



MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT,  
DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER

MINISTÈRE DU LOGEMENT  
ET DE L'HABITAT DURABLE

# Audit du contrôle interne comptable des interventions de la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages

Audit interne comptable et financier

Rapport CGEDD n° 010352-01  
établi par

Carole CASTROT, Chantal MARRACCINI et Gilles PERRIN (coordonnateur)

Juin 2016



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

# Sommaire

<b>Résumé.....</b>	<b><a href="#">3</a></b>
<b>Liste hiérarchisée des recommandations.....</b>	<b><a href="#">5</a></b>
Recommandations de niveau 1.....	<a href="#">5</a>
Recommandations de niveau 2.....	<a href="#">5</a>
Recommandations de niveau 3.....	<a href="#">6</a>
<b>Introduction.....</b>	<b><a href="#">7</a></b>
Une mission d'audit.....	<a href="#">7</a>
<i>Le cadre général de la mission.....</i>	<a href="#">7</a>
<i>Le contexte de la mission.....</i>	<a href="#">7</a>
<i>L'objet et le champ de la mission.....</i>	<a href="#">7</a>
Méthodologie de la mission.....	<a href="#">8</a>
<b>1. Le pilotage du CIC par l'administration centrale.....</b>	<b><a href="#">10</a></b>
1.1. Les acteurs et les modalités du pilotage.....	<a href="#">10</a>
1.1.1. <i>Les acteurs du pilotage du CIC.....</i>	<a href="#">10</a>
1.1.2. <i>Les modalités de pilotage du CIC.....</i>	<a href="#">11</a>
1.2. La documentation et la formation relatives au CIC.....	<a href="#">12</a>
1.2.1. <i>La documentation du CIC.....</i>	<a href="#">12</a>
1.2.2. <i>La formation au CIC.....</i>	<a href="#">12</a>
<b>2. Le contrôle interne comptable du programme 135.....</b>	<b><a href="#">14</a></b>
2.1. Les feuilles de route 2014.....	<a href="#">14</a>
2.1.1. <i>La feuille de route 2014 en administration centrale.....</i>	<a href="#">14</a>
2.1.2. <i>La feuille de route 2014 en services déconcentrés.....</i>	<a href="#">15</a>
2.2. Les feuilles de route 2015.....	<a href="#">15</a>
2.2.1. <i>La feuille de route 2015 en administration centrale.....</i>	<a href="#">15</a>
2.2.2. <i>La feuille de route 2015 en services déconcentrés.....</i>	<a href="#">15</a>
<b>3. Le CIC à la DHUP.....</b>	<b><a href="#">18</a></b>
3.1. Éléments de contexte.....	<a href="#">18</a>
3.2. État d'avancement de la démarche.....	<a href="#">18</a>
<b>4. Le CIC dans les services déconcentrés.....</b>	<b><a href="#">19</a></b>
4.1. Organisation des services en matière de CIC.....	<a href="#">19</a>
4.1.1. <i>Un pilotage effectif, mais des référents CIC encore insuffisamment formés... </i>	<a href="#">19</a>
4.1.2. <i>Des plans de contrôle pas nécessairement formalisés, des contrôles pas toujours tracés.....</i>	<a href="#">20</a>
4.2. Organisation du processus du programme 135.....	<a href="#">21</a>
4.2.1. <i>Le processus des aides à la pierre : modalités de programmation.....</i>	<a href="#">21</a>

4.2.2. <i>Des agents instructeurs bien formés, mais des difficultés à réguler l'activité des services</i> .....	<a href="#">22</a>
4.3. <i>Qualité de la gestion comptable des opérations portant sur les aides à la pierre</i> .....	<a href="#">24</a>
4.3.1. <i>Un suivi des autorisations d'engagement et de crédits de paiement rigoureux mais au moyen de tableaux parfois redondants</i> .....	<a href="#">24</a>
4.3.2. <i>Une mise en œuvre rigoureuse des engagements juridiques</i> .....	<a href="#">25</a>
4.3.3. <i>Des engagements juridiques qui ne donnent pas lieu à des demandes de paiement dans des délais maîtrisés</i> .....	<a href="#">25</a>
4.3.4. <i>Des délais anormalement longs entre la constatation du service fait et la liquidation de la dépense</i> .....	<a href="#">26</a>
4.3.5. <i>Des demandes de paiement de qualité mais qui ont pu être présentées sans vérification des crédits disponibles</i> .....	<a href="#">27</a>
4.3.6. <i>Un dispositif de classement et d'archivage des dossiers structuré</i> .....	<a href="#">28</a>
4.4. <i>Opérations de fin de gestion portant sur les aides à la pierre</i> .....	<a href="#">28</a>
4.4.1. <i>Un pilotage des opérations de fin de gestion imparfaitement maîtrisé</i> .....	<a href="#">28</a>
4.4.2. <i>Une sous-évaluation de la dette de l'État induite par une constatation du service fait déconnectée du fait générateur</i> .....	<a href="#">29</a>
<b>Conclusion</b> .....	<a href="#">30</a>
<b>Annexes</b> .....	<a href="#">31</a>
<b>1. Lettre de mission</b> .....	<a href="#">32</a>
<b>2. Liste des personnes rencontrées</b> .....	<a href="#">33</a>
<b>3. Matrice des risques</b> .....	<a href="#">37</a>
<b>4. Tableau des constats</b> .....	<a href="#">45</a>
<b>5. Synthèse des appréciations des services audités</b> .....	<a href="#">54</a>
<b>6. Réponses des commanditaires</b> .....	<a href="#">55</a>
6.1. Réponse de la DHUP.....	<a href="#">55</a>
6.2. Réponse de la DAF.....	<a href="#">56</a>
<b>7. Plans d'actions des commanditaires</b> .....	<a href="#">57</a>
7.1. Plan d'actions de la DHUP.....	<a href="#">57</a>
7.2. Plan d'actions de la DAF.....	<a href="#">58</a>
<b>8. Glossaire des sigles et acronymes</b> .....	<a href="#">59</a>

## Résumé

Un audit portant sur le contrôle interne comptable des interventions de la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) a été décidé par le comité ministériel d'audit interne du 26 janvier 2015. Le périmètre de cet audit porte plus précisément sur les aides à la pierre relevant du programme 135, hors délégation.

L'objectif des auditeurs était :

- d'évaluer la pertinence et l'effectivité des actions mises en œuvre au regard des risques détectés ;
- de vérifier l'application par les services des instructions inscrites dans les feuilles de route qui leur ont été adressées en matière de contrôle interne comptable (CIC) ;
- de dresser un diagnostic sur la qualité comptable des actes générés par les différents ordonnateurs.

Les auditeurs se sont attachés à analyser les organisations qui ont été mises en place, les mesures de sécurité qui ont été décidées et mises en œuvre ainsi que les actions liées à la qualité comptable. Cet audit a été conduit notamment au travers de l'examen de la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement d'Île-de-France et d'un échantillon de quatre directions départementales des territoires/et de la mer (DDT/M).

Les auditeurs ont constaté l'existence d'un pilotage central fort. Il est assuré par la direction des affaires financières (DAF) et plus particulièrement, par la mission du contrôle interne au sein de la mission du contrôle interne comptable (BC2). À ce titre, il met en œuvre les orientations décidées par le comité de pilotage qui a été mis en place pour assurer la gouvernance du CIC. Les orientations ministérielles sont déclinées dans des feuilles de route qui organisent la mise en œuvre du CIC de manière pratique en proposant des outils que les services sont maintenant capables de s'approprier.

Par ailleurs, la mission du contrôle interne met à disposition la documentation nécessaire et apporte conseils et aide aux services.

La mise en œuvre du CIC est de degré variable, selon qu'il s'agisse de l'administration centrale ou des services déconcentrés.

À la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP), seul le programme 109 qui concentre les risques financiers majeurs a fait l'objet, à ce jour, d'une démarche de CIC. Elle est en cours de préparation s'agissant du programme 135 et devrait être mise en œuvre au 1<sup>er</sup> semestre 2016.

Dans les services déconcentrés, 80 % des travaux visant à fiabiliser les processus « interventions » et 65 % des contrôles de supervision *a posteriori* prévus ont été réalisés en 2015. Ces résultats sont encourageants et témoignent de l'engagement des services dans la mise en œuvre de la démarche du contrôle interne comptable.

Les auditeurs ont rencontré des équipes de direction et des référents CIC le plus souvent motivés mais, d'une manière générale, insuffisamment formés s'agissant de ces derniers. De même, les connaissances en comptabilité générale sont généralement faibles. Aussi, les auditeurs recommandent-ils de mettre en place des formations appropriées.

Les dispositifs mis en place sont plus ou moins aboutis, mais le curseur se situe plutôt vers le haut. Des cartographies des risques existent, mais elles ne sont pas toujours accompagnées de plans d'actions. De même, des plans de contrôle ne sont pas systématiquement formalisés et quand les contrôles de supervision *a posteriori* ont été réalisés, rares sont les services disposant d'une fiche permettant de s'assurer des points contrôlés. Par ailleurs, même si les instructeurs sont bien formés et disposent le plus souvent de fiches de procédures et/ou des check-lists leur permettant de s'assurer de la complétude des dossiers, ceux-ci ne sont généralement pas contrôlés par la hiérarchie lors de la phase d'instruction. Aussi convient-il de mettre en place un dispositif de contrôle formalisé, tracé et adapté au contexte local.

Enfin, concernant l'organisation, variable d'un service à l'autre, les auditeurs ont constaté l'existence d'un dispositif de séparation des tâches prévu par un organigramme fonctionnel nominatif. À chaque fois, un diagnostic organisationnel de structure vient compléter le rôle des différents intervenants.

La gestion comptable des opérations est de bonne qualité et ce, pour plusieurs raisons. En premier lieu, les services assurent un suivi rigoureux des engagements et des crédits de paiement au moyen de tableaux parfois redondants. La méconnaissance des restitutions CHORUS est souvent la cause de l'existence de ces tableaux multiples pour l'établissement desquels une double saisie, au minimum, est nécessaire. La formation des acteurs de la chaîne de dépense doit être améliorée sur ce point. En second lieu, tant les responsables de centre de prestations comptables mutualisées (CPCM) que les DDFiP rencontrés ont témoigné de cette qualité du fait de la quasi-absence de rejets et du très faible nombre d'anomalies détectées.

Pour autant, la situation n'est pas la plus satisfaisante possible. D'abord, parce que quelques demandes de paiement ont été envoyées sans crédits disponibles. Ensuite, en raison notamment de l'insuffisance des dotations et du caractère tardif avec lequel celles-ci sont connues, des stratégies tendant à prioriser les paiements sont élaborées par les services. Dès lors, il peut s'écouler plus d'une année entre la date de réception de la demande de paiement et celui-ci.

Cette pratique n'est pas sans conséquence lors de la réalisation des opérations de fin de gestion et, *in fine*, sur le montant de la dette de l'État quand s'y ajoute la pratique qui consiste à constater le service fait lors de la présentation du certificat pour paiement. C'est pourquoi, outre la constatation du service fait au plus près du fait générateur, les auditeurs recommandent de mettre en place un dispositif fin de suivi des engagements juridiques.

En conclusion, globalement, les auditeurs dressent un bilan plutôt positif de la mise en œuvre du CIC sur les aides à la pierre, hors délégation. Les recommandations formulées visent à fiabiliser davantage les opérations courantes de gestion et à renforcer la maîtrise des opérations de fin de gestion et ce, sans relâcher les efforts sur la mise en œuvre des feuilles de route.

## Liste hiérarchisée des recommandations

Pages

### Recommandations de niveau 1

4. Finaliser l'élaboration et la mise en œuvre des outils relatifs au CIC sur le programme 135. Acteur : DHUP. Échéance : 2e semestre 2016. 18
7. Mettre en place un contrôle des dossiers par la hiérarchie, formalisé et tracé. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016. 21
11. Constaté le service fait au plus près du fait générateur. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016. 27
13. Vérifier systématiquement la disponibilité des crédits lors de la présentation du certificat pour paiement. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016. 28
15. Dans le cadre des travaux de fin de gestion, veiller à mettre en place une organisation coordonnée et participative entre le responsable d'inventaire et le service métier. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016. 29

### Recommandations de niveau 2

1. Mettre en place un réseau « référents CIC » constitué de têtes de réseaux régionaux. Acteur : SG/DAF. Échéance : 1er semestre 2017. 12
2. S'assurer de l'existence d'une démultiplication régionale du réseau métier « habitat » national. Acteur : DGALN/DHUP. Échéance : 1er semestre 2017. 12
3. Engager des démarches avec les ministères de l'intérieur et des affaires sociales et de la santé en vue de renforcer l'interministérialité du déploiement du CIC. Acteur : SG/DAF. Échéance : 2e semestre 2016. 16
5. Veiller à ce que le référent CIC soit rattaché à un service afin de garantir la continuité du déploiement en cas de vacance de poste. Acteur : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016. 19
8. Mettre à disposition des services un outil permettant de pallier les difficultés techniques du logiciel LOLA, expertiser le tableur d'aide au calcul des surfaces élaboré par la DDT de Seine-et-Marne et étudier la possibilité de le diffuser aux autres services déconcentrés. Acteur : DHUP. Échéance : 2e semestre 2016. 23

9. Prévoir dans les plans de formation, des formations CHORUS adaptées. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.	24
10. Éditer régulièrement la liste des engagements juridiques sans demande de paiement depuis quatre ans et assurer un suivi des EJ recensés. De la même manière, éditer la liste des engagements juridiques sans demande d'acompte depuis 18 mois. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.	26
12. Éditer régulièrement une restitution CHORUS donnant la liste des services faits constatés (afin de certifier les services faits). Acteurs : CPCM. Échéance : 2e semestre 2016.	27
14. Informer le correspondant du CPCM de la présentation dans CHORUS d'une demande de paiement. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.	28
16. Former les acteurs de l'ensemble de la chaîne de la dépense sur les concepts de comptabilité générale. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.	29

### **Recommandations de niveau 3**

6. Élaborer une valise de formation (auto-formation) accessible sur l'intranet de la DAF, à l'attention des référents CIC. Acteur : SG/DAF. Échéance : 1er semestre 2017.	20
---	----



# Introduction

## Une mission d'audit

### Le cadre général de la mission

Un audit du contrôle interne comptable des interventions de la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) a été décidé par le comité ministériel d'audit interne du 26 janvier 2015.

La réalisation de cet audit a été confié au Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD). Par lettre du 30 octobre 2015, le vice-président a désigné Mmes Carole Castrot et Chantal Marraccini et M. Gilles Perrin (coordonnateur), pour effectuer cette mission. M. Jacques Poulain, coordonnateur du collège « audits et inspections » du CGEDD supervise cette mission et Mme Christine Delcourt a assuré la relecture du rapport.

### Le contexte de la mission

Le secrétaire général, responsable de la fonction financière ministérielle, a décliné dans ses feuilles de route 2014 et 2015 les orientations du contrôle interne comptable (CIC) au niveau du ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer et du ministère du logement et de l'habitat durable :

- en administration centrale, il s'agit de fiabiliser les dispositifs de maîtrise des risques liés aux dépenses d'intervention supérieures à 10 M€ ;
- dans les services déconcentrés, il s'agit de consolider le processus « interventions » via le dispositif « Aides à la pierre » hors convention de délégation.

### L'objet et le champ de la mission

Le périmètre de la mission est celui des dépenses d'intervention (titre 6) relevant du programme 135 « Urbanisme, territoires et amélioration de l'habitat » (UTAH).

Le champ de l'audit est limité à la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages, aux directions départementales des territoires/et de la mer (DDT/M) et à la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement en Île-de-France (DRIHL). Les principaux objectifs de cette mission sont :

- d'évaluer la pertinence et l'effectivité des actions mises en œuvre au regard des risques détectés ;
- de vérifier l'application par les services des instructions inscrites dans les feuilles de route qui leur ont été adressées en matière de CIC ;
- de dresser un diagnostic sur la qualité comptable des actes générés par les différents ordonnateurs.

Les constats de l'audit seront fondés sur :

- le pilotage du dispositif de CIC au niveau national et départemental ;
- les actions liées à la qualité comptable :
  - l'établissement de la cartographie des risques, de ses enjeux et sa pertinence par rapport à la qualité comptable observée localement ;
  - l'analyse des taux de rejets de dossiers par le CPCM et le comptable assignataire ;
  - la définition d'un plan d'actions local et son adéquation par rapport aux risques identifiés ;
  - la réalisation de plans de contrôle : existence, organisation, formalisation et traçabilité des contrôles existants ;
  - les opérations de fin de gestion.

## **Méthodologie de la mission**

Cet audit a été conduit suivant les principes :

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

Par ailleurs, les auditeurs ont analysé la documentation disponible en matière de contrôle interne comptable portant, en particulier, sur les « Aides à la pierre ». Cet examen documentaire a été complété par des entretiens avec la direction des affaires financières (DAF) du secrétariat général et avec la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages.

Lors de la phase terrain portant sur un échantillon de services et qui s'est déroulée du 2 février au 17 mars 2016, les auditeurs ont rencontré la direction du service, les acteurs du contrôle interne comptable et les acteurs du secteur des « Aides à la pierre ». Des tests portant sur l'effectivité des contrôles ont été réalisés dans chacun des sites audités. Ces tests sont tracés au sein d'une fiche de tests par site.

Pour chaque service, les auditeurs ont également rencontré le comptable assignataire concerné et/ou ses représentants ainsi que la personne responsable de la plate-forme comptable de rattachement

Une note de synthèse des points forts et des axes d'amélioration du service accompagnée d'un relevé des principaux constats a été rédigée. Les notes de synthèse ont constitué le principal matériau pour la rédaction du rapport s'agissant des services déconcentrés.

En sus de la DRHIL, l'échantillon des services retenus concerne les départements suivants :

- Calvados,
- Charente-Maritime,
- Eure-et-Loir,
- Seine-et-Marne.

Une restitution de la synthèse de l'audit a été présentée aux représentants de la direction des affaires financières (DAF) du secrétariat général et de la Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP) le 24 mars 2016, en présence du service du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (SCBCM).

Un rapport provisoire a été soumis à la contradiction des commanditaires le 15 avril 2016. Ceux-ci ont adressé leurs observations aux auditeurs le 4 mai 2016 s'agissant de la DHUP et le 6 juin ce qui concerne la DAF (cf. annexe 6). Un plan d'actions a également été transmis par chacun des commanditaires en accompagnement de sa réponse (cf. annexe 7).

Le présent rapport définitif intégrant les réponses des commanditaires et les plans d'actions a été remis au président de la section « Audits, inspections et vie des services » le 17 juin 2016.

## 1. Le pilotage du CIC par l'administration centrale

*Le pilotage du CIC en administration centrale est assuré par un comité de pilotage et par le service des affaires financières du secrétariat général sur la base notamment des feuilles de route, d'un dispositif de rapportage, de la mise à disposition des services de documentation et de la participation à des actions de formation.*

### 1.1. Les acteurs et les modalités du pilotage

#### 1.1.1. Les acteurs du pilotage du CIC

La gouvernance du CIC, commune au ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer (MEEM) et au ministère du logement et de l'habitat durable (MLHD), est installée et opérationnelle. Un comité de pilotage (COFIL) est en place ; il résulte de la fusion du COFIL des démarches de contrôle interne budgétaire et du COFIL du contrôle interne comptable<sup>1</sup> tout en maintenant la séparation des deux champs. Cette démarche dite « MARIF<sup>2</sup> » constitue un acte de simplification qui procède d'une mise en cohérence avec le décret « GBCP<sup>3</sup> » du 7 novembre 2012.

Le secrétaire général, responsable de la fonction financière des deux ministères (RFFiM), coordonne l'ensemble des activités relatives au contrôle interne comptable et s'assure de la mise en œuvre du dispositif de CIC. À ce titre, il préside le COFIL. Les directeurs d'administration centrale sont membres du COFIL. Un représentant des services déconcentrés en fait également partie.

Le COFIL se réunit une à deux fois par an. Les comptes rendus de l'année de ses réunions sont mis en ligne sur le site intranet de la DAF pour favoriser la diffusion de l'information.

Un comité technique a également été mis en place. Il est présidé par le directeur des affaires financières et comprend tous les correspondants CIC de l'administration centrale. Il se réunit régulièrement, deux à trois fois par an. Les comptes rendus des réunions de l'année sont pareillement mis en ligne sur le site intranet de la DAF.

Les référents et membres du COFIL et/ou concernés en raison de leurs fonctions et/ou de leur niveau hiérarchique en administration centrale sont identifiés sur l'intranet de la DAF. Les référents en service déconcentré (SD) sont également identifiés sur l'intranet de la DAF.

En administration centrale, les acteurs du pilotage du CIC sont les suivants :

---

<sup>1</sup> Cf. Décision du Secrétaire général des ministères du 25 février 2015 relative à la maîtrise des risques financiers (contrôle interne budgétaire et contrôle interne comptable)

<sup>2</sup> Maîtrise des risques financiers.

<sup>3</sup> Gestion budgétaire et comptabilité publique.

- DAF : la mission du contrôle interne comptable (BC2) est le pilote du CIC. À ce titre, il met en œuvre les orientations du COPIL ;
- DAF : le sous-directeur des marchés et de la comptabilité (MC) est responsable du déploiement du CIC pour l'administration centrale et, à ce titre, il suit la mise en œuvre de la feuille de route CIC ;
- SCBCM/DCM : le département comptable ministériel (DCM) du service du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (SCBCM) s'assure de la qualité du CIC, par ses contrôles sur les biens, les droits et obligations, ainsi que par son expertise, en appui à l'ordonnateur.

### 1.1.2. Les modalités de pilotage du CIC

La gouvernance du CIC répond à de nouvelles modalités qui s'articulent autour des éléments hiérarchisés suivants :

- les recommandations de la Cour des comptes ;
- le plan d'action ministériel ;
- les feuilles de route pour les services déconcentrés (interministériel et ministériel) et l'administration centrale (AC) ;
- les mandats de CIC qui sont des contractualisations des directeurs généraux (DG) vis-à-vis de la DAF : engagement des DG au titre du plan d'action, les domaines à couvrir au titre de la feuille de route, des engagements particuliers d'une direction concernant la fiabilisation de certains points. Ces mandats sont glissants dans le temps (ils sont ajustables, reportables) pour garder une certaine souplesse. Ils sont signés par les deux parties. Les 1<sup>ers</sup> mandats ont été signés en 2015. Précédemment, les objectifs spécifiques aux directions étaient fixés au cours de réunions bilatérales. L'avantage des mandats est qu'ils permettent de formaliser et d'améliorer l'individualisation des objectifs en matière de CIC pour les directions d'administration centrale.

S'agissant des orientations ministérielles qui sont formalisées dans les feuilles de route<sup>4</sup>, le suivi de leur mise en œuvre est assuré grâce à des outils de rapportage qui ont été revus en 2015, avec l'utilisation d'un intranet pour des échanges d'informations plus fluides avec les services déconcentrés, qui reste à développer pour l'administration centrale.

En outre, des points d'avancement sont réalisés fréquemment avec les services au travers des *flashs infos*, en particulier.

Toutefois, malgré toute l'information donnée, les auditeurs ont noté une attente portant sur la participation à un réseau « métier-CIC ».

Par ailleurs, certains services métiers rencontrés ont attiré l'attention des auditeurs sur l'absence de réseau « métier-habitat » au niveau de leur région. Un tel réseau, qui

---

<sup>4</sup> Cf. § 2.1. et 2.2. infra sur les feuilles de route.

existe dans certaines régions, permet de recevoir de l'information et constitue un lieu d'échanges d'expérience notamment sur les outils utilisés.

1. *Mettre en place un réseau « référents CIC » constitué de têtes de réseaux régionaux. Acteur : SG/DAF. Échéance : 1<sup>er</sup> semestre 2017.*

2. *S'assurer de l'existence d'une démultiplication régionale du réseau métier « habitat » national. Acteur : DGALN/DHUP. Échéance : 1<sup>er</sup> semestre 2017.*

La feuille de route 2015 marque un changement dans la manière d'appréhender la mise en œuvre du CIC dans les directions départementales interministérielles (DDI). En effet, elle simplifie la démarche de déploiement du CIC. Dans le but de gagner en lisibilité et en efficacité, les actions à mener sont recentrées par type de DDI et non plus pour l'ensemble des DDI. Concrètement, cela se traduit par une organisation par tête de réseau ministériel en charge des orientations, des objectifs et de l'animation du réseau. Quant aux services du Premier ministre, ils continuent à assurer un rôle de pilotage pour l'ensemble des DDI. Ce changement va plutôt dans le bon sens pour les DDI, selon les services audités.

Enfin, les auditeurs relèvent que la Cour des comptes attribue une « bonne » note à la gouvernance et au pilotage du CIC<sup>5</sup>.

## **1.2. La documentation et la formation relatives au CIC**

### **1.2.1. La documentation du CIC**

Pour les services déconcentrés, l'intranet de la DAF est devenu le vecteur d'échange d'informations et de documents. Les services déconcentrés peuvent y trouver tous les documents : référentiels du CIC, rapports de la Cour des comptes, etc.

S'agissant de la documentation relative aux fondamentaux du CIC, elle est en ligne à l'adresse suivante :

<http://intra.budget-finances.sg.i2/documentation-et-animation-du-cic-r893.html>

De la même manière, les feuilles de routes sont diffusées et accessibles à l'adresse suivante :

<http://intra.budget-finances.sg.i2/le-controle-interne-comptable-r390.html>

Les services audités indiquent consulter régulièrement le site intranet de la DAF.

### **1.2.2. La formation au CIC**

Il n'existe pas de formation spécifiquement consacrée au CIC. Une formation aux fondamentaux des métiers budgétaires et comptables d'une durée de cinq jours est

<sup>5</sup> Note d'évaluation du contrôle interne 2015 « S2016-0381 ».

cependant proposée aux agents des CPCM et des services prescripteurs. Une partie de cette formation est consacrée au CIC.

Par ailleurs, des modules de formation plus stratégiques pour l'encadrement des DDI sont inscrits au plan de formation national 2016. L'objectif est de cibler les secrétaires généraux , leurs adjoints et les référents CIC notamment pour une prise en compte de la comptabilité générale dans les structures.

Enfin, le CIC fait partie intégrante de la formation « prise de poste » des secrétaires généraux.

## 2. Le contrôle interne comptable du programme 135

*La mise en place du contrôle interne comptable (CIC) a été rendue obligatoire sur le fondement du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). En application de l'article 162 du décret GBCP, l'ensemble des ordonnateurs doit s'assurer que les opérations financières qu'ils initient sont conformes au cadre de référence du contrôle interne comptable.*

*L'article 170 du décret du 7 novembre précité précise les objectifs du CIC : « maîtrise des risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité des comptes depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable. »*

*La direction générale des finances publiques, par arrêté du 31 décembre 2013, a fixé le cadre de référence interministériel du CIC et veille à sa mise en œuvre. Ce référentiel précise les conditions dans lesquelles est assuré le contrôle du respect des critères de réalité, de justification, de présentation et bonne information, de sincérité, d'exactitude, de totalité, de non-compensation, d'imputation et de rattachement à la bonne période comptable et au bon exercice.*

*Les feuilles de route 2014 et 2015 relatives au CIC en administration centrale et en services déconcentrés s'inscrivent dans ce cadre. Par ailleurs, elles contribuent à répondre aux recommandations de la Cour des comptes, dans le cadre de sa mission de certification des comptes de l'État.*

### 2.1. Les feuilles de route 2014

#### 2.1.1. La feuille de route 2014 en administration centrale

La feuille de route 2014 du CIC en administration centrale du 24 juin 2014 met en œuvre le CIC en matière de dépenses d'interventions afin de fluidifier les relations entre les services prescripteurs, les centres de prestations comptables mutualisés (CPCM) et les comptables publics.

La feuille de route porte ainsi sur les modalités d'extension de la démarche de fiabilisation déjà engagée en 2013, qui doit permettre de garantir la maîtrise du processus « interventions », notamment sur le programme 135 géré par la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature/direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DGALN/DHUP).

Pour chaque dispositif d'intervention, les actions suivantes devaient être engagées :

- documenter et/ou actualiser la fiche de recensement ;
- documenter le flux-gramme ;
- renseigner et/ou mettre à jour le(s) organigramme(s) fonctionnel(s) nominatif(s) des entités qui exécutent la chaîne de la dépense dans les services de la direction de programme ;
- s'assurer des habilitations informatiques et juridiques dans CHORUS et dans les applications « remettantes » ;



- réaliser ou actualiser une cartographie des risques au niveau de l'ensemble du service ;
- rédiger le plan d'action directionnel permettant de prioriser les leviers d'action du CIC à mettre en œuvre en 2015 pour circonscrire les risques identifiés.

### **2.1.2. La feuille de route 2014 en services déconcentrés**

La feuille de route 2014 du CIC en services déconcentrés du 23 avril 2014 prévoit la poursuite des travaux du contrôle interne dans une logique de consolidation et de renforcement de l'appropriation de la démarche déjà initiée par chaque service.

Pour l'exercice 2014, l'accent a été mis sur les processus à enjeux. La commande publique et les interventions sont les deux principales thématiques retenues par les ministères.

La feuille de route privilégie une action sur un risque identifié plutôt qu'une couverture exhaustive des processus. De plus, afin de garantir l'effectivité du contrôle interne, les services sont invités à porter une attention particulière sur la mise en place de plans d'actions et sur les contrôles (plans de contrôle, contrôles de supervision).

## **2.2. Les feuilles de route 2015**

### **2.2.1. La feuille de route 2015 en administration centrale**

La feuille de route du CIC ministériel 2015 en administration centrale prévoit la poursuite des travaux engagés en 2014 s'agissant d'une liste de programmes dont un seul concerne la DGALN/DHUP. Il s'agit du programme 109.

Un mandat « contrôle interne comptable », cosigné le 13 juillet 2015 par la DAF et la DHUP, fixe, au sein d'un document unique, l'ensemble des travaux à mettre en œuvre par la DHUP pendant l'année 2015 au titre notamment de l'ensemble des feuilles de route.

### **2.2.2. La feuille de route 2015 en services déconcentrés**

En 2015, les modalités du CIC en directions départementales interministérielles (DDI) ont été présentées dans une feuille de route en date du 10 mars . L'objectif est de fiabiliser deux processus dont le processus « interventions » via le dispositif « Aides à la pierre », hors convention de délégation.

Les travaux à réaliser en 2015 sont articulés en deux phases, la première porte sur le pilotage et les outils et la seconde sur les contrôles de supervision *a posteriori*.

**La phase 1 « Le pilotage et les outils »** prévoit :

- la création ou la refonte de la rubrique CIC du site intranet de chacune des DDI, conformément à un modèle d'arborescence-type, avec l'objectif de sensibiliser les agents à la démarche de CIC. Ces rubriques sont organisées de la même manière quel que soit le service déconcentré. C'est une modalité de diffusion qui peut permettre l'échange de bonnes pratiques entre services puisque l'ensemble

des documents sont accessibles à n'importe lequel d'entre eux. Elle permet ainsi une plus grande visibilité et une valorisation des acteurs du contrôle interne et peut contribuer à créer une émulation entre les services ;

- l'intégration de points CIC aux réunions des comités de direction afin que la hiérarchie puisse ensuite contribuer à l'information des agents ;
- la désignation d'un référent local CIC ;
- la cartographie du périmètre ;
- l'organigramme fonctionnel nominatif (OFN) pour chacun des deux processus concernés ;
- le diagnostic organisationnel de structure (DOS) également pour chacun des deux processus concernés.

**La phase 2 « les contrôles de supervision *a posteriori* »** prévoit que ces contrôles seront réalisés et tracés au moyen, pour chaque processus, de deux grilles distinctes portant sur des points de contrôle définis par le pilote national du CIC.

Par ailleurs, la feuille de route précise que les contrôles de supervision demandés n'ont pas vocation à se substituer aux contrôles déjà mis en œuvre par les services. Elle précise aussi qu'ils n'ont pas vocation à mettre en cause les travaux engagés au titre des années antérieures.

Enfin, la feuille de route rappelle que le contrôle des habilitations juridiques et informatiques est une action récurrente à réaliser et à tracer de préférence après chaque cycle de mutation et *a minima* une fois l'an.

Une feuille de route ministérielle en date du 28 mai 2015 a concerné les services déconcentrés régionaux ou interdépartementaux du périmètre « ministère de l'écologie, du développement durable (MEDDE)-ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité (MLETR).

Pour la DRHIL d'Île-de-France, chargée de la mise en œuvre des dispositifs d'intervention du programme 135 « UTAH » pour les trois départements de la petite couronne (Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne) et la ville de Paris, le processus « interventions » a été exclusivement ciblé sur les aides à la pierre hors délégation de gestion.

Les travaux à réaliser par la DRHIL d'Île-de-France étaient de même nature que pour les DDI. Toutefois, l'écart temporel entre les deux feuilles de route était trop important pour n'avoir pas de conséquences. Par ailleurs, s'agissant de la DRHIL d'Île-de-France, l'une de ses difficultés réside dans le fait que chacun des ministères pour le compte desquels elle intervient (intérieur et affaires sociales en sus des MEEM et MLHD) a sa propre feuille de route. Il serait bon, à terme, qu'une plus grande forme d'interministérialité soit introduite.

3. *Engager des démarches avec les ministères de l'intérieur et des affaires sociales et de la santé en vue de renforcer l'interministérialité du déploiement du CIC.*  
*Acteur : SG/DAF. Échéance : 2e semestre 2016.*

Les modalités de rapportage sont prévues dans les feuilles de route<sup>6</sup>. Les documents conformes aux modèles, sont cohérents et formalisés. Ils autorisent ainsi les comparaisons et consolidations. La mission du CIC a mis en place une action de surveillance de la mise en œuvre du CIC en relevant régulièrement les documents qui sont mis en ligne sur les sites intranet. Un compte rendu chiffré de l'avancée des travaux est régulièrement mis en ligne sur l'intranet de la DAF. Les auditeurs constatent toutefois que le rapportage demandé n'est pas réalisé par l'ensemble des services.

Selon les services, les instructions reçues sont claires, suffisamment détaillées et pertinentes.

---

<sup>6</sup> Échéances à respecter et documents à transmettre.

### 3. Le CIC à la DHUP

*Le CIC est mis en œuvre en administration centrale dans le cadre de la feuille de route spécifique. Les programmes 109 et 135 gérés par la DHUP sont dans le périmètre visé par les instructions ministérielles. Pour le moment, seul le programme 109, qui concentre les risques financiers majeurs, a fait l'objet d'une démarche de CIC. Elle est en cours de préparation s'agissant du programme 135 et devrait être mise en œuvre au 1<sup>er</sup> semestre 2016.*

#### 3.1. Éléments de contexte

S'agissant du programme 135, la plupart des interventions sont réalisées en services déconcentrés. Pour ces services, les aides à la pierre représentent un enjeu financier global d'environ 400 M€. Au niveau central, le niveau des interventions est plus faible. Pour la DHUP, les risques majeurs se trouvent sur le programme 109 relatif aux aides personnalisées au logement (APL). En effet, le montant s'est élevé à plus de 11 milliards d'euros en 2015 et s'élèvera à plus de 15 milliards d'euros pour l'année 2016.

#### 3.2. État d'avancement de la démarche

Pour le moment, le travail a été concentré sur la principale ligne budgétaire gérée par la DHUP c'est-à-dire les APL relevant du programme 109. Sur ce programme, les documents et outils suivants ont été réalisés :

- cartographie du périmètre et cartographie directionnelle des risques ;
- plan d'action directionnel ;
- organigramme fonctionnel nominatif ;
- grilles de contrôle de supervision *a posteriori*.

Des documents similaires sont en cours d'élaboration pour les subventions aux établissements publics d'aménagement (EPA) par la sous-direction du financement et de l'économie du logement et de l'aménagement (FE) qui est à la fois celle qui pilote le CIC et celle qui exécute les dépenses d'intervention qui représentent le montant le plus important. Lors de la phase de prise de connaissance qui s'est déroulée fin 2015, seul un document de travail (non actualisé) sur la procédure de versement des subventions aux EPA avait été réalisé.

Dans la mesure où les travaux ne sont pas finalisés sur le programme 135, les auditeurs ont jugé pertinent de ne pas auditer la DHUP sur la mise en œuvre du CIC sur ce programme et de s'appuyer sur les informations communiquées par la DHUP s'agissant de l'état d'avancement. Toutefois, il va de soi que la DHUP devra poursuivre la mise en œuvre du CIC sur le programme 135 en 2016, comme elle l'a envisagé.

**4. Finaliser l'élaboration et la mise en œuvre des outils relatifs au CIC sur le programme 135. Acteur : DHUP. Échéance : 2e semestre 2016.**

## 4. Le CIC dans les services déconcentrés

*Le bilan final des travaux relatifs au CIC 2015 a été établi en février 2016 par la mission CIC de la DAF<sup>7</sup>. Il ressort de ce document qu' « au plan national, 80 % des travaux visant à fiabiliser les processus « interventions » et 65 % des contrôles de supervision a posteriori ont été réalisés en 2015 ». Ces résultats sont encourageants et témoignent de l'engagement des services dans la mise en œuvre de la démarche du contrôle interne comptable. La mission d'audit a identifié plusieurs points d'amélioration dans le déploiement du CIC dans les services qui permettraient de consolider ces résultats.*

*Par ailleurs, les services ont atteint un bon niveau de qualité de gestion même si des améliorations peuvent être apportées s'agissant de la constatation des services faits et de la maîtrise des opérations de fin de gestion.*

### 4.1. Organisation des services en matière de CIC

#### 4.1.1. Un pilotage effectif, mais des référents CIC encore insuffisamment formés

Dans la plupart des services audités, le sujet du CIC a été évoqué dans des réunions du CODIR ; un suivi de la mise en œuvre de la démarche est parfois même réalisé. Cela témoigne d'une volonté de l'équipe de direction de porter la démarche. Les auditeurs ont rencontré des équipes de direction assez souvent motivées par la démarche de mise en œuvre du CIC. À cet égard, ils ont constaté que plus la démarche était portée par la direction, plus elle était aboutie.

Dans chaque DDT/M<sup>8</sup> auditée, un référent CIC a été désigné et, dans la plupart des cas, positionné au sein d'un service opérationnel<sup>9</sup>. Une seule DDT a fait le choix de rattacher son référent CIC directement auprès de la direction générale. Dans ce service, suite à la vacance du poste pendant plusieurs mois et faute d'agent pour porter la démarche, le déploiement du CIC a été interrompu, entraînant un retard dans l'élaboration et la mise en œuvre des outils (OFN, DOS, cartographie des risques, plan de contrôle.... ) relatifs au CIC.

*5. Veiller à ce que le référent CIC soit rattaché à un service afin de garantir la continuité du déploiement en cas de vacance de poste. Acteur : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.*

Aucun des référents CIC rencontrés par les auditeurs ne dispose d'une lettre de mission, mais la fiche de poste mentionne la mission et des objectifs sont fixés dans le cadre de l'entretien professionnel. Par ailleurs, si ces référents sont apparus motivés,

<sup>7</sup> *Flash info* du service des affaires financières des MEEM et MLHD, « Le contrôle interne comptable dans les DDT/M – bilan final de la feuille de route 2015 », 19 février 2016.

<sup>8</sup> C'est également le cas à la DRHIL.

<sup>9</sup> En l'occurrence, le secrétariat général.

aucun d'eux n'a bénéficié d'une formation adéquate, soit par manque de temps (prise de poste récente), soit parce qu'aucune formation spécifique sur le sujet n'a été identifiée. Tous ont exprimé le souhait d'accéder à une formation minimale sur le contrôle interne comptable. Compte tenu des contraintes de disponibilité et de déplacement des agents, une formation à distance pourrait s'avérer la plus appropriée.

6. *Élaborer une valise de formation (auto-formation) accessible sur l'intranet de la DAF, à l'attention des référents CIC. Acteur : SG/DAF. Échéance : 1<sup>er</sup> semestre 2017.*

Enfin, les auditeurs ont constaté l'existence d'une rubrique CIC sur le site intranet de chacun des services audités. La plupart du temps, elle est régulièrement alimentée par le référent CIC. Les auditeurs ont cependant constaté que cette rubrique pouvait ne pas être connue des agents instructeurs.

#### **4.1.2. Des plans de contrôle pas nécessairement formalisés, des contrôles pas toujours tracés**

Des cartographies des risques, élaborées dans le cadre d'une démarche participative en lien avec les services métiers et donc identifiant correctement les risques encourus, existent et les DDT/M procèdent régulièrement à leur mise à jour. Néanmoins, les auditeurs ont constaté que des plans d'actions ne découlaient pas systématiquement de cette cartographie. Dans ces conditions, la démarche de mise en œuvre du CIC n'est pas planifiée. De la même manière, si la feuille de route CIC ministérielle 2015 prévoit la réalisation de contrôle de supervision, des plans de contrôle ne sont pas nécessairement formalisés et lorsqu'ils sont effectués, les contrôles ne s'avèrent pas toujours tracés. Seuls trois des cinq services rencontrés ont effectivement procédé à des contrôles de supervision sur une dizaine de dossiers, conformément aux instructions de la DAF. Deux seulement disposaient d'une fiche permettant de s'assurer des points contrôlés.

Au-delà des contrôles de supervision, les auditeurs soulignent néanmoins que les agents instructeurs disposent de check-lists leur permettant de s'assurer de la complétude des dossiers de demandes de subvention traités. Les dossiers sont visés par leur hiérarchie. Dans le meilleur des cas, ils sont visés après vérification des pièces constitutives et de la qualité de l'instruction, mais là encore, les contrôles ne sont pas tracés. Dans d'autres cas, la hiérarchie se borne à contrôler que le programme en question fait bien partie de ceux qui ont été retenus dans le cadre de la programmation. Mais, dans ce cas, la qualité juridique de la décision attributive de subvention dépend exclusivement de la qualité de l'instruction et donc de la compétence et de l'attention de l'instructeur. Or, quand bien même celui-ci serait compétent, son infaillibilité ne peut être garantie et des contrôles, dont les modalités doivent être définis localement, constituent la réponse à apporter par la hiérarchie.

Sur ce point, une bonne pratique est mise en œuvre par l'unité territoriale du Val-de-Marne de la DRHIL : trois niveaux de contrôle, réalisés par les différents échelons, ont été instaurés :

- un contrôle de conformité (adjoint au chef de bureau) ;

- un contrôle de cohérence (chef de bureau) ;
- un contrôle du suivi des opérations (chef de service).

Pour suivre le circuit de validation des décisions attributives de subvention, des fiches d'étapes (bordereaux) sont renseignées et systématiquement agrafées aux parapheurs. Une fois le circuit effectué, les fiches sont conservées dans le dossier de financement.

*7. Mettre en place un contrôle des dossiers par la hiérarchie, formalisé et tracé.  
Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.*

## **4.2. Organisation du processus du programme 135**

### **4.2.1. Le processus des aides à la pierre : modalités de programmation**

Le programme 135 « UTAH » du ministère du logement et de l'habitat durable porte les dispositifs dits « des aides à la pierre » qui sont des dépenses d'intervention versées en direct par l'État ou ses délégataires, aux bailleurs sociaux et promoteurs. Ces aides financent la construction de logements sociaux (HLM) ou des logements privés conventionnés (loyers plafonnés) dans le cadre de projets programmés sur le territoire national.

Dans les territoires qui ne sont pas dotés de délégataires des aides à la pierre, le pilotage et l'organisation de ce dispositif restent de la compétence directe des services de l'État. Dans l'ensemble des services déconcentrés rencontrés par l'équipe d'audit, l'organisation de ce processus est quasiment identique :

#### **Année n-1 :**

**1.** Un recensement de tous les projets possibles pour l'année doit normalement être réalisé par les DDT/M au dernier trimestre de l'année n-1. Ce recensement constituera le vivier d'opérations éventuelles des gestionnaires. C'est une photographie des projets enregistrés par les bailleurs à un moment donné : les maîtres d'ouvrage soumettent via le portail de Suivi de Programmation Logement Social (SPLS) leurs demandes de subvention pour les opérations de logements sociaux envisagées ;

**2.** Cette collecte de données prévisionnelles concourt à une meilleure connaissance des besoins en financement par le niveau national. À partir de ce recensement, les gestionnaires définissent une pré-programmation (programmation souhaitée) par territoire de gestion qui présente le nombre de prêt locatif aidé d'intégration (PLAI), prêt locatif à usage social (PLUS), prêt locatif social (PLS), prêt social location-accession (PSLA) demandé. Les éléments sont transmis par la DDT/M à la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), puis l'ensemble des programmations souhaitées par les gestionnaires fait l'objet d'une synthèse remontée par la DREAL à la DGALN.

3. Notification par la DGALN d'une enveloppe d'autorisation d'engagement et d'agrément en logements PLUS, PLAI et PLS (entre janvier et mars) ;

4. Cette notification permet la définition d'une programmation régionale (avec répartition par territoire) ;

5. La programmation régionale est arrêtée et validée au comité de l'administration régionale, puis présentée au comité régional de l'habitat. Un courrier signé du Préfet est adressé aux maîtres d'ouvrage, afin de leur donner les grandes orientations de la programmation de l'année N.

Les gestionnaires peuvent alors arrêter leur propre programmation par territoire de gestion en fonction des enveloppes d'agrément et d'autorisations d'engagement qui leur auront été octroyées. Si l'enveloppe globale ne permet pas de prendre en compte toutes les opérations, deux listes sont établies : une liste principale et une liste complémentaire, en fonction notamment de l'état d'avancement de chaque opération (dépôt du permis de construire ou acquisition du terrain, ou levée des différentes contraintes et de la priorisation de la programmation). La programmation régionale et les programmations par territoire de gestion peuvent évoluer en cours d'année.

6. Les dossiers sont instruits par les gestionnaires des services habitats des DDT/M<sup>10</sup> via les logiciels GALION et CHORUS formulaire<sup>11</sup>.

#### **4.2.2. Des agents instructeurs bien formés, mais des difficultés à réguler l'activité des services**

Les services ont généralement recours au compagnonnage pour former leurs agents à l'instruction des dossiers. En outre, des notes de procédures écrites existent dans tous les services rencontrés. Les auditeurs ont également pu constater que l'ensemble des agents instructeurs avaient bénéficié d'une formation au logiciel GALION. Ainsi, il apparaît que les agents en charge du traitement des dossiers disposent généralement des compétences et connaissances nécessaires pour mener à bien leur mission.

Concernant le principe de séparation des tâches (instruction / comptabilité), les auditeurs ont relevé que celui-ci était bien effectif au sein des services. Des organigrammes fonctionnels nominatifs (OFN) et des diagnostics organisationnels de structure (DOS) en cohérence avec ces derniers viennent préciser le rôle et les missions des différents acteurs intervenants dans le processus des aides à la pierre. Deux des cinq services rencontrés ne disposaient pas encore de ces documents<sup>12</sup> qui sont toutefois en cours d'élaboration. Néanmoins, les auditeurs constatent que ces outils constituent encore trop rarement des aides au management et n'ont été mis en place que pour répondre aux instructions de la feuille de route CIC ministérielle.

---

<sup>10</sup> Et de la DRHIL.

<sup>11</sup> Dans ce dernier cas, pour les dossiers antérieurs à 2012.

<sup>12</sup> Mais, dans un cas, l'OFN est plus détaillé que demandé, réalisé « sur mesure » et validé par le pilote national du CIC.



Les services instructeurs rencontrés ont souhaité attirer l'attention des auditeurs sur le fait que les porteurs de projets transmettent tardivement les éléments nécessaires à l'instruction de leurs demandes de financement sur GALION. Il en résulte une réelle difficulté à lisser l'activité des services sur l'année, et le dernier trimestre nécessite la plupart du temps une forte mobilisation des agents instructeurs.

Par ailleurs, des fragilités en matière de ressources humaines ont été détectées dans plusieurs DDT/M : nombre d'instructeurs insuffisant compte tenu du volume de dossiers à traiter dans un laps de temps généralement très court<sup>13</sup>, perte de compétence technique à plus ou moins long terme sur les fonctions budgétaro-comptables, rotation rapide des agents, difficultés de recrutement sur des fonctions d'exécution dans le domaine budgétaro-comptable. En outre, des agents en attente de reconnaissance professionnelle considèrent, à tort ou à raison, que les fonctions dans le domaine budgétaro-comptable ou d'instruction des aides à la pierre ne seraient pas porteuses, ce qui accentue la faible attractivité de ces postes.

Afin de gérer au mieux les problèmes d'effectif et la non-linéarité de l'activité, la quasi-totalité des services a instauré un fonctionnement en mode dégradé : le chef d'unité ou son adjoint, quand il y en a un, assure une partie du traitement des dossiers. Celui-ci n'est pas toujours formalisé mais permet d'assurer la continuité du service.

Concernant les délégations de signature et les habilitations informatiques, si les décisions sont prises et régulièrement mises à jour, les services ne procèdent pas tous à une revue croisée de ces documents.

Dans le cadre de l'instruction des demandes de subvention, les services doivent normalement utiliser, en complément de GALION, le logiciel LOLA développé sous Excel. Celui-ci permet de calculer les loyers d'équilibre des opérations locatives. Plusieurs services ont indiqué rencontrer des difficultés liées à l'utilisation du logiciel LOLA, suite à une montée en version d'Excel. La DDT de Seine-et-Marne a développé un logiciel de substitution (Cal+) pour aider d'une part, à l'instruction des dossiers (vérification de l'équilibre de l'opération) et d'autre part, faciliter le dialogue avec les bailleurs. Les tableaux des « prix de revient » sont envoyés en version pdf puis retournés visés par les bailleurs. Ce partage d'informations évite que les informations utilisées par le service soient contestées ultérieurement. La DDT de Seine-et-Marne utilise également un tableur des surfaces (application également réalisée localement) qui permet d'obtenir une ventilation des surfaces en fonction de la typologie de GALION. L'établissement de ces fiches, en amont de la saisie des informations dans GALION sécurise les décisions attributives de subvention et ce, d'autant plus que GALION ne bloque pas l'édition d'une décision quand bien même l'opération ne serait pas équilibrée.

*8. Mettre à disposition des services un outil permettant de pallier les difficultés techniques du logiciel LOLA, expertiser le tableur d'aide au calcul des surfaces élaboré par la DDT de Seine-et-Marne et étudier la possibilité de le diffuser aux autres services déconcentrés. Acteur : DHUP. Échéance : 2e semestre 2016.*

<sup>13</sup> Exemple pour une DDT/M : un instructeur pour un peu moins de 600 logements agréés au titre des aides à la pierre en 2015.

La mission estime, par ailleurs, que la sécurisation des opérations informatiques effectuées sur GALION et CHORUS est assurée.

Enfin, les différents interlocuteurs des auditeurs ont tous souligné la qualité de leurs échanges, nombreux et réguliers, avec le CPCM et la DDFiP.

#### **4.3. Qualité de la gestion comptable des opérations portant sur les aides à la pierre**

##### **4.3.1. Un suivi des autorisations d'engagement et de crédits de paiement rigoureux mais au moyen de tableaux parfois redondants**

Les interventions du programme 135, dans l'ensemble des services audités, font l'objet d'un suivi appuyé et rigoureux au travers de différents tableaux de suivi des opérations, d'une part, et de tableaux de suivi des autorisations d'engagement (AE), des engagements juridiques (EJ), des demandes de paiements (DP) et des restes à payer (RAP), d'autre part. Un agent est généralement chargé de ce suivi qu'il effectue au fil de l'eau, dans un ou plusieurs tableaux qu'il partage avec les autres acteurs intervenant dans le processus.

Le tableau de suivi utilisé peut être parfois une extraction de CHORUS mis en forme pour répondre aux besoins des services. Cependant, les services instructeurs n'ont que rarement accès à CHORUS et en méconnaissent souvent les restitutions et l'usage qui peut en être fait, cet accès étant plus généralement dévolu à l'unité chargée de la comptabilité et des finances auprès du secrétariat général. Cette unité, quand elle génère des restitutions dans CHORUS, ne les partage pas toujours avec les services instructeurs. Ainsi, le plus souvent, le (ou les) tableau(x) sont alimentés directement au fil de l'instruction par l'agent chargé de son suivi, ce qui engendre des doubles saisies<sup>14</sup> (GALION et tableaux) et des risques d'erreur.

Dès lors, il arrive couramment que chaque acteur réalise son propre outil de suivi. Cette pratique comporte l'avantage de permettre à chacun de disposer d'un outil sur mesure répondant pleinement à ses propres besoins. Elle facilite également le contrôle croisé par la mise en adéquation des données saisies par les différents acteurs, notamment à l'occasion des travaux de fin de gestion. Cependant, elle est susceptible, là encore, de générer des erreurs et peut s'avérer chronophage à l'échelle de la DDT/M.

À noter une bonne pratique de la DDT du Calvados et de l'unité territoriale du Val-de-Marne de la DRHIL au sein desquelles le tableau de suivi des AE et CP est alimenté par le chef d'unité, puis partagé avec l'ensemble des agents de l'unité et mis en ligne sur le réseau.

**9. Prévoir dans les plans de formation, des formations CHORUS adaptées. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.**

<sup>14</sup> Voir une triple saisie dans une DDT/M auditée.

### **4.3.2. Une mise en œuvre rigoureuse des engagements juridiques**

Dans les services instructeurs, le lancement des opérations dans le respect de la programmation des aides à la pierre est une priorité à laquelle veille l'ensemble de la chaîne hiérarchique. Cette préoccupation est d'autant plus vive que ces lancements interviennent souvent à la hâte, les bailleurs transmettant les dossiers d'opérations souvent tardivement dans l'année<sup>15</sup>.

Le lancement de chaque opération s'accompagne, conformément aux normes budgétaires, d'un EJ pluriannuel, pour l'ensemble du montant prévisionnel de l'opération et pour la durée de celle-ci. Un dispositif de contrôle des pièces justificatives est généralement mis en œuvre, même si certaines directions gagneraient à formaliser ces contrôles. Les auditeurs ont constaté l'existence de check-lists de pièces justificatives et/ou de fiches de procédure dans plusieurs services. Les EJ sont mentionnés dans les tableaux de suivi et pris en compte pour le calcul des RAP.

### **4.3.3. Des engagements juridiques qui ne donnent pas lieu à des demandes de paiement dans des délais maîtrisés**

Le stock des engagements juridiques est pour certains CPCM un sujet d'inquiétude. En effet, des sommes importantes ont été engagées, parfois depuis plusieurs années, qui n'ont donné lieu à aucun paiement. La plupart des EJ en attente ont une raison « métier ». Mais, certains EJ peuvent être devenus sans fondement<sup>16</sup> qu'il faudrait pouvoir systématiquement identifier, finaliser et clore. Or, les services instructeurs ne mènent pas toujours de revue générale des EJ dans CHORUS.

Car, une fois les sommes engagées, les services instructeurs attendent que leur soient transmis par le bailleur, les demandes d'acompte, puis la demande de solde, sans pour autant mener de véritables actions de relance ou de veille à l'égard de celui-ci. Cette pratique qui consiste à attendre du bailleur qu'il signale l'état d'avancement des travaux n'est pas contestable d'un point de vue comptable. En revanche, en termes de gestion budgétaire, elle apparaît peu efficace. En effet, elle repose sur la solidité supposée du suivi effectué par les bailleurs, à défaut de laquelle certaines opérations sont, peut-être à tort, comptabilisées comme non soldées. Par ailleurs, ce manque de suivi ne permet pas de déceler la possible caducité de l'engagement de l'État, faute pour le bailleur d'avoir respecté les délais réglementaires pour le démarrage ou l'achèvement des travaux (démarrage dans un délai de 18 mois ; achèvement dans un délai de 4 ans sauf demande de dérogation<sup>17</sup>).

---

<sup>15</sup> Cf. 4.2.2. supra.

<sup>16</sup> Abandon de l'opération ou tout autre cause d'obsolescence.

<sup>17</sup> Article R. 331-7 du code de la construction et de l'habitation : « Si les travaux ne sont pas commencés dans un délai de dix-huit mois à compter de la date de la décision favorable, le représentant de l'État dans le département peut rapporter cette décision.

Dans un délai de quatre ans à compter de la date de la décision favorable, le bénéficiaire est tenu de justifier au représentant de l'État dans le département que la déclaration d'achèvement des travaux [...]. Une prorogation de ce délai, qui ne pourra être supérieure à deux ans, peut être accordée par le représentant de l'État dans le département.

Les auditeurs ont retenu une bonne pratique de la DDT de Seine-et-Marne relative au suivi des EJ effectués. Dans cette direction, sont élaborées chaque mois une liste des EJ sans demande d'acompte depuis 18 mois à compter de la date de la décision attributive de subvention, ainsi qu'une liste des opérations sans demande de solde depuis 4 ans à compter de cette même date. Ces listes permettent au service instructeur de mener des relances auprès des bailleurs concernés.

*10. Éditer régulièrement la liste des engagements juridiques sans demande de paiement depuis quatre ans et assurer un suivi des EJ recensés. De la même manière, éditer la liste des engagements juridiques sans demande d'acompte depuis 18 mois. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.*

#### **4.3.4. Des délais anormalement longs entre la constatation du service fait et la liquidation de la dépense**

Les services instructeurs reçoivent des bailleurs les ordres de service pour le premier acompte, les états récapitulatifs des dépenses pour les acomptes successifs, puis la déclaration d'achèvement des travaux pour le paiement du solde. Dans le circuit de la dépense (flux 1 de la dépense dans CHORUS), ces demandes doivent faire l'objet d'un enregistrement du service fait dans GALION interfacé à CHORUS, puis être validées (constatées) avant d'être transmises au CPCPM qui certifie le service fait. L'ensemble de ces opérations doit être menée au plus près du fait générateur de la dépense. Dans un second temps, l'émission du certificat pour paiement permet la liquidation de la dépense.

Or, il a été constaté des délais anormalement longs entre la constatation du service fait et l'établissement du certificat pour paiement.

Ce retard peut résulter d'un fait conjoncturel. Ainsi, dans un des services, la moitié seulement des services faits a été constatée dans GALION/CHORUS fin 2015, faute d'effectifs suffisants. Mais cette pratique peut se révéler plus structurelle. Par exemple, dans un autre service, les demandes des bailleurs (en paiement des acomptes ou du solde) ne donnent lieu à certificat pour paiement qu'après vérification de la disponibilité effective des crédits de paiement. En l'absence de crédits disponibles, et parfois durant une période qui peut excéder l'année dans la mesure où les dotations annuelles ne couvrent pas l'ensemble des besoins, les demandes ne sont pas instruites et ne donnent donc pas lieu à constatation du service fait. Au total, le montant de la dette non comptabilisée est évaluée à plus de 20 M€ dans ce service.

Ainsi, dans l'une des autres DDT/M, le CPCPM a demandé au service instructeur de clarifier la situation de trois services faits (SF) certifiés depuis près de deux ans, mais non payés, les CP disponibles étant dirigés vers d'autres dépenses. Ces retards sont imputés par les services instructeurs aux difficultés liées aux crédits de paiements<sup>18</sup>.

---

La non-observation de ces dispositions entraîne la caducité de la décision favorable. »

<sup>18</sup> « Descente » partielle et tardive des CP disponibles par le responsable de budget opérationnel de programme (BOP).

Des stratégies tendant à prioriser les paiements sont alors élaborées par ces services de manière plus ou moins formelle. Ainsi, dans un service, c'est le responsable d'unité qui procède à cette priorisation sur la base de critères prédéfinis, en accord avec les bailleurs : le paiement d'une partie seulement des charges à payer (CAP) de l'année 2014, les clôtures de dossiers, les premières demandes d'acomptes sur dossiers anciens, les crédits nécessaires pour débloquer des fonds FEDER puis les bailleurs en difficulté.

Ces stratégies permettent aux services de conserver des marges de manœuvre pour payer les actions jugées prioritaires au cours de l'exercice. Cependant, en l'absence de paiements des SF certifiés, des montants importants de CAP sont inventoriés en fin d'année et sont parfois conservés d'année en année<sup>19</sup>.

Enfin, une bonne pratique est à relever au sein du CPCM d'Île-de-France rattaché à la direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement d'Île-de-France (DRIEA). Quotidiennement, une restitution CHORUS donnant la liste des SF constatés est éditée. Cette méthode permet de certifier ces SF au « fil de l'eau ». Tous les SF ne faisant pas l'objet d'un certificat pour paiement dans l'année N apparaissent ainsi automatiquement dans les charges à payer<sup>20</sup>.

*11. Constaté le service fait au plus près du fait générateur. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.*

*12. Éditer régulièrement une restitution CHORUS donnant la liste des services faits constatés (afin de certifier les services faits). Acteurs : CPCM. Échéance : 2e semestre 2016.*

#### **4.3.5. Des demandes de paiement de qualité mais qui ont pu être présentées sans vérification des crédits disponibles**

D'une manière générale, la qualité des demandes de paiement est reconnue. Les responsables de CPCM et les comptables assignataires que les auditeurs ont rencontrés n'ont pas eu à rejeter de demandes de paiement. Seules quelques anomalies tenant à une erreur de saisie dans CHORUS ou à l'oubli de l'envoi d'une pièce justificative ont été relevées. Au final, cela se traduit pas un délai de paiement relativement court<sup>21</sup>.

La DHUP a été amenée à rappeler le principe de l'interdiction des exceptions de paiement, certains services ayant demandé, par le passé, la liquidation de dépenses en l'absence de crédits disponibles suite à la réduction des CP attribuées. Mais ces consignes ont parfois été incorrectement relayées au sein des directions concernées. Par ailleurs, les auditeurs se sont vus signaler un cas récent d'exception de paiement évité *in extremis* grâce l'excellente collaboration entre une DDT et son CPCM. Dès

<sup>19</sup> Cf. § 4.4.2. infra.

<sup>20</sup> Cf. § 4.4.2. infra également.

<sup>21</sup> Par exemple, respectivement, 8,34 jour et 14 jours en moyenne à la DDTM du Calvados et de Charente-Maritime en 2015.

lors, ces pratiques présentent l'inconvénient de conférer aux CPCM un rôle de gestionnaire pour lequel ils n'ont pas été créés.

Les auditeurs ont relevé de bonnes pratiques visant à assurer une prise en charge plus rapide des demandes de paiement (DP) par le CPCM. Elles consistent à informer le CPCM lors de la présentation de DP dans CHORUS, soit par courriel<sup>22</sup>, soit dans le cadre d'un tableau mis au point avec le comptable assignataire dans le cadre de la mise en place de la procédure dématérialisée<sup>23</sup>.

*13. Vérifier systématiquement la disponibilité des crédits lors de la présentation du certificat pour paiement. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.*

*14. Informer le correspondant du CPCM de la présentation dans CHORUS d'une demande de paiement. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.*

#### **4.3.6. Un dispositif de classement et d'archivage des dossiers structuré**

Les dossiers d'instruction, y compris dans leur volet plus proprement comptable, sont conservés au sein de chaque DDT/M dans le service instructeur et/ou l'unité chargée de la comptabilité durant toute la période d'instruction. Une fois le dossier soldé, il est archivé pour la durée réglementaire.

Dans les dossiers consultés, les pièces utiles étaient consignées et régulièrement classées de façon chronologique et/ou thématique.

### **4.4. Opérations de fin de gestion portant sur les aides à la pierre**

#### **4.4.1. Un pilotage des opérations de fin de gestion imparfaitement maîtrisé**

Le responsable d'inventaire, généralement le secrétaire général ou le chef de l'unité chargé de la comptabilité, supervise l'ensemble des tableaux de fin de gestion<sup>24</sup> élaborés par le CPCM et corrigés/validés par le service « métier ».

Cependant la répartition des rôles entre les acteurs apparaît parfois peu claire et insuffisamment formalisée. Par ailleurs, les acteurs intervenant dans les travaux, notamment au sein des services métiers, ont souvent une compréhension trop imparfaite de la comptabilité générale pour en mesurer les enjeux. Par exemple, au sein d'une DDT, les tableaux d'inventaire des CAP ont été validés par le responsable d'inventaire après vérification des montants à inscrire par le service « métier ». Pourtant, le fait que, faute d'effectif, l'ensemble des charges n'avaient pu être

---

<sup>22</sup> DDT d'Eure-et-Loir.

<sup>23</sup> DRHIL et DDT de Seine-et-Marne.

<sup>24</sup> Inventaire des CAP et des EHB, essentiellement.

constatées dans GALION au cours de l'exercice, n'est pas apparu aux yeux du service métier comme ayant une incidence sur le montant réel des dettes et donc sur la sincérité du tableau ainsi validé.

Enfin, l'écart se creuse entre les « sachants » et l'encadrement sur ce qui doit être fait et comment. Il en résulte que, d'une manière générale, les travaux de fin de gestion ne sont généralement pas supervisés au sein du service « métier ».

*15. Dans le cadre des travaux de fin de gestion, veiller à mettre en place une organisation coordonnée et participative entre le responsable d'inventaire et le service métier. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.*

#### **4.4.2. Une sous-évaluation de la dette de l'État induite par une constatation du service fait déconnectée du fait générateur**

Les auditeurs ont constaté qu'il n'est pas toujours procédé à la constatation du service fait au plus près du fait générateur, c'est-à-dire à réception de la demande des bailleurs<sup>25</sup>.

Cette pratique, tout à fait contraire aux normes comptables, résulte d'une mauvaise interprétation des règles budgétaires et comptables (confusion entre l'étape de certification du service fait et l'étape de liquidation de la dépense, quant à la consommation des CP). Elle a une incidence importante sur le niveau constaté de la dette de l'État : l'information relative aux dettes vis-à-vis des bailleurs est conservée au sein du seul service instructeur, les CAP ne sont pas enregistrées et sont cumulées d'année en année.

*16. Former les acteurs de l'ensemble de la chaîne de la dépense sur les concepts de comptabilité générale. Acteurs : DDT/M. Échéance : 2e semestre 2016.*

---

<sup>25</sup> Cf. § 4.3.4 supra.

## Conclusion

Les auditeurs tirent un bilan général positif du déploiement du CIC des interventions de la DHUP dans les services déconcentrés. Pour ces derniers, même si les dispositifs sont plus ou moins aboutis, le curseur se situe plutôt vers le haut.

Au final, les auditeurs constatent :

- un pilotage central fort qui contribue efficacement au déploiement du CIC notamment en édictant des instructions claires et compréhensibles des services chargées de leur mise en œuvre, en mettant à disposition de la documentation et en fournissant des outils et des conseils ;
- les bons résultats obtenus par les services déconcentrés qui, dans l'ensemble, ont bien compris la nécessité de mettre en place des dispositifs de contrôle interne<sup>26</sup> mais sont parfois limités dans leur ambition par les moyens humains dont ils disposent. L'opérationnalité de ces dispositifs demande cependant à être renforcée ;

d'où les recommandations visant à fiabiliser davantage les opérations courantes de gestion et à renforcer la maîtrise des opérations de fin de gestion.

Pour que des progrès significatifs soient réalisés dans l'ensemble des services, les auditeurs sont convaincus que la mise en œuvre de ces recommandations va de pair avec un maintien des efforts déjà engagés sur la mise en œuvre des feuilles de route.

**Carole Castrot**

**Chantal Marraccini**

**Gilles Perrin**



Attachée principale  
d'administration de l'État

Attachée principale  
d'administration de l'État

Inspecteur de  
l'administration du  
développement durable

---

<sup>26</sup> L'annexe n° 5 donne une vision synthétique de la situation rencontrée dans les services audités.



# Annexes

# 1. Lettre de mission



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

Conseil général de l'environnement  
et du développement durable

Paris, le

30 OCT, 2015

Le vice-président

à

Madame Carole Castro  
Attachée principale d'administration  
de l'environnement

Madame Chantal Marraccini  
Attachée principale d'administration  
de l'environnement

Monsieur Gilles Perrin  
Inspecteur de l'administration  
du développement durable

Référence CGEDD : 010352-01

Le comité ministériel d'audit interne du 26 janvier 2015 a décidé la réalisation par le CGEDD d'un audit portant sur le contrôle interne comptable des interventions de la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP). Vous trouverez en annexe la note de commande.

Je vous confie cette mission, dont le superviseur est M. Jacques Foulain, coordonnateur du collège « audits et inspections ». Sa coordination sera assurée par M. Gilles Perrin. Elle est enregistrée sous le n° 010352-01 dans le système de gestion des affaires du CGEDD.

Vous voudrez bien arrêter les conclusions de cet audit avant la fin du mois d'avril 2016.

Conformément à la procédure en vigueur, je vous demande de m'adresser votre rapport afin que je puisse le transmettre à la ministre du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité.

Patrice PARISÉ

Copies :

M. le président et Mme la secrétaire de la section AIVS  
M. le coordonnateur de la MIGT de Rennes



CGEDD - Tour Séguin - 92055 La Défense cedex - BL +33 (0)1 40 81 21 22 - [www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr](http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr)

## 2. Liste des personnes rencontrées

<i>Nom</i>	<i>Prénom</i>	<i>Organisme</i>	<i>Fonction</i>	<i>Date de rencontre</i>
Adolf	Milène	DRHIL d'île-de-France	Cheffe du bureau financement du parc social et de son renouvellement par intérim de l'unité territoriale hébergement et logement du Val-de-Marne	15 et 16/03/16
Aufan	Magali	DRHIL d'île-de-France	Responsable de la mission de pilotage stratégique et de l'interdépartementalisation	15 et 16/03/16
Albert	Catherine	DDFiP du Val-de-Marne	Responsable adjointe du pôle gestion publique	17/03/16
Alibert	Alain	SG/DAF/BC2	Adjoint au chef de la mission CIC	07/12/15
Angée-François	Delphine	SG/DAF/MC	Chargée de mission	07/12/15
Aubry	Nadia	DDFiP du Calvados	Responsable adjointe de la division État	17/02/16
Azor	Carole	DRHIL d'île-de-France	Instructrice au bureau financement du parc social et de son renouvellement de l'unité territoriale hébergement et logement du Val-de-Marne	15 et 16/03/16
Bachelier	Bernard	CBCM/DCM	Chef du département de contrôle budgétaire	07/12/15
Berast	Magalie	DDFiP du Calvados	Responsable de la division État	17/02/16
Bernard	Béatrice	SG/DAF/MC2	Chef de bureau	07/12/15
Bézy	Jean-Pascal	DDT de Seine-et-Marne	Directeur départemental adjoint	07 et 08/03/16
Blanc	Jean-Luc	DDFiP d'Indre-et-Loire	Responsable du pôle gestion publique	04/02/16
Blettery	Franck	DDFiP de Charente-Maritime	Directeur du pôle gestion publique	24/02/16
Blossier	Emmanuelle	DDT d'Eure-et-Loir	Responsable du bureau gestion financière	02 et 03/02/16
Boucard	Pascal	DDTM de Charente-Maritime	Secrétaire général	22 et 23/02/16
Boutier	Sylvie	DDFiP d'Indre-et-Loire	Membre du pôle gestion publique	04/02/16
Briand	Cécile	DRIEA d'Île-de-France	Chef du CPCM	17/03/16
Buchery	Joël	DDTM du Calvados	Adjoint à la cheffe du	15 et 16/02/16

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
			service construction, aménagement et habitat et responsable du pôle habitat ville	
Chérel	Nicolas	DGALN/DHUP/FE/FE2	Chef de bureau	08/12/15
Costantino	Rémi	DRHIL d'île-de-France	Chef du service du développement et de l'amélioration de l'offre de logement et d'hébergement	15 et 16/03/16
Croguennec	Bernard	DDT d'Eure-et-Loir	Directeur départemental adjoint	02 et 03/02/16
Delorme	Jean-Martin	DRHIL d'île-de-France	Directeur régional et interdépartemental	15 et 16/03/16
Diouf	Abdoulaye	DRHIL d'île-de-France	Instructeur au bureau financement du parc social et de son renouvellement de l'unité territoriale hébergement et logement du Val-de-Marne	15 et 16/03/16
Douineau	Frédéric	DRHIL d'île-de-France	Adjoint à la cheffe du bureau financement du parc social et de son renouvellement de l'unité territoriale hébergement et logement du Val-de-Marne	15 et 16/03/16
Dubret	Daniel	DDFiP de Charente-Maritime	Directeur départemental	24/02/16
Dubuc	Jocelyn	DDTM du Calvados	Chef de l'unité logement social	14 et 16/02/16
Duplessis	Christian	DDTM du Calvados	Directeur départemental	14 et 16/02/16
Franclieu (de)	Louis	DDT d'Eure-et-Loir	Chef du service de l'aménagement, de l'urbanisme et de l'habitat	02 et 03/02/16
Guibert	Laurent	DRIEA d'île-de-France	Chargé des procédures et des contrôles qualité au CPCM	17/03/16
Harizanos	Annick	SG/DAF/BC3	Cheffe de bureau	07/12/15
Hemmerstoffer	Quentin	SG/DAF/BC2	Chargé de mission	07/12/15
Flageul	Nathalie	DREAL Centre-Val de Loire	Chef du CPCM	04/02/16
Gnassia	Chloé	DDTM du Calvados	Secrétaire générale adjointe, secrétaire générale par intérim	15 et 16/02/16
Gouriou	Françoise	DDT de Seine-et-Marne	Cheffe de l'unité parc social	07 et 08/03/16
Guillo	Armelle	DDT d'Eure-et-Loir	Secrétaire générale	02 et 03/02/16

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
Huilliers	Isabelle	DDT d'Eure-et-Loir	Instructrice des dossiers d'aide à la pierre	02 et 03/02/16
Jardin	Estelle	DREAL Normandie	Chef du CPCM	17/02/16
Labjof	Louise	DRHIL d'île-de-France	Instructrice au bureau financement du parc social et de son renouvellement de l'unité territoriale hébergement et logement du Val-de-Marne	15 et 16/03/16
Labonnefon (de)	Aude	DDT de Seine-et-Marne	Secrétaire générale	07 et 08/03/16
Le Bris	Catherine	DRHIL d'île-de-France	Secrétaire générale adjointe	15 et 16/03/16
Lalaurie	Jean-Marc	DDTM de Charente-Maritime	Chef de l'unité parc public et rénovation urbaine	22 et 23/02/16
Lecoq-Bercaru	Eliane	DRHIL d'île-de-France	Directrice de l'unité territoriale hébergement et logement du Val-de-Marne	15 et 16/03/16
Leroy	Hervé	DRHIL d'île-de-France	Directeur régional et interdépartemental adjoint	15 et 16/03/16
Le Meur	Yann	DDT d'Eure-et-Loir	Chef du pôle appui à la direction	02 et 03/02/16
Loubet	Jérémie	DREAL Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes	Chef du CPCM	24/02/16
Maire	Daniel	DRHIL d'île-de-France	Chef du service habitat et rénovation urbaine de l'unité territoriale hébergement et logement du Val-de-Marne	15 et 16/03/16
Mouchiroud	Bernadette	DGALN/DHUP/FE/FE2	Responsable du CIC	08/12/15
Naudin	Virginia	DDFiP du Val-de-Marne	Adjointe à la Cheffe de la division dépenses de l'État	17/03/16
Paillard	Arnaud	DRHIL d'île-de-France	Référent CIC au bureau du budget du contrôle de gestion et de la logistique	15 et 16/03/16
Perest	Clémentine	DGALN/DHUP/FE	Sous-directrice FE	08/12/15
Pérony	Isabelle	DDTM de Charente-Maritime	Cheffe du service politique du logement et solidarité	22 et 23/02/16
Petit	Olivier-Claude	SG/DAF/MC	Sous-directeur	07/12/15
Puyrazat	Catherine	DDTM de Charente-Maritime	Adjointe au secrétaire général et référente CIC	22 et 23/02/16
Quentin-Fichet	Julie	DDT d'Eure-et-Loir	Cheffe du bureau habitat public	02 et 03/02/16
Rambaud	Christophe	DDFiP d'Indre-et-Loire	Membre du pôle gestion publique	04/02/16

<b>Nom</b>	<b>Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de rencontre</b>
Reverchon	Sylvain	DDT d'Eure-et-Loir	Directeur départemental	02 et 03/02/16
Rodriguez	Marc	CBCM/DCM	Chef du département	07/12/15
Schenfeigel	Yves	DDT de Seine-et-Marne	Directeur départemental	07 et 08/03/16
Sissoko	Demba	DRHIL d'Île-de-France	Instructrice au bureau financement du parc social et de son renouvellement de l'unité territoriale hébergement et logement du Val-de-Marne	15 et 16/03/16
Simon	Yves	DDTM du Calvados	Directeur départemental adjoint	14 et 16/02/16
Sommier-Grillon	Marie-Rosélia	DRHIL d'Île-de-France	Instructrice au bureau financement du parc social et de son renouvellement de l'unité territoriale hébergement et logement du Val-de-Marne	15 et 16/03/16
Tamazount	Charles	DDT de Seine-et-Marne	Chef du service habitat et rénovation urbaine	07 et 08/03/16
Ugarte	Marie-Geneviève	DDFiP du Val-de-Marne	Cheffe de la division dépenses de l'État	17/03/16
Vallée	Raynald	DDTM de Charente-Maritime	Directeur départemental	22 et 23/02/16
Varroquier	Séverine	CBCM/DCM	Cheffe du secteur maîtrise des risques	07/12/15
Visage	Nicolas	DDTM du Calvados	Responsable de la mission conseil de gestion et modernisation	15 et 16/02/16
Warniers	Francis	SG/DAF/BC2	Chargé de projet CIC	08/12/15
Xavier	Déolinda	DRIEA d'Île-de-France	Cheffe d'unité au CPCM	17/03/16
Zanoni	Michel	DDTM de Charente-Maritime	Directeur départemental adjoint	22 et 23/02/16
Zuelgaray	Thomas	DRHIL d'Île-de-France	Chef du bureau de la programmation des financements du parc public et de l'hébergement	15 et 16/03/16

### 3. Matrice des risques

N° de risque	Risques inhérents	Niveau de risque	Mesures de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Réponse d'audit
<b>1. – Risques liés au pilotage du dispositif de contrôle interne comptable</b>					
<b>1.1 - Au niveau central</b>					
1	<b>Un déploiement du CIC peu ou mal structuré :</b> -insuffisance des dispositifs de pilotage -insuffisance de l'identification des responsabilités entre les différents acteurs de la mise en place du CIC -instructions et actions à mener inappropriées et/ou inadaptées aux structures en cause	<b>Fort</b>	- mise en ligne des textes d'organisation - rédaction de feuilles de route, notes de service, instructions - élaboration d'une documentation	SG/DAF et DHUP/FE	- textes d'organisation et organigrammes fonctionnels - instructions et notes ministérielles et interministérielles - suites données au plan d'actions
2	<b>Défaut de sensibilisation des hiérarchies :</b> -déficit de communication sur les objectifs et les modalités du CIC -défaut d'appropriation du CIC par les responsables de direction ou service	<b>Fort</b>	- documents de présentation, de sensibilisation - organisation régulière de réunions		- documents interne de présentation - comptes rendus de réunions
3	<b>Documentation et actions de formation insuffisantes :</b> -insuffisance de la documentation, de la mise à jour et de sa diffusion -formation des agents insuffisante ou inadaptée - mauvaise compréhension ou méconnaissance des instructions	<b>Fort</b>	- mise à jour et diffusion de la documentation ; mise en ligne des informations sur intranet - rédaction de fiches de procédures et de guides métier - élaboration d'un plan de formation - suivi et mise à jour de la liste des responsables du déploiement		- examen de la documentation existante - fiches de procédures et guides métier - consultation de l'intranet - suites données aux fiches d'actions - plan de formation - liste des responsables de déploiement dans les services

N° de risque	Risques inhérents	Niveau de risque	Mesures de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Réponse d'audit
<b>1.2 - Au niveau des services déconcentrés</b>					
4	<p><b>Implication insuffisante de la direction et de l'encadrement dans le déploiement du dispositif</b></p> <p><b>Défaut de coordination entre l'ensemble des acteurs de la chaîne</b></p> <p><b>CIC considéré comme un élément non prioritaire de l'activité des services</b></p>	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- note interne expliquant le déploiement du CIC</li> <li>- constitution d'un réseau</li> <li>- points périodiques en CODIR</li> <li>- actions collégiales</li> <li>- communication</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- examen de la communication interne sur le CIC.</li> <li>- examen des listes de membres de réseau</li> <li>- examen des comptes rendus de CODIR</li> <li>- productions collégiales au sein d'une direction ou d'un service</li> </ul>
5	<p><b>Absence de responsable du déploiement CIC et/ou de suppléant</b></p> <p><b>Rôle, positionnement et responsabilités du responsable du déploiement CIC insuffisamment ou non définis</b></p>	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formalisation de la désignation du responsable du déploiement CIC et de son suppléant</li> <li>- élaboration d'une lettre de mission avec identification de la fonction relative au CIC</li> </ul>	Services audités DDT(M)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens avec les responsables</li> <li>- examen de la documentation</li> <li>- examen des lettres de mission et/ou des fiches de poste</li> <li>- positionnement et autres activités du responsable CIC</li> </ul>
6	<b><u>Absence ou insuffisance de pilotage du déploiement par le responsable CIC</u></b>	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formalisation de l'organisation au sein de la direction ou du service</li> <li>- création d'une rubrique et mise en ligne d'informations</li> <li>- élaboration d'un plan d'actions « contrôle interne comptable »</li> <li>- organisation par le responsable du déploiement CIC de réunions associant toutes les équipes concernées et documentation du pilotage (comptes rendus de réunions)</li> <li>- analyse des rejets du comptable assignataire</li> </ul>	Direction + Responsable CIC au sein du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens avec les responsables CIC</li> <li>- examen du site intranet du service, de la documentation, des plans d'actions</li> <li>- examen des comptes-rendus de réunions des responsables,</li> <li>- tableau des rejets et analyse</li> </ul>
7	<b>Absence ou insuffisance de rapportage</b>	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place de tableaux de rapportage</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens</li> <li>- examen des dispositifs existants</li> </ul>
<b>2. – Risques liés à l'environnement du contrôle interne comptable</b>					



N° de risque	Risques inhérents	Niveau de risque	Mesures de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Réponse d'audit
<b>2.1. –Risques liés à l'organisation des services</b>					
8	<b>Mauvaise ou insuffisante identification des acteurs concernés</b>	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formalisation de la liste des acteurs</li> <li>- maintien d'un nombre minimum de référents métier</li> <li>- revue croisée des délégations de signature (habilitations juridiques) et correspondance avec les habilitations informatiques</li> </ul>	SG des services audités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens</li> <li>- vérification de l'existence de listes à jour des acteurs</li> <li>- vérification et formalisation des délégations de signature et des habilitations informatiques ainsi que de leur mise à jour (titulaires, suppléants)</li> </ul>
9	<b>Défaut d'élaboration et de formalisation des OFN et des diagnostics organisationnels de structure :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-absence ou insuffisance d'élaboration des organigrammes fonctionnels nominatifs</li> <li>-mauvaise compréhension de la méthodologie pour réaliser l'OFN</li> <li>-non-utilisation des OFN comme outils de management</li> </ul>	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formalisation et diffusion des organigrammes fonctionnels nominatifs (OFN)</li> <li>- réalisation des diagnostics organisationnels de structure (DOS)</li> <li>- séparation des tâches permettant de sécuriser les opérations comptables</li> <li>- liste des délégations de signature</li> <li>- liste des habilitations informatiques</li> <li>- contrôle de supervision hiérarchique (délégations de signature et habilitations)</li> </ul>	SG des services audités  +  responsables CIC des services audités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens</li> <li>- vérification de l'existence et du mode de diffusion des OFN</li> <li>- contrôle du respect des OFN et de leur bonne compréhension</li> <li>- vérification de la cohérence entre l'OFN, le DOS, les délégations de signature et les habilitations informatiques</li> <li>- identification du responsable de supervision</li> </ul>
<b>2.2. - Risques liés aux RH et relations externes</b>					
10	<b>Continuité de la maîtrise des risques non ou mal assurée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-insuffisance des effectifs</li> <li>-rotation rapide du personnel</li> <li>-vacance répétitive ou prolongée</li> <li>-insuffisance de formation, compétence et expérience en contrôle interne comptable</li> </ul>	<b>Moyen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mesure de l'activité de contrôle interne comptable</li> <li>- directive sur l'exercice du contrôle en mode dégradé</li> <li>- formation et mesures d'accompagnement</li> </ul>	SG des services audités  +  responsable CIC des services audités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens</li> <li>- examen de situation dégradée</li> <li>- examen du plan de formation</li> </ul>
	<b>Mauvaise valorisation de la maîtrise des risques :</b>	<b>Fort</b>	- bilan validé par la hiérarchie sur les résultats du CIC, les rejets du comptable, les suites		- examen de bilan périodique et suites données

N° de risque	Risques inhérents	Niveau de risque	Mesures de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Réponse d'audit
11	-sous-estimation des enjeux réglementaires, budgétaires et relationnels (image du service) -déficit d'information et de retour aux agents sur les résultats et les suites données aux contrôles		données.		
12	<b>Collaboration ordonnateur / comptable insuffisante :</b> -déficit de communication sur les résultats des contrôles entre les acteurs -absence de coordination pour l'exercice des contrôles	<b>Fort</b>	- réunion périodique entre services concernés - plan d'action coordonné	Services et comptables assignataires	- entretiens - comptes rendus de réunion - formalisation du plan de contrôles
13	<b>Formation / information sur le dispositif de CIC insuffisante</b>	<b>Fort</b>	- plan de formation		- formation des agents du service
<b>2.3. - Risques liés aux systèmes d'informations : GALION et CHORUS</b>					
14	<b>Défaut de sécurisation des opérations informatiques :</b> -dysfonctionnement des outils informatiques, notamment des interfaces - absence ou insuffisance d'appui et de formation sur les outils informatiques -utilisation imparfaite de ces outils : système d'information interfacés Galion et Chorus -gestion et attribution des licences - habilitations mal définies ou non respectées - existence d'outils de suivi locaux	<b>Fort</b>	- mise en place des structures d'accompagnement : - assistance téléphonique - maintenance curative et évolutive - gestion des sauvegardes - formations - sensibilisation et formation aux outils informatiques - directive interne pour assurer la continuité du service et la séparation des tâches. - contrôle périodique de l'utilisation des licences	<b>SG/SPSSI</b>	- examen du rapportage de l'équipe d'assistance téléphonique - examen des formations dispensées - gestion des sauvegardes - suivi des habilitations - MAJ de la documentation des outils (manuel utilisateur) - liste des titulaires de licence - modalités d'application en cas d'absence annoncée ou inopinée - application de la directive interne
<b>3. – Risques opérationnels</b>					
<b>3.1. - Risques liés à la définition des risques</b>					
15	<b>Analyse insuffisante des risques liés au processus « interventions » du programme 135</b>	<b>Fort</b>	- vérification du caractère lisible, adapté,	Responsables	

N° de risque	Risques inhérents	Niveau de risque	Mesures de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Réponse d'audit
	<p>-appropriation insuffisante de la méthode d'analyse</p> <p>-absence ou insuffisance de l'analyse de risque et des enjeux liés au processus</p> <p><b>Défaut de validation de l'analyse des risques :</b></p> <p>- absence de contrôle de supervision du processus de cartographie ou de sa formalisation</p> <p>-défaut de validation par la direction</p> <p><b>Défaut d'appropriation de l'analyse des risques :</b></p> <p>- absence ou insuffisance communication de l'analyse des risques auprès des services</p> <p><b>Absence de mise à jour de l'analyse des risques :</b></p> <p>- non prise en compte de l'évolution du service (réorganisation, mouvement de personnel, intérim, fonctionnement en mode dégradé,...)</p> <p>-non prise en compte de l'évolution des processus (réforme réglementaire, nouveaux acteurs, système ou applications informatiques,..)</p> <p>-non exploitation des anomalies et rejets du comptable</p>		<p>harmonisé et actualisable de l'analyse des risques et des enjeux liés processus « interventions »</p> <p>- existence d'une documentation interne</p> <p>- mise en place d'un processus de validation <i>ad hoc</i> par la direction</p> <p>- information/sensibilisation</p> <p>- mise en ligne sur l'intranet</p> <p>- mise à jour de l'analyse des risques</p>	CIC des services audités	<p>- examen de l'analyse des risques</p> <p>- examen de la procédure et du niveau de validation</p> <p>- consultation du site par les agents</p> <p>- actions de communication</p>
<b>3.2. - Risques liés au plan d'action et de contrôle</b>					
16	<p><b>Défaut d'élaboration d'un plan d'action et d'un plan de contrôle des processus d'intervention</b></p> <p>-absence ou insuffisance du plan</p> <p>-absence de priorisation des actions du plan d'actions et plan d'actions insuffisamment détaillé / non applicable (qui fait quoi, quand, comment)</p> <p>-non intégration ou faible intégration des trois</p>	<b>Fort</b>	<p>- traçabilité et documentation des différents leviers</p> <p>- formalisation des plans de contrôle et des acteurs (auto- contrôle, contrôle mutuel, contrôle de supervision)</p>	Responsables CIC des services audités	<p>- entretiens</p> <p>- examen du plan d'actions</p> <p>- entretiens</p> <p>- examen des plans de contrôle</p>

N° de risque	Risques inhérents	Niveau de risque	Mesures de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Réponse d'audit
	leviers (organisation, traçabilité, documentation) -non pertinence des actions retenues - absence ou insuffisance des plans de contrôle validés par processus et par service - désignation insuffisante ou absente des agents responsables de la mise en œuvre (encadrement) et des agents chargés de la mise en œuvre - méconnaissance des plans de contrôles pour les agents concernés - non adaptation à l'évolution de l'analyse des risques		- communication de ces plans de contrôle  - prise en compte de l'évolution de l'analyse des risques dans la définition du plan d'action et du plan de contrôle		- mise en œuvre des plans de contrôle
<b>3.3. - Risques liés à la mise en œuvre du plan de contrôle</b>					
17	<b>Absence ou mise en œuvre partielle du plan de contrôle :</b> - absence de mise en œuvre effective - mise en œuvre discontinue - insuffisance et formalisation des contrôles - défaut de traçabilité des contrôles	<b>Fort</b>	- contrôles effectués documentés et tracés	Responsables CIC des services audités	- entretiens - tests d'effectivité des contrôles effectués par les acteurs sur les procédures à risques - anomalies et rejets
18	<b>Absence ou insuffisance de suivi des résultats des contrôles</b> -non production de bilans et d'indicateurs de résultats-non retour aux services des résultats des contrôles et de l'évolution des résultats	<b>Fort</b>	- tableaux de bord de suivi des résultats - analyse des résultats		- examen des tableaux de bord de suivi des analyses, et des actions coordonnées - examen de la communication des résultats
<b>4. – Risques liés aux opérations de gestion dans le cadre du processus « interventions » du programme 135</b>					
<b>4.1. - Risques liés à la gestion</b>					
19	<b>Absence de suivi des AE/CP</b>	<b>Fort</b>	- tableaux de suivi des AE/CP	Responsables du service chargé de l'habitat	- entretiens - examen des tableaux de suivi

N° de risque	Risques inhérents	Niveau de risque	Mesures de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Réponse d'audit
<b>4.2. - Risques liés à la procédure d'engagement juridique</b>					
20	<b>Procédure d'engagement juridique mal appliquée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- demande de subvention irrecevable</li> <li>- absence ou retard d'instruction de la demande de subvention</li> <li>- erreur de liquidation</li> <li>- la décision d'attribution de subvention n'est pas traitée</li> <li>- absence ou insuffisance de pièces justificatives</li> <li>- absence de clôture d'un EJ</li> <li>- absence d'archivage des pièces justificatives d'un EJ</li> </ul>	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispositif de suivi des demandes de subvention</li> <li>- liste des pièces justificatives à fournir par les opérateurs</li> <li>- contrôle de l'acte de liquidation</li> <li>- contrôle de l'acte de clôture</li> <li>- plan de classement et d'archivage</li> </ul>	Responsables du service chargé de l'habitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens</li> <li>- examen des tableaux de suivi</li> <li>- examen des fiches de procédure</li> <li>- examen des fiches de contrôle</li> <li>- examen du classement et de l'archivage des documents</li> </ul>
<b>4.3. - Risques liés à la procédure de certification du service fait</b>					
21	<b>Mauvaise application de la procédure de certification du service fait :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le service fait est attesté sans contrôle préalable</li> <li>- absence ou retard dans l'instruction du service fait</li> <li>- absence de pièces justificatives</li> <li>- absence d'archivage des documents comptables</li> </ul>	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispositif de suivi des opérations</li> <li>- contrôle de l'opération d'enregistrement du service fait</li> </ul>	Responsables du service chargé de l'habitat + Responsables de la plate-forme comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens</li> <li>- examen du tableau de suivi des opérations</li> <li>- examen des fiches de contrôle</li> <li>- examen du classement et de l'archivage des documents</li> </ul>
<b>4.4. - Risques liés à la procédure de demande de paiement</b>					
22	<b>Mauvaise application de la procédure de demande de paiement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saisie erronée de la demande de paiement</li> <li>- flux de dépense erroné dans Chorus</li> <li>- absence d'archivage des pièces justificatives</li> </ul>	<b>Fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle de l'opération de demande de paiement</li> </ul>	Responsables du service chargé de l'habitat + Responsables de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens</li> <li>- examen du classement et de l'archivage des documents</li> </ul>

N° de risque	Risques inhérents	Niveau de risque	Mesures de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Réponse d'audit
				la plate-forme comptable	
<b>5. – Risques liés aux opérations de fin de gestion</b>					
<b>5.1. - Risques liés aux RH</b>					
<b>23</b>	<b>Compréhension des notions comptables insuffisante</b>  <b>Formation / information des agents insuffisante</b>	<b>Moyen</b>	- plan de formation - actions de formation	SG des services audités	- entretiens - examen du plan de formation
<b>5.2. - Risques liés à l'organisation</b>					
<b>24</b>	Absence ou insuffisance d'identification des acteurs par processus	<b>Fort</b>	- formalisation de la liste des acteurs par processus	SG des services audités	- entretiens - vérification des listes à jour
<b>25</b>	Absence ou insuffisance de pilotage des travaux de fin de gestion par le niveau central	<b>Fort</b>	- diffusion d'informations spécifiques sous format adapté (guides, notes spécifiques...) - réunions d'information	+ Responsables CIC des services audités	- traçabilité du pilotage au niveau de la DDT - examen de la documentation produite et diffusée
<b>26</b>	Absence ou insuffisance des contrôles obligatoires et des contrôles personnalisés	<b>Fort</b>	- contrôles effectués, documentés et tracés par les responsables dans les services	+ Responsables du service chargé de l'habitat	- entretiens - vérification des plans de contrôle du responsable - traçabilité des contrôles - existence de la documentation et de son accessibilité - retour agent comptable

#### 4. Tableau des constats

N° de risque	Risque inhérent	Constat	Appréciation	Cause	Conséquence	Risque résiduel	Recommandations	PJ
<b>1. – Pilotage du dispositif de contrôle interne comptable</b>								
<b>1.1. - Au niveau central</b>								
1		<ul style="list-style-type: none"> <li>Des acteurs du pilotage identifiés et une répartition des responsabilités définie.</li> <li>Des feuilles de routes précises, claires et pertinentes.</li> </ul>	+++					
2		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions régulières du COTEC en AC.</li> <li>Communication régulière (flashes info notamment).</li> <li>Absence de réseau « métier » des référents CIC.</li> </ul>	++		Les référents CIC ne disposent pas d'un lieu d'échanges.		<p>DAF : Mettre en place un réseau référents CIC constitué de têtes de réseaux régionaux.</p> <p>DHUP : Mettre en place un réseau métier habitat constitué de têtes de réseaux régionaux.</p>	
3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mis en ligne de d'informations et de documentation sur le site intranet de la DAF.</li> <li>Peu de référents CIC ont reçu une formation appropriée.</li> <li>Suivi de la mise à jour des référents CIC.</li> </ul>	++	Absence de formation spécifique au CIC.	Manque de connaissances générales sur le CIC.			
<b>1.2. - Au niveau des services déconcentrés</b>								
4		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le sujet du CIC a été évoqué dans la plupart des CODIR.</li> <li>Dans certains services un suivi régulier</li> </ul>	+++		Plus la démarche est portée par la direction et plus elle a des			

N° de risque	Risque inhérent	Constat	Appréciation	Cause	Conséquence	Risque résiduel	Recommandations	PJ
		<p>est réalisé en CODIR.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dans certains services, la démarche est portée par la direction.</li> </ul>			chances d'aboutir.			
5 et 6		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un référent CIC a été désigné. Il assure le pilotage de la mise en œuvre du CIC sous l'autorité du secrétaire général auquel il est rattaché, en règle générale.</li> <li>Dans un cas, le référent est rattaché directement à la direction et le poste est resté durablement vacant.</li> <li>Dans certains services, le dispositif est construit de manière partagée entre le service ayant en charge cette mission et le service métier, voire dans un cas avec une mission ayant la stratégie et le pilotage du service dans ses activités.</li> <li>Le déploiement du CIC est effectivement piloté.</li> <li>Existence d'une rubrique dédiée au CIC sur le site intranet des services. La plupart du temps, elle est régulièrement alimentée.</li> <li>Aucun référent ne dispose de lettre de mission mais la mission figure dans la fiche de poste et des objectifs annuels sont fixés dans le cadre de l'entretien professionnel.</li> <li>Tous les services ne disposent pas d'un plan d'actions formalisé mais ceux qui en disposent l'ont élaboré de manière participative.</li> </ul>	+++	Décision d'organisation de la direction.	<p>Arrêt de la démarche en cas d'absence prolongée du référent lorsque celui-ci est directement rattaché à l'échelon direction.</p> <p>L'absence de plan d'actions formalisé conduit à ce que la mise en œuvre du CIC n'est pas planifiée.</p>		DDT/M : Veiller à ce que le référent CIC soit rattaché à un service afin de garantir la continuité du déploiement du CIC en cas de vacance de poste.	
7		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans une majorité des services audités, le rapportage n'est pas assuré.</li> </ul>	+/-		La DAF n'est pas informée de l'état réel d'avancement de la mise en œuvre du CIC.			

## 2. – Risques liés à l'environnement du contrôle interne comptable



N° de risque	Risque inhérent	Constat	Appréciation	Cause	Conséquence	Risque résiduel	Recommandations	PJ
<b>2.1. - Risques liés à l'organisation des services</b>								
8		<ul style="list-style-type: none"> <li>Délégation de signature et habilitations informatiques régulièrement mises à jour mais revue croisée pas toujours réalisée.</li> </ul>		Multiplicité des acteurs intervenant dans les processus de mise à jour.	Risque d'une incohérence fonctionnelle entre certaines délégations de signature et des habilitations.			
9		<ul style="list-style-type: none"> <li>Des organigrammes fonctionnels nominatifs (OFN) sont formalisés et respectés. Ces organigrammes mettent en œuvre le principe de la séparation des tâches de manière variable selon les organisations.</li> <li>Dans trop peu de cas, l'OFN constitue un véritable outil de management de l'activité.</li> <li>Des diagnostics organisationnels de structure (DOS) sont réalisés, sauf exceptions. Dans un cas, l'OFN est plus détaillé que demandé, réalisé « sur mesure » et validé par le pilote national du CIC. La réalisation du DOS est prévue dans les deux cas recensés.</li> <li>Les DOS sont en cohérence avec les OFN.</li> <li>Le CIC n'est pas finalisé à la DHUP sur le programme 135.</li> </ul>	+++		<p>Les opérations comptables sont sécurisées.</p> <p>La hiérarchie connaît mieux l'activité des agents, tâche par tâche.</p> <p>L'OFN constitue aussi un outil d'aide au contrôle</p> <p>L'absence de DOS ne permet pas d'analyser la qualité fonctionnelle de l'organisation.</p> <p>À la DHUP, la priorité a été accordée à la mise en place du CIC sur le programme 109 où se concentrent les risques financiers (plus de 15 milliards d'euros en 2015</p>		DHUP : finaliser l'élaboration et la mise en œuvre des outils relatifs au déploiement du CIC sur le programme 135.	
<b>2.2. - Risques liés aux RH et relations externes</b>								
10		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un risque RH à moyen / long terme sur les fonctions budgétaires (perte de compétence).</li> </ul>	+++	Réduction des effectifs.	Risque de difficultés de fonctionnement en cas de situation de sous-			

N° de risque	Risque inhérent	Constat	Appréciation	Cause	Conséquence	Risque résiduel	Recommandations	PJ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotation rapide des personnels dans de nombreux services.</li> <li>Difficulté de recruter soit d'une manière générale en raison de la faible attractivité du service, soit, en particulier, sur les postes d'instructeur et budgétaire en raison de la faible appétence aux questions financières.</li> <li>Les services mettent en place des stratégies de recrutement.</li> <li>Des plans de formation des agents sont réalisés.</li> <li>Les agents sont formés dans le cadre de formation prise de poste et, pour beaucoup, par la voie d'un compagnonnage au sein du service.</li> <li>Absence de formation de mise à niveau.</li> <li>Plan de formation des agents.</li> <li>Les agents possèdent un bon niveau de compétences.</li> <li>Dans les services au niveau d'activité plus faible que la moyenne, on peut trouver un seul instructeur.</li> <li>Attente de reconnaissance pour les instructeurs et les gestionnaires budgétaires.</li> </ul>			effectif durable. Dans certains cas, fragilité dans l'organisation et problème de sécurisation des procédures compte tenu du nombre d'agent disponible pour réaliser le traitement des dossiers.			
11		<ul style="list-style-type: none"> <li>Quasi absence de rejets du comptable.</li> </ul>	+++					
12		<ul style="list-style-type: none"> <li>Très bonnes relations ordonnateurs/CPCM.</li> <li>Dans les cas où il existe des relations directes ordonnateurs/comptables, bonnes relations avec ces derniers.</li> </ul>	+++					
13		<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralement, un bilan sur le CIC est établi.</li> <li>Déficit de compétence chez certains</li> </ul>	++		Risque que certains référents ne soient pas formés aux bonnes pratiques ministérielles.		DAF : Élaborer une valise de formation (auto-formation) accessible sut	

N° de risque	Risque inhérent	Constat	Appréciation	Cause	Conséquence	Risque résiduel	Recommandations	PJ
		acteurs de la chaîne. <ul style="list-style-type: none"> <li>Les référents locaux sont formés mais, pour certains d'entre eux, grâce à de l'auto-formation.</li> </ul>					l'intranet, à l'attention des référents CIC.	
<b>2.3. - Risques liés aux systèmes d'information / Galion et Chorus</b>								
14		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne sécurisation des données informatiques (Galion).</li> <li>Bonne sécurisation des opérations informatiques.</li> </ul>	+++					
<b>3. – Risques opérationnels</b>								
<b>3.1. - Risques liés à la définition des risques</b>								
15		<ul style="list-style-type: none"> <li>Des cartographies des risques sont réalisées.</li> <li>Dans un cas une cartographie ancienne n'a pas été actualisée.</li> <li>Mode dégradé géré dans la pratique mais non formalisé.</li> <li>Le plus souvent, élaboration de la cartographie des risques dans le cadre d'une démarche participative.</li> </ul>	++	Absence prolongée de référent CIC et mission CIC non portée par un service.	Oubli possible de la prise en compte d'un risque.			
<b>3.2. - Risques liés au plan d'action et de contrôle</b>								
16		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un plan d'action n'a pas toujours été élaboré.</li> <li>Les plans de contrôles ne sont pas formalisés.</li> </ul>			Les contrôles à assurer par la hiérarchie, au quotidien, ne sont pas prévus.		DDT/M : Mettre en place un contrôle des dossiers par la hiérarchie, formalisé et tracé.	
<b>3.3. - Risques liés à la mise en œuvre du plan de contrôle</b>								
17		<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôles de supervision réalisés dans la plupart des services.</li> <li>Pour les contrôles de supervision,</li> </ul>		L'existence de la fiche de contrôle n'est pas connue de tous les acteurs.	Absence de traçabilité des points contrôlés dans le cadre du contrôle de supervision			

N° de risque	Risque inhérent	Constat	Appréciation	Cause	Conséquence	Risque résiduel	Recommandations	PJ
		<p>présence d'une synthèse des dossiers contrôlés mais, parfois, absence d'utilisation de la fiche de contrôle identifiant les points contrôlés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les contrôles hiérarchique qui sont réalisés sont formalisés, mais sans indication des points de contrôles (fiche de visa/contrôle agrafée aux parapheurs).</li> </ul>		Les contrôleurs hiérarchiques organisent leur contrôle de façon informelle par ajustement mutuel de manière informelle.	et/ou du contrôle hiérarchique. Risque de points de contrôles redondants ou, au contraire, manquants.			
18		<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de tableau de bord de suivi des résultats de contrôle.</li> <li>Dans certains cas, bilans des contrôles réalisés</li> </ul>	+					
<b>4. – Risques liés aux opérations de gestion dans le cadre du processus « interventions » du programme 135</b>								
<b>4.1. - Risques liés aux opérations de gestion dans le cadre du processus « interventions » du programme 135</b>								
19		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le suivi des AE/CP est bien réalisé à l'aide de tableurs.</li> <li>Le suivi des opérations est bien réalisé à l'aide de tableurs.</li> <li>Méconnaissance des restitutions CHORUS.</li> <li>Bonne connaissance de la part des acteurs de notes relatives à l'instruction des dossiers.</li> <li>Bon classement et archivage et bonne tenue des dossiers.</li> <li>Existence d'outils locaux : Cal+ (outil de substitution de LOLA à la DDT 77 et tableau de calcul des surfaces également à la DDT 77, tableurs, fiches de procédure, schéma de circulation des pièces...)</li> <li>Très bon suivi de consommation des AE/CP. Existence de nombreux tableaux de suivi croisés avec les données issues de Chorus et relance</li> </ul>	+++	Les formations Chorus ne sont pas adaptées aux acteurs des aides à la pierre.	<p>La plupart du temps, les tableurs sont conçus, indépendamment des restitutions Chorus.</p> <p>L'utilisation des outils locaux fiabilise les décisions attributives de subvention sous réserve que les applications locales soient bien conçues dès le départ.</p> <p>Très bonne qualité de gestion des opérations et des crédits.</p> <p>Sous-utilisation de l'application Chorus</p>		<p><u>DDT/M</u> : Prévoir dans les plans de formation des formations CHORUS adaptées.</p> <p><u>DHUP</u> : expertiser l'outil de substitution au logiciel LOLA et le tableau d'aide au calcul des surfaces élaborés par la DDT 77 ; étudier la possibilité de les diffuser aux autres services déconcentrés.</p> <p><u>DDT/M</u> : Éditer régulièrement :</p>	

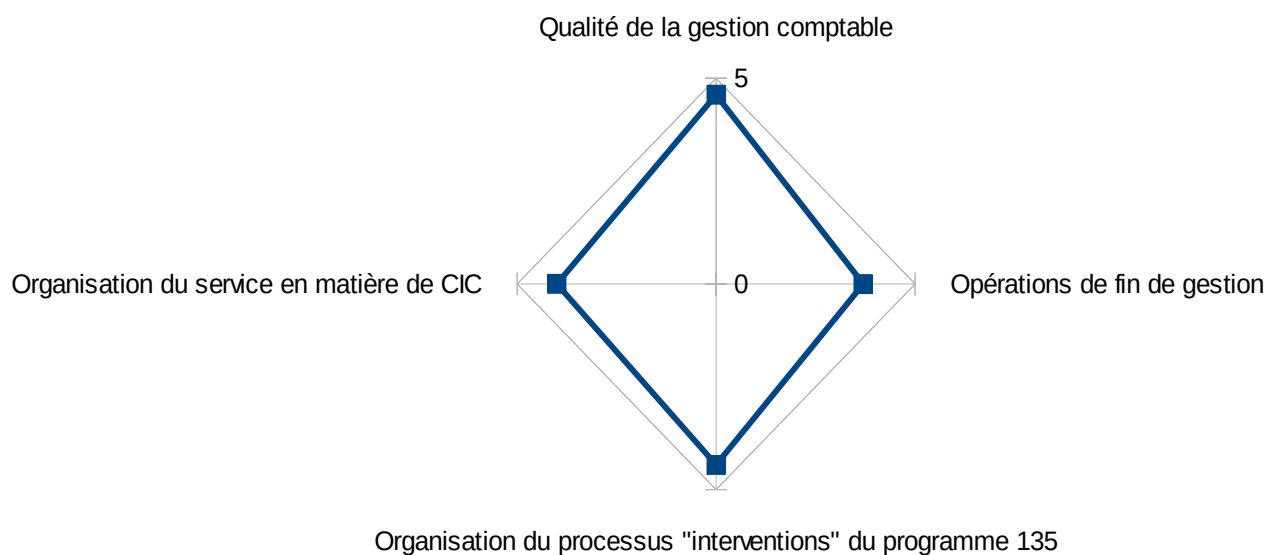
N° de risque	Risque inhérent	Constat	Appréciation	Cause	Conséquence	Risque résiduel	Recommandations	PJ
		des bailleurs qui n'ont pas présenté de demande d'acompte dans un délai de 18 mois ou de 4 ans à compter de la date d'attribution de la subvention.			Les saisies sans les tableaux sont sources d'erreurs et consommatrices en temps (jusqu'à trois saisies dans un service).		- la liste des EJ sans paiement depuis 4 ans et assurer un suivi des EJ recensés. - la liste des EJ sans demande d'acompte depuis 18 mois.	
<b>4.2- Risques liés à la procédure d'engagement juridique</b>								
20		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle des pièces justificatives.</li> <li>• Existence de check-list des pièces justificatives dans certains services.</li> <li>• Existence de fiches de procédures dans de nombreux services.</li> </ul>	+++					
<b>4.3. – Risques liés à la procédure de certification du service fait</b>								
21		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle des pièces justificatives.</li> <li>• Existence de check-lists des pièces justificatives dans plusieurs services.</li> <li>• Dans certains services, les services faits ne sont pas constatés au fil de l'eau mais enregistrés dans Galion (ou Chorus formulaire) uniquement lorsque des crédits de paiements sont disponibles, lors de la préparation du certificat pour paiement.</li> </ul>	+/-	Les consignes de la DHUP ne sont pas toujours bien interprétées.	Dans Chorus, les situations des opérations ne reflètent pas la réalité. La dette de l'État est sous-évaluée.		<p><u>DDT/M</u> : Constaté le service fait au plus près du fait générateur.</p> <p><u>DDT/M</u> : Éditer régulièrement une restitution Chorus donnant la liste des services faits constatés (afin de certifier les SF).</p>	

N° de risque	Risque inhérent	Constat	Appréciation	Cause	Conséquence	Risque résiduel	Recommandations	PJ
<b>4. 4. – Risques liés à la procédure de demande de paiement</b>								
22		<ul style="list-style-type: none"> <li>Des demandes de paiement ont été présentées alors que les crédits étaient insuffisants.</li> <li>Bon traitement des demandes de paiement.</li> </ul>	+/-	Les consignes ne sont pas toujours bien interprétées.	Les CPCM jouent un rôle de gestionnaire alors qu'ils n'ont pas été mis en place pour cela mais pour mettre en paiement les DP présentées et/risque de rejet des DP		<p><u>DDT/M</u> : Lors de la présentation du certificat pour paiement, vérifier la disponibilité des crédits.</p> <p><u>DDT/M</u> : Informer le correspondant du CPCM de la présentation dans Chorus d'une demande de paiement.</p>	
<b>5. – Risques liés aux opérations de fin de gestion</b>								
<b>5.1. - Risques liés aux RH</b>								
23		<ul style="list-style-type: none"> <li>Déficit de compétences en comptabilité générale dans certains services.</li> <li>Compréhension des OFG à parfaire dans certains services.</li> </ul>	+/-		Parfois, les services métier réalisent les pointages et contrôles sans connaissance générale des concepts et enjeux comptables, ce qui est source d'erreurs et d'incompréhension.		<u>DDT/M</u> : Former les acteurs de l'ensemble de la chaîne de la dépense sur les concepts de comptabilité générale.	
<b>5.2. - Risques liés à l'organisation</b>								
24 à 26		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'un responsable d'inventaire (secrétaire général) qui pilote les OFG.</li> <li>Co-réalisation des OFG SG / service métier.</li> <li>Les travaux de fin de gestion sont insuffisamment pilotés s'agissant de la répartition des rôles.</li> </ul>	+/-	Faute d'effectif suffisant ou de mauvaise compréhension des consignes données par la DHUP, tous les services faits n'ont pas été enregistrés dans	Le résultat des opérations n'est pas sûr.  La déclaration d'inventaire signée par le SG n'est pas exhaustive.		<u>DDT/M</u> : Veiller à mettre en place une organisation coordonnée et participative entre le responsable d'inventaire et le service métier.	

N° de risque	Risque inhérent	Constat	Appréciation	Cause	Conséquence	Risque résiduel	Recommandations	PJ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les travaux de fin de gestion ne sont généralement pas supervisés au sein du service « métier ».</li> <li>Toutes les charges à payer ne sont pas recensées.</li> </ul>		Chorus.	La dette de l'État est sous-évaluée.			

## 5. Synthèse des appréciations des services audités

Service	Organisation du service en matière de CIC	Organisation du processus « interventions » du programme 135	Qualité de la gestion comptable	Opérations de fin de gestion
A	5	5	5	3
B	4	4,5	4,5	4,5
C	4,5	4,5	4,5	2
D	3	3	4	4
E	3,5	5	5	5
<b>Moyenne</b>	<b>4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>3,7</b>





## 6. Réponses des commanditaires

### 6.1. Réponse de la DHUP

Conseil général de l'environnement et du développement durable  
010352-01  
Contrôle interne comptable des interventions de la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages  
Observations du commanditaire sur le rapport provisoire

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDÉS	RÉPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
4	Finaliser l'élaboration et la mise en œuvre des outils relatifs au CIC sur le programme 135. Acteur : DHUP. Échéance : 1 <sup>er</sup> semestre 2016.	L'élaboration des outils relatifs au CIC sur la politique d'aménagement mise en œuvre en administration centrale sera finalisée en 2016.	Dont acte. Maintien de la recommandation.
2	Mettre en place un réseau métier « habitat » constitué de têtes de réseaux régionaux. Acteur : DGALN/DHUP. Échéance : 1 <sup>er</sup> semestre 2017.	Le réseau métier habitat existe déjà : les chefs de division ou de service logement des DREAL, ainsi que les chefs de services des DDT les plus urbanisées sont réunis très régulièrement. Ces réunions aux ordres du jour très fournis ne semblent néanmoins pas le vecteur le plus adapté pour rappeler ces principes comptables. La DHUP partage néanmoins le constat du CGEDD sur la nécessité de rappeler aux services déconcentrés un certain nombre de règles comptables. Ce rappel se fera dans le cadre de la charte de gestion du programme 135 qui est en cours d'actualisation et pourra également être fait, comme cela a déjà été le cas, lors de réunions de correspondants budgétaires régionaux du programme 135 organisées plus ponctuellement.	Les auditeurs maintiennent que le réseau métier habitat n'existe pas dans toutes les régions. Il convient donc de s'assurer de l'existence d'une démultiplication régionale du réseau national. La recommandation sera modifiée en ce sens.
8	Expertiser l'outil de substitution au logiciel LOLA et le tableau d'aide au calcul des surfaces élaborés par la DDT de Seine-et-Marne ; étudier la possibilité de les diffuser aux autres services déconcentrés. Acteur : DHUP. Échéance : 2 <sup>e</sup> semestre 2016	La DHUP a développé en 2015 un outil permettant de pallier les difficultés techniques du logiciel Lola, tout en faisant évoluer les modalités d'analyse de l'équilibre des opérations de logement social. Ce nouveau logiciel est en cours de concertation avec les acteurs concernés.	Dont acte. La recommandation sera modifiée en ce qui concerne l'outil de substitution du logiciel LOLA et maintenue s'agissant du tableau d'aide au calcul des surfaces.

Contradictoire

Observations du commanditaire

Archivage : 4-R/2-Prov

1/1

## 6.2. Réponse de la DAF

Imprimé par PERRIN Gilles - CGEDD/MIGT Rennes

**Sujet :** Re: Audit CIC des interventions de la DHUP // Rapport provisoire  
**De :** "ROUSSELOT Emmanuel (Sous-directeur) - SG/SAF/BC"  
<emmanuel.rousselet@developpement-durable.gouv.fr>  
**Date :** 06/06/2016 16:34  
**Pour :** "PERRIN Gilles (Secrétaire général) - CGEDD/MIGT Rennes"  
<Gilles.Perrin@developpement-durable.gouv.fr>, MARRACCINI Chantal - CGEDD/AIVS  
<chantal.marraccini@developpement-durable.gouv.fr>, CASTROT Carole - CGEDD/AIVS  
<carole.castrot@developpement-durable.gouv.fr>  
**Copie à :** POULAIN Jacques - CGEDD/AIVS <jacques.poulain@developpement-durable.gouv.fr>, "CLERGEOT Philippe (Directeur des affaires financières) - SG/SAF"  
<Philippe.Clergeot@developpement-durable.gouv.fr>, ALIBERT Alain - SG/SAF/BC2  
<alain.alibert@developpement-durable.gouv.fr>, ALQUIER Cyril - SG/SAF/BC2  
<cyril.alquier@developpement-durable.gouv.fr>, "PETIT Olivier Claude (Sous directeur) - SG/SAF/MC" <olivier-claude.petit@developpement-durable.gouv.fr>, "AZAIS Rémi (Adjoint au sous-directeur) - SG/SAF/BC" <Remi.Azais@developpement-durable.gouv.fr>

Bonjour,

Je vous prie de bien vouloir trouver le plan d'actions renseigné suite au rapport provisoire de l'audit CIC des interventions de la DHUP.

Nous n'avons pas d'observation particulière à faire valoir sur le rapport.

Je vous prie également de bien vouloir excuser le retard dans la transmission de la présente réponse.

Bien cordialement,

Emmanuel Rousselot

----- Message transféré -----

**Sujet :** Audit CIC des interventions de la DHUP // Rapport provisoire  
**Date :** Fri, 15 Apr 2016 14:40:27 +0200  
**De :** PERRIN Gilles (Secrétaire général) - CGEDD/MIGT Rennes  
<Gilles.Perrin@developpement-durable.gouv.fr>  
**Organisation :** CGEDD/MIGT Rennes  
**Pour :** CLERGEOT Philippe (Chef de service) - SG/SAF  
<Philippe.Clergeot@developpement-durable.gouv.fr>, GIROMETTI  
Laurent (Directeur) - DGALN/DHUP <laurent.girometti@developpement-durable.gouv.fr>  
**Copie à :** ALIBERT Alain - SG/SAF/BC2 <alain.alibert@developpement-durable.gouv.fr>, BERNARD Béatrice (Chef du bureau MC) - SG/SAF/MC  
<Beatrice.Bernard@developpement-durable.gouv.fr>, PESRET  
Clémentine (Sous-Directrice) - DGALN/DHUP/FE  
<clementine.pesret@developpement-durable.gouv.fr>, PETIT Olivier

## 7. Plans d'actions des commanditaires

### 7.1. Plan d'actions de la DHUP

Conseil général de l'environnement et du développement durable  
010352-01  
Contrôle interne comptable des interventions de la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DÉCIDÉE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DÉLAI DE MISE EN ŒUVRE	SUITES
<b>Recommandations de niveau 1</b>				
3	Finaliser l'élaboration et la mise en œuvre des outils relatifs au CIC sur le programme 135. Acteur : DHUP. Échéance : 1 <sup>er</sup> semestre 2016.	Élaboration de l'organigramme fonctionnel nominatif, du plan d'action directionnel, des plans de contrôle et des fiches de procédure.	DHUP (AD+FE) Finalisation en 2016	
<b>Recommandations de niveau 2</b>				
2	Mettre en place un réseau métier « habitat » constitué de têtes de réseaux régionaux. Acteur : DGALN/DHUP. Échéance : 1 <sup>er</sup> semestre 2017.	Le réseau métier habitat existant déjà, cette recommandation semble satisfaite.		
7	Expertiser l'outil de substitution au logiciel LOLA et le tableau d'aide au calcul des surfaces élaborés par la DDT de Seine-et-Marne ; étudier la possibilité de les diffuser aux autres services déconcentrés. Acteur : DHUP. Échéance : 2 <sup>e</sup> semestre 2016.	Il n'est pas prévu de recourir à l'outil développé par la DDT de Seine-et-Marne, mais de concerter puis déployer l'outil développé par la DHUP : - concertation avec comme objectif une expérimentation par certaines DDT pour l'instruction des financements de logements sociaux 2017 ; - généralisation et déploiement de l'outil à partir des résultats de l'expérimentation.	DHUP/FE Courant 2016 (concertation et expérimentation) 2017 (déploiement)	

Contradictoire

Plan d'action du commanditaire  
Archivage : 4-R/2-Prov

1/2

## 7.2. Plan d'actions de la DAF

Conseil général de l'environnement et du développement durable 010352-01 Contrôle interne comptable des interventions de la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages				
N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DÉCIDIÉE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DÉLAI DE MISE EN ŒUVRE	SUITES
Recommandations de niveau 1				
Néant				
Recommandations de niveau 2				
1	Mettre en place un réseau « référents CIC » constitué de têtes de réseaux régionaux. Acteur : SG/SAF. Échéance : 1 <sup>er</sup> semestre 2017.	Compte tenu d'un champ d'application limité, des ressources disponibles et des orientations principales prises en matière de déploiement et de pilotage du dispositif de CIC ministériel qui ressortent des décisions de l'instance de gouvernance (« hiérarchie des normes du CIC », sectorisation, soclage et priorisation, précision des feuilles de routes, outils spécifiques mis à disposition, etc.), la DAF n'envisage pas d'actions spécifiques à mener dans le champ de ces deux recommandations à court/moyen terme.	Sans objet à ce stade.	
3	Engager des démarches avec les ministères de l'intérieur et des affaires sociales et de la santé en vue de renforcer l'interministérialité du déploiement du CIC. Acteur SAF. Échéance : 2 <sup>e</sup> semestre 2016.			
Recommandations de niveau 3				

Contradictoire

Plan d'action du commanditaire  
Archivage : 4-R/2-Prov

1/2

## 8. Glossaire des sigles et acronymes

<i>Acronyme</i>	<i>Signification</i>
AC	Administration centrale
AE	Autorisation d'engagement
APL	Aides personnalisées au logement
BOP	Budget opérationnel de programme
CAP	Charge à payer
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CIC	Contrôle interne comptable
CODIR	Comité de direction
COFIL	Comité de pilotage
COTEC	Comité technique
CP	Crédit de paiement
CPCM	Centre de prestations comptables mutualisées
DAF	Direction des affaires financières
DCM	Département comptable ministériel
DDFiP	Direction départementale des finances publiques
DDI	Direction départementale interministérielle
DDT(M)	Direction départementale des territoires (et de la mer)
DG	Directeur général
DGALN	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
DHUP	Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages
DOS	Diagnostic organisationnel de structure
DP	Demande de paiement
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRHIL	Direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement d'Île-de-France
DRIEA	Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement d'Île-de-France
EHB	Engagement hors bilan
EJ	Engagement juridique
EPA	Établissement public d'aménagement
FEDER	Fonds européen de développement régional

<b>Acronyme</b>	<b>Signification</b>
FE	Financement et économie du logement et aménagement
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
HLM	Habitation à loyer modéré
MARIF	Maîtrise des risques financiers
MC	Marchés et comptabilité
MEDDE	Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
MEEM	Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer
MLETR	Ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité
MLHD	Ministère du logement et de l'habitat durable
OFN	Organigramme fonctionnel nominatif
PLAI	Prêt locatif aidé d'intégration
PLS	Prêt locatif social
PLUS	Prêt locatif à usage social
PSLA	Prêt social location-accession
RAP	Reste à payer
RFFIM	Responsable de la fonction financière ministériel
SCBCM	Service du Contrôleur budgétaire et comptable ministériel
SD	Service déconcentré
SF	Service fait
SPLS	Suivi de programmation logement social
UTAH	Urbanisme, territoires, aménagement et habitat

