



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

MINISTÈRE DU LOGEMENT, DE L'ÉGALITÉ
DES TERRITOIRES ET DE LA RURALITÉ

Processus de paiement à échéance

Audit de suivi

Rapport n° 009162-02
établi par

Carole CASTROT, Guillaume LAMY (Coordonnateur), Chantal MARRACCINI et Graziella SINARETTY

Octobre 2015

Les auteurs attestent qu'aucun des éléments de leurs activités passées ou présentes n'a affecté leur impartialité dans la rédaction de ce rapport.

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.

| | |
|----------------------------|--------------------------------|
| Rapport CGEDD n° 009162-02 | Date du rapport : Octobre 2015 |
|----------------------------|--------------------------------|

Titre : Processus de paiement à échéance

| | |
|--------------------|-----------------------|
| Commanditaire(s) : | Date de la commande : |
|--------------------|-----------------------|

Auteur(e)s du rapport (CGEDD) : Carole CASTROT, Guillaume LAMY (Coordonnateur), Chantal MARRACCINI et Graziella SINARETTY

Coordonnateur : Guillaume LAMY

Superviseurs : Jean-Claude DIQUET et Jacques POULAIN

Relectrice : Armelle BACHELIER

Nombre de pages du rapport (sans les annexes) : 15

Sommaire

| | |
|--|---------------------------|
| Résumé..... | 2 |
| Liste hiérarchisée des recommandations..... | 4 |
| Recommandations de niveau 1..... | 4 |
| Recommandations de niveau 2..... | 4 |
| Introduction..... | 6 |
| 1. Les éléments de cadrage de l'audit de suivi..... | 7 |
| 1.1. Contexte et enjeux..... | 7 |
| 1.2. Les objectifs de l'audit..... | 8 |
| 1.3. L'équipe d'audit..... | 8 |
| 1.4. La méthodologie de l'audit..... | 8 |
| 2. Les principaux constats..... | 11 |
| 2.1. Le périmètre des dispositifs concernés par le processus de paiement à échéance est en cours d'extension..... | 11 |
| 2.2. L'organisation du processus est solide, dans l'ensemble bien documentée, mais elle reste à harmoniser..... | 12 |
| 2.3. Les délais de paiement sont respectés et la périodicité des versements est adaptée..... | 14 |
| 2.4. Les modalités d'archivage et de contrôle sont en voie de consolidation..... | 16 |
| 2.5. La nouvelle procédure collaborative de clôture des engagements juridiques doit être pérennisée et encore ajustée..... | 17 |
| 2.6. Le processus de dématérialisation a été engagé avec succès, mais sur un périmètre encore trop limité..... | 18 |
| Annexes..... | 22 |
| 1. Liste des personnes rencontrées..... | 23 |
| 2. Convention relative aux paiements à échéance..... | 25 |
| 3. Fluxgramme..... | 27 |
| 4. Recommandations de l'audit initial..... | 28 |
| 5. Matrices des risques..... | 29 |
| 6. Tableau des observations sur le rapport provisoire..... | 37 |
| 7. Plan d'action..... | 38 |
| 8. Glossaire des sigles et acronymes..... | 41 |

Résumé

Le comité ministériel d'audit interne (CMAI) du 26 janvier 2015 a inscrit au plan annuel d'audit du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) un *audit de suivi* de l'audit, mené en 2013-2014, du dispositif de paiement à échéance (PAE) pour le versement de plusieurs subventions pour charges de service public et transferts aux établissements publics nationaux ([audit du processus de paiement à échéance, rapport du CGEDD n°009162-01, janvier 2014](#)).

Ce dispositif de PAE, spécifique au ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie (MEDDE) et au ministère du Logement, de l'Égalité des Territoires et de la Ruralité (MLETR), 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.

En 2015, pour les deux ministères, le montant et le périmètre de ces dépenses programmées a sensiblement évolué par rapport à 2013, exercice pris comme référence lors de l'audit initial. Les dépenses représentent ainsi aujourd'hui 15,35 milliards d'euros, contre 9,89 milliards d'euros en 2013 ; quarante-sept dispositifs (contre quarante en 2013), relevant de sept directions d'administration centrale, sont désormais concernés.

L'approche méthodologique retenue pour mener cet audit de suivi est conforme au cadre de référence de l'audit interne de l'État (CRAIE). Une matrice des risques a été établie, sur la base de l'analyse des risques effectuée lors de l'audit initial, mais également des éléments nouveaux recueillis lors de la phase de planification de la mission. Par ailleurs, s'agissant d'un audit de suivi, les suites données aux recommandations de l'audit initial dans le plan d'action établi par le Service des affaires financières (SAF) et le Contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) en janvier 2014 ont été systématiquement passées en revue et le niveau de risque résiduel a été évalué.

L'audit de suivi confirme le constat de l'audit initial suivant lequel le processus de PAE est sous contrôle et apprécié de l'ensemble des directions pour le gain d'efficacité qu'il permet.

Dans les directions métier, les dossiers examinés sont complets, les contrôles traçables et des procédures écrites spécifiques ont été formalisées. Au Centre de prestations comptables mutualisées (CPCM : SAF/MC2) et au CBCM, les modalités de contrôle ont été renforcées et rendues plus adaptées aux enjeux des PAE. La dématérialisation du processus est généralisée même si elle s'arrête encore au visa du contrôleur budgétaire.

L'extension du champ des PAE aux dispositifs d'intervention supérieurs à 10 millions d'euros est effectivement engagée et a vocation à se poursuivre. Les échéanciers sont, à de rares exceptions près, bien adaptés aux profils de trésorerie des bénéficiaires des versements. Le processus de PAE facilite à cet égard le travail de la régulation budgétaire, qui se concentre de fait sur l'enjeu de la détermination du montant du dernier versement de l'exercice.

Plusieurs axes d'approfondissement du contrôle interne, soulevés dans les recommandations de l'audit initial, demeurent toutefois partiellement traités.

Le CPCM n'a pas encore pu formaliser la procédure de PAE à l'échelle des ministères. Les modalités d'archivage des dossiers, bien que présentant en soi un risque faible, restent à harmoniser entre les directions métier et au sein même du CPCM. Si de substantiels progrès dans le mode de traitement de la clôture des engagements juridiques ont été réalisés par le CPCM, le retour d'information à ce sujet vers les directions métiers est perfectible.

Le respect des délais – tendus – attachés à la préparation des décisions attributives de subvention (DAS) ou des conventions de PAE en début d'exercice est certes assuré grâce à un important travail de sensibilisation du CBCM, mais il présente toujours un risque important faute d'une anticipation suffisante de la part de certaines directions métier. Enfin, les changements de montants ou d'échéanciers, susceptibles d'intervenir en cours d'exercice sur certains dispositifs à forts enjeux financiers, restent inégalement maîtrisés par les acteurs de la chaîne de traitement.

Aussi, les recommandations principales de la mission portent sur la poursuite de la formalisation et de l'harmonisation des procédures PAE à l'échelle des ministères, une meilleure anticipation par les directions métier de la préparation des DAS ou des conventions de paiement de l'exercice suivant, un meilleur retour d'information du SAF vers les directions métier sur la clôture des engagements juridiques, ainsi que sur une évolution de la périodicité des PAE dans les cas, minoritaires, où celle-ci semble insuffisamment adaptée.

Liste hiérarchisée des recommandations

Pages

Recommandations de niveau 1

| | |
|--|----|
| Informer suffisamment tôt le SAF des perspectives d'intégration éventuelle d'un nouveau dispositif PAE dans le cadre de la préparation de la convention annuelle PAE signée avec le CBCM. Acteurs : DAC ; échéance : 3e trimestre 2015. | 12 |
| Étudier la possibilité d'étendre le dispositif PAE à l'ensemble des autres dispositifs, subventions ou transferts apparentés. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | 12 |
| Finaliser l'élaboration d'un logigramme et d'une note de procédure ministérielle, et diffuser ces documents aux directions métiers. Acteur : CPCM ; échéance : 4e trimestre 2015. | 13 |
| Insister, dans les documents de procédure PAE au sein des DAC, sur la nécessité d'anticiper suffisamment la préparation des échéanciers de l'année n+1. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | 15 |
| Mieux anticiper les modalités de détermination du dernier versement en lien avec les bénéficiaires, dans le cadre d'un pilotage centré sur les objectifs des organismes bénéficiaires. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | 16 |
| Ajuster la procédure de clôture des engagements juridiques en y intégrant notamment un retour d'informations par le CPCM sur les demandes de clôture formulées par les directions métiers. Acteur : CPCM ; échéance : 4e trimestre 2015. | 18 |

Recommandations de niveau 2

| | |
|--|----|
| Élaborer une note de procédure PAE et un organigramme fonctionnel nominatif pour les directions qui n'en disposent pas. Pour les autres directions : s'assurer de la mise à jour des documents existants. Pour l'ensemble des directions : transmettre les documents au SAF/MC2. Acteurs : les directions métiers ; échéance : 1er octobre 2015. | 13 |
| Poursuivre l'actualisation des outils du contrôle interne comptable dans le sens d'une plus grande harmonisation entre directions et dans le respect des délais impartis par le SAF. Acteurs : DAC ; échéance : 2e semestre 2015. | 14 |
| Veiller à ce qu'un nombre suffisant d'agents soit formé et sensibilisé aux modalités de gestion du dispositif PAE. Acteurs : Directions métiers ; échéance : 2e trimestre 2016. | 14 |

| | |
|--|----|
| Conforter l'effort de clarification des dates de versement des paiements indiquées dans les DAS ; échéance : 4e trimestre 2015. | 14 |
| Étudier la possibilité de trimestrialiser les dispositifs de PAE mensuels qui le justifient. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | 15 |
| Détailler les fiches de procédure PAE du SAF et des DAC en fonction des différents scenarii envisageables : sans changement, avec changement d'échéancier, avec changement de montant. Acteurs : SAF, DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | 15 |
| Actualiser les chartes d'archivage en vigueur au sein des DAC. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | 16 |
| Relancer la réflexion tripartite CBCM / CPCM / DAC pour étudier la pertinence de l'expérimentation avec une DAC volontaire d'un traitement dématérialisé de ce processus tout au long de la chaîne, associé à un archivage électronique des dossiers. Acteurs : CBCM, SAF, DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | 19 |
| Respecter les consignes de dématérialisation du CBCM de toutes les subventions pour charges de service public et étudier l'extension de cette dématérialisation à d'autres paiements imputés sur un autre titre mais relevant ou apparentés dans leurs caractéristiques aux PAE. Acteurs : Directions métier/ CPCM/ CBCM ; échéance : 4e trimestre 2015. | 19 |

Introduction

Le présent rapport rappelle les éléments de cadrage de l'audit de suivi (I) puis expose les principaux constats et recommandations de la mission (II), qui portent sur :

- l'extension du champ des dispositifs concernés par le processus de paiement à échéance (PAE) ;
- l'organisation et la documentation du processus ;
- le respect des délais et la périodicité des versements ;
- l'archivage et les contrôles ;
- la clôture des engagements juridiques ;
- la dématérialisation.

Les annexes rassemblent :

- la liste des personnes rencontrées ;
- la convention entre le Service des affaires financières (SAF) et le Contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) relative aux PAE ;
- un flux-gramme du processus de PAE établi par la mission ;
- les recommandations de l'audit initial ;
- le tableau de suivi de l'avancement de la mission d'audit de suivi ;
- la matrice des risques contenant une évaluation des risques inhérents et résiduels ;
- un glossaire des sigles et acronymes utilisés.

1. Les éléments de cadrage de l'audit de suivi

1.1. Contexte et enjeux

À la suite de la réalisation, en janvier 2014, d'un audit relatif au processus de paiement à échéance par le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD)¹, le comité ministériel d'audit interne du 26 janvier 2015 a décidé le lancement d'un audit de suivi de ce même dispositif afin de mesurer les actions mises en œuvre sur la base des recommandations de l'audit initial.

Le processus de paiement à échéance vise :

- à fluidifier le paiement de certaines dépenses (subventions pour charges de service public ou transferts aux établissements publics nationaux) en limitant la durée de traitement d'un acte comptable ;
- à 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. En 2015, pour les deux ministères, le montant et le périmètre de ces dépenses programmées a sensiblement évolué par rapport à 2013. Les dépenses représentent ainsi aujourd'hui 15,35 milliards d'euros et relèvent de sept directions d'administration centrale.

L'audit initial a constaté que le processus des PAE était « sous contrôle » en 2013 et apprécié par l'ensemble des directions métier, qui souhaitaient l'étendre à d'autres dossiers. D'après les conclusions de l'audit initial, confirmées par les entretiens de prise de connaissance de l'audit de suivi, les directions métier et le centre de prestations comptables mutualisées (CPCM) ont perçu tout l'intérêt d'une bonne gestion des PAE, tant pour la fluidification des paiements que pour la valeur pédagogique du contrôle interne d'un processus « structurant ».

Certaines recommandations de l'audit initial concernaient, au-delà du seul processus particulier des PAE, l'ensemble du processus comptable. Il a ainsi été recommandé en janvier 2014 de s'engager dans un nettoyage systématique des engagements juridiques non utilisés ou égaux à zéro, et de formaliser les engagements de chacune des parties prenantes sur cette question dans le cadre de conventions de gestion de service à établir entre les services prescripteurs, le CPCM et le CBCM.

L'audit initial a également recommandé d'adapter la mise en place de la démarche de contrôle interne à la nature du processus et aux possibilités opérationnelles des directions concernées. Il a été suggéré 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 en la matière.

Concernant plus particulièrement les dispositifs PAE, l'audit initial a proposé d'engager une réflexion direction métier – service des affaires financières 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 visaient à préciser certains aspects et à compléter la mise sous contrôle : contrôle de la bonne

¹ Audit du processus de paiement à échéance, rapport n°009162-01, janvier 2014 : http://cgedd.documentation.developpement-durable.gouv.fr/document.xsp?id=Cgpc-CGEOUV00222189&n=1&q=%28%2Bauteur_mot%3Adique%29&fulltext=&depot=&

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.

1.2. Les objectifs de l'audit

L'audit de suivi a pour objectif principal l'évaluation du degré de mise en œuvre des actions proposées par le SAF et le CBCM dans le cadre du plan d'action établi lors de l'audit initial.

Il vise à estimer les risques résiduels après la mise en place totale ou partielle des actions correctrices ou mesures de contrôle interne envisagées initialement.

L'audit a également vocation à prendre en compte les observations des services et à les conseiller sur les moyens d'améliorer la maîtrise des risques.

1.3. L'équipe d'audit

L'équipe d'audit de suivi a été composée de Carole Castrot, Guillaume Lamy et Chantal Marraccini, auditeurs, et de Graziella Sinaretti, auditrice stagiaire. La relecture du rapport a été assurée par Armelle Bachelier et sa supervision, par Jean-Claude Diquet, inspecteur général du développement durable puis, à compter du 28 mai 2015, par Jacques Poulain, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts.

1.4. La méthodologie de l'audit

Cet audit de suivi a été conduit suivant les principes :

- de la charte d'audit interne des ministères ;
- du cadre de référence de l'audit interne dans l'État (CRAIE) ;
- du guide méthodologique s'appliquant aux missions confiées au CGEDD ;
- du guide spécialisé relatif aux audits comptables et financiers du CGEDD.

L'approche méthodologique a reposé sur les éléments suivants :

a) la phase de planification, qui comprend :

- la prise de connaissance du processus PAE, du rapport d'audit initial et de la documentation afférente, y compris le plan d'action ;
- l'élaboration et la transmission au SAF d'un questionnaire de prise de connaissance afin de préciser les objectifs et le champ de la mission ;
- l'élaboration de la note de cadrage et de la matrice des risques ;
- le choix des services des directions d'administration centrale audités ;

- la validation de la note de cadrage par le commanditaire ;
- l'élaboration des outils nécessaires pour la phase terrain réalisée auprès des directions métier et auprès du service des affaires financières ;

b) la phase d'audit proprement dite, réalisée dans les directions métiers et au SAF :

Menée sur la base d'un questionnaire prenant en compte les risques identifiés et rempli par les services concernés, cette phase a comporté des entretiens avec :

- le sous-directeur, chef ou adjoint au chef de bureau et gestionnaire budgétaire et comptable des directions métiers concernées ;
- le chef de bureau, chef de pôle et responsable d'unité comptable du service des affaires financières ;
- le chef du département comptable ministériel et ses collaborateurs.

Le choix des services audités :

La mission d'audit est intervenue dans les sept directions d'administration centrale concernées par le dispositif PAE :

- le commissariat général au développement durable, sous-direction des affaires générales (CGDD / SDAG) ;
- la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature, service des affaires générales et de la performance (DGALN / SAGP) ;
- la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature, direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DGALN / DHUP) ;
- la direction générale de l'énergie et du climat, sous-direction des affaires générales et de la synthèse (DGEC / SD7) ;
- la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer, service de l'administration générale et de la stratégie (DGITM / SAGS) ;
- la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer, direction des affaires maritimes (DGTIM / DAM) ;
- la direction générale de la prévention des risques, bureau des affaires générales et des systèmes d'information (DGPR / BAGSI) ;

ainsi qu'au centre de prestations comptables mutualisées (SG/SAF/MC2), et auprès du département comptable ministériel.

La phase d'entretiens avec le SAF/MC2 et les directions métiers s'est déroulée du 20 mai au 19 juin 2015.

c) la phase de communication des résultats

Une réunion de clôture a été organisée le 24/07/2015 entre le commanditaire et l'équipe d'audit pour présenter les conclusions de l'audit de suivi et étudier les recommandations.

Un rapport provisoire a été soumis au contradictoire du commanditaire le 27/07/2015 et un plan d'action lui a été demandé.

Après avoir pris en compte les observations du commanditaire sur ce rapport provisoire, un rapport définitif auquel a été joint en annexe le plan d'action du commanditaire a été établi.

2. Les principaux constats

2.1. Le périmètre des dispositifs concernés par le processus de paiement à échéance est en cours d'extension

Les paiements à échéance concernent les subventions pour charges de service public (SCSP) et certains transferts ou autres dispositifs dont les échéances de versement et les montants sont définis en début d'exercice après négociation entre l'opérateur et sa tutelle.

Ces paiements présentent le plus souvent un caractère impératif, tels ceux relatifs aux retraites. Leur non versement peut rapidement conduire à des difficultés pour les opérateurs. Dans certains cas, ils sont fixés en loi de finance initiale, comme pour le fonds national d'aide au logement (FNAL).

Le dispositif de PAE permet justement de fiabiliser et de sécuriser le versement de ces paiements en les automatisant. Il s'agit aussi d'un système avantageux pour les opérateurs bénéficiaires puisqu'il leur permet d'avoir une meilleure visibilité sur la gestion de la trésorerie.

Dans ce contexte, et dans le cadre de la feuille de route 2014, le SAF et le CBCM ont souhaité étendre le périmètre du contrôle interne comptable relatif aux paiements à échéance à l'ensemble des dispositifs d'intervention supérieurs à 10 M€. Ainsi, le champ des dispositifs de PAE concernés a quelque peu évolué entre 2013 et 2015, leur montant total passant de 9,887 Mds€ à 15,352 Mds€, en raison de :

- l'intégration de nouveaux dispositifs dans la procédure :

- la Caisse autonome nationale de la sécurité sociale dans les mines (CANSSM) pour un montant de 16,316 millions €,
- l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) pour un montant de 293 627 €,
- le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) pour un montant de 166,154 millions €,
- le Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM) pour un montant de 1,747 millions €,
- le Département prévention et sécurité minière (DPSM du BRGM) pour un montant de 25,150 millions €,
- le groupement d'intérêt public GEODERIS pour un montant de 5,888 millions €,
- l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA) pour un montant de 1,860 millions €,
- l'Office national des forêts (ONF) pour un montant de 3,363 millions €.

- l'augmentation du montant de la subvention attribuée au FNAL, de 4,583 Mds € en 2013 à 10,089 Mds € en 2015. Ce changement s'est d'ailleurs accompagné de la mise en place d'une nouvelle périodicité des versements, passant de 4 à 10 annuellement ;

- la sortie de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) du dispositif en 2015, son modèle de financement ayant évolué (transformation de la SCSP en financement via une taxe affectée, la taxe générale sur les activités polluantes (TGAP) et se prêtant moins au processus PAE).

La liste de l'ensemble des dispositifs PAE concernés en 2015 a été arrêtée dans la cadre de la convention relative aux paiements à échéance signée par le CBCM et le SAF et figure en annexe 2.

Cette extension du périmètre du PAE a permis de mesurer la robustesse des procédures instaurées pour limiter le risque « amont » portant sur l'articulation entre les DAC et le SAF lors de la mise en place d'un nouveau PAE. Cette phase initiale du processus d'intégration d'un nouveau bénéficiaire au dispositif PAE peut en effet entraîner la perte de maîtrise des délais – risque identifié comme élevé dans la nouvelle cartographie des risques du processus PAE élaborée par le bureau MC2 – si l'intégration n'est pas suffisamment anticipée par l'ensemble des acteurs.

1. Informer suffisamment tôt le SAF des perspectives d'intégration éventuelle d'un nouveau dispositif PAE dans le cadre de la préparation de la convention annuelle PAE signée avec le CBCM. Acteurs : DAC ; échéance : 3e trimestre 2015.

D'autres dispositifs s'apparentent aux paiements à échéance par leurs caractéristiques (montants et échéances prévisibles dès le début d'exercice) mais sont maintenus en dehors du champ de la procédure PAE (cas de certaines écoles). Ces « faux paiements à échéance », bien que maintenus en dehors du périmètre des PAE, présentent une forte similitude en termes de gestion et de contrôle.

Toutefois, contrairement aux dispositifs de paiement à échéance, dont l'engagement juridique (EJ) est visé globalement pour l'année en cours, chaque versement de ces dispositifs hors PAE doit donner lieu à une nouvelle validation de l'EJ par le département du contrôle budgétaire (DCB) ainsi qu'à une nouvelle production des pièces justificatives et de la certification du service fait, et ce pour chaque échéance.

Motivé par les difficultés budgétaires ou des risques spécifiques attachés à la gestion de ces dispositifs, le maintien hors PAE conduit cependant les services gestionnaires au sein des DAC à mettre en place des procédures parallèles parfois redondantes et chronophages.

2. Étudier la possibilité d'étendre le dispositif PAE à l'ensemble des autres dispositifs, subventions ou transferts apparentés. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015.

2.2. L'organisation du processus est solide, dans l'ensemble bien documentée, mais elle reste à harmoniser

Les échanges entre le SAF et les DAC sont globalement fluides, tout comme ceux qui concernent le SAF et le CBCM.

Qu'elles appliquent le processus depuis plusieurs années ou que leur intégration dans le dispositif soit plus récente, la quasi-totalité des directions métier disposent d'une note de procédure formalisée concernant les modalités de versement des subventions relevant des PAE. La plupart des services disposent également d'un organigramme fonctionnel nominatif. Dans certaines directions, ces documents nécessitent une mise à jour pour prendre en compte les récentes modifications liées à la mise en place de la dématérialisation.

3. Élaborer une note de procédure PAE et un organigramme fonctionnel nominatif pour les directions qui n'en disposent pas. Pour les autres directions : s'assurer de la mise à jour des documents existants. Pour l'ensemble des directions : transmettre les documents au SAF/MC2. Acteurs : les directions métiers ; échéance : 1^{er} octobre 2015.

A l'issue de l'audit initial, la recommandation n°1 de niveau 1 relative au dispositif de PAE prévoyait l'élaboration et la diffusion auprès des directions métier par le CPCM d'un logigramme et d'une note de procédure relatifs au traitement des paiements à échéance². À ce jour, le CPCM n'a que partiellement mis en œuvre cette recommandation : il a repris et réutilisé un logigramme issu de documents de la DGFIP, mais ne l'a pas encore adapté aux spécificités des ministères. Ce logigramme a vocation par la suite à être mis sous forme de note.

Le document en l'état a néanmoins été transmis aux directions métiers, sans réaction de leur part, celles-ci disposant souvent de documents de procédure plus ou moins adaptés à leurs spécificités. Cette situation peut contribuer à freiner l'harmonisation des modalités de gestion au sein des DAC souhaitée par ailleurs par le CBCM et le SAF.

Le déploiement en cours du service facturier (le 1^{er} janvier 2015 au SG, le 1^{er} juin 2015 dans certaines directions métiers), projet dont le CPCM a la responsabilité et qui constitue une priorité pour les ministères, explique le retard pris dans l'application de cette recommandation (initialement, celle-ci aurait dû être mise en œuvre au 3^e trimestre 2014, comme prévu par le plan d'action initial renseigné par le SAF).

4. Finaliser l'élaboration d'un logigramme et d'une note de procédure ministérielle, et diffuser ces documents aux directions métiers. Acteur : CPCM ; échéance : 4^e trimestre 2015.

Le CPCM a engagé la démarche de mise à jour des outils du contrôle interne comptable. L'extension des dispositifs de contrôle interne PAE aux dispositifs d'intervention et transferts supérieurs à un seuil de 10M€ est en cours (cf. 2.1) et la cartographie des risques pour l'ensemble des opérations supérieures à 10 M€, PAE et hors PAE, a été mise à jour.

Cette cartographie révisée a été transmise aux DAC en mars 2015 pour validation, accompagnée d'un organigramme fonctionnel à compléter et d'une annexe du guide de la DGFIP permettant d'expliquer la méthode de recensement des risques. Les directions métier devaient également, pour le 30 juin 2015, fournir leur plan de contrôle au SAF/MC2, et indiquer si une revue des habilitations a été réalisée.

² La mission a élaboré un fluxgramme du processus PAE sur la base du logigramme simple de la DGFIP. Celui-ci figure en annexe 3.

Le CPCM sollicite régulièrement les DAC dans le cadre de la mise à jour des outils du contrôle interne comptable. Une direction métier a souhaité disposer de plus de temps pour s'approprier ces outils transmis par le CPCM. Par ailleurs, comme évoqué ci-dessus, de nombreuses directions disposent de leurs propres documents de contrôle interne (cartographie des risques, OFN, fiche de procédure...).

Afin de consolider leur procédure de pilotage des crédits, plusieurs directions métier se sont dotées d'outils spécifiques de suivi, très complets et d'une grande efficacité : tableau de pilotage budgétaire, de suivi comptable, de suivi des DAS (dates de paiement / montants des versements), de suivi des consommations des autorisations d'engagement et de crédits de paiement (par programme), restitutions Chorus relative au suivi des engagements juridiques... Au-delà du suivi des PAE qui s'en trouve facilité, ces documents permettent également d'assurer une continuité au sein des services. La mission a toutefois noté le caractère très hétérogène des outils mis en place pour répondre aux nécessités des DAC.

5. Poursuivre l'actualisation des outils du contrôle interne comptable dans le sens d'une plus grande harmonisation entre directions et dans le respect des délais impartis par le SAF. Acteurs : DAC ; échéance : 2e semestre 2015.

L'organisation de la continuité de service au sein des directions métiers, généralement rigoureuse compte-tenu des exigences de délais contraints à respecter, présente parfois des fragilités susceptibles d'être palliées par la mise en place de binômes.

6. Veiller à ce qu'un nombre suffisant d'agents soit formé et sensibilisé aux modalités de gestion du dispositif PAE. Acteurs : Directions métiers ; échéance : 2e trimestre 2016.

2.3. Les délais de paiement sont respectés et la périodicité des versements est adaptée

Depuis 2014, la date de versement de la première subvention figure de façon précise dans toutes les DAS. L'ambiguïté, signalée lors de l'audit initial, sur la signification des dates de paiement indiquée dans les DAS, a été levée dans la plupart des cas (sauf dans deux directions) : il s'agit de la date d'arrivée effective des crédits sur les comptes bancaires des bénéficiaires – ce qui suppose pour le CBCM d'engager le traitement pour paiement 48 heures plus tôt.

7. Conforter l'effort de clarification des dates de versement des paiements indiquées dans les DAS ; échéance : 4e trimestre 2015.

Les dispositifs en place au CBCM, renforcés par un contrôle de supervision réalisé désormais *a priori* par la responsable du secteur de la dépense, permettent de s'assurer de la construction de rétroplannings adaptés en lien avec les directions métier. Celles-ci sont sensibilisées par le département comptable ministériel (DCM) à l'importance du respect des échéances, et notamment de la première échéance de versement, plus risquée dans la mesure où celle-ci intervient en tout début d'année.

Malgré cette sensibilisation, certaines directions n'anticipent pas suffisamment la préparation des dispositifs PAE de l'année à venir. Si les délais de paiement demeurent respectés, grâce à la réactivité des services du SAF et du CBCM, cette

anticipation encore trop tardive de la part de certaines DAC conduit parfois à une réduction indue du délai laissé au contrôleur budgétaire pour apposer son visa, qui s'établit réglementairement à 15 jours.

Sont toutefois à souligner les efforts et la vigilance de la plupart des directions, notamment en toute fin d'année, qui parviennent, en lien avec le SAF et le CBCM, à un pilotage prospectif des délais de paiement.

8. Insister, dans les documents de procédure PAE au sein des DAC, sur la nécessité d'anticiper suffisamment la préparation des échéanciers de l'année n+1. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015.

Les DAC se sont bien appropriées, dans l'ensemble, la réflexion sur la périodicité des versements des PAE. Le nombre des versements gagne, selon elles, à être limité : de fait, les versements sont désormais trimestriels dans la plupart des situations, mais demeurent mensuels dans certains cas, parfois non négociables, de conventions portant sur des dispositifs à forts enjeux financiers, comme le FNAL ou la CANSSM.

Les échéanciers de versement pour 2015 sont, en règle générale, établis opérateur par opérateur, en concertation avec le SAF et le CBCM. Les échéanciers sont dans l'ensemble jugés adaptés par les DAC, même si des marges de simplification subsistent pour certains dispositifs (Régie autonome des transports parisiens, Établissement national des invalides de la marine).

9. Étudier la possibilité de trimestrialiser les dispositifs de PAE mensuels qui le justifient. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015.

La mise au point des échéanciers et la détermination du montant du dernier versement, qui relève de la responsabilité de l'ordonnateur, requiert souvent des DAC de s'appuyer sur des éléments avancés de comptabilité prospective et de suivi de l'exécution budgétaire fournis par les bénéficiaires, afin de déterminer pour chaque situation les dates les plus adaptées.

Dans certains cas, l'exercice a pu soulever quelques difficultés ou nécessiter un lourd travail, du fait du manque de recul en matière d'analyse financière au sein des opérateurs, ou de la grande diversité des typologies et des modèles de financement des organismes gérés (cas de certains opérateurs de la DGALN/DEB ou de la DGPR).

Dans d'autres situations, l'évolution des perspectives et des contraintes de gestion des bénéficiaires a conduit, en cours d'exercice, à des changements importants du montant des versements ou de l'échéancier lui-même (cas du FNAL en 2015) qui, bien que traités actuellement de façon très satisfaisante, sont chronophages et peuvent générer des risques accrus en gestion (oubli, erreurs, défaut de validation, défaut de production des certificats de paiement).

10. Détails les fiches de procédure PAE du SAF et des DAC en fonction des différents scénarios envisageables : sans changement, avec changement d'échéancier, avec changement de montant. Acteurs : SAF, DAC ; échéance : 4e trimestre 2015.

Le dernier paiement versé aux bénéficiaires dépend de leur situation financière, notamment de la trésorerie, et peut être modulé à la hausse ou à la baisse. Les dispositifs à forts enjeux financiers sont les premiers concernés par cette modulation, qui peut également toutefois concerner de petits établissements (cas de l'annulation fin 2014 du dernier versement de l'Établissement public du Marais poitevin).

Cette possibilité de modulation du dernier versement crée les conditions d'une meilleure régulation budgétaire, qui doit cependant être suffisamment anticipée et préparée au sein des DAC pour être mise en œuvre avec profit.

Or, dans certaines situations, cette marge d'anticipation est réduite, l'État se trouvant parfois soit dans la position de financeur en dernier ressort des organismes (cas de Parcs nationaux de France), soumis aux aléas de financement des autres partenaires (collectivités, Union européenne), soit dans la nécessité de gérer en cours d'exercice des gels de crédits intervenus en loi de finances rectificative (cas de l'Institut national de l'environnement industriel et des risques en 2014, ou encore du FNAL en 2014 et 2015).

11. Mieux anticiper les modalités de détermination du dernier versement en lien avec les bénéficiaires, dans le cadre d'un pilotage centré sur les objectifs des organismes bénéficiaires. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015.

2.4. Les modalités d'archivage et de contrôle sont en voie de consolidation

Les dossiers PAE sont des dossiers « simples » contenant en général peu de documents à risque nécessitant une sécurisation poussée. La plupart des directions organisent son archivage selon une charte adaptée à ses besoins et actualisée, souvent à la faveur du récent déménagement, dans le cadre de l'obligation légale de bonne gestion de l'information des documents élaborés par le ministère. Certaines DAC n'ont en revanche pas encore adapté ni mis à jour la charte type mise à disposition par le ministère.

12. Actualiser les chartes d'archivage en vigueur au sein des DAC. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015.

Les dossiers PAE sont le plus souvent archivés sous forme papier dans les bureaux de chaque gestionnaire et sous forme informatique sur le réseau de la direction, avant d'être enregistrés aux archives nationales deux à quatre ans plus tard. La traçabilité des contrôles dans ce domaine existe aussi dans Chorus pour le contrôle du validateur pour chacun des pôles techniques du CPCM. Au CPCM, l'harmonisation des modalités d'archivage des dossiers, en cours et bien que présentant en soi un risque faible, reste à finaliser.

Le système d'information Chorus permet aux directions métiers de consulter et de suivre l'avancement des dossiers. Plusieurs directions font état de difficultés dans le suivi de l'exécution budgétaire via Chorus. En effet, elles ne parviennent pas, dans les restitutions Chorus à disposition, à isoler rapidement sur un document les engagements juridiques actifs. Cela les conduit souvent à effectuer un retraitement parallèle des données collectées dans Chorus.

Au CPCM, les contrôles ont été consolidés et renforcés. Dans l'audit initial, la détection d'une erreur d'imputation budgétaire avait conduit à la mise en place en septembre 2013 d'un contrôle de supervision ponctuel sur l'ensemble des EJ. Ce contrôle de supervision relatif à l'imputation budgétaire de la subvention a été pérennisé en 2014 et a été complété par deux autres contrôles. Ces deux nouveaux contrôles tracés dans un tableau de suivi permettent de s'assurer de la clôture des EJ de l'année précédente et de la présence des pièces jointes dans chacun des dossiers. L'ensemble de ces contrôles exhaustifs sont réalisés par l'adjoint au chef du bureau MC2, en charge du contrôle interne comptable et des contrôles de supervision.

À ces trois contrôles s'ajoute une grille de contrôle rénovée et diffusée auprès des responsables d'unité opérationnelle. Il s'agit d'une liste récapitulative des points de contrôle à effectuer pour chaque dossier. Intégrée annuellement dans chaque dossier, elle permet de vérifier la complétude et la qualité des pièces justificatives.

Enfin, tout comme les contrôles de supervision, la grille de contrôle, dont l'utilité est reconnue au sein de MC2, est validée par la cheffe du bureau ou son adjoint.

2.5. La nouvelle procédure collaborative de clôture des engagements juridiques doit être pérennisée et encore ajustée

À l'occasion de l'examen du processus d'engagements juridiques des paiements à échéance, l'audit initial avait souligné, pour l'ensemble des SCSP et interventions, l'importance de la finalisation des postes d'engagements juridiques non utilisés et de la clôture des EJ égaux ou proches de zéro. Ce nettoyage des EJ, initié dès 2013, a été relancé dans la perspective de la mise en place du service facturier (SFACT), notamment.

Dans le cadre des protocoles portant conventions pour la mise en place du service facturier, signés entre les directions métier, le CPCM et le CBCM, un engagement a été pris pour la finalisation des postes et la clôture des EJ non utilisés au fil de l'eau. Toutefois cet engagement ne concerne que les dépenses entrant dans le cadre du SFACT (essentiellement, la commande publique).

Dans ces conditions, en juin 2014, le CPCM a plus largement mis en place une procédure de revue mensuelle des EJ à clôturer. A ainsi été transmise à chaque direction métier une fiche de procédure de suivi des EJ à clôturer visant à fluidifier les opérations de clôture des EJ, à harmoniser les outils de suivi des EJ, à tracer les travaux effectués au fil de l'eau et à centraliser ces travaux (pilotage par l'agent référent au sein de MC2). Cette fiche de procédure a été complétée d'un calendrier et d'une extraction des EJ actifs de chaque programme issue des restitutions de Chorus. La procédure ainsi définie est mise en œuvre chaque mois par un échange itératif de fichiers Excel ou Calc³ entre le CPCM et les directions métier. Cette procédure est en cours d'ajustement, notamment pour tenir compte de l'impossibilité technique de clôturer certains EJ.

Les directions métier ont accueilli favorablement la nouvelle procédure. Après un lancement progressif, depuis 2015, toutes les directions participent pleinement à la procédure. Elles estiment que celle-ci fonctionne correctement et permet, mieux que les procédures antérieures, de mener à bien les opérations de clôture. À noter qu'une

³À cet égard, il convient de rappeler la recommandation de la politique informatique du ministère d'utiliser Calc en lieu et place d'Excel.

direction, croyant que la nouvelle procédure venait se surajouter aux procédures anciennes (fiche de demande de clôture, clôture lors du dernier engagement), a maintenu les anciennes pratiques. Pour éviter toute équivoque, la fiche de procédure pourrait préciser que le nouveau mode opératoire se substitue à tous les autres.

Des améliorations pourraient cependant être envisagées pour une meilleure efficacité du dispositif. Il est ainsi souhaité par toutes les directions que le CPCM procède à un retour d'information systématique sur les motifs de non clôture des EJ lorsqu'une demande en ce sens a été exprimée dans le tableau. Les services sont contraints de rechercher eux-mêmes l'effectivité et le moment de la clôture, par la consultation de Chorus ; un retour par le CPCM dans le tableau mensuel serait plus efficace. La fiche procédure pourrait ainsi prévoir des modalités de retour d'informations sur les demandes de clôture formulées par les directions.

13. Ajuster la procédure de clôture des engagements juridiques en y intégrant notamment un retour d'informations par le CPCM sur les demandes de clôture formulées par les directions métier. Acteur : CPCM ; échéance : 4e trimestre 2015.

2.6. Le processus de dématérialisation a été engagé avec succès, mais sur un périmètre encore trop limité

L'audit initial avait recommandé le lancement d'une réflexion tripartite (direction métier, CPCM et CBCM) en vue de la dématérialisation des processus PAE tout au long de la chaîne au sein d'une direction. La réflexion a été lancée à l'initiative du CPCM, avec le projet de mener une expérimentation en partenariat avec une direction volontaire (la DIGITM était initialement envisagée). Restait à élaborer une fiche projet, identifiant le périmètre et les objectifs de cette expérimentation.

Or, dans le même temps, le CPCM a sollicité le contrôleur budgétaire et comptable ministériel (via le département comptable ministériel) afin de connaître sa position sur la faisabilité et les modalités d'une dématérialisation du processus PAE jusqu'au paiement (notamment la transmission des pièces justificatives au comptable ministériel). Le département comptable ministériel estime qu'une telle dématérialisation reste subordonnée à l'accord de la Cour des comptes sur la dématérialisation des pièces soumises à son contrôle. Sollicitées, ni la Cour des comptes, ni la DGFiP n'ont encore apporté de réponse.

D'ores et déjà, une note du contrôleur budgétaire et comptable ministériel du 1^{er} décembre 2014, prise en application d'un [arrêté du ministre chargé du budget du 9 septembre 2013](#), a conduit à engager la dématérialisation du contrôle budgétaire des seules subventions pour charges de service public (actes de gestion et pièces justificatives), à compter du 1^{er} janvier 2015. Cette note prévoit la saisine du contrôleur budgétaire et la transmission des pièces justificatives (décisions attributives de subvention et, le cas échéant, dispositifs conventionnels pris en soutien de ces décisions) via le système d'information Chorus. En retour, le visa du contrôleur budgétaire est émis par visa électronique.

Les PAE constituant, pour l'essentiel, des SCSP, ils sont soumis au visa préalable du contrôleur budgétaire au premier euro. En pratique, ils sont transmis au CPCM via

Chorus-formulaire par les services prescripteurs pour être soumis au visa préalable du contrôleur budgétaire.

D'une façon générale, les prescriptions de la note relative à la dématérialisation sont bien respectées par les DAC. Les directions se disent satisfaites du processus en place et désireuses de le voir étendu sur toute la chaîne de la dépense en matière de PAE, voire à d'autres dispositifs.

En revanche, une direction a indiqué ne pas avoir eu connaissance de la note du CBCM. Elle n'utilise donc pas Chorus-formulaire et continue à mentionner dans une même DAS des versements de SCSP et des versements du titre 6. Il faudra donc veiller à ce que la note de dématérialisation soit systématiquement mise en œuvre.

Par ailleurs, la note relative à la dématérialisation prévoit la possibilité d'étendre la dématérialisation à d'autres dispositifs proches des SCSP (après concertation avec les services concernés) ; cette faculté pourrait être utilisée pour étendre la dématérialisation à l'ensemble des dispositifs apparentés aux PAE.

Enfin, la pratique de la dématérialisation a fait ressortir quelques difficultés de mise en œuvre opérationnelle. Pour les pièces transmises par dématérialisation duplicative (décisions, conventions...), se posent parfois des problèmes de format de données (liées aux versions des applications bureautiques ou à l'utilisation des outils de Libre office) ; ces difficultés techniques devront être examinées avant une éventuelle extension de la dématérialisation, éventuellement dans le cadre du projet d'expérimentation évoqué lors de l'audit initial.

14. Relancer la réflexion tripartite CBCM / CPCM / DAC pour étudier la pertinence de l'expérimentation avec une DAC volontaire d'un traitement dématérialisé de ce processus tout au long de la chaîne, associé à un archivage électronique des dossiers. Acteurs : CBCM, SAF, DAC ; échéance : 4^e trimestre 2015.

En tout état de cause, la recommandation de l'audit initial portant sur la généralisation de la tenue de dossiers numériques, de préférence en utilisant Chorus, est maintenue et précisée de la façon suivante :

15. Respecter les consignes de dématérialisation du CBCM de toutes les subventions pour charges de service public et étudier l'extension de cette dématérialisation à d'autres paiements imputés sur un autre titre mais relevant ou apparentés dans leurs caractéristiques aux PAE. Acteurs : Directions métier/ CPCM/ CBCM ; échéance : 4^e trimestre 2015.

Carole Castrot Guillaume Lamy Chantal Marraccini Graziella Sinaretti



Attachée principale
d'administration de
l'État

Administrateur civil

Attachée principale
d'administration de
l'État

Auditrice stagiaire

Annexes

1. Liste des personnes rencontrées

| Nom | Prénom | Organisme | Fonction | Date de rencontre |
|----------------|----------------|---------------------|---|--------------------------|
| RODRIGUEZ | Marc | CBCM / DCM | Chef du département comptable ministériel | 24/03/2015 et 19/06/2015 |
| GUILIELMO | Isabelle | CBCM / DCM | Adjointe au DCM | 24/03/2015 |
| PETIT | Olivier-Claude | SG/SAF/MC | Sous-directeur des marchés et de la comptabilité | 24/03/2015 |
| ANGÉE-FRANÇOIS | Delphine | SG/SAF/MC | Chargée de mission | 24/03/2015 |
| BERNARD | Béatrice | SG/SAF/MC2 | Chef du bureau de la comptabilité de l'administration centrale | 24/03/2015 et 20/05/2015 |
| GODEC | Ludovic | SG/SAF/MC2 | Chef de pôle, pôle technique | 26/05/2015 |
| PETREIN | Jocelyne | SG/SAF/MC2 | Responsable d'unité comptable « recherche et développement durable » | 26/05/2015 |
| RAOUI | Séghir | SG/SAF/MC2 | Responsable d'unité comptable « énergie, climat et prévention des risques » | 26/05/2015 |
| KOSMALA | Nathalie | SG/SAF/MC2 | Responsable d'unité comptable « logement / nature » | 28/05/2015 |
| MONCHATRE | Pascal | SG/SAF/MC2 | Responsable d'unité comptable « transports » | 28/05/2015 |
| ROCCHI | Frédéric | DGALN/SAGP/SDP | Sous-directeur de la performance | 26/05/2015 |
| GUILLOU | Olivier | DGALN/SAGP/SDP/BA B | Chef du bureau | 26/05/2015 |
| BORDOT | Jean-Romain | DGALN/SAGP/SDP/BA B | Chargé de mission | 26/05/2015 |
| GRAND | Willy | DGITM/SAGS/BCS2 | Chef du bureau | 26/05/2015 |
| TILLIET | Marie-Claire | DGITM/SAGS/BCS2 | Gestionnaire de crédits | 26/05/2015 |
| PRUVOT | Gwénolée | DGPR/BAGSI | Cheffe du bureau des affaires générales et des systèmes d'information | 27/05/2015 |
| COCCHI | Marie-Claire | DGPR/BAGSI | Adjointe à la cheffe du bureau des affaires générales et des systèmes d'information | 27/05/2015 |
| MOREAU | Jérôme | DGPR/BAGSI | Responsable de l'unité comptable de la cellule des affaires financières | 27/05/2015 |

| <i>Nom</i> | <i>Prénom</i> | <i>Organisme</i> | <i>Fonction</i> | <i>Date de rencontre</i> |
|-------------------|----------------------|-------------------------|---|---------------------------------|
| | | | du BAGSI | |
| JOSSERON | Christophe | CGDD/SDAG/AG2 | Chef de bureau | 27/05/2015 |
| COURTEMANCHE | Gilles | CGDD/SDAG/AG2 | Adjoint chef de bureau | 27/05/2015 |
| LOURY | Aline | CGDD/SDAG/AG2 | Gestionnaire budgétaire et comptable | 27/05/2015 |
| RICARD | Fabienne | DGEC/SD7 | Chef du bureau des affaires financières et logistiques | 28/05/2015 |
| HAMDADOU | Aicha | DGEC/SD7 | Gestionnaire budgétaire et comptable | 28/05/2015 |
| TANCHOU | Isabelle | DGITM/DAM/AM | Sous directrice des activités maritimes | 03/06/2015 |
| LECOQ | Jean-Christophe | DGITM/DAM/AM2 | Chef du bureau des affaires financières | 03/06/2015 |
| CAUNE | Michel | DGITM/DAM/AM2 | Adjoint au chef du bureau des affaires financières | 03/06/2015 |
| PESRET | Clémentine | DGALN/DHUP/FE | Sous-directrice du financement et de l'économie, du logement et de l'aménagement (FE), Présidente du FNAL | 11/06/2015 |
| LE MOGNE | Anne-Marie | DGALN/DHUP/FE/FE4 | Chef du bureau des aides personnelles au logement | 11/06/2015 |
| BARRIER | Gwendoline | DGALN/DHUP/FE/FE4 | Chargée de missions financières, responsable du suivi du FNAL | 11/06/2015 |
| LERAY | Frédéric | DGALN/DHUP/FE/FE2 | Adjoint au chef du bureau du budget du logement et de l'aménagement | 11/06/2015 |
| MOUCHIROUD | Bernadette | DGALN/DHUP/FE/FE2 | Chargée de suivi de données budgétaires et du contrôle interne comptable | 11/06/2015 |

2. Convention relative aux paiements à échéance



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

Secrétariat général

MINISTÈRE DU LOGEMENT,
DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES
ET DE LA RURALITÉ

Contrôle budgétaire et comptable ministériel

Convention relative aux paiements à échéance

La présente convention a pour objet de définir, pour l'exercice 2015, 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, intégrée dans chorus, est soumise au visa du contrôleur budgétaire assortie du numéro d'engagement juridique préalablement saisi ou importé dans 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.

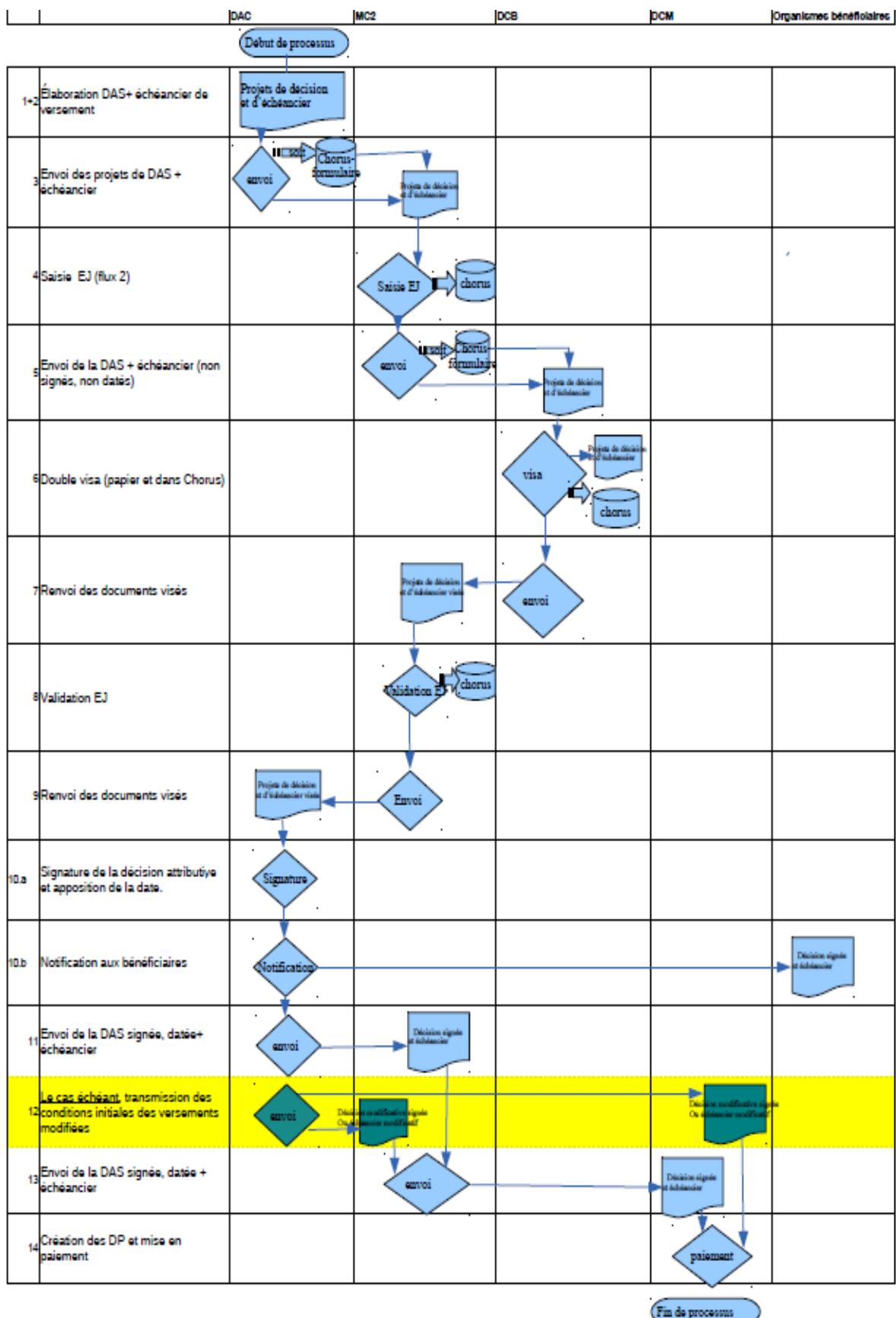
Le CPCM transmet la décision signée de la direction gestionnaire au comptable ministériel pour exécution, sans nouvelle intention de l'ordonnateur en cours d'année.

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 déterminées dans l'échéancier fixé par chaque décision. A l'issue des 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.

PAIEMENTS A ECHEANCE annexe 2015 V2-1

| PROGRAMME | FOURNISSEUR | MONTANT | échéance |
|-----------|---|--|--|
| 109 | FNAL | 10 089 593 745,00 | trimestrielle |
| 113 | PARCS NATIONAUX DE France PARC NATIONAL DES ECRINS PARC NATIONAL DES CEVENNES PARC NATIONAL DE LA GUADELOUPE PARC AMAZONIEN DE GUYANE PARC NATIONAL DU MERCANTOUR PARC NAT PORT CROS PARC NATIONAL DES PYRENEES PARC NATIONAL DE LA REUNION PARC NATIONAL LA VANOISE PARC NATIONAL DES CALANQUES IGN AGENCE DES AIRES MARINES PROTEGEES ONCFS DOMAINE NATIONAL DE CHAMBORD GIP ATEN EP DU MARAIS POITEVIN MUSEUM NATIONAL D HISTOIRE NATURELLE | 3 486 718,00 4 988 179,00 4 917 056,00 4 687 448,00 5 165 811,00 4 757 709,00 3 948 989,00 4 292 545,00 4 751 760,00 4 310 669,00 2 839 217,00 293 627,00 16 516 067,00 27 841 086,00 606 354,00 1 736 944,00 326 458,00 2 981 865,00 | trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle |
| 159 | IGN | 69 912 348,00 | trimestrielle |
| 170 | METEO France | 149 364 582,00 | trimestrielle |
| 174 | ANGDM (intervention) ANGDM (fonctionnement) CANSSM-CDC | 305 488 630,00 10 188 903,00 16 316 000,00 | trimestrielle trimestrielle trimestrielle |
| 181 | BRGM ANSES INERIS DPSM GEODERIS IRSTEA ONF | 1 747 500,00 5 084 586,00 20 569 762,50 25 150 817,76 5 888 000,00 1 860 709,00 3 363 291,00 | trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle |
| 190 | ADEME (DGPR) INERIS ANSES IRSN ADEME (DGEC) CEA IFPEN CSTB IFSTTAR | - 4 737 387,00 1 140 531,00 125 631 427,50 - 357 631 107,00 100 526 001,00 10 772 743,00 63 772 086,00 | trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle trimestrielle |
| 197 | ENIM | 781 893 199,00 | mensuelle |
| 198 | SNCF RATP | 2 397 097 500,00 490 955 345,00 | trimestrielle mensuelle |
| 205 | CGMF ENIM | 9 114 000,00 40 259 351,00 | trimestrielle mensuelle |
| 217 | CEREMA | 166 154 904,00 | trimestrielle |
| | | 15 352 662 957,76 | |

3. Fluxgramme



4. Recommandations de l'audit initial

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.**

5. Matrices des risques

| <i>N° de risque</i> | <i>Risques inhérents</i> | <i>Niveau de risque inhérent</i> | <i>Mesures de contrôle interne attendues</i> | <i>Acteurs concernés</i> | <i>Constat d'audit</i> | <i>Niveau de risque résiduel</i> | <i>Recommandation</i> |
|-------------------------------------|---|----------------------------------|--|--------------------------|---|----------------------------------|---|
| 1.-Organisation du processus | | | | | | | |
| 1.1 | Manque d'optimisation dans la gestion des moyens et des délais | Moyen | La tenue de dossiers numériques est généralisée, de préférence en utilisant Chorus. | SP SAF/MC2 | L'application de la procédure relative à la dématérialisation des actes concernant les charges de service public est effective depuis le 1 ^{er} janvier 2015 pour 4 directions générales sur 6. | Faible | R15. Respecter les consignes de dématérialisation du CBCM de toutes les subventions pour charges de service public et étudier l'extension de cette dématérialisation à d'autres paiements imputés sur un autre titre mais relevant ou apparentés dans leurs caractéristiques aux PAE. Acteurs : Directions métier/ CPCM/ CBCM ; échéance : 4e trimestre 2015. |
| 1.2 | Manque d'optimisation et de fiabilité dans les traitements et les dossiers archivés | Fort | <p>Le CPCM a mis en place 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.</p> <p>Une direction métier a été retenue pour expérimenter la dématérialisation de l'ensemble de la chaîne de traitement du dispositif PAE mais l'expérimentation n'a</p> | SP SAF/MC2 | <p>Actuellement, la dématérialisation du processus n'est pas totale et s'arrête au visa du DCB. Toutes les directions métiers sont favorables à la mise en place d'un traitement entièrement dématérialisé de la procédure.</p> | Moyen | |

| <i>N° de risque</i> | <i>Risques inhérents</i> | <i>Niveau de risque inhérent</i> | <i>Mesures de contrôle interne attendues</i> | <i>Acteurs concernés</i> | <i>Constat d'audit</i> | <i>Niveau de risque résiduel</i> | <i>Recommandation</i> |
|---------------------|--|----------------------------------|---|--------------------------|---|----------------------------------|--|
| | | | pas débuté. | | | | de l'expérimentation avec une DAC volontaire d'un traitement dématérialisé de ce processus tout au long de la chaîne, associé à un archivage électronique des dossiers. Acteurs : CBCM, SAF, DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. |
| 1.3 | Manque d'efficacité entre les différents acteurs | Moyen | Une convention tripartite direction métier, CPCM, CBCM est établie, précisant notamment les responsabilités de chacun et les objectifs en matière de délais de traitement des dossiers. | SP SAF/MC2 | Les conventions de services précisent les responsabilités de chacun. | Faible | |
| | | | | | Le paiement de la dernière échéance est à l'initiative de l'ordonnateur. Cependant le CBCM a un rôle d'alerte. | Faible | |
| | | | | | Il n'est pas prévu de raccourcir le délai de recueil du visa du contrôleur financier. Mais cela ne compromet en rien le bon respect des échéances de paiement prévues dans la convention PAE. | Faible | |
| | | | | | La transmission de certaines DAS en tout début d'exercice est jugée trop tardive. | Moyen | R8. Insister, dans les documents de procédure PAE au sein des DAC, sur la nécessité d'anticiper suffisamment la préparation des échéanciers de |

| <i>N° de risque</i> | <i>Risques inhérents</i> | <i>Niveau de risque inhérent</i> | <i>Mesures de contrôle interne attendues</i> | <i>Acteurs concernés</i> | <i>Constat d'audit</i> | <i>Niveau de risque résiduel</i> | <i>Recommandation</i> |
|---------------------|---|----------------------------------|--|--------------------------|--|----------------------------------|---|
| | | | | | | | l'année n+1. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. |
| 1.4 | Non optimisation des dépenses de l'État | Faible | Une réflexion direction métier - SAF en lien avec le CBCM est engagée, sur la périodicité des versements liés aux paiements à échéance (mensuel ou trimestriel). | SP SAF/MC2 | Les calendriers de versement tels que précisés dans les décisions attributives de subvention sont issus d'une réflexion menée entre les directions métiers, les opérateurs et le CBCM. | Faible | |
| | | | | | Une direction métier estime qu'il existe une marge de progrès certains transferts quant à la détermination des périodicités de versement. Notamment, il pourrait être envisagé de faire évoluer les paiements concernés de mensuel à bimestriel voire trimestriel. | Faible | R9. Étudier la possibilité de trimestrialiser les dispositifs de PAE mensuels qui le justifient. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. |
| | | | | | Si le dernier versement de la subvention peut constituer un moyen de pilotage des opérateurs par les tutelles, en pratique il peut s'avérer difficile de faire du dernier versement une variable d'ajustement. | Faible | R11. Mieux anticiper les modalités de détermination du dernier versement en lien avec les bénéficiaires, dans le cadre d'un pilotage centré sur les objectifs des organismes bénéficiaires. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. |
| | | | | | Le calendrier de paiement des diverses échéances est strictement respecté par le | Faible | |

| <i>N° de risque</i> | <i>Risques inhérents</i> | <i>Niveau de risque inhérent</i> | <i>Mesures de contrôle interne attendues</i> | <i>Acteurs concernés</i> | <i>Constat d'audit</i> | <i>Niveau de risque résiduel</i> | <i>Recommandation</i> |
|---------------------|--------------------------|----------------------------------|--|--------------------------|---|----------------------------------|-----------------------|
| | | | | | CBCM, y compris en tout début d'exercice. | | |

2. –Documentation du processus

| | | | | | | | |
|---|---|------|---|--|---|---|---|
| 2 | Mauvaise connaissance des contrôles mis en place sur l'ensemble du processus (erreurs de traitement faute de documentation des processus, risque d'irrégularités) | Fort | <p>Toutes les directions disposent d'un logigramme qui explique qui fait quoi, les pièces à produire, les contrôles à opérer, les modalités de traitement des décisions budgétaires modificatives, le traitement d'erreurs d'imputation budgétaire et les clôtures d'engagements juridiques ; existence dans toutes les directions d'une note de procédure pour les paiements à échéance.</p> | SP | <p>La procédure de PAE est bien documenté et régulièrement actualisée dans quasiment toutes les directions métiers.</p> <p>Une direction métier ne dispose ni de fiche procédure ni d'OFN ; une direction métier doit mettre à jour les documents de procédure dont elle dispose.</p> | Moyen | <p>R3. Élaborer une note de procédure PAE et un organigramme fonctionnel nominatif pour les directions qui n'en disposent pas. Pour les autres directions : s'assurer de la mise à jour des documents existants. Pour l'ensemble des directions : transmettre les documents au SAF/MC2. Acteurs : les directions métiers ; échéance : 1er octobre 2015.</p> |
| | | | | <p>Au CPCM : la démarche de définition d'un logigramme et d'élaboration d'une note de procédure n'est que partiellement engagée.</p> | Moyen | <p>R4. Finaliser l'élaboration d'un logigramme et d'une note de procédure ministérielles, et diffuser ces documents aux directions métiers. Acteur : CPCM ; échéance : 4e trimestre 2015.</p> | |

| <i>N° de risque</i> | <i>Risques inhérents</i> | <i>Niveau de risque inhérent</i> | <i>Mesures de contrôle interne attendues</i> | <i>Acteurs concernés</i> | <i>Constat d'audit</i> | <i>Niveau de risque résiduel</i> | <i>Recommandation</i> |
|---------------------|--------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|--|----------------------------------|---|
| | | | | | | | de montant. Acteurs : SAF, DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. |
| | | | | | Les directions métiers ont bénéficié de sessions de sensibilisation concernant le traitement du processus PAE dès sa mise en place (2012). | Faible | |
| | | | | | Dans une direction, la connaissance du dispositif PAE et son suivi repose sur un nombre limité d'agents. | Moyen | R6. Veiller à ce qu'un nombre suffisant d'agents soit formé et sensibilisé aux modalités de gestion du dispositif PAE. Acteurs : Directions métiers ; échéance : 2e trimestre 2016. |
| | | | Ces dispositions sont étendues à l'ensemble des dispositifs d'intervention supérieur à 10M€, qu'ils soient ou non exécutés en mode « PAE ». | SP SAF/MC2 | Certains dispositifs pourraient être intégrés au processus PAE. | Moyen | R2. Étudier la possibilité d'étendre le dispositif PAE à l'ensemble des autres dispositifs, subventions ou transferts apparentés. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. |
| | | | Ces dispositions (logigrammes, cartographies des risques...) sont mises à jour compte tenu des risques identifiés dans l'instruction de la DGFIP relative aux dispositifs d'intervention. | SP SAF/MC2 | Au CPCM : Le processus est bien suivi par chaque responsable d'unité comptable. | Faible | |

3. –Contrôle et traçabilité du processus

| <i>N° de risque</i> | <i>Risques inhérents</i> | <i>Niveau de risque inhérent</i> | <i>Mesures de contrôle interne attendues</i> | <i>Acteurs concernés</i> | <i>Constat d'audit</i> | <i>Niveau de risque résiduel</i> | <i>Recommandation</i> |
|---------------------|---|----------------------------------|---|--------------------------|---|----------------------------------|---|
| 3.1 | Inadaptation des mesures du CIC à la nature des processus | Moyen | La mise en place de la démarche de contrôle interne est adaptée à la nature du processus et aux possibilités opérationnelles des directions. | SP SAF/MC2 | Dans l'ensemble des directions métiers, la démarche CIC est bien engagée et prend en compte la spécificité de chaque processus. | Moyen | R5. Poursuivre l'actualisation des outils du contrôle interne comptable dans le sens d'une plus grande harmonisation entre directions et dans le respect des délais impartis par le SAF. Acteurs : DAC ; échéance : 2e semestre 2015. |
| | | | | | Le CPCM a engagé une mise à jour de la cartographie des risques pour tenir compte de deux nouveaux risques relatifs au PAE. | Moyen | R1. Informer suffisamment tôt le SAF des perspectives d'intégration éventuelle d'un nouveau dispositif PAE dans le cadre de la préparation de la convention annuelle PAE signée avec le CBCM. Acteurs : DAC ; échéance : 3e trimestre 2015. |
| 3.2 | Mauvaise fiabilisation du processus | Moyen | Renouvellement en 2014 de l'expérience de contrôle menée au CPCM en septembre 2013 sur l'ensemble des engagements juridiques des paiements à échéance et réalisation d'un contrôle de supervision en 2014 sur le périmètre total. | SAF/MC2 | Le CPCM procède à un renforcement du contrôle de supervision sur la totalité des engagements juridiques. | Faible | |
| 3.3 et 3.4 | Défaut d'application de la convention visant à la suppression des EJ non utilisés ou égaux à zéro | Fort | Une convention de gestion de service entre les services prescripteurs, le CPCM et le CBCM existe ; elle prévoit le nettoyage systématique des engagements | SP | Un processus systématique de nettoyage des EJ non utilisés ou égaux à zéro a été formalisé par le SAF. | Faible | |

| <i>N° de risque</i> | <i>Risques inhérents</i> | <i>Niveau de risque inhérent</i> | <i>Mesures de contrôle interne attendues</i> | <i>Acteurs concernés</i> | <i>Constat d'audit</i> | <i>Niveau de risque résiduel</i> | <i>Recommandation</i> |
|---------------------|--|----------------------------------|--|--------------------------|---|----------------------------------|--|
| | Défaut d'application de la grille de contrôle des EJ | Rouge | juridiques non utilisés ou égaux à zéro ; Une grille de contrôle des EJ existe et elle est mise en œuvre. | SAF/MC2 | Pour certaines directions métiers : il existe un doublon dans la procédure de transmission des demandes de clôture des EJ. | Moyen | R13. Ajuster la procédure de clôture des engagements juridiques en y intégrant notamment un retour d'informations par le CPCM sur les demandes de clôture formulées par les directions métier. Acteur : CPCM ; échéance : 4e trimestre 2015. |
| | | | | | Absence de retour de la part de MC2 aux directions métiers concernant la clôture effective des EJ. | Moyen | |
| 3.5 | Mauvaise compréhension des informations relatives aux dates | Moyen | Dans les DAS il est précisé ce que signifient les dates de paiement avancées dans celles-ci. | SP SAF/MC2 | Pour toutes les directions métiers, à l'exception d'une, l'ambiguité concernant la signification exacte de la date de paiement a été levée. | Faible | R7. Conforter l'effort de clarification de la signification des dates de paiement indiquées dans les DAS. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. |
| 3.6 | Manque d'optimisation dans le traitement dématérialisé et l'archivage des dossiers | Moyen | Une réflexion tripartite directions métier, CPCM, CBCM est lancée 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 associée à un archivage électronique des dossiers. | SP SAF/MC2 | Les directions métiers conservent les dossiers sous format électronique et papier, mais toutes ne possèdent pas de référentiel d'archivage. | Faible | R12. Actualiser les chartes d'archivage en vigueur au sein des DAC. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. |
| 3.7 | Manque de sécurité dans l'archivage des dossiers | Fort | La sécurité physique des dossiers papier est renforcée tant qu'ils existent sous cette forme dans les directions métier et au | SP SAF/MC2 | | | |

| <i>N° de risque</i> | <i>Risques inhérents</i> | <i>Niveau de risque inhérent</i> | <i>Mesures de contrôle interne attendues</i> | <i>Acteurs concernés</i> | <i>Constat d'audit</i> | <i>Niveau de risque résiduel</i> | <i>Recommandation</i> |
|---------------------|--------------------------|----------------------------------|--|--------------------------|------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| | | CPCM | | | | | |

6. Tableau des observations sur le rapport provisoire

| PAGE DU RAPPORT ET/OU N° DE LA RECOMMANDATION | POINTS ABORDÉS | RÉPONSES DU SERVICE | OBSERVATIONS DES AUDITEURS |
|---|---|---|---|
| Recommandation 13 | Retour du SAF vers les directions métier de la clôture des engagements juridiques | <p>La procédure de clôture des EJ initiée en juin 2014 a été complétée en juin 2015. Cette procédure intègre désormais un retour par le CPCM sur les demandes formulées.</p> <p>Les retours sont assortis de commentaires pour les EJ non encore finalisés par le CPCM. Le premier retour aux directions est intervenu en septembre 2015 en raison du déploiement d'une nouvelle version Chorus au cours du mois de juillet 2015.</p> | L'équipe d'audit a bien pris de note de cette évolution qui fera l'objet d'une vérification ultérieure. |

7. Plan d'action

| N° DE LA RECOMMANDATION | RECOMMANDATION | ACTION DÉCIDÉE PAR LE COMMANDITAIRE | DÉLAI DE MISE EN ŒUVRE |
|------------------------------------|--|---|------------------------|
| Recommandations de niveau 1 | | | |
| 1 | Informier suffisamment tôt le SAF des perspectives d'intégration éventuelle d'un nouveau dispositif PAE dans le cadre de la préparation de la convention annuelle PAE signée avec le CBCM. Acteurs : DAC ; échéance : 3e trimestre 2015. | Saisine des DAC par le CPCM pour actualisation du périmètre en liaison également avec le DCM. | 4ème trimestre 2015 |
| 2 | Étudier la possibilité d'étendre le dispositif PAE à l'ensemble des autres dispositifs, subventions ou transferts apparentés. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | Action en lien avec la mise en œuvre de la recommandation 1 | 4ème trimestre 2015 |
| 4 | Finaliser l'élaboration d'un logigramme et d'une note de procédure ministérielle, et diffuser ces documents aux directions métiers. Acteur : CPCM ; échéance : 4e trimestre 2015. | Action en cours dans le cadre du plan d'actions 2015. | 4ème trimestre 2015 |
| 8 | Insister, dans les documents de procédure PAE au sein des DAC, sur la nécessité d'anticiper suffisamment la préparation des échéanciers de l'année n+1. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | Action en lien avec la mise en œuvre des recommandations 1 et 3 | 4ème trimestre 2015 |
| 11 | Mieux anticiper les modalités de détermination du dernier versement en lien avec les bénéficiaires, dans le cadre d'un pilotage centré sur les objectifs des organismes bénéficiaires. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | Action à décider en concertation avec les directions métiers concernées. | |
| 13 | Ajuster la procédure de clôture des engagements juridiques en y intégrant notamment un retour d'informations par le CPCM sur les demandes de clôture formulées par les directions métier. Acteur : CPCM ; échéance : 4e trimestre 2015. | Action réalisée. | juin 2015 |

| N° DE LA RECOMMANDATION | RECOMMANDATION | ACTION DÉCIDÉE PAR LE COMMANDITAIRE | DÉLAI DE MISE EN ŒUVRE |
|------------------------------------|--|--|------------------------|
| Recommandations de niveau 2 | | | |
| 3 | Élaborer une note de procédure PAE et un organigramme fonctionnel nominatif pour les directions qui n'en disposent pas. Pour les autres directions : s'assurer de la mise à jour des documents existants. Pour l'ensemble des directions : transmettre les documents au SAF/MC2. Acteurs : les directions métiers ; échéance : 1er octobre 2015. | Relance en cours dans le cadre du plan d'actions 2015 | Octobre 2015 |
| 5 | Poursuivre l'actualisation des outils du contrôle interne comptable dans le sens d'une plus grande harmonisation entre directions et dans le respect des délais impartis par le SAF. Acteurs : DAC ; échéance : 2e semestre 2015. | Action à décider en concertation avec les directions métiers concernées. | |
| 6 | Veiller à ce qu'un nombre suffisant d'agents soit formé et sensibilisé aux modalités de gestion du dispositif PAE. Acteurs : Directions métiers ; échéance : 2e trimestre 2016. | | |
| 7 | Conforter l'effort de clarification des dates de versement des paiements indiquées dans les DAS ; échéance : 4e trimestre 2015. | Ce point sera intégré dans la procédure PAE | 4ème trimestre 2015 |
| 9 | Étudier la possibilité de trimestrialiser les dispositifs de PAE mensuels qui le justifient. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | Action à décider en concertation avec les directions métiers concernées. | |
| 10 | Détailler les fiches de procédure PAE du SAF et des DAC en fonction des différents scenarii envisageables : sans changement, avec changement d'échéancier, avec changement de montant. Acteurs : SAF, DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | Action à décider en concertation avec les directions métiers concernées. | |

| N° DE LA RECOMMANDATION | RECOMMANDATION | ACTION DÉCIDÉE PAR LE COMMANDITAIRE | DÉLAI DE MISE EN ŒUVRE |
|-------------------------|--|---|---------------------------------------|
| 12 | Actualiser les chartes d'archivage en vigueur au sein des DAC. Acteurs : DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | | |
| 14 | Relancer la réflexion tripartite CBCM / CPCM / DAC pour étudier la pertinence de l'expérimentation avec une DAC volontaire d'un traitement dématérialisé de ce processus tout au long de la chaîne, associé à un archivage électronique des dossiers. Acteurs : CBCM, SAF, DAC ; échéance : 4e trimestre 2015. | CBCM/SAF : action reportée au 2ème trimestre 2016 compte tenu des travaux de fin de gestion et de la généralisation du SFACT à deux nouvelles directions au 1 ^{er} janvier 2016. | 2ème trimestre 2016 |
| 15 | Respecter les consignes de dématérialisation du CBCM de toutes les subventions pour charges de service public et étudier l'extension de cette dématérialisation à d'autres paiements imputés sur un autre titre mais relevant ou apparentés dans leurs caractéristiques aux PAE. Acteurs : Directions métier/ CPCM/ CBCM ; échéance : 4e trimestre 2015. | SAF : Un contrôle exhaustif de supervision a posteriori a été réalisé par le CPCM en avril 2015 sur les pièces scannées jointes à l'EJ dans Chorus pour les PAE 2015. Ce contrôle sera renouvelé en 2016. CBCM : action reportée au 2ème trimestre 2010 compte tenu des travaux de fin de gestion et de la généralisation du service facturier à deux nouvelles directions au 1er janvier 2016 | Avril 2016 2ème trimestre 2015 |

8. Glossaire des sigles et acronymes

| Acronyme | Signification |
|-----------------|---|
| ADEME | Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie |
| BAGSI | Bureau des affaires générales et des systèmes d'information au sein de la direction générale de la prévention des risques |
| BRGM | Bureau de recherches géologiques et minières |
| CANSSM | Caisse autonome nationale de sécurité sociale dans les mines |
| CBCM | Contrôleur budgétaire et comptable ministériel |
| CEREMA | Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement |
| CGDD | Commissariat général au développement durable |
| CGEDD | Conseil général de l'environnement et du développement durable |
| CHORUS | Progiciel permettant de gérer la dépense, les recettes non fiscales et la comptabilité de l'État |
| CMAI | Comité ministériel d'audit interne |
| CPCM | Centre de prestations comptables mutualisées |
| CRAIE | Cadre de référence de l'audit interne de l'État |
| DAC | Directions d'administration centrale |
| DAM | Direction des affaires maritimes au sein de la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer |
| DAS | Décision attributive de subventions |
| DCB | Département du contrôle budgétaire au sein du service du Contrôleur budgétaire et comptable ministériel |
| DCM | Département comptable ministériel |
| DEB | Direction de l'eau et de la biodiversité au sein de la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature |
| DGALN | Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature |
| DGEC | Direction générale de l'énergie et du climat |
| DGFIP | Direction générale des finances publiques |
| DGITM | Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer |
| DGPR | Direction générale de la prévention des risques |
| DHUP | Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages au sein de la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature |
| DPSM | Département prévention et sécurité minière du Bureau de recherches géologiques et minières |
| EJ | Engagement juridique |

| Acronyme | Signification |
|-----------------|--|
| FNAL | Fonds national d'aide au logement |
| IGN | Institut national de l'information géographique et forestière |
| IRSTEA | Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture |
| MC2 | Bureau de comptabilité de l'administration centrale au sein de la sous-direction des marchés et la comptabilité (MC) du service des affaires financières |
| MEDDE | Ministère de l'environnement, du développement durable et de l'énergie |
| MLETR | Ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité |
| OFN | Organigramme fonctionnel nominatif |
| ONF | Office national des forêts |
| PAE | Paiement à échéance |
| SAF | Service des affaires financières |
| SAGP | Service des affaires générales et de la performance au sein de la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature |
| SAGS | Service de l'administration générale et de la stratégie au sein de la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer |
| SCSP | Subvention pour charges de service public |
| SD7 | Sous-direction des affaires générales et de la synthèse au sein de la direction générale de l'énergie et du climat |
| SDAG | Sous-direction des affaires générales au sein du commissariat général au développement durable |
| SFACT | Service facturier |
| TGAP | Taxe générale sur les activités polluantes |

<http://www developpement-durable.gouv.fr/>