

# Le contrôle comptable interne en EPLÉ

« Le contrôle interne est une méthode de pilotage et de management au service des responsables d'entité et de l'encadrement permettant d'identifier les risques de dysfonctionnement pouvant faire obstacle à la réalisation des objectifs assignés ou à la qualité des prestations ». (Vincent Larrieu – Revue du Trésor – janvier 2005)

## 2 niveaux dans le contrôle interne :

- l'aspect « sécurité » : - s'assurer que les tâches confiées à l'agence comptable sont accomplies selon la réglementation en vigueur = garantir la régularité des opérations et de la comptabilité.
  - s'assurer que les contrôles de régularité basiques sont bien effectués (ex : contrôle de la caisse, du compte bancaire ...) = garantir la protection du patrimoine de la collectivité.
- La notion d'objectifs : par rapport aux faiblesses potentielles de notre service, quels objectifs se donne-t-on pour améliorer - la conformité du service à la réglementation
  - le service rendu à l'utilisateur donc la qualité de l'activité
  - et pour optimiser les moyens dans un contexte de maîtrise des moyens humains et financiers.

# Éléments importants pour la démarche de contrôle interne

- C'est un outil de management : il faut donc y associer le personnel
- Bonne connaissance de l'environnement réglementaire, institutionnel, humain, matériel, informatique
- L'organigramme fonctionnel
- La formalisation du contrôle interne
- L'agent comptable pilote mais n'est pas seul

# Les outils du contrôle comptable interne

- L'auto diagnostic (document académique)
- Le bilan des dysfonctionnement\*
- Le plan d'action\*
- Les supports d'exécution du plan d'action\*

\* Outils personnels

## **Le contrôle comptable interne : plan de l'intervention**

### 1. quelques éléments sur le contrôle interne :

- définition
- les 2 niveaux du contrôle comptable interne : sécurité et objectifs
- éléments importants pour réussir un contrôle comptable interne

### 2. les outils du contrôle comptable interne (adaptés à l'EPLE)

- l'autodiagnostic (document académique)
  - . présentation
  - . méthodologie :       quels acteurs ?  
                                  quel « timing » ?
- le bilan des dysfonctionnements (document personnel)
- le plan d'action (document personnel)
- les supports d'exécution du plan d'action :
  - . les fiches de procédure (document personnel)
- le suivi de la démarche :
  - . l'application des fiches de procédure
  - . le renouvellement de l'audit interne ?

### 3. conclusions sur l'expérience :

- la nécessaire motivation de l'agent comptable :
  - . dans le lancement de la démarche
  - . dans l'exploitation de la démarche

## **introduction :**

Un certain nombre de précisions doivent être apportées préalablement à la présentation de l'outil d'auto diagnostic et de la démarche d'audit interne développée ci-après :

*1) le guide d'auto diagnostic d'un poste comptable présenté est le fruit d'un travail collectif :*

=> démarche initiée par le Rectorat de l'Académie de Poitiers (SAF)

=> démarche collective dans sa construction : une trentaine d'agents comptables de l'Académie ont participé à sa constitution, la diversité de la fonction étant représentée dans ce groupe de travail (CASU et attachés, gros postes et petits postes comptables).

*2) la démarche a été conduite par des praticiens de base de l'Education Nationale :*

> *elle n'a donc pas la technicité de la démarche du Trésor Public* (qui est très formalisée et plus complexe) bien que : l'auto diagnostic comptable de l'EPLÉ s'inspire beaucoup, sur la forme, de l'auto diagnostic du Trésor Public,

l'on retrouve beaucoup d'items très proches entre les deux outils...ce qui est bien normal puisque nous sommes tous des comptables publics appliquant le même corps de règles comptables.

=> l'auto diagnostic de l'EPLÉ a été adapté à nos propres préoccupations : on retrouve ainsi dans certains items des problématiques qui sont plutôt celles de gestionnaires que d'agents comptables (ce qui découle de notre « double casquette »).

=> la taille relativement modeste de nos agences comptables par rapport aux postes comptables du Trésor Public nous a conduit à certaines simplifications (et peut d'ailleurs conduire à d'autres simplifications, certaines parties de l'auto diagnostic pouvant encore paraître surdimensionnées par rapport à nos enjeux : exemple la partie sur l'organigramme).

=> les outils venant compléter l'auto diagnostic sont des outils personnels : ce volet de la démarche d'audit interne n'a pas été abordé collectivement mais il m'a paru pourtant primordial de le développer pour engager une démarche complète. Ces outils, présentés ci-après, sont eux aussi moins formalisés et moins détaillés que ceux du Trésor Public.

> *elle ne peut pas se prévaloir d'une estampille nationale :*

=> la DAF a eu connaissance de la démarche engagée dans l'académie de Poitiers et a été destinataire de l'auto diagnostic dont elle a validé la diffusion puisque :

- le guide d'auto diagnostic est disponible sur le kiosque des académies (site [idaf.pleiade.education.gouv.fr](http://idaf.pleiade.education.gouv.fr)),

- la démarche a fait l'objet de deux articles dans la revue « objectif établissement ».

=> l'IGAENR a eu connaissance de l'auto diagnostic puisqu'elle a dépêché deux inspecteurs généraux pour en observer l'utilisation dans l'académie de Poitiers.

*3) le guide d'auto diagnostic n'est qu'un outil : il ne va donc pas révolutionner le travail de l'agent comptable au quotidien :*

=> parce qu'il se manie ponctuellement : on est dans une démarche d'audit, avec une piste d'audit à suivre (comme dans une inspection du Trésor par exemple),

=> parce qu'il fait appel à des notions qui sont pour la plupart du temps connues des agents comptables un tant soit peu expérimentés,

=> parce que des outils de contrôle interne existent déjà dans certaines agences comptables.

## 1/ quelques éléments sur le contrôle interne comptable :

### 1.1 Définition

« Le contrôle interne est une méthode de pilotage et de management au service des responsables d'entité et de l'encadrement permettant d'identifier les risques de dysfonctionnement pouvant faire obstacle à la réalisation des objectifs assignés ou à la qualité des prestations ». (Vincent Larrieu – Revue du Trésor – janvier 2005)

=> *il s'agit de doter l'agent comptable, cadre responsable d'une entité (l'agence comptable), d'un outil de pilotage et de management.*

=> *il s'agit de repérer les risques de dysfonctionnement pouvant nuire :*

- *à l'accomplissement de la mission de l'agent comptable :* et pour un agent comptable, ne pas accomplir sa mission c'est risquer de mettre en jeu sa responsabilité pécuniaire et personnelle.

- *à la qualité des prestations :* on est clairement dans une logique de qualité comptable qui dépasse la simple garantie de la responsabilité pécuniaire et financière.

On est tout à fait dans l'esprit de la démarche du Trésor Public dont la mission auprès des EPLE glisse progressivement du contrôle à l'audit.

Plutôt que de parler de contrôle interne ou d'audit interne, le terme le plus approprié à notre démarche est celui de **maîtrise interne**, le but recherché étant de permettre au cadre responsable d'améliorer la qualité du service (en l'occurrence pour nous : le service public) et de garantir un degré de fiabilité raisonnable pour le fonctionnement de la structure.

Cette maîtrise interne est une nécessité qui s'impose à nous, comptables publics, comme nous le rappelle la jurisprudence financière :

1. le comptable public est responsable de l'action des personnels placés sous son autorité : les agents du poste comptable, quel que soit leur grade, ne sont que les subordonnés du comptable et les opérations qu'ils font sont censées être faites par le comptable (Cour des Comptes – 9 mars 1956 « Blisson »)  
Un comptable ne peut s'exonérer de sa responsabilité en faisant valoir que le paiement litigieux a été effectué suite à un détournement de fonds réalisé par un agent du poste comptable (Cour des Comptes – 30 août 1940 « Commune de Soissons »).
2. l'organisation défectueuse du poste comptable est une circonstance aggravante :  
Lorsque des détournements ont été facilités par l'organisation défectueuse du service, cela constitue une circonstance aggravante pour le comptable (Cour des Comptes – 10 avril 1975 « Crédit Municipal de Lyon »)

Ces jurisprudences ont été récemment confirmées par une décision de la Cour des Comptes du 8 avril 2004 « Opéra National de Paris » condamnant un comptable suite à des détournements faits à l'aide d'un chéquier volé.

L'agent comptable doit tirer les conséquences de ce type de jurisprudences :

> responsabilité du comptable sur les actes et/ou le travail de ses agents (arrêt Blisson) => d'où l'intérêt de s'assurer de la façon dont travaillent ses agents.

> responsabilité du comptable, y compris dans des cas relevant de poursuites pénales suite à des indécidatesses d'agents (arrêt Soissons) => d'où l'intérêt d'assurer un certain nombre de contrôles.

> circonstance aggravante dans les cas d'organisation défectueuse du poste comptable (arrêts crédit municipal de Lyon et Opéra de Paris) => d'où l'intérêt de se pencher sur l'organisation de son agence comptable en aménageant au besoin les procédures de fonctionnement.

Au delà de l'exercice traditionnel du contrôle des comptes par le juge des comptes qui est certes toujours bien présent, on sent bien une évolution de la pratique : lors d'un récent jugement de compte par la CRC portant sur mon Greta, les préoccupations des magistrats se sont portées sur l'existence d'un contrôle de gestion, la place du comptable dans ce contrôle et la façon dont il s'exerce. Le souci des magistrats était visiblement plus la sauvegarde de la santé financière du Greta que la mise en cause du comptable sur les points de contrôle qui lui échoient.

### 1.2 les deux niveaux du contrôle interne :

> *l'aspect sécurité* : => garantir la régularité des opérations et de la comptabilité : pour cela, l'agent comptable doit s'assurer du respect de la réglementation en vigueur.

=> garantir la protection du patrimoine de la collectivité : pour cela, l'agent comptable doit s'assurer que les contrôles de base sont exécutés (exemple : contrôle de caisse, de banque, de régie, rupture de la chaîne des opérations comptables...).

> *l'aspect qualité* qui revient à se poser les questions suivantes : par rapport à nos faiblesses, quels objectifs se donne-t-on :

=> pour que notre pratique s'exerce en conformité avec la réglementation ?

=> pour améliorer le service rendu à l'usager (c'est à dire le public, les ordonnateurs et les gestionnaires des établissements rattachés) et donc la qualité de notre action ?

=> pour optimiser les moyens qui sont les nôtres, qu'ils soient humains ou matériels ?

### 1.3 quelques éléments importants pour la réussite de la démarche de contrôle interne :

1) le contrôle interne est un outil de management : il faut donc y associer son personnel :

- pour que cela soit bien compris comme une démarche de MAÎTRISE et non ressenti comme une démarche de CONTRÔLE de leur activité. L'amélioration de la qualité comptable est l'affaire de tous, pas que de l'agent comptable.

- pour que la démarche soit éclaircie par leurs explications et enrichie par leur expérience, notamment quand cette démarche est mise en place par un agent comptable entrant. Il ne s'agit donc pas de faire table rase du passé.

La démarche d'audit interne doit donc donner lieu à un travail de réflexion collectif s'étalant dans le temps pour bien rendre compte que l'on se situe dans une perspective évolutive de meilleure maîtrise de la gestion.

2) le contrôle interne nécessite une bonne connaissance de l'environnement dans lequel on évolue et de ses contraintes :

- environnement réglementaire bien sûr, puisque l'on aura à corriger son organisation pour pouvoir garantir la régularité des opérations. Cet élément est très important pour les nouveaux agents comptables qui n'ont pas forcément reçus une formation exhaustive sur le sujet. Dans ce cas, un travail personnel est à engager, préalablement à l'auto diagnostic, ce dernier pouvant toutefois servir de fil conducteur à ce travail. Il en va bien sûr de la crédibilité de l'agent comptable vis-à-vis de son personnel mais aussi de l'efficacité de la démarche.

- environnement institutionnel : la place de l'agent comptable dans l'institution doit être claire pour l'auditeur, mais elle ne se résume pas à une application stricte du décret du 29 décembre 1962. Elle doit être conçue dans une perspective de progrès permettant de concilier efficacité

de l'action publique et préservation de la responsabilité pécuniaire et financière. Dans ce contexte, le rôle de conseil de l'agent comptable prend tout son sens.

- environnement humain : le nombre et la qualité des personnels de l'agence comptable sont bien sûr des éléments déterminants. Mais il faut élargir sa réflexion à la polyvalence des postes, aux possibilités de formation internes et externes, ... Il ne faut donc pas s'interdire de changer (progressivement) les choses à cause de problèmes quantitatifs (la faiblesse du nombre de personnes n'interdit pas de travailler sur les ruptures de chaînes impliquant l'agent comptable par exemple) ou qualitatifs (l'absence de compétence d'un collaborateur à un moment donné n'est pas forcément rédhibitoire).

L'aspect psychologique n'est pas non plus à mésestimer : on peut être en présence de personnels expérimentés, dont l'autonomie a pu être importante... : la remise à plat du mode de fonctionnement peut avoir un impact psychologique important qu'il faut intégrer.

- environnement matériel : les contraintes peuvent être diverses et variées : disposition des locaux pour l'agent comptable qui peut entraver une réorganisation, éloignement ou proximité des établissements rattachés qui peut favoriser ou entraver un nouveau mode d'organisation...

- environnement informatique : l'informatique étant un support incontournable de notre action, il est nécessaire de connaître le potentiel et les limites de nos outils informatiques.

### 3) l'organigramme fonctionnel est un des éléments clé de la démarche de contrôle interne :

Bien sûr, son importance est relative en fonction de la taille de la structure que l'on a à gérer : cela peut paraître formaliste dans une petite structure. Il sera donc plus ou moins détaillé mais il reste un élément important permettant de s'assurer de la sécurisation des tâches.

C'est avant tout un organigramme fonctionnel : on ne parle pas forcément de la personne mais plutôt des tâches pour savoir :

- qui fait quoi dans une chaîne d'opération
- qui supplée en cas d'absence de la personne responsable

d'une ou plus tâches.

4) Il faut formaliser le contrôle interne : il faut bien sûr se garder de construire « une usine à gaz » dont la tenue va générer plus de contraintes (notamment en temps et en lisibilité) qu'apporter d'avantages. Néanmoins :

- ☒ le constat et les objectifs doivent être formalisés pour garder une trace commune à laquelle on puisse se référer, et permettant à ses successeurs de poursuivre la démarche
- ☒ des outils de contrôle et d'évaluation doivent permettre de vérifier le respect de la démarche  
l'atteinte des objectifs

Cela peut consister dans des outils simples comme un carnet de bord des contrôles effectués, la tenue de quelques documents types... qui rendent compte de ce qui a été vérifié.

5) le contrôle interne est piloté par l'agent comptable mais il n'en est pas le seul acteur. Il y a 3 niveaux d'acteurs dans le contrôle interne :

- ☒ l'auto contrôle par l'agent qui va utiliser diverses techniques pour s'assurer de la sécurité et de la régularité de son travail (ex : rapprochement des opérations de dépenses prises en charge avec bordereaux des mandats...). Cet auto contrôle peut s'appuyer sur des fiches de procédures si la pratique est incertaine ou demande à être améliorée.
- ☒ les contrôles réciproques obtenus par les ruptures dans les chaînes de travail à formaliser dans un organigramme et/ou des fiches de procédure.
- ☒ la supervision par l'agent comptable : son intervention est un moyen de contrôle mais aussi une action qui permet de conforter l'agent dans son activité.

## 2/ les outils du contrôle interne :

2.1 l'auto diagnostic (seule partie ayant fait l'objet d'un travail et d'une validation académique pour l'instant)

> présentation du guide d'auto diagnostic :

- *une brève introduction* portant sur les objectifs,  
la suite qui peut être donnée à l'auto diagnostic.

- *l'organigramme fonctionnel* : => c'est un organigramme *fonctionnel* et non hiérarchique. On ne part pas des personnes mais des tâches pour savoir :  $\sphericalangle$  *qui fait quoi dans une chaîne d'opérations ?* Le souci évident ici est de prendre conscience de la présence ou de l'absence de ruptures de chaîne de travail. Ceci est d'autant plus important pour nous que le principe de séparation est abordé de façon particulière dans l'Education nationale (cas des gestionnaires agents comptables)

exemple : la chaîne du paiement => voir rubrique PAYER

$\sphericalangle$  *qui supplée qui ?*

en cas d'absence d'une personne responsable des tâches concernées pour assurer la permanence du service public.

=> c'est un organigramme qui ne s'arrête pas aux tâches comptables :  $\sphericalangle$  les notions de sécurité et d'archivage sont très importantes  
exemple : voir rubriques CLASSER – ARCHIVER, PRESERVER

$\sphericalangle$  les notions d'information et de conseil sont aussi prises en compte  
exemple : voir rubriques INFORMER/RENDRE COMPTE, CONSEILLER

=> c'est un organigramme à adapter (et donc à simplifier) en fonction de nos propres structures : le guide d'auto diagnostic est probablement trop ambitieux par rapport aux notions de délégation de signature. Par contre la notion de suppléance est intéressante.

- *les rubriques* permettent de classer environ 250 questions avec pour ambition :

=> une réponse simple : oui / non

=> une possibilité d'ajouter des observations pour tenir compte de la spécificité du poste comptable observé

=> de balayer une grande partie du domaine d'activité concerné et notamment les points susceptibles de poser problème.

En principe, les questions ne donnent pas lieu à jugement de valeur, elles sont là pour proposer un constat à l'agent comptable : - ce n'est pas parce que la réponse est négative que l'agent comptable est un « mauvais » agent comptable => ce n'est pas un outil d'évaluation.

- ce n'est pas parce que la réponse est négative qu'il faudra forcément faire quelque chose => c'est à l'agent comptable de fixer ses objectifs et ses priorités.

Enfin, le guide d'auto diagnostic souffre probablement des imperfections suivantes :

- la volonté de synthétiser les questions peut en rendre certaines obscures,
- des répétitions dans les questions (exemple : on retrouve les problèmes de caisse dans le § comptabilité générale et dans le § caisse banque valeurs).

En fait, le chapitre comptabilité générale a été conçu de la façon la plus exhaustive possible mais recoupe les autres chapitres.

- des empiètements (volontaires) dans le domaine de la gestion (exemple : le § sur les objets confectionnés).

> la méthodologie :

- *quels acteurs pour réaliser l'auto diagnostic ?* Le postulat de base est que le contrôle interne est un outil de management ce qui sous entend une implication collective de l'agence comptable pour une meilleure valorisation de la démarche. Néanmoins, plusieurs cas de figure ont été appliqués dans l'académie de Poitiers :

=> certains collègues ont conduit l'auto diagnostic tout seul ou avec leur attaché. Dans ce cas là, il faut vraiment bien connaître son poste comptable et donc avoir une certaine ancienneté dans le poste.

=> certains collègues ont travaillé uniquement avec les personnels concernés par la comptabilité générale ou par un secteur de la comptabilité générale (ce qui implique plusieurs séquences de travail avec des personnes différentes).

Dans cette disposition là, la démarche est probablement plus efficace car on est entre personnes qui connaissent le domaine mais l'on passe à coté de l'outil de management que peut être l'auto diagnostic. Il peut être intéressant d'avoir des échanges avec les collègues travaillant du coté budgétaire pour que chacun puisse exprimer ses propres contraintes au regard de la situation actuelle ou des évolutions possibles.

Dans cette optique, il pourrait aussi être intéressant d'associer les gestionnaires des établissements rattachés avec qui nous sommes en relation pour beaucoup de secteurs concernés par l'audit (régies, recouvrement...).

L'inconvénient de l'élargissement des interlocuteurs au delà du cercle des « initiés » est qu'il faut prendre plus de temps pour expliquer les problématiques diverses aux collègues, d'où la nécessité de travailler selon un timing différent.

=> certains collègues ont travaillé avec l'ensemble du personnel de l'intendance : cela a un effet formateur pour les collègues mais pose un problème d'animation pour réussir à motiver ceux qui ne connaissent pas du tout le domaine comptable. Là aussi, il faut tenir compte de cette donnée pour organiser sa démarche dans le temps.

- *quel calendrier pour l'auto diagnostic ?*

=> *en une seule fois* : prévoir une demi journée

avantage : la démarche gagne en dynamisme et peut ainsi être enclenchée plus rapidement dans ses aspects opérationnels (définition d'objectifs, prises de décisions).

Inconvénients : la séance de travail est longue et peut même paraître fastidieuse pour certains collaborateurs (notamment ceux qui ne sont pas directement concernés par la comptabilité générale si on les associe), cela laisse moins de temps pour avoir une démarché pédagogique vis à vis de ceux qui ne connaissent pas le domaine.

=> *en plusieurs fois* : une réunion par rubrique par exemple  
avantages : on peut passer plus de temps sur chaque items et ainsi utiliser l'aspect pédagogique pour les collègues associés à la démarche, cela peut paraître moins fastidieux à tout le monde.

Inconvénients : risque de traîner en longueur et de ne pas aller au bout de la démarche, retarde la mise en œuvre d'un plan d'action.

=> *à quel moment* ? Cela va dépendre de la situation :

- . un agent comptable déjà en poste peut se lancer à tous moments dans la démarche,
- . un agent comptable qui vient de muter ou qui est nouveau peut avoir hâte d'évaluer son poste comptable. Attention toutefois à la précipitation pour ne pas choquer les agents qui peuvent prendre cette démarche pour une mesure de défiance à leur égard. L'explication de la démarche et surtout de ses objectifs est donc essentielle.

## 2.2 le bilan des dysfonctionnements (démarche personnelle)

La réalisation de l'auto diagnostic n'est qu'une première étape, que je qualifierais de « passive », même si l'on utilise l'auto diagnostic comme un outil de management pour impliquer ou sensibiliser son personnel au fonctionnement de l'agence comptable. Si l'on en reste là, cela ne présente que peu d'intérêt à mon avis.

Par ailleurs, le guide d'auto diagnostic est un outil important (250 items) donc difficile à relire et à exploiter en tant que tel. Le regroupement par rubrique n'est pas suffisant pour avoir une vision synthétique des principaux dysfonctionnements du poste comptable.

Enfin, ce n'est pas la seule source d'information pour connaître les marges de progrès de notre poste comptable :

- le dernier jugement de compte de CRC, s'il est récent, est bien sûr un élément incontournable à prendre en compte.

- le dernier rapport d'audit du Trésor Public va aussi pointer des dysfonctionnements. Sa comparaison avec l'auto diagnostic est d'ailleurs un moyen intéressant de tester la qualité de notre outil.

- les objectifs et les demandes des ordonnateurs, si elles ont été exprimées, constitue aussi une source de réflexion : les ordonnateurs peuvent en effet avoir des préoccupations qui peuvent influencer sur le fonctionnement comptable.

J'ai donc réalisé un document intermédiaire simple appelé « bilan des dysfonctionnements » (voir en annexe), qui m'a permis :

- 1) de consolider mes trois éléments d'information principaux : l'auto diagnostic (par copier/coller des items pour lesquels la réponse était négative), le dernier jugement de CRC, le dernier rapport d'audit du Trésor Public. Pour ces deux derniers, je n'ai repris que les éléments qui n'avaient pas été recensés par l'auto diagnostic.

=> cela permet d'avoir une vision plus synthétique des dysfonctionnement potentiels du poste comptable.

- 2) de ne retenir que les aspects qui me paraissent importants à traiter compte tenu :

de l'environnement de mon poste comptable

des priorités que j'estime devoir privilégier

de ma propre approche du métier de comptable public

=> en réduisant le nombre de dysfonctionnements potentiels à traiter, ma vision est devenue encore plus synthétique au moment de passer à l'action.

### 2.3 le plan d'action (outil personnel joint en annexe)

> *le contexte du plan d'action* : Cet outil personnel a été réalisé en synthétisant deux documents utilisés dans la démarche d'audit interne du réseau Trésor Public (plan d'action et fiche action dont les modèles sont joints en annexe).

Cette synthèse a été réalisée dans un souci d'allègement de la procédure pour répondre aux contraintes et à l'environnement qui est ce lui d'un agent comptable (par ailleurs gestionnaire !) d'EPLÉ :

- contrainte de temps à consacrer à la démarche,
- expérience de démarches qualités qui échouent souvent à cause de la lourdeur des procédures à gérer pour une petite structure,
- taille plus modeste et enjeux plus réduits pour les postes comptables d'EPLÉ par rapport à ceux du réseau Trésor Public.

> *le contenu du plan d'action* : Ce document, classé par rubrique de l'auto diagnostic (1 fiche = 1 rubrique), ne reprend que 4 informations :

- 1 ou plusieurs thèmes de travail
- qui se décline en 1 ou plusieurs actions concrètes à mener,
- ces actions s'appuient éventuellement sur des supports (par exemple fiches de procédures)
- dans le cadre d'un échéancier de travail cible.

J'ai personnellement choisi de ne pas diffuser mon plan d'action pour ne pas trop formaliser la démarche vis à vis de mes collègues et dans la mesure où j'étais en phase expérimentale.

Par contre, les supports permettant de réaliser le plan d'action sont eux diffusés.

Mais pour conserver jusqu'au bout l'aspect managérial de la démarche, il eut probablement été préférable de présenter et de discuter ce plan d'action avec l'équipe de l'agence comptable élargie (pourquoi pas aux ordonnateurs et gestionnaires).

> *une lacune du plan d'action* : l'absence de résultats attendus c'est à dire d'éléments d'évaluation de l'atteinte des objectifs arrêtés dans le plan d'action. J'ai réalisé (provisoirement) cette « impasse » sur les résultats attendus :

- afin de lancer plus rapidement ma démarche : la fixation de résultats attendus demande du temps de réflexion mais aussi pour le suivi quantitatif, l'aspect psychologique pour nos collègues n'est pas non plus à négliger et demande du temps pour l'expliquer...

- pour ne pas faire passer au premier plan des objectifs purement quantitatifs.

### 2-4 les supports d'exécution du plan d'action :

> *Les outils permettant d'atteindre les objectifs assignés dans le plan d'action* peuvent être variés et plus ou moins formalisés. On peut ainsi se contenter de simples consignes orales, notamment pour les mesures répétitives et simples à mettre en œuvre (exemple : demander un arrêté de caisse quotidien).

Pour ma part, j'ai choisi de m'appuyer sur des fiches de procédure (modèles joints en annexe) qui ont pour ambition de s'inscrire dans une démarche reposant sur :

- l'analyse des pratiques existantes,
- la proposition de pratiques nouvelles suite aux dysfonctionnements repérés lors de l'auto diagnostic.

> *La fiche de procédure permet* : - de partager une règle commune qui constitue la ligne de conduite du service lorsqu'elle a été arrêtée avec les personnels,  
- de rassurer les agents par rapport aux attentes de l'agent comptable (notamment pour les nouveaux personnels) et vis à vis de l'extérieur,  
- de réguler les rapports avec les établissements rattachés en les stabilisant (éviter ainsi les évolutions trop fréquentes de pratiques qui sont perturbatrices).

> *la fiche de procédure doit prendre en compte* :

- la chaîne de traitement complète d'une opération (exemple : la chaîne de la dépense, l'encaissement des recettes...). Dans le contexte particulier de l'EPLÉ, où phase d'ordonnancement et phase comptable cohabitent souvent dans un même service, il faudra bien sûr s'attacher aux ruptures de chaînes entre les différents agents du poste.

- Tout au long de la chaîne, les postes de travail sont répartis autour de la notion de tâches identifiées de façon claire et précise : qui fait quoi.

- Dans le cadre de son rôle de supervision, l'agent comptable doit intervenir dans la chaîne pour s'assurer de la qualité et de la sécurité du travail fourni, ainsi que du respect des procédures.

## 2-5 le suivi du contrôle interne :

C'est pour moi l'élément essentiel de la démarche et peut être le plus difficile à réaliser car il demande beaucoup d'abnégation.

> *l'auto diagnostic* est un élément ponctuel : il n'y a donc pas lieu d'en refaire périodiquement tant qu'il n'y a pas d'élément extérieur qui le justifie : profonde évolution du poste comptable, changement d'agent comptable (avec une nouvelle vision de l'organisation), audit du Trésor Public remettant en cause des certitudes...

> *le plan d'action* doit par contre être suivi et évalué périodiquement. C'est pourquoi je me suis donné les objectifs suivants : - des échéances annuelles ou semestrielles en terme d'objectifs car il est inconcevable de travailler en permanence avec le plan d'action à la main. Il faut simplement s'assurer de ne pas manquer nos échéances et donc de les inclure dans notre plan de travail.

- un bilan annuel du plan d'action avec les collègues concernés : pour faire le point sur les consignes nouvelles mises en place ( respectées ?, difficultés ressorties), pour corriger éventuellement les consignes arrêtées initialement.

Le plan d'action doit donc être remis à jour en terme : - d'actions : certaines ne s'avéraient peut être pas opportunes ou sont impossibles à mettre en place en l'état actuel de l'environnement de travail,

- de délais de réalisation : se donner plus de temps si nécessaire.

> *les fiches de procédure* : - c'est un outil permettant de faciliter la réalisation du plan d'action : elles sont là pour faciliter la réalisation d'un objectif du plan d'action.

- à la différence des autres documents, la fiche de procédure doit être d'usage quotidien : c'est la « bible » à laquelle l'ensemble des acteurs de l'agence comptable (ou des acteurs en rapport avec l'agence comptable) se réfère. Il faut régulièrement renvoyer ces

acteurs à la consultation des fiches de procédures en cas de difficultés dans la mise en œuvre des dites procédures, pour que chacun s'approprie cette règle commune.

- à la différence des autres documents, la fiche de procédure doit être maintenue à jour très régulièrement par l'agent comptable pour tenir compte des évolutions réglementaires et de l'environnement professionnel.

## **CONCLUSION**

Pour que ce type de démarche ait toutes les chances de réussir, il faut *une bonne motivation de l'agent comptable* :

=> dans le lancement de la démarche : pour en tirer le maximum d'effets, il faut que la démarche soit volontaire (presque volontariste) car elle s'appuie sur des outils déclaratifs  
c'est une démarche de management.

=> dans l'exploitation de la démarche qui constitue l'intérêt essentiel de ce type de démarche : il faut donc se fixer des objectifs et s'y tenir ce qui demande beaucoup d'abnégation par rapport à des partenaires parfois méfiants, voire dubitatifs.

**GUIDE D'AUTO-DIAGNOSTIC  
DU POSTE COMPTABLE  
D'UN ETABLISSEMENT PUBLIC  
LOCAL D'ENSEIGNEMENT**

## Objectifs stratégiques d'un poste comptable : Définition des missions

- assurer la fiabilité des opérations et des documents produits et/ou validés,
- assurer la conservation/préservation du patrimoine,
- prévenir les détournements,
- optimiser les moyens.

Afin de définir des objectifs opérationnels et le programme annuel d'actions propre à chaque poste comptable, il convient de mener un diagnostic qui va permettre d'identifier les forces et faiblesses du groupement de comptabilité.

## Ce diagnostic se décline selon les activités du poste comptable : La description des activités

- organigramme fonctionnel
- comptabilité générale
- recouvrement
- dépenses
- caisse – Trésor – valeurs
- objets confectionnés
- patrimoine

### Page 4 à 7 : Organigramme fonctionnel

- Suivre la trésorerie
- Payer
- Recouvrer
- Classer – Archiver
- Préserver
- Informer / Rendre compte
- Conseiller

### Page 8 à 16 : Comptabilité générale

- Généralités
- Examen périodique – fréquence mensuelle
- Budget comptabilité Ordonnateur / comptabilité générale
- Trésorerie
- Régies
- Comptabilité et valeurs inactives

### Page 17 à 20 : Recouvrement

- Pilotage du recouvrement par l'agent comptable
- Prise en charge de la recette
- Gestion des opérations spécifiques
- Gestion des opérations particulières

### Page 21 à 22 : Dépenses

- Opérations de gestion
- Paye
- Paiement

### Page 23 : Régie

- Suivi de la régie

### Page 24 à 25 : Caisse, trésor, valeurs

- Trésor
- Comptes de concordance
- valeurs inactives

### Page 26 : Objets confectionnés

- Découpage en tâches élémentaires

### Page 27 : Patrimoine

**Organigramme fonctionnel** (à adapter en fonction des nécessités de service)

ACTIVITES	TITULAIRE		REPLACANT	
		DELEGATION DE SIGNATURE (OUI / NON)		DELEGATION DE SIGNATURE (OUI / NON)
<b>SUIVRE LA TRESORERIE</b>				
Tenue de la caisse				
Suivi du compte Trésor				
Disponibilité générale des crédits et trésorerie de chaque structure				
Suivi des chèques impayés				
Rapprochement avec les comptes de la balance				
Placements budgétaires ou de trésorerie et niveau				
Suivi des régies				
Suivi des valeurs inactives				
<b>PAYER</b>				
Caractère exécutoire du budget : vote, actes, publicité des documents				
Caractère exécutoire des DBM : vote, actes, publicité des documents, PJ Mise en œuvre des DBM : validation, montants ouvertures de crédits				
Prise en charge des mandats : fournisseurs, internes, rémunérations, de régularisation, ...) <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 20px;">                     CONTROLES (PJ, décisions, liquidation...)                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ E.P.L.E. siège</li> <li>➤ E.P.L.E. rattachés</li> </ul>				
Paiement / liaison T.G. (DK, Virements, virements à l'étranger...)				
Ordres de Paiement du comptable				

ACTIVITES	TITULAIRE		REPLACANT		
		DELEGATION DE SIGNATURE (OUI / NON)		DELEGATION DE SIGNATURE (OUI / NON)	
Régies d'avances Avances pour menues dépenses Prise en charge et paiement					
Gestion des excédents de versement					
Délais de paiement ordonnateur et comptable					
Classement					
<b>RECOUVRER</b>					
Prise en charge des <b>Q.P.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ E.P.L.E. siège</li> <li>➤ E.P.L.E. rattachés</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: 20px;">           CONTROLES (PJ, décisions, liquidation...)         </div>					
Encaissement / liaison T.G. (F.Q.E...)					
Encaissement et suivi des dossiers : amiable et contentieux (courriers/tél./attestations paiement pour C.E...) admission en non valeur/remise gracieuse					
Réception des usagers et encaissement (caisse, tickets, cartes, objets confectionnés...)					
Préparation des justificatifs pour recettes avant ordonnancement					
Régies de recettes Prise en charge et validation					

ACTIVITES	TITULAIRE		REPLACANT	
		DELEGATION DE SIGNATURE (OUI / NON)		DELEGATION DE SIGNATURE (OUI / NON)
CLASSER - ARCHIVER				
Sécurité juridique : actes administratifs, contrats et conventions, marchés... documents comptables et PJ				
Classements documents de la comptabilité ordonnateur : - pièces justificatives de dépenses - pièces justificatives de recettes				
Classements documents de la comptabilité générale : - documents liés à la trésorerie : de paiements, d'encaissements - ordres de paiement - notifications				
Documents comptables en fonction de la périodicité des validations comptables : F.Q.E., balances, fiches de comptes				
Conservation des pièces / suivi comptable : temporaire : mise en forme COFI permanente (cf. consignes archivages + obligation sécurité matérielle)				
Traitement du courrier départ et arrivée Suivi du chrono + obligations de réponse aux usagers				
Mise en œuvre du caractère exécutoire des actes et décisions : publicité, notification, affichage...				
Conservation des dossiers extra-comptables (F.S.E.)				

ACTIVITES	TITULAIRE		REEMPLACANT		
		DELEGATION DE SIGNATURE (OUI / NON)		DELEGATION DE SIGNATURE (OUI / NON)	
<b>PRÉSERVER</b>					
Actif immobilisé : suivi des enregistrements d'inventaire contrôle cohérence balance Contrôles sur place et sur pièces + mise en œuvre de mesures de sécurité si besoin (matériel, logiciel, personnel, procédures...)					
Actif circulant : stocks valeurs inactives Contrôles sur place et sur pièces + mise en œuvre de mesures de sécurité si besoin (matériel, personnel, procédures...)					
Caisse + régies : contrôles sur place et sur pièces + mise en œuvre de mesures de sécurité si besoin (matériel, logiciel, personnel, procédures...)					
Protection des locaux et des coffres					
Sécurité logique : outils, supports, gestion des sauvegardes					
<b>INFORMER / RENDRE COMPTE</b>					
Tenue et transmission des documents comptables (balance...)					
Développement des soldes et des états de reste					
Elaboration et tenue de tableaux de bords : consommation des crédits, délais de paiements, situation de trésorerie...					
Etablir / présenter / transmettre : compte financier					
Classement-archivage					

ACTIVITES	TITULAIRE		REPLACANT		
		DELEGATION DE SIGNATURE (OUI / NON)		DELEGATION DE SIGNATURE (OUI / NON)	
Liaisons contrôle de légalité					
Relations T.G. et C.R.C.					
Réponses contrôles (URSSAF, ONILAIT, F.S.E...)					
Liaisons et réponses audit/enquêtes (IGAEN, C. T., MEN...)					
Préparer une remise de service					
<b>CONSEILLER</b>					
Mise en place de procédures internes au groupement comptable					
Explications et suivi des tableaux de bord pour ordonnateurs et gestionnaires (chefs des travaux ?)					
Explications et suivi des consommations de crédits pour ordonnateurs et gestionnaires					
Explication des soldes et des états de reste pour ordonnateurs et gestionnaires					
Suivi et conseil pour placements de trésorerie (autorisation ordonnateur, mise en œuvre des procédures...)					
Conseils spécifiques pour collègues agents comptables et gestionnaires (informels ou sous forme de tutorat...)					
Formations spécifiques à l'agence comptable					
G.R.H. : emploi et mise à niveau des compétences					

## COMPTABILITE GENERALE

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b><u>Généralités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La personne chargée de la comptabilité générale a-t-elle en charge un domaine de comptabilité administrative ?</li><li>• La procédure de validation des écritures est-elle clairement arrêtée (justificatif, précision du libellé, traitement des écritures particulières, renvoi précis à la comptabilité auxiliaire) ?</li><li>• La validation des écritures est-elle quotidienne ?</li><li>• Une procédure de passation des écritures de rectification est-elle arrêtée (préalables à la saisie, validation ou visa par l'agent comptable, conservation des justificatifs annexés au journal) ?</li><li>• Des contrôles périodiques ou inopinés sont-ils effectués ?</li><li>• La fréquence d'édition des documents comptables est-elle arrêtée ?</li><li>• L'archivage des documents comptables (FQE, journaux, fiches de comptes, balance) est-il organisé et accessible ?</li><li>• L'archivage des PJ des écritures extrabudgétaires est-il défini ?</li><li>• La procédure aboutissant à l'affectation du résultat est-elle arrêtée (justificatif par acte du CA exécutoire, délai) ?</li><li>• Les opérations figurant en masse en comptabilité générale sont-elles conformes au suivi en détail des comptabilités auxiliaires afférentes ?</li><li>• Les ordres de paiements sont-ils accompagnés de leurs pièces justificatives et des coordonnées bancaires de la partie bénéficiaire et signés par l'agent comptable et l'ordonnateur éventuellement ?</li></ul>			
<p><b><u>Examen périodique - fréquence mensuelle</u></b></p> <p><b>Balance</b></p> <p><i>Contrôle de la reprise des bilans d'entrée :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La concordance de reprise des bilans d'entrée est-elle vérifiée (Bilans d'entrée = bilans de sortie N-1, cohérence des opérations au cpte 890) ?</li></ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><i>Contrôles arithmétiques :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contrôle de l'équilibre (somme débits = somme crédits et somme soldes débiteurs = somme soldes créditeurs) est-il effectué ?</li> <li>• Le contrôle de cohérence balance / journal (somme débits journal = somme débits balance et somme crédits journal = somme crédits balance) est-il réalisé ?</li> </ul>			
<p><i>Contrôle des comptes de gestion et de bilan avec la comptabilité ordonnateur :</i></p> <p>La concordance des cumuls des opérations budgétaires et des opérations de l'exercice enregistrées en comptabilité générale est-elle vérifiée, selon les égalités suivantes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Somme débit cl 2.3.6 – cpte 275 = total cumulé dernier bordereau des mandats – total cumulé du dernier bordereau des rejets</li> <li>• Somme crédits cl 2.3.6 - cpte 275 = total cumulé dernier bordereau des ordres de reversements</li> <li>• Somme crédits cl 1.7 – cpte 120.1068 = total cumulé dernier bordereau des ordres de recettes – total cumulé du dernier bordereau des rejets</li> <li>• Somme débits cl 7 – cpte 120.1068 = total cumulé dernier bordereau des ordres d'annulation de recettes</li> </ul>			
<p><i>Contrôle des comptes extrabudgétaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La concordance des comptes indépendants de l'exécution budgétaire (somme des débits des comptes 275, 408, 4432, 4663, 4664, 4667, 4668, 4685, 47318 et 500 = montant des ordres de paiements émis sur ces comptes) est-elle contrôlée ?</li> </ul>			
<p><i>Rapprochement inter-classes : utilisation des bons comptes de prises en charge en recettes et en dépenses :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Classe 1 et 2 (débit cl 2 / crédit cl 1 et débit 1069 / crédit 281bis)</li> <li>• Classe 1, 2 et 4</li> <li>• Les différents comptes cl 4</li> <li>• Classe 4 et 6</li> <li>• Classe 7 et 4</li> <li>• Compte 452 de l'agence comptable et compte 513 des établissements rattachés</li> </ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><i>Résultat et fond de roulement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'affectation conforme du résultat est-elle vérifiée et rapprochée avec la pièce 14 du compte financier ?</li> <li>• Le fonds de roulement est-il vérifié en cours d'exercice ?</li> </ul>			
<p><i>Analyse des soldes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cohérence des soldes est-elle vérifiée ?</li> <li>• Les soldes anormalement débiteurs et créditeurs sont-ils expliqués et les suites à donner arrêtées ?</li> <li>• Une procédure d'explication des soldes est-elle formalisée (fréquence, liste des comptes à expliquer, validation, diffusion) ?</li> <li>• Le suivi des opérations réalisées à la suite de l'analyse précédente est-il assuré ?</li> <li>• Le compte excédent est-il apuré selon un délai et une procédure définis ?</li> <li>• Les explications de solde de fin de mois sont-elles portées sur la dernière fiche de compte ?</li> </ul>			
<p><b><u>Budget comptabilité Ordonnateur / comptabilité générale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La concordance entre le budget de la comptabilité ordonnateur et le budget réceptionné en comptabilité générale est-elle vérifiée ?</li> </ul>			
<p><b>Information ordonnateur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une explication mensuelle des soldes de classe 4 est elle effectuée et transmise à l'ordonnateur ?</li> </ul> <p>Une vérification des créances ou encaissements susceptibles de faire l'objet d'un ordre de recette est-elle réalisée et transmise à l'ordonnateur ?</p>			
<p><b><u>Trésorerie</u></b></p> <p><b>Généralités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La validation des FQE est-elle quotidienne ?</li> <li>• Les comptes pour fonds en transit (5112, 5114, 5159, 51491) sont-ils utilisés ?</li> <li>• Le compte 585 est-il utilisé pour les mouvements de trésorerie internes ?</li> <li>• Les conditions légales d'utilisation des fonds sont-elles respectées ?</li> </ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b>La caisse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le montant de caisse maximum à ne pas dépasser a-t-il été défini ?</li> <li>• La numérotation ou le foliotage du quittancier sont-ils vérifiés et visés en début et en fin de période par l'agent comptable ?</li> <li>• La fréquence des dépôts au Trésor a-t-elle été définie ?</li> <li>• La personne responsable du maniement des espèces est-elle déterminée ?</li> <li>• La caisse est-elle parfois hors coffre quand elle ne sert pas ?</li> <li>• Existe-t-il des créneaux horaires d'ouverture de caisse ?</li> <li>• Les cumuls du quittancier sont-ils vérifiés par le comptable ?</li> <li>• La caisse est-elle arrêtée quotidiennement ?</li> <li>• Le livre de caisse, le registre de trésorerie sont-ils tenus à jour ?</li> <li>• Le comptable vise-t-il régulièrement la conformité d'arrêt de la caisse et les registres ?</li> <li>• Un rapprochement régulier du montant de la caisse et du débit du cpte 531 en comptabilité générale est-il effectué ?</li> <li>• Un rapprochement des différents registres et quittancier avec le montant mensuel des encaissements est-il effectué ?</li> <li>• Le comptable effectue-t-il des contrôles inopinés de la caisse ?</li> <li>• Un procès verbal de vérification est-il dressé ?</li> </ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b>Les chèques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes habilitées à recevoir les chèques sont-elles identifiées ?</li> <li>• La sécurité des "boîtes de dépôts de chèques" a-t-elle été évaluée ?</li> <li>• Les chèques sont-ils déposés au plus tard 8 jours après leur réception ?</li> <li>• La fréquence de dépôt des chèques à l'agence comptable par les régisseurs a-t-elle été définie ?</li> <li>• Les chèques impayés sont-ils enregistrés au cpte 5117 ?</li> <li>• Une procédure de recouvrement des chèques impayés a-t-elle été mise en place ?</li> <li>• Le chèque est-il représenté rapidement à une période à priori favorable ?</li> <li>• Le débiteur est-il contacté en cas d'échec de la représentation ?</li> <li>• Les poursuites sont-elles mises en œuvre avec diligence ?</li> <li>• Le cpte 5117 est-il justifié mensuellement ?</li> <li>• Le délai d'apurement du cpte 5117 a-t-il été évalué ?</li> <li>• En cas de non régularisation, les opérations au débit du cpte 5117 sont-elles reventilées au compte de tiers concerné ?</li> <li>• Les vérifications de libellé et visa des chèques sont-elles effectuées ?</li> <li>• En cas d'erreur, une procédure est-elle arrêtée ?</li> <li>• Des outils de vérification de saisie des chèques à l'encaissement existent-ils ?</li> <li>• Des contrôles par sondage sont-ils effectués par le comptable lors des dépôts de chèques ?</li> </ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b>Ressources affectées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure charge à payer/produit à recevoir (CAP/PAR) est-elle utilisée pour les ressources affectées (cpte 4682 / cpte 4686) à partir des budgets prévisionnels des actions systématiquement transmis ?</li> <li>• Un suivi mensuel des actions suivies en CAP/PAR est-il effectué ?</li> <li>• Génère-t-il une action auprès de l'ordonnateur : demande de budget, relance de recouvrement, détermination des soldes, établissement des bilans, actions de reversements des trop-perçus éventuels ?</li> <li>• Les anomalies de non concordance Débit 4682 / Crédit 4686 sont-elles expliquées sur l'édition de la vérification périodique GFC ?</li> </ul>			
<p><b>Régies</b></p> <p><b>Régies d'Avances</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les créations de régies sont-elles retracées en comptabilité générale (débit 543 / crédit 513) au moment de la délégation de l'avance ?</li> <li>• Cette écriture est-elle systématiquement justifiée par l'arrêté d'institution de régie et l'arrêté de nomination du régisseur ?</li> <li>• La prise en charge des dépenses du régisseur au débit du cpte 4723 est-elle systématiquement justifiée?</li> <li>• Les régularisations sont-elles effectuées sans délai ?</li> <li>• La concordance crédit du cpte 4723, débit du cpte 543 avec le cahier de caisse du régisseur est-elle vérifiée ?</li> <li>• Le solde débiteur du cpte 543 est-il justifié en permanence ?</li> <li>• Le compte 543 est-il systématiquement soldé en fin d'exercice par restitution de l'avance ?</li> </ul>			
<p><b>Régies de Recettes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les versements du régisseur sont-ils retracés par l'écriture débit 513 / crédit 545 ?</li> <li>• Le régisseur produit-il des pièces justificatives expliquant le solde créditeur du cpte 545 ?</li> <li>• La concordance débit du cpte 513, crédit du cpte 545 avec le cahier de caisse et le quittancier du régisseur est-elle systématiquement vérifiée ?</li> </ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b><u>Comptabilité matière et valeurs inactives</u></b></p> <p><b>Immobilisations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les justificatifs joints aux mandats de dépenses en capital portent-ils systématiquement le numéro d'inventaire ?</li> <li>• La transmission des actes relatifs aux prélèvements sur fonds disponibles pour immobilisations et leur traitement sont-ils formalisés ?</li> <li>• La différence entre recettes en capital et dépenses en capital correspond-elle aux immobilisations sur réserves ?</li> <li>• L'agent comptable effectue-t-il des contrôles inopinés sur place ?</li> <li>• La concordance du débit 1069 et des crédits 281bis est-elle vérifiée ?</li> <li>• La concordance entre opération de l'exercice des comptes 131, 102 + immobilisations sur prélèvements autorisées par le CA avec les opérations de l'exercice au Débit de la classe 2 est-elle régulièrement vérifiée ?</li> <li>• La concordance de ces soldes avec l'inventaire est-elle vérifiée ?</li> <li>• Les immobilisations financées par prélèvement sur les réserves disponibles d'un service spécial font-ils l'objet en fin d'exercice d'une écriture débit du cpte 1068 concerné par crédit du cpte 10681 ?</li> </ul>			
<p><b>Stocks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des contrôles inopinés sur place sont-ils effectués ?</li> <li>• La concordance des états de développement des stocks (inventaire physique) et les soldes des comptes de classe 3 correspondant est-elle vérifiée à la clôture de l'exercice ?</li> </ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b>Période d'inventaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les opérations de charges à payer exhaustivement listées et justifiées sont-elles prises en charge aux comptes 408, 428, 438, 448, 468 ?</li> <li>• Ces comptes sont-ils apurés rapidement en début d'exercice par ordre de paiement et éventuellement par un ordre de recette dans le cas où la facture définitive est inférieure à l'évaluation initiale de la charge ?</li> <li>• Les opérations de produits à recevoir exhaustivement listées et justifiées sont-elles prises en charge aux comptes 418, 428, 438, 448, 468 ?</li> <li>• Ces comptes sont-ils apurés rapidement en début d'exercice par un encaissement et éventuellement par un mandat si l'ordre de recouvrement définitif est inférieur à l'estimation initiale ?</li> </ul>			

## RECOUVREMENT

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b>Pilotage du recouvrement par l'agent comptable</b></p> <p>Des objectifs ont-ils été définis en matière de recouvrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le délai d'enregistrement des chèques est-il quotidien ?</li> <li>• Les virements font-ils l'objet d'un enregistrement immédiat ?</li> <li>• L'imputation des virements est-elle immédiate?</li> <li>• L'enregistrement des chèques issus des régies est-il au moins hebdomadaire ?</li> </ul> <p>Ces objectifs sont-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adossés à des indicateurs de performance ? (lesquels)</li> <li>• Suivis à partir de tableaux de bord ? (lesquels)</li> </ul> <p>Ces tableaux de bord sont-ils exploités régulièrement par l'agent comptable ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour analyser les résultats</li> <li>• Pour mesurer l'impact des mesures</li> <li>• Pour corriger ou poursuivre les mesures</li> </ul>			
<p>L'agent comptable assure-t-il une information régulière de l'ordonnateur sur les recettes potentielles pouvant donner lieu à émission d'un ordre de recettes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous forme écrite ?</li> </ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b>Prise en charge de la recette</b></p> <p><b><u>Contrôle</u></b></p> <p>Existe-t-il une vérification :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la légalité externe pour ressources propres (votes divers du CA) ?</li> <li>• de la liquidation ou justesse des calculs ?</li> <li>• de l'imputation budgétaire – accord avec budget ?</li> <li>• de la périodicité selon les cas (mois, semestre, année) ?</li> <li>• de la régularité des remises d'ordre ou gracieuses ?</li> <li>• de la formalisation des modalités de paiement ?</li> </ul> <p>L'absence de recouvrement de certaines recettes attendues (selon budget, dbm, tarification) est-elle signalée à l'ordonnateur ?</p> <p><b><u>Recouvrement</u></b></p> <p>Existe-t-il une formalisation des diligences ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• date et nombre de rappels</li> <li>• autre démarche amiable</li> <li>• recours aux fonds sociaux</li> </ul> <p>Le recours contentieux existe-t-il ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• y a-t-il un suivi du contentieux ?</li> <li>• y a-t-il un terme au contentieux ?</li> <li>• y a-t-il admission en non valeur ?</li> </ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b>Gestion des opérations spécifiques</b></p> <p><b><u>Contrôles spécifiques de l'agent comptable : opérations à risque</u></b></p> <p>- Opération de paiement et octroi de délais de paiement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il une procédure formalisée de suivi du recouvrement ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- plan de relance</li> <li>- lettre de rappel</li> <li>- dossier contentieux</li> </ul> </li> <li>• Les délais de paiement accordés sont-ils validés par l'agent comptable ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- si non, une délégation est-elle accordée en deçà d'un certain montant ?</li> <li>- dans ce cadre, l'agent comptable s'assure-t-il du respect de ses consignes en matière de délais de paiement ?</li> <li>- sont-ils formalisés par le débiteur (demande signée de ce dernier) ?</li> </ul> </li> </ul>			
<p>- Opération d'admission en non-valeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agent comptable suit-t-il la réalisation des opérations d'admission en non valeur par l'ordonnateur (délibération du CA, mandat, etc) ?</li> </ul>			
<p>- Le suivi des créances susceptibles d'être prescrites ou éteintes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agent comptable exploite-t-il systématiquement la liste des créances ?</li> <li>• Communique-t-il auprès des agents pour éviter la prescription des créances ?</li> </ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b><u>La gestion des opérations particulières</u></b></p> <p><b>- Contentieux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des débiteurs sensibles sous forme de dossier contentieux (dossier individuel)</li> <li>• Y a-t-il un suivi direct par l'agent comptable ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- à défaut, y a-t-il un agent qui assure ce suivi personnalisé ?</li> <li>- quelle traçabilité ?</li> </ul> </li> <li>• Suivi spécifique des débiteurs publics ?</li> <li>• Existe-t-il une politique diversifiée du contentieux ?</li> <li>• Existe-t-il un seuil de transmission à l'huissier ?</li> <li>• Y a-t-il un suivi régulier des huissiers ?</li> <li>• Y a-t-il une politique systématique d'échange avec l'ordonnateur sur l'utilisation des fonds sociaux pour les dossiers de contentieux ?</li> <li>• Y a-t-il un suivi des dossiers de surendettement ?</li> </ul>			
<p><b>Traitement des rejets de chèques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont-ils systématiquement imputés au compte 5117 ?</li> <li>• Sont-ils traités immédiatement ?</li> </ul>			

## DEPENSES

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b>Opérations de gestion</b></p> <p><b>Prévision budgétaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les budgets sont-ils intégrés automatiquement dans les applications informatiques ?</li> <li>• Le caractère exécutoire des budgets et DBM est-il systématiquement vérifié (accusés réception) ?</li> <li>• Des contrôles <i>de cohérence</i> sont-ils effectués à l'issue des opérations d'intégration ou de saisie, en cours d'exécution budgétaire (rapprochement comptabilité ordonnateur/comptabilité générale) ?</li> <li>• Un ajustement budgétaire est-il organisé au moins une fois par trimestre avec l'ordonnateur ? (Pour permettre l'intégration des nouveaux crédits, reports, subventions spécifiques et faire face aux dépenses imprévues en cours d'année).</li> <li>• Existe-t-il un état prévisionnel de la commande publique ?</li> <li>• Une politique de contrôle pour le visa des factures est-elle en œuvre ?</li> <li>• Un dispositif de suivi des paiements a-t-il été mis en place, notamment dans le cadre du délai maximum des paiements ? (modalités : circulaire de 1988, calendrier)</li> <li>• L'agent comptable exerce-t-il une supervision sur les paiements (modalités, calendrier) ?</li> <li>• Les conditions de réquisition par l'agent comptable sont-elles connues par le personnel de l'agence comptable ?</li> <li>• Une politique de contrôle pour le visa des marchés est-elle en œuvre ?</li> <li>• Existe-t-il un dispositif spécifique pour le suivi des marchés publics ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractère exécutoire : présence des pièces nécessaires</li> <li>- Contrôle sur les prix facturés par rapport à l'offre du fournisseur</li> <li>- La notion de marché public formalisé est-elle correctement appréhendée ?</li> </ul> </li> </ul>			<p>Absence de crédits disponibles, recettes surévaluées ou dépassements, absence de crédits en cours d'année.</p> <p>Dépassement des délais de paiement : intérêts moratoires</p> <p>Paiement indu.</p>

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p><b>Paye</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une politique de contrôle pour le visa de la paye est-elle mise en œuvre ?</li> <li>• Un fichier des agents est-il fourni par l'ordonnateur ?</li> <li>• Y a-t-il un contrôle de manière exhaustive des dossiers des entrants ?</li> <li>• Y a-t-il communication d'informations obligatoires par l'ordonnateur ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorisation de recruter, Acte administratif du CA, contrats signé des deux parties, service fait attesté par l'ordonnateur, etc ?</li> </ul> </li> <li>• Existe-t-il un visa sélectif par secteurs, activités ou par grades et fonctions ?</li> <li>• Existe-t-il un visa par thème (régime indemnitaire) ?</li> <li>• Un suivi efficace ou spécifique est-il mis en place ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour des oppositions, saisies-arrêts ?</li> <li>- pour certaines catégories de personnels ?</li> <li>- pour les frais de déplacement ?</li> </ul> </li> <li>• Le contrôle des pièces justificatives de la dépense est-il effectué ? (décret n° 90-437 du 28 mai 1990, modifié par le décret n°2000-928 du 22 septembre 2000, circ. d'application du 22 septembre 2000) + décret 2003-301 du 2 avril 2003 : pièces).</li> <li>• Les éléments de la paye faisant partie du référentiel obligatoire sont-ils contrôlés de manière exhaustive ? (mise à jour des taux)</li> </ul>			<p>Payer indûment du personnel.</p>
<p><b>Paiement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agent comptable s'assure-t-il que le paiement des charges sociales est réalisé dans les délais impartis ?</li> <li>• L'agent comptable effectue-t-il périodiquement un contrôle des virements : rapprochement avec les éléments figurant sur le bordereau de virement édité par le logiciel et les RIB ?</li> <li>• Paiement avant ordonnancement : les opérations de dépenses avant ordonnancement sont-elles justifiées de manière conforme et régulière lors du paiement et sont-elles mandatées dans le train de mandatements suivant ?</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénalités dues à l'URSSAF</li> <li>- Paiement libératoire Modification de l'identité d'un créancier : patronyme, domicile, références bancaires</li> <li>- Les sorties de caisse non mandatées demeurent de la responsabilité du comptable</li> </ul>

## REGIE

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il dans l'établissement un corpus de textes sur les régies d'avances et de recettes ? (information en direction des régisseurs)</li> <li>• Existe-t-il un dossier de création de régies d'avances et de recettes avec détermination du montant de cautionnement éventuel et du montant de l'avance ?</li> <li>• Est-il tenu à jour régulièrement ?</li> <li>• Arrêtés de nomination du ou des régisseurs d'avances ou de recettes ?</li> <li>• Un dossier de formalisation du fonctionnement de la régie et de son contrôle arrêté en concertation entre le chef d'établissement ordonnateur, l'agent comptable et le régisseur existe-t-il ?</li> </ul>			
<p><b>Suivi de la régie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La remise des chèques est-elle faite régulièrement ?</li> <li>• Le respect des tarifs est-il vérifié ?</li> <li>• La remise des pièces justificatives pour les dépenses et les recettes et la remise des recettes à l'agent comptable sont-elles effectuées selon les termes de la création de la régie ?</li> <li>• L'avance est-elle reconstituée au vu des pièces justificatives des dépenses ?</li> <li>• Les encaisses autorisées sont-elles respectées ?</li> <li>• Existe-t-il une périodicité : <ul style="list-style-type: none"> <li>- une périodicité de l'émission des mandats et des titres de recettes ?</li> <li>- une périodicité de rapprochement avec la balance</li> </ul> </li> <li>• Existe-t-il un contrôle sur place et sur pièces de la régie ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- un plan de contrôle avec contrôles réguliers et contrôles inopinés ?</li> <li>- un rapport de contrôle établi par l'agent comptable et transmis au chef d'établissement ordonnateur et au régisseur ?</li> </ul> </li> <li>• Un logiciel régie est-il installé ?</li> </ul>			

## CAISSE – TRESOR - VALEURS

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation de l'accès à la caisse : le maniement de la caisse, en encaissement et en décaissement est-il formalisé ?</li> <li>• La concordance livre de caisse, compte caisse de la balance et caisse proprement dite est-elle vérifiée régulièrement ?</li> <li>• Le rapprochement quittancier et livre de caisse – compte caisse de la balance est-il fait régulièrement ?</li> <li>• Rapprochement dépenses avant ordonnancement payées sur la caisse et livre de caisse – compte caisse de la balance est-il effectué régulièrement ?</li> <li>• Existe-t-il une formalisation des contrôles de caisse par l'agent comptable ?</li> <li>• Liaison avec les régies de recettes et de dépenses</li> <li>• Les dépôts de fonds au Trésor Public sont-ils réguliers ?</li> <li>• Le transport des fonds (caisse et régie) est-il sécurisé ?</li> <li>• La sécurité des biens et valeurs est-elle assurée par un changement régulier des codes, combinaisons ?</li> <li>• La gestion des clefs du poste est-elle organisée ?</li> </ul>			<p>comment :</p> <p>fréquence :</p> <p>fréquence :</p> <p>fréquence :</p> <p>fréquence :</p>
<p><b>Trésor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tenue du compte trésor est-elle formalisée ?</li> <li>• La fréquence d'enregistrement des opérations figurant au relevé trésor est-elle arrêtée ?</li> <li>• Un plan de trésorerie existe-t-il ?</li> <li>• Une procédure relative aux rejets de virement est-elle mise en place ?</li> <li>• La concordance entre le solde du compte 5151 et les relevés de compte est-elle vérifiée périodiquement ?</li> <li>• La situation générale de la classe 5 est-elle vérifiée mensuellement ?</li> <li>• Le suivi des rejets de virements est-il effectué ?</li> </ul>			

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERATIONS
<p><b>La trésorerie disponible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La vérification de la trésorerie disponible pour chaque établissement est-elle systématiquement effectuée avant chaque règlement ?</li> <li>• Une procédure de signalement des difficultés de trésorerie est-elle définie ?</li> </ul>			
<p><b>Comptes de concordance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapprochement disponibilités de chaque établissement au sein de leur balance avec le compte de concordance tenu à l'agence comptable est-il fait régulièrement ?</li> </ul>			<p>fréquence : formalisation :</p>
<p><b>Valeurs inactives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui est habilité à commander et à vendre les valeurs inactives ?</li> <li>• La transmission des états de stocks de valeurs inactives et des opérations mensuelles est-elle organisée ?</li> <li>• Les écritures de valeurs inactives par les comptes 881 et 883 sont-elles validées régulièrement ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ces comptes sont-ils vérifiés et expliqués régulièrement ?</li> </ul> </li> <li>• Les justificatifs d'entrées et sorties sont-ils transmis pour enregistrement en comptabilité générale au moins une fois par mois ?</li> <li>• Le stock valeurs inactives et balance des valeurs inactives sont-ils rapprochés régulièrement ?</li> <li>• La vérification des égalités suivantes est-elle effectuée mensuellement ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédit 881 = Débit 883 = Crédit 4713 = valeur des tickets vendus et solde Débiteur 881 = solde Créditeur 883 = valeurs stocks pour établissement autonome</li> <li>- Crédit 882 = Débit 883 = Crédit 4713 = valeur des tickets vendus et solde Débiteur 882 = solde Créditeur 883 = valeurs stocks pour établissement jumelé</li> </ul> </li> <li>• Toutes les valeurs détenues dans l'établissement sont-elles suivies en comptabilité générale ?</li> </ul>			

## OBJETS CONFECTIONNES

RUBRIQUES	OUI	NON	OBSERATIONS
<b>Découpage en tâches élémentaires</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Deux grands groupes de tâches : le groupe "dépenses" lié aux achats nécessaires à la confection des objets et le groupe "recettes" lié à la vente de ces objets confectionnés.</li></ul>			
<b>Tâches liées aux dépenses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les stocks font-ils l'objet d'un suivi ?</li><li>• Les factures sont-elles en concordance avec les mouvements des stocks ?</li><li>• Y a-t-il des contrôles physiques du stock, périodicité des contrôles, formalisation ?</li><li>• Les logiciels de gestion des stocks sont-ils appropriés ?</li><li>• Les approvisionnements sont-ils en concordance avec les objets à confectionner ?</li><li>• Les mandats sont-ils transférés suffisamment rapidement au comptable ?</li><li>• Sécurité physique des stocks, qui a les clefs ?</li><li>• Existe-t-il une gestion des produits stockés périmés, de leur destruction ?</li></ul>			
<b>Tâches liées aux recettes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comment sont fixés les prix des objets confectionnés ?</li><li>• Les tarifs des objets confectionnés sont-ils exécutoires ?</li><li>• Y a-t-il une comptabilité analytique ?</li><li>• Les créanciers sont-ils suffisamment identifiés pour permettre le recouvrement ? (prestations à l'extérieur – acompte)</li><li>• La sécurité des moyens de paiement est-elle assurée ? (carte bancaire notamment : conserver le ticket commerçant)</li><li>• Existe-t-il un suivi de la réalisation des recettes prévues au budget ?</li><li>• Les personnes encaissant les objets confectionnés sont-ils tous régisseurs ?</li><li>• Existe-t-il une gestion des OC mis en rebut qui assure leur destruction ?</li><li>• La remise des objets confectionnés est-elle effectuée au vu de la facture acquittée ?</li></ul>			

