

*POURQUOI UNE COLLECTIVITE SE  
LANCE-T-ELLE DANS LA  
CERTIFICATION DE SES COMPTES ?  
COMMUNICATION OU STRATEGIE ?*

**Nathalie BIQUARD, Directrice adjointe des  
finances de la Ville de Paris**

**INET, 27 Mars 2013**

## *Le cadre de la démarche de certification des comptes pour la collectivité parisienne*

- **La collectivité parisienne s'est donné un cadre contractuel avec son comptable public :**
  - ✓ Une convention de services comptables et financiers relative à la qualité comptable a été signée en mai 2012 ; elle vise à créer les conditions d'une certification future des comptes ;
  - ✓ Une démarche souhaitée par le Maire en 2008 : audit conjoint IG/MNA en 2009, convention préparatoire en 2010
  - ✓ Un engagement qui se situe en cohérence avec d'autres réformes engagées dans le domaine finances (renouvellement du SI, réforme de l'organisation comptable, dématérialisation)

## *Le cadre de la démarche de certification des comptes pour la collectivité parisienne*

- **La convention de services comptables et financiers comprends trois grands domaines d'action :**
  - ✓ Une convention chapeau assortie de fiches actions qui constitue un programme de travail à moyen terme ; une annexe = cadre de référence de la maîtrise interne des risques comptables et financiers (MIRCF), avec sa déclinaison pour les systèmes d'information
  - ✓ Trois grands domaines sont couverts :
    - ❖ Respect du principe d'annualité
    - ❖ Fiabilisation du bilan (actif et passif)
    - ❖ Mise en place d'un CICF (ou système de MIRCF)

# *Les enjeux de la démarche de certification des comptes pour la collectivité parisienne*

- **L'objectif de certification des comptes de la collectivité parisienne constitue :**
  - ✓ une démarche volontaire de la collectivité parisienne
  - ✓ qui ne se donne pas d'horizon calendaire impératif pour le premier exercice de certification, qui dépendra du degré effectif de préparation de la collectivité dans la période ouverte par la loi à l'expérimentation
  - ✓ sans sanction juridique si elle n'est pas mise en oeuvre

# *Les enjeux de la démarche de certification des comptes pour la collectivité parisienne*

- ✓ un levier de changement majeur dans la sécurisation des process de la collectivité (voir infra)
- ✓ un cadre-chapeau cohérent de diverses réformes mises en oeuvre récemment dans la collectivité (démarche fonction immobilière, abaissement des seuils de rattachement, comptabilité d'engagement, cartographie des risques ...)
- ✓ un appui à la notation de la collectivité et à sa crédibilité sur les marchés financiers
- **Mise en place d'une petite équipe projet « certification »** chargée d'animer la démarche ; actions de sensibilisation du réseau finances et de l'équipe de direction ;

## *Les enjeux de la démarche de certification des comptes pour la collectivité parisienne*

- **Mais il est aussi créateur d’ “obligations” :**
  - ✓ un engagement formalisé et public (convention avec la DRFiP / information de la CRC) de s’engager dans des actions visant à améliorer ses procédures dans un certain nombre de domaines (connaissance de l’actif et du passif, respect de l’annualité budgétaire ...)
  - ✓ qui peut avoir des conséquences budgétaires l’année de transition ou de manière pérenne (provisions pour risques et charges, non recours à la cavalerie budgétaire ...)

## *Les enjeux de la démarche de certification des comptes pour la collectivité parisienne*

- ✓ une prise de risque mais qui doit être maîtrisée, dans l'objectif d'avoir une chance raisonnable d'être certifié (même avec réserves, ce qui sera très certainement le cas, cf. Etat) lors du premier exercice de certification
- ✓ une transparence accrue vis-à-vis des tiers et l'intervention d'instances d'audit copilotées avec la DRFiP
- ✓ un engagement important des directions opérationnelles sur la durée

## *Exemple de conséquences déjà visibles de la démarche*

- **Respect du principe d'annualité et de la séparation des exercices :**
  - ✓ Application rigoureuse de la comptabilité des engagements (contrôle de la présence d'EJ à l'injection des factures dans le SIBC)
  - ✓ Abaissement des seuils de rattachement et montée en puissance (4,5 % du 011 de la Ville est rattaché)
  - ✓ Processus rigoureux d'opérations de fin d'exercice (4 répétitions de la bascule comptable) et fort accompagnement des services
  - ✓ Apurement progressif des comptes d'imputation provisoire des recettes (-30% des restes sur ex. antérieur en 2 ans)

## *Exemple de conséquences déjà visibles de la démarche*

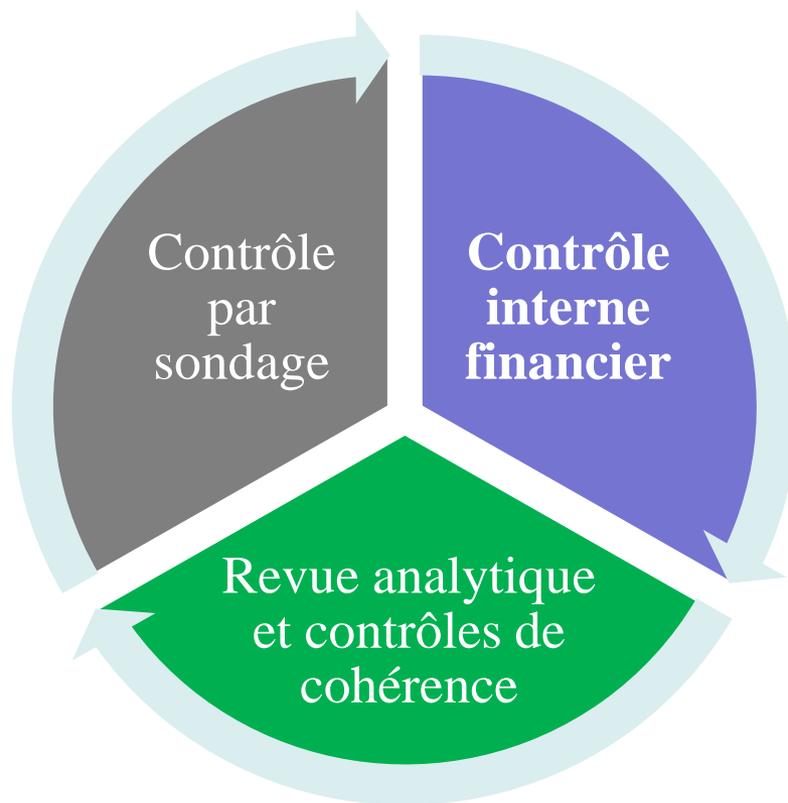
- **Démarche de maîtrise interne des risques comptables et financiers :**
  - ✓ Réorganisation complète de la fonction comptable : centralisation des liquidations et du mandatement dans des CSP comptables ; harmonisation et formalisation des procédures de liquidation ; séparation des tâches entre l'amont et l'aval afin de renforcer le contrôle interne ; travail en cours sur les priorités du contrôle de la dépense
  - ✓ Mise en place d'une gestion centralisée de la base des tiers dépenses et recettes ; Sirénage de la base tous les trimestres ;
  - ✓ Passage à la dématérialisation globale PJ comprises en dépenses et en recettes entre 2011 et 2012 avec intégration des contrôles inhérents au PES V2 et fiabilisation du processus de production des PJ ;

## *Exemple de conséquences déjà visibles de la démarche*

- ✓ Rédaction d'un référentiel du contrôle interne comptable et financier et du contrôle interne budgétaire ; réflexion sur l'articulation entre CICF et contrôle interne budgétaire ;
- ✓ Mise au point en cours d'une cartographie globale des risques financiers (croisement cycles financiers / Directions)
- ✓ Travail en cours sur les risques financiers dans les satellites et leurs mécanismes de transmission à la collectivité ; réflexion en cours sur les différentes formes de prise en compte (budget, provision, hors bilan)
- ✓ Conception d'une démarche d'ensemble de déploiement du CICF dans les services de la Ville (nécessaire pour l'écriture du CCTP pour l'AMOA – voir infra) ;
- ✓ Programme de formations des inspecteurs de l'IG de la Ville ; contrôles conjoints IG / MDA de la DRFIP

# *Le contrôle interne financier : un des piliers de la certification des comptes*

Pour mener ses travaux d'audit, le certificateur s'appuie sur 3 axes :



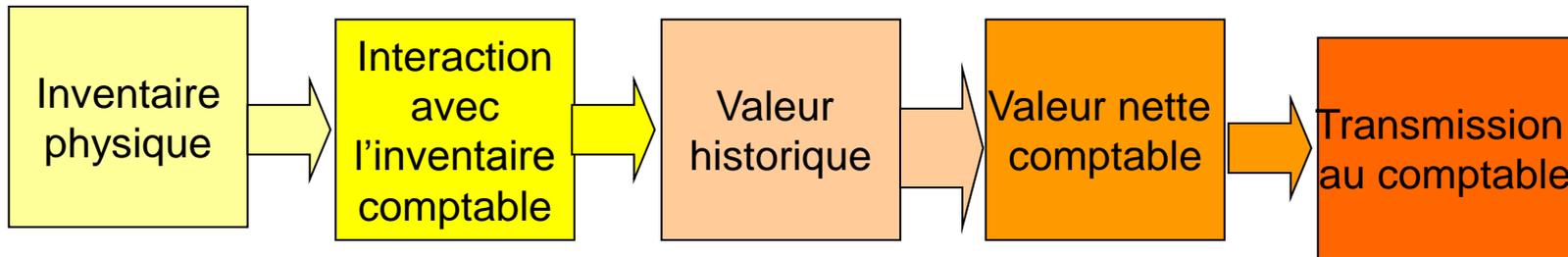
## *Exemple de conséquences déjà visibles de la démarche*

- **Inventaire, état de l'actif et fiabilisation du passif :**
  - ✓ Création d'une cellule centrale de gestion des immobilisations à la direction des finances, chargée de l'administration des fiches immobilisations dans le SIBC depuis 2008 ; fiches alimentées automatiquement lors des mandatements ;
  - ✓ Démarche de mise à jour de l'inventaire physique (pilotage direction du patrimoine et de l'architecture) ; inventaire des propriétés sur Paris intra muros achevé en mars ;
  - ✓ Démarche de reconstitution progressive de l'inventaire comptable (fait depuis 2008 ; reconstitution par grand secteur pour le moment : Eau, musées, contrats de concessions)
  - ✓ Travaux avec la DRFIP pour fixer la granularité du numéro d'inventaire

# Rappels concernant l'inventaire comptable

Inventaire comptable

État de l'actif



La première action consiste à assurer l'assiette physique de l'inventaire en constituant/ complétant/ assurant l'inventaire physique qui servira de base à l'inventaire comptable

Il convient ensuite de déterminer l'interaction entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable : équivalence « un pour un » ou globalisation au sein de fiches par nature comptable et direction.

Pour déterminer la valeur nette comptable des biens, il convient de connaître d'abord leur valeur historique, afin de pouvoir ensuite l'actualiser en comptabilisant le cas échéant des adjonctions et/ou des amortissements

La détermination de la valeur nette comptable pour chaque bien ou groupe de bien répertorié dans l'inventaire physique permet la reconstitution valorisée de l'inventaire comptable

La transmission au comptable public doit être assurée afin de lui permettre de tenir son état de l'actif.

Une démarche à compléter en termes de besoins de gestion par l'utilisation de la valeur de marché pour certains actifs

## *Focus sur la démarche de contrôle interne comptable et financier*

- **Lancement d'une démarche expérimentale de contrôle interne financier dans une grosse direction (aff. scolaires)**
- **Décrire les processus métiers** ayant des incidences comptables, direction par direction, y compris et surtout la direction financière elle-même
- **Cartographie des risques comptables associée à ces processus :**
  - ✓ lister les risques susceptibles de peser sur la fiabilité des comptes par rapport aux critères de qualité comptable
  - ✓ repérer les points de contrôle interne existants, redondants ou manquants

# *Focus sur la démarche de contrôle interne comptable et financier*

- **Coter les risques pour déterminer :**
  - ✓ leur gravité : l'enjeu financier
  - ✓ leur occurrence : la probabilité de réalisation de l'événement comptable
  - ✓ leur criticité, qui synthétise les deux
  - ✓ l'efficacité du contrôle existant (i.e. proportionné à la criticité)
  - ✓ les processus ayant la criticité la plus élevée et devant donc être traités en priorité

## *Focus sur la démarche de contrôle interne comptable et financier*

- **Mettre en place des solutions de prise en charge de ces risques** notamment par :
  - ✓ un contrôle embarqué dans le SI, s'il est techniquement réalisable
  - ✓ une réorganisation partielle d'un service ou un découpage plus précis des tâches entre deux services
  - ✓ une politique RH consistant à confier certaines tâches particulièrement porteuses de risques à des personnes formées et davantage en situation de responsabilité

# *Focus sur la démarche de contrôle interne comptable et financier*

- **Retracer les procédures et les dispositifs de contrôle interne une fois formalisés dans un « référentiel » :**
  - ✓ diffusé via les systèmes d'informations
  - ✓ mis à jour régulièrement, d'accès rapide, garantissant niveau d'information homogène à l'ensemble des acteurs
  - ✓ comportant une description des procédures et des tâches et désignant le responsable de la procédure
  - ✓ décrivant les dispositifs de contrôle internes définis et leurs formalisations
  - ✓ rappelant les schémas comptables et réglementaires à mettre en oeuvre

# *Focus sur la démarche de contrôle interne comptable et financier*

- **Appel d'offres publié le 25 février pour rechercher une AMOA sur le CICF :**
  - ✓ **Marché sur 4 ans**
  - ✓ **Principe retenu pour limiter les coûts : l'AMOA doit s'appuyer sur des travaux préalablement menés par les services opérationnels**
  - ✓ **Missions confiées : formalisation de guides de procédures et dispositifs de contrôle interne par processus métier sélectionnés, sensibilisation des acteurs et actions de formation des acteurs clés du dispositif, proposition de l'architecture du futur référentiel de procédures et de dispositifs de contrôle interne ; exigence d'optimisation des processus et d'appui à la conduite du changement**
  - ✓ **Attribution du marché prévue fin juillet**

## *Principaux avantages du CICF tels que présentés aux services opérationnels*

- **La maîtrise interne des risques permet :**
  - ✓ de clarifier les responsabilités des différents acteurs
  - ✓ d'améliorer le fonctionnement quotidien des services par une réorganisation / rationalisation des dispositifs de contrôle existants
  - ✓ d'identifier les zones de risque et de mettre en place des contrôles adéquats dans le cadre de procédures tracées
  - ✓ définir précisément les opérations à mener

## *Principaux avantages du CICF tels que présentés aux services opérationnels*

- **Les agents profiteront des retombées positives de cette initiative :**
  - ✓ chacun aura une meilleure connaissance des tâches qui lui incombent et des procédures à respecter
  - ✓ la documentation qui sera produite permettra aux nouveaux arrivants affectés dans les services comptables et financiers d'être accueillis dans les meilleures conditions

## *Principaux avantages de la mise en ordre de l'inventaire comptable*

- **Au-delà des obligations réglementaires à satisfaire, le recensement et la valorisation des actifs emportera des bénéfices tangibles :**
  - ✓ aider à évaluer les besoins de grosses réparations et de dépenses de renouvellement (notamment pour les biens déjà amortis)
  - ✓ faciliter le suivi des biens confiés à d'autres personnes morales de droit public ou privé, dans le cadre de mises à disposition, concessions, délégations de service public
  - ✓ éclairer certains choix de gestion : location, achat, vente
  - ✓ calculer de façon plus juste les amortissements pouvant être pris en compte dans la tarification à l'utilisateur (i.e eau et assainissement)

## *La démarche doit s'accompagner de la mise en place d'un contrôle interne budgétaire (CIB)*

- **Le contrôle interne budgétaire vise à assurer la soutenabilité budgétaire**
- **Soutenabilité budgétaire = maîtrise du risque de prise d'engagements supérieurs à l'autorisation budgétaire**
- **Le CIB, internalisé au sein des directions, passe par deux voies :**
  - ✓ la qualité de la prévision budgétaire (pluriannuelle, annuelle et infra-annuelle)
  - ✓ le respect de l'obligation de tenir une comptabilité d'engagement

## *La démarche doit s'accompagner de la mise en place d'un contrôle interne budgétaire (CIB)*

- **Une bonne prévision annuelle** permet :
  - ✓ d'adapter l'autorisation budgétaire aux besoins réels de la collectivité, en particulier en matière de dépenses obligatoires ou « inéluctables »
  - ✓ de limiter les risques de contournements divers de la norme (« cavalerie », comptabilité d'engagement insincère en fonctionnement)
- **La prévision pluriannuelle** permet de garantir que les engagements pris aujourd'hui ont des conséquences mesurables sur les exercices suivants
- **La prévision infra-annuelle** permet d'adapter les engagements pris au regard des crédits disponibles annuellement et donc de hiérarchiser les décisions de dépense

## *En conclusion*

- **La certification des comptes permet d'englober dans une démarche cohérente et mobilisatrice**, conduite en mode projet et utilisant des méthodes éprouvées dans le secteur privé :
  - ✓ des actions relevant d'obligations réglementaires non respectées (inventaire / état de l'actif) mais qui sont un problème chronique dans l'ensemble des collectivités locales d'une certaine taille
  - ✓ des actions dont l'intérêt en termes de maîtrise des processus internes, de fiabilité de l'information financière, de connaissance du patrimoine est essentiel

## *En conclusion*

- **La comptabilité devient un instrument solide et fiable au service :**
  - ✓ du contrôle de gestion
  - ✓ de la prévision budgétaire
  - ✓ de la gestion patrimoniale
- **Donc...tout sauf de la com !**

## *En conclusion*

- **In fine, cela permet :**
  - ✓ de renforcer l'organisation des services à travers la fiabilisation des processus
  - ✓ d'éclairer les décisions de l'exécutif municipal
  - ✓ d'informer l'assemblée délibérante et les citoyens
  - ✓ de maintenir la confiance auprès des agences de notation