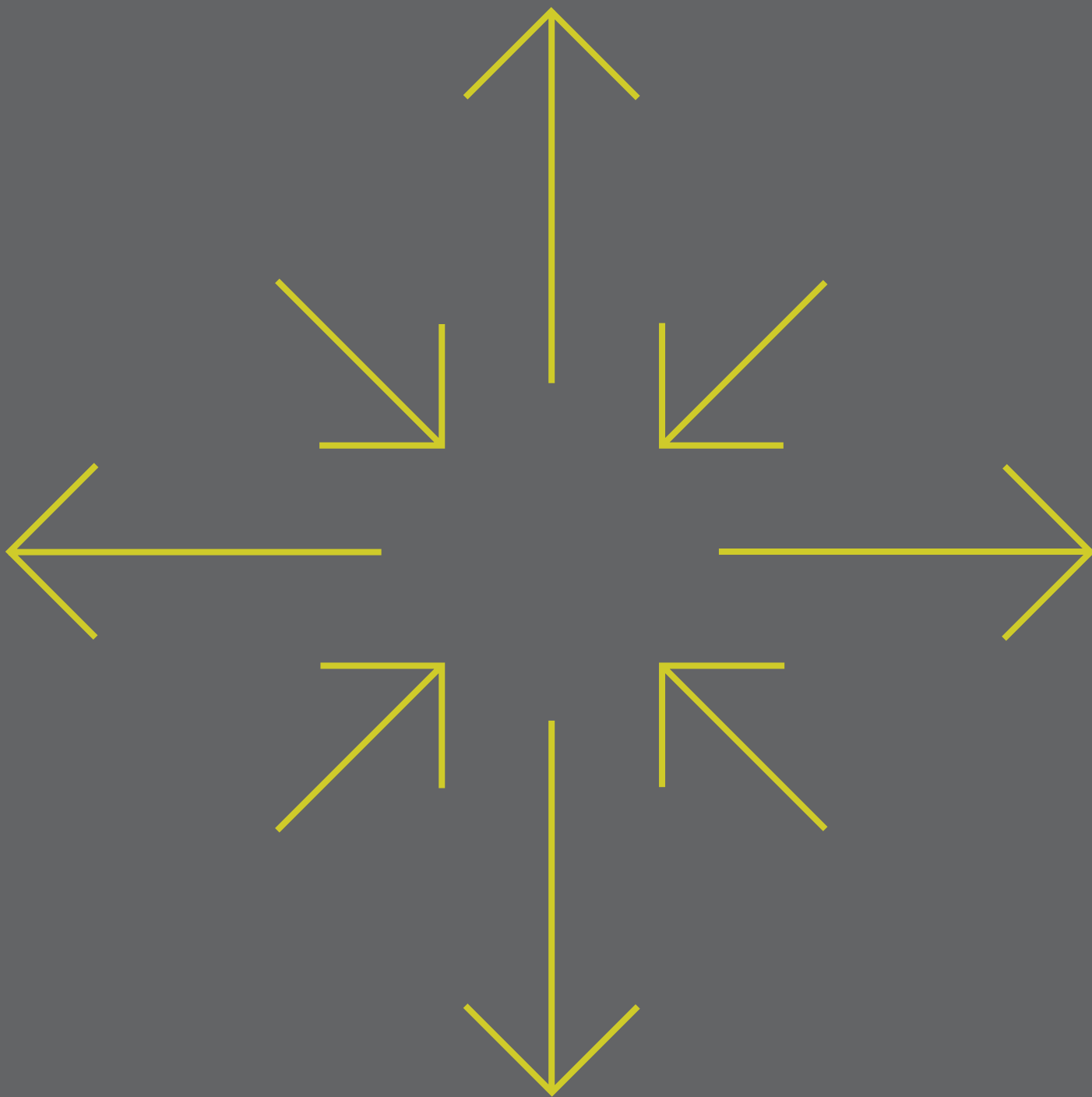




# Une gestion performante

- ◆ Un pilotage renforcé par le contrôle de gestion et l'audit interne
- ◆ Un réseau réorganisé pour plus d'efficacité
- ◆ Un système d'information renouvelé



# Un pilotage renforcé par le contrôle de gestion et l'audit interne

La mise en place d'un contrôle de gestion dans chaque trésorerie générale s'inscrit dans la démarche de pilotage et d'efficacité mise en œuvre par le Trésor public depuis plusieurs années. Une orientation renforcée par une politique d'audit fondée sur les standards internationaux.

Au cours des dernières années, la DGCP a déployé une démarche d'amélioration des performances de son réseau. Les résultats de ce dispositif de pilotage et de management, très novateur à un moment où la LOLF était encore en projet, sont extrêmement positifs. Le pilotage par objectif est devenu une référence partagée dans le réseau et une logique de dialogue de gestion s'est peu à peu installée entre la Direction générale et les trésoreries générales. Cette logique de dialogue s'est également diffusée entre les trésoreries générales et les trésoreries.

Dans le même temps, la DGCP a mis en place une comptabilité d'analyse des coûts, permettant de répondre aux exigences de la LOLF en matière de reporting sur les coûts complets des actions qu'elle conduit.

## UNE CULTURE DE DIALOGUE DE GESTION ET DE PERFORMANCE



Pour consolider ces acquis, la DGCP s'est engagée dans le déploiement d'un contrôle de gestion complet, destiné à renforcer encore la mobilisation de l'ensemble du réseau autour du contrat pluriannuel de performance 2006-2008, à conforter une culture du résultat et de l'efficacité et à développer les marges de manœuvre de chaque niveau décisionnel.

Dans cette perspective, plusieurs chantiers initiés en 2005 ont été mis en œuvre en 2006 :

- ◆ approfondissement de la dynamique de dialogue de gestion et évolution des modalités de ce dialogue ;
- ◆ installation et professionnalisation de la fonction contrôle de gestion ;
- ◆ développement et diffusion d'un tableau de bord automatisé permettant aux TPG et aux comptables de suivre et d'analyser leurs résultats pour faire progresser leurs performances.

Pour définir le cadre du dialogue de gestion, les objectifs des trésoreries générales ont été adossés au contrat pluriannuel de performance. Ils constituent désormais le cadre privilégié de la déclinaison annuelle du pilotage par objectif.



Fixant à chaque trésorerie générale ses objectifs annuels, le dialogue de gestion s'appuie sur une fonction de coordination régionale. Un mode de dialogue ascendant a également été privilégié avec des propositions initiées au niveau local. Tout en se situant dans un cadre préalablement défini au niveau national, ce dialogue s'avère le plus responsabilisant et le mieux adapté au double souci d'optimisation des résultats et de prise en compte des spécificités locales. Enfin, le temps laissé au dialogue a été augmenté, ce qui permet de l'enrichir et de mieux préciser les cibles de performance.

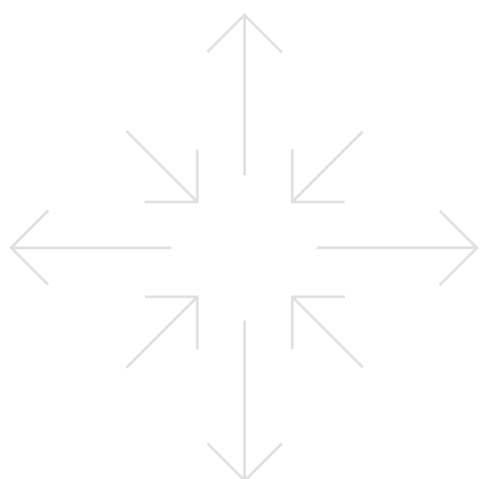
### Contrôleurs de gestion et tableaux de bord dans les départements

Pour assurer le développement homogène du pilotage et du dialogue de gestion, la DGCP a demandé aux TPG d'installer auprès d'eux un responsable du contrôle de gestion. Ses missions : préparer les étapes du dialogue de gestion, assurer l'analyse des résultats et contribuer à l'animation des structures ayant un impact sur la réalisation des objectifs.

Les équipes de directions ont été sensibilisées au contrôle de gestion et à la valeur ajoutée d'un contrôleur de gestion dans leur dispositif de pilotage. Fin 2006, toutes les trésoreries générales avaient identifié dans leur organigramme un responsable du contrôle de gestion rattaché directement à l'équipe de direction. Ces cent contrôleurs de gestion ont tous été formés au cours de l'année 2006.

Destiné au pilotage départemental et infra-départemental, le tableau de bord Descartes offre un suivi automatisé des principaux indicateurs de performance permettant de guider l'action des responsables du réseau.

À partir d'analyses variées, Descartes évalue ainsi la performance et l'efficacité des résultats obtenus. Concernant le recouvrement, sa première version a été diffusée dans les trésoreries générales au dernier semestre 2006.



### DISPOSITIF NATIONAL D'AUDIT : UNE EXPERTISE AU SERVICE DU PILOTAGE ET DU MANAGEMENT

La Mission d'audit, d'évaluation et de contrôle (MAEC) de la DGCP conçoit la politique nationale d'audit du Trésor public et pilote le dispositif national. Elle réalise directement des audits, à la demande du Directeur général et sur propositions du comité national d'audit.

Ce dispositif national d'audit repose sur près de 300 acteurs : chefs des missions régionales d'audit, inspecteurs principaux auditeurs, assistants auditeurs. Placés auprès des Trésoriers-payeurs généraux, les auditeurs locaux ont une double mission : l'audit interne des services déconcentrés du Trésor public et celui des organismes publics ou bénéficiaires de fonds publics.

Le dispositif d'audit repose sur un corpus de normes et une méthodologie conformes aux standards internationaux promus par l'I.I.A. (*Institute of Internal Auditors*). Les auditeurs bénéficient à ce titre d'une documentation en ligne et adhèrent à l'IFACI (Institut français de l'Audit et du Contrôle interne).

La politique d'audit se décline en quatre orientations majeures :

- ◆ l'approche par les risques ;
- ◆ le développement de méthodologie (audit des process) et d'outils (cartographie des risques, traitement des données) adaptés à un environnement informatique, garantissant l'objectivité et la qualité des constats et recommandations.
- ◆ des réponses sur la qualité des comptes de l'État et les autres enjeux majeurs du Trésor public : l'audit comptable et financier et l'audit des process et des chaînes d'opération (gestionnaires - ordonnateurs - comptables) pour l'État et dans le cadre des conventions de service comptable et financier ou du contrôle partenarial pour le secteur public local ;
- ◆ une démarche qualité visant à garantir l'homogénéité sur l'ensemble du territoire des restitutions et prestations des auditeurs. Elle est supervisée par le comité national d'audit et les comités régionaux d'audit du Trésor public.



### Certification ISO 9001-2000 pour la Mission d'audit, d'évaluation et de contrôle

En 2006, la MAEC a été certifiée ISO 9001-2000, première certification attribuée par l'IFACI à une administration publique.

Cette certification est le résultat d'une professionnalisation de l'audit du Trésor public directement inspirée des standards internationaux. Elle constitue pour la MAEC une nouvelle étape pour répondre et satisfaire aux nouveaux besoins d'expertise.

## Des audits extérieurs en partenariat

Le contrôle de l'emploi des fonds publics par le Trésor public s'étend à ceux d'origine communautaire. Les audits extérieurs représentent en moyenne un tiers de la charge de travail de ses auditeurs. Appelé à intervenir sur des champs très variés, le Trésor public s'est engagé dans une politique active de partenariat, s'agissant en particulier des secteurs suivants :

- ◆ les organismes de sécurité sociale, dans le cadre des comités régionaux d'examen des Comptes des organismes de sécurité sociale (COREC), en partenariat avec les Directions régionales des affaires sanitaires et sociales (DRASS) et les Services régionaux d'inspection du travail, de l'emploi et de la protection sociale agricole (SRITEPSA).

Les travaux des COREC font l'objet d'une insertion dans le rapport annuel de la Cour des comptes au Parlement sur l'application des lois de financement de la Sécurité sociale.

Par ailleurs, des audits conjoints réalisés dans le cadre de la convention signée avec la Direction de la Sécurité sociale, permettent d'éclairer et d'alimenter le diagnostic préparatoire aux évaluations des organismes de sécurité sociale.

- ◆ les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers, selon un protocole de coopération avec le Contrôle général économique et financier (CGEFI) en date du 24 septembre 2002 ;

- ◆ les organismes du logement social, avec la Mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS), selon un protocole enrichi le 5 février 2004 ;

- ◆ l'utilisation des fonds européens et des subventions de l'État versées à des associations, en partenariat avec les services préfectoraux.

## Progression de l'activité d'audit

2006 a marqué une nouvelle étape dans la préparation à la certification des comptes de l'État avec une évolution significative de l'activité audit. Renforcé, avec 20 auditeurs au lieu de 4, le Pôle national d'audit s'est approprié la démarche d'audit des commissaires aux comptes et a mis en place des procédures garantissant un haut niveau de qualité de ces travaux en vue de la certification ISO 9001. La DGCP a en outre fait une offre de service aux directions financières des autres ministères afin de promouvoir une méthode d'audit conforme à l'esprit de la LOLF qui promeut une forte collaboration entre gestionnaires et comptables dans le cadre d'une fonction comptable partagée.

En matière de fiabilisation du bilan d'ouverture des comptes de l'État, les audits de 2006 ont porté sur les processus suivants : « parc immobilier », « autres immobilisations corporelles », l'application informatique CISIS, « autres immobilisations incorporelles », « stocks », « participations de l'État », « provisions pour risques et charges », « charges à payer ».



Par ailleurs, compte tenu de ses enjeux, un audit a été conduit sur le processus « compte bancaire ».

L'offre de service auprès des ministères a permis de réaliser un nombre significatif d'audits partenariaux, témoignant ainsi d'emblée de l'intérêt suscité par cette démarche :

| Ministère                          | Thèmes   | Corps de contrôle associés |
|------------------------------------|--|----------------------------|
| <b>Agriculture</b>                 | - parc immobilier<br>- charges à payer<br>(4 procédures) | CGAAER                     |
| <b>Éducation nationale</b>         | - parc immobilier  | IGAENR                     |
| <b>Emploi</b>                      | - charges à payer<br>(2 procédures)                      |                            |
| <b>Équipement</b>                  | - parc immobilier  | CGPC                       |
| <b>Jeunesse et Sports</b>          | - parc immobilier  |                            |
| <b>Santé</b>                       | - stocks de médicaments                                  |                            |
| <b>Service du Premier ministre</b> | - charges à payer  | Administrateur civil       |
| <b>Minéfi - Douanes</b>            | - Piste d'audit SOFI                                     | Inspection DGDDI           |

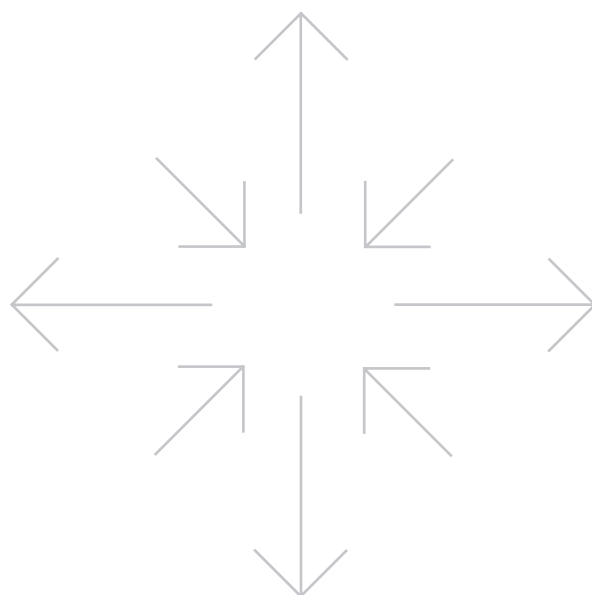
## Audits de performance ou de conformité

Le Pôle national d'audit a continué à réaliser des audits de performance ou de conformité dans les autres domaines d'activité du Trésor public :

- ◆ audit de la comptabilité du service France Domaine conjointement avec la Mission d'expertise et de liaison (MEL) de la DGI en vue du transfert de cette activité à la DGCP ;
- ◆ audit du processus budgétaire Copernic avec la DGI (MEL) ;
- ◆ audit de la fiabilité des données des ressources humaines du Trésor public, dans le cadre de la préparation au déploiement du nouveau SIRH Séquoia ;
- ◆ audit sur le pilotage et sur l'organisation de la trésorerie du « contrôle automatisé » ;
- ◆ audit sur l'organisation du centre amendes service de Toulouse ;
- ◆ audit du respect des procédures de lutte contre le blanchiment des capitaux au sein du réseau du Trésor public pour les opérations CDC et DFT ;
- ◆ audit de la CCI de Sète avec le CGEFI.

La MAEC a également produit des synthèses d'audit réalisés par le réseau du Trésor public dans le cadre de thèmes nationaux : contrôle hiérarchisé de la dépense dans le secteur public local ; dans le cadre de la convention avec la Direction de la Sécurité sociale : organisation du temps de travail et de l'accueil des usagers dans les organismes de sécurité sociale ; dans le cadre d'audit de fonds européens (pour les réfugiés) pour le compte du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Cohésion sociale.

Enfin, les membres de la MAEC et auditeurs du Trésor public ont participé à la mise en place de l'audit et du contrôle interne dans le cadre de conventions de jumelage (Roumanie, Turquie, Chili).



# Un réseau réorganisé pour plus d'efficacité

La réorganisation en cours du réseau du Trésor public, avec notamment la spécialisation des trésoreries urbaines et la présence diversifiée en milieu rural, contribue à renforcer la qualité des services rendus à ses usagers et à ses partenaires. Un objectif auquel contribue également sa politique immobilière.

La spécialisation des trésoreries en milieu urbain par grand domaine d'activité (recouvrement, gestion du secteur public local) s'est poursuivie en 2006. Elle concerne désormais près de 28 % des trésoreries. Réalisée en concertation avec les élus locaux, elle permet de mieux répondre aux attentes des partenaires du Trésor public et d'accroître l'efficacité du service rendu aux usagers par un professionnalisme accru des agents. Elle facilite en outre la mise en place d'hôtels des finances et de la nouvelle organisation des trésoreries « recouvrement » distinguant, sur le modèle de Lyon, les activités de gestion et d'accueil.

L'évolution en milieu rural est marquée par un grand pragmatisme dans les mesures prises pour optimiser l'organisation du réseau en fonction du contexte local et une attention renforcée à la qualité de la concertation, conformément à la Charte sur les services publics et au public en milieu rural. L'objectif est de garantir un service public de qualité adapté aux réalités géographiques, économiques et humaines. Cet engagement vis-à-vis des élus et des usagers s'est matérialisé par la signature de chartes de service et la mise en place de permanences organisées en fonction des besoins recensés.

## LA RESTRUCTURATION DU RÉSEAU COMPTABLE PARISIEN

Dans le cadre de la mise en place de la LOLF et des Services du contrôle budgétaire et comptable ministériel, les dépenses centrales des ministères ont été assignées sur ces services. Ce transfert a donné l'occasion d'une réorganisation du réseau comptable parisien. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, la Paierie générale du Trésor (PGT) et l'Agence comptable centrale du Trésor (ACCT) ont été supprimées.

Cette restructuration s'est accompagnée d'une réorganisation plus large. La Recette générale des finances a désormais compétence pour la dépense déconcentrée.

D'autre part, un comptable centralisateur des comptes de l'État a été créé pour la centralisation finale des comptes de l'État.



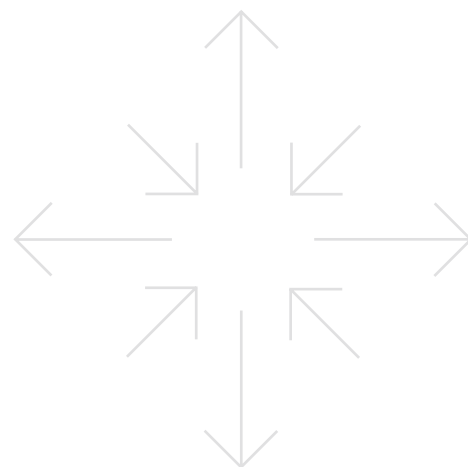


## UNE POLITIQUE IMMOBILIÈRE AU PROFIT DU PUBLIC ET DES COLLABORATEURS

La politique immobilière de la DGCP concerne prioritairement la mise aux normes des bâtiments et l'amélioration de l'accueil du public, et des conditions de travail des agents. En secteur domanial, 207 opérations ont été conduites pour un montant de plus de 20 millions d'euros ; en secteur locatif, 121 opérations pour un coût global de 12 millions d'euros. 31 trésoreries installées dans des immeubles de qualité insuffisante ont fait l'objet d'une réinstallation.

Pour permettre aux contribuables d'effectuer l'essentiel de leurs démarches fiscales auprès d'un interlocuteur unique, le contrat pluriannuel de performance 2006-2008 de la DGCP prévoit la création de plus de 200 hôtels des finances dotés d'un accueil commun DGI/DGCP. Au 31 décembre 2006, 49 projets d'hôtels des finances ont déjà été livrés et 119 disposent d'un accord de financement.

Enfin, dans la perspective de fiabilisation du bilan d'ouverture de l'État, la DGCP a procédé à l'inventaire technique exhaustif des 580 bâtiments domaniaux affectés au réseau du Trésor public.



# Un système d'information rénové

Plus de 2 000 informaticiens, 159 millions d'euros de crédits de paiement et 230 millions d'euros d'autorisations d'engagement, 8 000 jours/hommes de formation pour un budget de 1,5 million d'euros : par son ampleur, la Direction des systèmes d'information de la DGCP se situe au niveau des principales DSI à l'échelon national. Son activité en 2006 s'est organisée autour des évolutions des applications pour satisfaire aux exigences de la LOLF et des travaux d'infrastructure destinés à préparer l'avenir.

La mise en œuvre de la LOLF au 1<sup>er</sup> janvier 2006 a nécessité l'adaptation des applications de gestion de comptabilité et de dépense de l'État aux niveaux central et déconcentré pour préparer les premiers travaux de fin de gestion et de clôture d'exercice dans le nouveau mode.

Dédiée dans ce nouveau cadre aux opérations d'inventaire et au recensement des charges et produits en fin d'exercice, l'application ORCHIDEE a été déployée dans les derniers mois de 2006. Les développements d'INDIA, infocentre de la comptabilité et de la dépense, ont été poursuivis pour mettre progressivement à disposition des comptables et gestionnaires les données applicatives de la LOLF organisées en quatre grands domaines : dépense, comptabilité, recette, dépense de personnels.

Les applications de paye des agents de l'État (30 612 244 bulletins de paye pour près de 2 550 020 agents, représentant une dépense brute d'environ 96,8 milliards d'euros) et de pensions (3 355 296 pensionnés répartis dans le monde entier représentant une charge brute de près de 34 milliards d'euros) ont connu des évolutions significatives.



## DÉVELOPPEMENTS MULTIPLES

Les efforts conjugués des techniciens de la DGCP et la collaboration efficace avec la DGI ont permis à près de 1,5 million de contribuables de bénéficier de la mensualisation de la prime pour l'emploi (PPE) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006 grâce à la mise en œuvre, dans des délais contraints, d'une application dédiée.

L'activité du DI de Montpellier a évolué avec le transfert du recouvrement vers d'autres DIT afin de reconvertir les agents dans les métiers de l'assistance dans le cadre du projet TOSCANE (Copernic). Montpellier fait ainsi partie du plateau unique virtuel mis en place en juillet 2006 en collaboration avec la DGI (CSI d'Amiens, de Marseille, de Strasbourg). Son périmètre couvre Télé TVA et le compte fiscal des professionnels. Le plateau répond aux questions techniques et applicatives des utilisateurs professionnels de ces téléprocédures : environ 10 000 utilisateurs renseignés chaque mois.



23

Taux de résolution des incidents  
par le 1<sup>er</sup> niveau d'assistance

**OBJECTIF :**  
65 %

**RÉSULTAT :**  
68,5 %

24

Note de satisfaction  
des utilisateurs de l'assistance

**OBJECTIF :**  
7,7 sur 10

**RÉSULTAT :**  
7,85 sur 10



Par ailleurs, l'offre de paiement des impôts en ligne SATELIT a été étendue à la taxe sur les conventions d'assurance pour les entreprises relevant de la DGE et l'application interfacée avec GAIA pour les démarches accomplies par les usagers particuliers.

En informatique décisionnelle, de nouvelles applications ont été mises en œuvre dans le domaine du contrôle de gestion avec DESCARTES (cf. p. 53) et dans celui du suivi budgétaire mensuel des Hôpitaux avec OREGHON. Ce dernier offre aux CEPL, DEEF et trésoreries concernées un dispositif complet de suivi de l'état prévisionnel des recettes et dépenses dans le cadre du plan « Hôpital 2007 » et, plus précisément, de la tarification à l'activité.

Certaines de ces applications ont dû prendre en compte les modifications de structures et de statuts découlant des réformes intervenues à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 : suppression du comptable de la paierie générale du Trésor, modification du statut de l'Agence comptable centrale du Trésor.

De même, le transfert au 1<sup>er</sup> janvier 2007 du Domaine de la DGI à la DGCP a nécessité d'importants travaux d'adaptation centrés sur les modalités de reprise des applications métiers et le transfert physique des matériels.

## TÉLÉCOMMUNICATIONS, ÉDITIQUE, SÉCURITÉ : DES TRAVAUX D'INFRASTRUCTURE POUR PRÉPARER L'AVENIR

Commun avec la DGI, le Réseau unifié basé sur l'intégration de services (RUBIS) a succédé au réseau CANOPEE et a été déployé sur l'ensemble des sites métropolitains. Il permet de réaliser des économies d'échelle par la connectivité directe et générale entre les sites DGCP et DGI au sein d'un même intranet IP.

Dans la perspective de la création du Centre éditique national du Trésor public (CENT), les travaux d'harmonisation et de rationalisation des documents conduits avec la DGI ont abouti à une charte graphique commune qui sera appliquée aux documents non fiscaux de la DGCP.

Les modalités d'acquisition et de réalisation des futurs locaux du CENT ont été concrétisées ainsi que les préparatifs d'un pilote expérimental sur un site intermédiaire afin de confirmer les choix opérés.

En matière de sécurité du système d'information, plusieurs actions significatives ont été conduites telles la sensibilisation des utilisateurs à la sécurité informatique (diffusion d'une plaquette) et la finalisation de différents projets (politique antivirale, plans de secours avec reprise d'activité, travaux préparatoires avec la DGI (site de Nevers) et l'Agence France Trésor, sécurisation des postes nomades...).

## AVANCÉES DU PROGRAMME COPERNIC

Dans le cadre du programme Copernic, le portail métier (intranet) offre désormais aux agents un accès personnalisé aux applications et à la documentation fiscale. Ils ont à disposition les données du compte fiscal des particuliers (données déclaratives et de paiement) enrichies des bulletins de recouvrement des tiers déclarants à travers l'application ADONIS. Ils peuvent également consulter la Base nationale des données patrimoniales (BNDP).

Le nouvel outil de suivi des contacts GAIA leur permet de suivre et de gérer les demandes des usagers principalement dans le cadre du développement des démarches à distance. GAIA est expérimenté dans 3 départements (l'Essonne, le Loiret et la Meurthe-et-Moselle).

L'outil d'aide au recouvrement SIRIUS REC offre près de 50 requêtes en complément des listes proposées par l'application de recouvrement contentieux RAR. Il est en cours de préexpérimentation dans quelques postes comptables de 4 départements.

