires auxquels s'applique ce dispositif avec la périodicité et le montant des versements.

Pour les paiements relevant de ce dispositif, chaque direction d'administration centrale prépare une convention ou une décision attributive de versement qui précise notamment l'échéancier daté, les montants des versements ainsi que les éléments nécessaires au paiement (identité du créancier). Le dernier versement pour solde reste à l'initiative de l'ordonnateur.

La direction d'administration centrale transmet ces documents au centre de prestations comptables mutualisées (CPCM) via le portail Chorus formulaire ou sous forme papier pour enregistrement de l'engagement juridique dans Chorus, à hauteur du montant total des échéances prévues par la décision.

La décision est soumise au visa du contrôleur budgétaire assortie du numéro d'engagement juridique préalablement saisi ou importé de Chorus formulaire dans le cœur Chorus.

Après visa par le contrôleur budgétaire, l'engagement juridique est validé dans l'application Chorus par le CPCM qui transmet la décision pour signature à la direction gestionnaire.

La certification du service fait par l'ordonnateur est réalisée concomitamment à la validation de l'engagement juridique dans Chorus. Cette certification du service fait est portée par la validation de l'engagement juridique par l'ordonnateur (flux 2). Tout comme l'engagement juridique, le service fait est réalisé pour un montant global. Il vaut ordre de payer au comptable ministériel, pour les montants et échéances définis dans la décision de versement.

Le CPCM transmet la décision signée de la direction gestionnaire au comptable ministériel pour exécution, sans nouvelle intervention de l'ordonnateur en cours d'année.

A cette fin, le comptable ministériel, qui intervient dès lors en mode service facturier, crée directement les demandes de paiement pour le montant et selon les modalités déterminés dans l'échéancier fixés par chaque

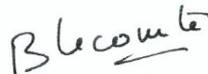
Tour Pascal B - 92055 La Défense

décision. A l'issue de ses contrôles de payeur et de caissier, il procède au paiement de la somme due pour que le compte du bénéficiaire puisse être crédité à la date prévue.

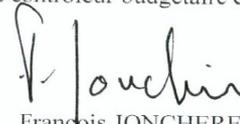
En cas de modification des termes de la décision ou de ses éléments arrêtés en début d'année (montant des versements ou de l'échéancier), la direction gestionnaire transmet immédiatement au comptable ministériel les documents modificatifs, afin que ce dernier modifie les conditions de versements revenant aux bénéficiaires, après visa du DCB si nécessaire, et en avise parallèlement le CPCM.

Le dernier versement pour solde (mensuel ou trimestriel) qui ne fait pas partie du dispositif des paiements à échéance, reste à l'initiative de l'ordonnateur. Il lui appartient de procéder à la clôture des engagements juridiques dès lors que les règlements prévus auront été réalisés.

La Chef du service des affaires financières


Béatrice LECOMTE

Le contrôleur budgétaire et comptable


François JONCHERE

Tour Pascal B - 92055 La Défense

ANNEXE

Périmètre des paiements à échéance prévus en 2013

Montants et dates sont précisées dans les décisions préparées par les directions

		Nombre d'échéances	TOTAL M€
205	Sécurité et affaires maritimes		
	CGMF	3	10,1
	ENIM	11	40,4
170	Météorologie		
	Météo France	3	158,5
159	Information géographique et cartographique		
	IGN	3	70,3
174	Energie		
	ANGDM (fonctionnement)	3	10,8
	ANGDM (Intervention)	3	361,9
181	Prévention des risques		
	ADEME	3	20,8
	ANSES	3	5,1
	INERIS	3	21,3
190	Recherche		
	ADEME	3	17,0
	INERIS	3	2,0
	ANSES	3	1,2
	IRSN	3	149,4
	ADEME	3	3,1
	CEA	3	374,9
	IFP	3	106,5
	CSTB	3	16,2
	IFSTTAR	3	65,7
198	Régimes sociaux de retraite et de sécurité sociale		
	SNCF	3	2 556,6
	RATP	10	555,0
197	Régimes de retraites et de sécurité sociale des marins		
	ENIM	11	723,8
109	L'aide à l'accès au logement		
	FNAL	4	4 583,2
113	Urbanisme, paysage, eau et biodiversité		
	Parcs nationaux	3	16,9
	AAMP	3	5,0
	ONCFS	3	9,7
	DNC	3	0,3
	GIP ATEN	3	0,5
	EPMP	3	0,2
	MNHN	3	1,0
TOTAL			9 887,3

2- Lettre de commande

CGEDD n° 009162-01



MINISTÈRE DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES
ET DU LOGEMENT

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE,
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE

Secrétariat général

Paris, le - 2 JUIL. 2013

Note

à

Monsieur le Vice Président du Conseil général de
l'environnement et du développement durable
(CGEDD)

Nos réf. : D13002337

Affaire suivie par : Florence Miaut
Florence.miaut@developpement-durable.gouv.fr
Tél. 01 40 81 67 30 – **Fax :** 01 40 81 27 63
Courriel : Bc2.Bc.Saf.Sg@developpement-durable.gouv.fr

Objet : Audit sur la maîtrise des risques comptables du dispositif de paiement à échéance en administration centrale

Dans le cadre de la certification des comptes du ministère, l'ensemble des acteurs impliqués dans la maîtrise des risques comptables doit pouvoir répondre de manière circonstanciée et étayée aux demandes de la Cour des comptes, sur les mesures mises en œuvre qui permettent d'assurer un certain niveau de qualité comptable.

Il est impératif de répondre aux exigences du certificateur des comptes qui déplore, dans les quatre derniers actes de certification des comptes, une maîtrise encore informelle des risques et des processus comptables majeurs.

Dans ce but, le ministère de l'égalité des territoires et du logement et le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie se sont engagés depuis 2008 dans une importante démarche de mise en œuvre de contrôle interne comptable (CIC).

Par décision du 11 juin 2012, le comité de pilotage Contrôle interne comptable a choisi d'inscrire les directions d'administration centrale dans un engagement de maîtrise des risques comptables sur un premier périmètre. Il s'agit du dispositif de paiement à échéance dont bénéficient 29 subventions pour charge de service public ou transferts aux établissements publics nationaux. En 2013, pour les deux ministères, les dépenses programmées sous cette modalité représentent 9,887 milliards d'euros.

Aussi, me paraît-il souhaitable de faire procéder durant le deuxième semestre 2013 à un audit sur le dispositif des paiements à échéance mis en place sur des subventions pour charge de service public et des transferts aux établissements publics.

Il devra en particulier permettre :

- d'évaluer la pertinence et l'effectivité des actions mises en œuvre au regard des risques détectés ;

- de dresser un diagnostic sur la qualité comptable des actes générés par les différents acteurs représentant l'ordonnateur ;
- de mesurer le degré de maîtrise du dispositif concerné.

Les constats de l'audit seront donc fondés sur :

- l'analyse des risques comptables faite au sein de chaque direction concernée ;
- l'analyse de l'adéquation des mesures prises ou programmées de contrôle interne comptable (CIC) aux risques estimés ;
- l'analyse de l'impact de ces mesures sur la qualité comptable des écritures enregistrées.

Je vous laisse le soin de définir l'échantillon de directions et services à auditer.

Mes services, notamment le service des affaires financières (SG/SAF), seront à la disposition des auditeurs que vous aurez bien voulu désigner pour mener cette mission.

Les conclusions de ces travaux permettront d'améliorer les procédures déjà mises en place afin d'optimiser leur fonctionnement.

Je souhaiterais qu'un rapport comportant constats et recommandations et permettant d'établir un plan d'action, me soit remis à la fin de l'automne 2013.

Le Secrétaire général,

←
Vincent MAZAURIC

3- Matrice des risques identifiés, évaluation du risque résiduel

Numéro et catégorie de risque	Risques initiaux	Cotation du risque initial	Contrôles attendus	Cotation du risque résiduel
1 organisation	retard de versement par non mise en place des crédits à bonne date,	moyen	Existence de procédures et suivi des délais	Faible <i>Fort pour les crédits hors PAE</i>
2 organisation	Irrégularités pour non délégations de signature, incohérence de ces délégations par rapport à l'organisation, non actualisation de ces délégations	moyen	Existence de procédures et mises à jour, OF, références des délégations, documents datés et signés	Faible
3 organisation	suppléance et non séparation des tâches	moyen	Planification des congés, OF, fiches de poste	Moyen / <i>lié au problème de recrutement dans certaines directions</i>
4 organisation	Irrégularités par habilitations informatiques erronées et non mises à jour •	moyen	Contrôles des habilitations et suivi des mises à jour	Faible
5 organisation	Auditabilité impossible par non traçabilité des opérations et des contrôles, inexistence de check list pour ces contrôles, •	fort	Points et plan de contrôles et traçabilité, existence de check-list	Faible
6 organisation	Auditabilité impossible par inexistence de contrôles de supervision, pas de traçabilité	fort	Plan de contrôles de supervision et traçabilité	Faible
7 organisation	Traitements erronés faute de documentation des processus	moyen	Existence de procédures	Faible

8 budgétaire	Non prise en compte de décision budgétaire modificative,	moyen	Existence de procédures	Faible
9 budgétaire	Imputation comptable erronée, paiement erroné	moyen	Existence de contrôles et traçabilité	Faible
	non clôture des EJ	fort	Les demandes des directions existent mais ne sont pas toujours suivies d'effets par CPCPM, pas de convention entre Directions et CPCPM	fort
	exceptions de paiement	fort	Suivi des crédits consommés et délégués par les directions métier sur des outils informatiques dédiés alimentés ou non par Chorus, utilisation de restitutions	Moyen
10 transversal	Non suivi et non mise en oeuvre du plan d'action de maîtrise des risques	moyen	Suivi de mise en oeuvre et traçabilité	Faible
Autres : sécurité des dossiers	Disparition physique des dossiers, accessibilité des dossiers par des personnes non concernées	moyen	Copie du dossier papier sur le réseau informatique, mise sous clés des dossiers papier classés	moyen

4. Réponse du service des affaires financières au rapport provisoire et prise en compte des auditeurs

Le 19/12/2013 21:15, PETIT Olivier Claude (Sous directeur) - SG/SAF/MC a écrit :

Bonsoir,

veuillez trouver en retour ci-joint nos remarques et compléments.

le contrôle de supervision a été effectué sur la totalité des EJ du périmètre de la convention. Cette action sera conduite en 2014

S'agissant de la clôture des EJ, le sujet est plus complexe qu'il n'y paraît. Par ailleurs, le risque est à nuancer (de fort à moyen à notre sens) car 80% des EJ sont à zéro et ne bascule pas l'année suivante (donc notre clôturable en n+1). La sensibilisation des gestionnaires MC2 a été effectuée (je peux vous joindre les CR ou PPT au titre des réunions de bureau, du service facturier et des TFG)

Réponse des auditeurs :

Les auditeurs ont pris en compte l'ensemble des remarques et compléments proposés par le SAF.

Toutefois, les auditeurs considèrent que pour le sujet relatif à la clôture des EJ, même si un travail a été entrepris par le CPCM le risque inhérent et le risque résiduel restent forts.

5- Liste des personnes rencontrées

Nom	Prénom	Fonction	Service	Date de la rencontre
SG/Service des affaires financières				
ALQUIER	Cyril	Chef de la mission du contrôle interne comptable	SG/SAF/BC2	05/09/2013
MIAUT	Florence	Adjointe au chef de mission	SG/SAF/BC2	05/09/2013
RASSON	Franck	Chargé de projet	SG/SAF/BC2	05/09/2013
ZANETTE	Émilie	Chargée de projet	SG/SAF/BC2	05/09/2013
PETIT	Olivier-Claude	Sous-directeur marchés et comptabilité	SG/SAF/MC	18/09/13 et 12/11/2013
BERNARD	Béatrice	Chef du bureau MC2	SG/SAF/MC2 bureau de la comptabilité de l'administration centrale	18/09/13 et 12/11/2013
GODEC	Ludovic	Responsable du pôle comptable technique	SG/SAF/MC2	12/11/2013
KOSMALA	Nathalie	Responsable d'unité comptable Logement/Nature	SG/SAF/MC2	12/11/2013
MONCHATRE	Pascal	Responsable d'unité comptable Transports	SG/SAF/MC2	12/11/2013
LEOPOLDIE	Marie-Claude	Gestionnaire comptable Transports	SG/SAF/MC2	12/11/2013
GOGUELIN	Élisabeth	Gestionnaire comptable Transports	SG/SAF/MC2	12/11/2013
PETREIN	Jocelyne	Responsable unité comptable – Recherche-Développement Durable	SG/SAF/MC2	12/11/2013
OTTO	Marie-Monique	Gestionnaire-comptable Recherche-Développement Durable	SG/SAF/MC2	12/11/2013
RAOUI	Seghir	Responsable unité comptable Énergie/Climat DGEC-DGPR	SG/SAF/MC2	12/11/2013
CBCM				

Nom	Prénom	Fonction	Service	Date de la rencontre
JONCHERE	François	Contrôleur budgétaire et comptable ministériel	CBCM	15/11/2013
RODRIGUEZ	Marc	Chef du département comptable ministériel	CBCM/DCM	15/11/2013
BACHELLERIE	Bernard	Chef du département de contrôle budgétaire	CBCM/DCB	15/11/2013
BELKOURA	Florence	Adjointe au DCM chargée du visa de dépense	CBCM/DCM	15/11/2013
CHERVET	Fabienne	Collaboratrice secteur « visa de la dépense »	CBCM	15/11/2013
BUIRE	Alexandre	Collaborateur secteur « maîtrise risques »	CBCM	15/11/2013
Directions générales				
EYMARD	Frédéric	Sous-directeur des activités maritimes	DGTIM/DAM/AM	15/10/2013
LE BERRE	Cécile	Chef du bureau des affaires financières (AM2)	DGTIM/DAM/AM2	15/10/2013
CAUNE	Michel	Adjoint au chef du bureau AM2	DGTIM/DAM/AM2	15/10/13
VOY	Françoise	Gestionnaire de crédits	DGTIM/DAM/AM2	15/10/2013
RICARD	Fabienne	Chef du bureau des affaires financières	DGEC/SD7/7B	21/10/13
DURIER	Véronique	Cellule comptable	DGEC/SD7/7B	21/10/13
HAMDADOU	Aïcha	Cellule comptable	DGEC/SD7/7B	21/10/13
GOVYS	Yves	Chef du bureau des Affaires Générales et Système d'Information	DGPR/BAGSI	22/10/13
COCCHI	Marie-Claire	Adjointe au Chef du bureau des Affaires Générales et Système d'Information	DGPR/BAGSI	22/10/13
MOREAU	Jérôme	Responsable du pôle comptable	DGPR/BAGSI	22/10/13
GRAND	Willy	Chef du bureau de gestion	DGITM/SAGS/BCS /BCS2	23/10/13
TILLIET	Marie-Claire	Gestionnaire BCS2	DGITM/SAGS/BCS /BCS2	23/10/13

Nom	Prénom	Fonction	Service	Date de la rencontre
DAVY	Marc	Sous directeur des affaires générales	CGDD/SDAG	23/10/13
JOSSERON	Christophe	Chef du bureau de la synthèse et des affaires financières	CGDD/SDAG/AG2	23/10/13
COURTEMANCHE	Gilles	Adjoint au chef de bureau	CGDD/SDAG/AG2	23/10/13
RAVALET	Sylvie	Sous-directrice du financement du logement	DGALN/DHUP/FL	29/10/13
LERAY	Frédéric	Adjoint au chef du bureau du logement FL4	DGALN/DHUP/FL4	29/10/13
BESTAVEN	Sabrina	Chargée d'études bureau du logement	DGALN/DHUP/FL4	29/10/13
BARRIER	Gwendoline	Chargée d'études bureau du logement	DGALN/DHUP/FL4	29/10/13
ROCCHI	Frédéric	Sous-directeur DGALN/SAGP/DP	DGALN/SAGP	05/12/2013
GUILLOU	Olivier	Chef du bureau des affaires budgétaires	DGALN/SAGP	05/11/2013
EREIAU	Laurence	Gestionnaire	DGALN/SAGP	05/11/2013

6- Glossaire des sigles et acronymes

Acronyme	Signification
AAMP	Agence des aires marines protégées
ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
AIFE	Agence pour l'informatique financière de l'État
ANGDM	Agence Nationale pour la Garantie des Droits des Mineurs
ANSES	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
CBCM	Contrôle budgétaire et comptable ministériel
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CGDD	Commissariat général au développement durable
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CGMF	Compagnie générale maritime et financière
CIC	Contrôle interne comptable
CPCM	Centre de prestations comptables mutualisées
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment
DAM	Direction des affaires maritimes
DAS	Décision d'attribution de subvention
DGALN	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
DGEC	Direction générale de l'énergie et du climat
DGITM	Direction générale des infrastructures, des transports et de la me
DGPR	Direction générale de la prévention des risques
DHUP	Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages
DNC	Domaine national de Chambord
EMP	Établissement public du marais poitevin
ENIM	Établissement national des invalides de la marine
FNAL	Fonds national d'aide au logement
GIP ATEN	Groupement d'intérêt public « atelier technique des espaces naturels »

<i>Acronyme</i>	<i>Signification</i>
IFPEN	Institut français du pétrole et des énergies nouvelles
IFSTTAR	Institut Français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGN	Institut géographique de l'information géographique et forestière
INERIS	Institut national de l'environnement industriel et des risques
IRSN	Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire
MNHN	Musée national d'histoire naturelle
ONCFS	Office national de la chasse et de la faune sauvage
RATP	Régie autonome des transports parisiens
SAF	Service des affaires financières
SNCF	Société nationale des chemins de fer français
UO	Unité opérationnelle

**Ministère de l'écologie,
du développement durable
et de l'énergie**

**Conseil général de
l'environnement
et du développement durable**

7e section – secrétariat général

bureau des rapports
et de la documentation

Tour Pascal B - 92055 La
Défense cedex
Tél. (33) 01 40 81 68 73

