

NOTE TECHNIQUE

Appui aux dispositifs de contrôle interne dans la mise en œuvre des réformes liées aux Cadres Harmonisés de gestion des finances publiques

1. OBJET

Cette note a pour objet de **présenter la démarche et les outils proposés par le Pôle « Stratégies de développement et Finances publiques » de Dakar en vue d'accompagner les administrations financières dans le renforcement de leur dispositif de contrôle interne**, conformément aux dispositions portées par les directives communautaires dite « de seconde génération ». Cette note souligne en particulier **plusieurs points d'attention et les recommandations** que le PÔLE de Dakar met en exergue comme autant de « **facteurs de réussite** » dans la mise en œuvre de ce volet emblématique de la réforme de la gestion des finances publiques.

Cette note, dans sa première version de travail actuelle, s'appuie sur l'expérience conduite au **Togo et au Sénégal en 2015**, et sera actualisée, autant que de besoin, au regard des activités qui seront déployées (au Cameroun, notamment) sur cette thématique, afin d'être **pleinement opérationnelle**.

L'ambition du document est de **pouvoir éclairer la préparation et la conduite des activités en vue de renforcer les dispositifs de contrôle interne** qui pourront être conduites par les administrations nationales, avec l'appui du PÔLE, et des référents « Réforme et Formation » du PÔLE auprès des administrations nationales, **dans le cadre des innovations portées par les directives communautaires en UEMOA et en CEMAC**.

2. CONTEXTE

Les Etats membres de l'UEMOA et de la CEMAC sont engagés dans **une réforme en profondeur de leur cadre de gestion des finances publiques** prenant appui sur les directives communautaires adoptées en juin 2009 (UEMOA) et décembre 2011 (CEMAC). Ces nouvelles directives **introduisent des innovations majeures** dans la **préparation et la gestion du budget de l'Etat et des politiques publiques**, avec un objectif de **responsabilisation des acteurs** dans une **démarche de performance**, de **transparence** et de **redevabilité**.

Le PÔLE « Stratégies de développement et finances publiques », initiative conjointe du PNUD et de la France, est un partenaire stratégique des Commissions Economiques Régionales.

A ce titre, le PÔLE inscrit toutes ses activités dans le cadre du Programme d'appui aux réformes du cadre harmonisé des finances publiques (PAFP) de la Commission UEMOA.

De même, le PÔLE accompagne la Commission de la CEMAC en référence au Cadre de concertation 2015 et à la mise en œuvre des volets Finances publiques et réforme fiscalodouanière du « Projet d'Appui au Commerce et à l'Intégration Economique », projet sur financement de l'Union Européenne dont la CEMAC a confié au PÔLE la mise en œuvre des activités en faveur de la Commission régionale et des Etats membres.

Dans cette perspective, et **en cohérence avec les Plans de collaboration et Feuilles de route** portés **conjointement avec les bureaux-pays PNUD et les SCAC**, le PÔLE **accompagne la démarche de renforcement des dispositifs de contrôle interne** engagée par les administrations nationales dans le cadre des stratégies et plans nationaux de réforme des finances publiques.

Cet appui vise à aider les acteurs de la gestion des finances publiques dans la **maîtrise de la gestion des entités publiques**, à travers la maîtrise des risques, afin que ces entités aient une **assurance raisonnable sur l'atteinte de leurs objectifs**.

3. DEMARCHE PROPOSEE

La démarche proposée par le PÔLE s'appuie sur une approche organisationnelle en encourageant le déploiement de l'outil intitulé « **organigramme fonctionnel** ». Cet outil (dont un exemple est présenté en annexe) a pour objet de décrire avec précision le déroulement des activités et des tâches dans le cadre des processus métier, en mettant en lumière l'attribution des tâches aux agents nominativement identifiés.

L'organigramme fonctionnel a été choisi comme vecteur de diffusion de la démarche de contrôle interne compte-tenu de sa simplicité d'usage ; il présente par ailleurs l'intérêt de pouvoir s'adapter sans difficulté aux spécificités de chaque contexte d'intervention, et permet ainsi de répondre aux attentes des acteurs de la réforme dans chaque pays.

Selon l'avancée dans la mise en place de dispositifs de contrôle interne dans un pays, la démarche proposée vise à enclencher le processus de contrôle interne en partant de l'organigramme fonctionnel pour aboutir à l'élaboration de la « **piste d'audit** ». En ce sens, l'approche proposée par le Pôle s'inscrit clairement dans la recherche d'une **articulation pertinente et efficace entre les différents types de contrôle** (contrôle interne, audit, inspection) afin de contribuer à la performance des processus de gestion publique et à la qualité de l'information financière.

Ainsi, dans une approche progressive, le PÔLE propose une **démarche en trois étapes** : une première phase « pédagogique » axée sur la formation et la sensibilisation à la démarche de contrôle interne ; une seconde phase de « mise en pratique » prenant appui sur la mise en œuvre de l'organigramme fonctionnel, pouvant aboutir à l'élaboration de la « piste d'audit » ; et enfin une troisième phase de restitution permettant un « retour d'expérience » de la part des acteurs nationaux qui ont participé à l'expérimentation.

3.1. MODULE 1 : SENSIBILISATION et FORMATION



OBJECTIF : **sensibiliser et mobiliser** les cadres des administrations financières **autour des enjeux du contrôle interne**. Cette première phase vise à encourager les administrations à mettre en place les dispositifs permettant de garantir, avec une assurance raisonnable, la maîtrise des risques liés à la mise en œuvre de leurs activités pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs.



PUBLIC CIBLE : dans l'hypothèse de plusieurs niveaux de sensibilisation, afin que la réforme puisse bénéficier du portage nécessaire par les autorités nationales, le public concerné pourrait rassembler, **sous l'autorité de la structure de pilotage des réformes**, les **secrétaires généraux** (ou leurs représentants), les **directeurs généraux et directeurs**, les chefs de service et l'encadrement supérieur des administrations concernées. Des représentants des **Institutions Supérieures de Contrôle** (ISC) et des **corps d'inspection et de contrôle de l'administration** (Inspection Générale d'Etat, Inspection Générale des Finances, Contrôle Financier, « Inspection des régies financières », etc.) doivent y être associés afin d'appuyer la démarche, et s'assurer de sa pertinence et d'une réelle articulation entre les différents métiers du contrôle s'exerçant sur la gestion des finances publiques



PRINCIPE : le module 1 présente l'approche théorique du contrôle interne et de l'audit interne, et montre en quoi l'organigramme fonctionnel contribue à une articulation efficiente entre ces deux démarches en vue de renforcer la maîtrise des risques :

- 🕒 **Ses origines et ses références** (directives de l'UEMOA et de la CEMAC, recommandations, bonnes pratiques internationales) ;
- 🕒 **Ses enjeux** : transparence, maîtrise des risques, performance publique, traçabilité et certification des comptes publics, crédibilité internationale, accès aux financements extérieurs ;
- 🕒 **Un point de situation** des réformes (où en est-on ?) et comment l'approche proposée s'inscrit en **cohérence avec la stratégie de réforme nationale** (calendrier, processus...) ;
- 🕒 **Le rôle des grands acteurs** : administrations centrales et en déconcentré, Cour des comptes, corps d'inspection de l'administration, etc.



MODALITES : *Pour atteindre l'objectif de mobilisation recherché, il convient de veiller à ce que ces différents points soient partagés par les différents acteurs.*

Cela suppose l'appui affirmé des autorités en charge du pilotage de la réforme (en particulier au Ministère chargé des finances), des ISC et des corps d'inspection. Les représentants du SCAC et du PNUD (ainsi que la Délégation de l'UE dans le cadre des activités du PACIE en CEMAC), et éventuellement des Commissions Economiques Régionales (UEMOA ou CEMAC), peuvent rappeler et confirmer leur soutien aux réformes en cours dans ce cadre.



DEROULEMENT : l'(ou les) atelier(s) vise(nt) un objectif « pédagogique » de renforcement des capacités en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques. Il(s) consiste(nt) à présenter l'approche novatrice portée par le « contrôle interne » en matière de gestion publique. En effet, contrairement à l'acception française du mot « contrôle », proche de la démarche de vérification ou d'inspection centrée sur le contrôle de régularité, la démarche de contrôle interne est intimement liée à **l'objectif de tout manager qui est de parvenir à la maîtrise de la gestion de la structure** qu'il pilote et anime, avec l'appui de ses collaborateurs. Ainsi, en mettant en place des outils et des dispositifs adaptés aux enjeux et aux risques identifiés, le manager peut se donner une « assurance raisonnable » quant à l'atteinte de ses objectifs et à la maîtrise des risques consécutifs aux activités mises en œuvre.

Dans ce cadre, le PÔLE présente l'outil appelé « **organigramme fonctionnel** », qui a pour finalité de définir avec précision quelles sont les activités et les tâches relevant d'une structure, qui en est responsable et dans quel cadre et sur quel support cette activité est réalisée.

En enrichissant ce support, on parvient à mettre en exergue les objectifs poursuivis pour chaque activité et les risques inhérents à l'activité. Le support ainsi dénommé « **piste d'audit** » permet de positionner les contrôles pertinents afin que l'organisation soit efficace et performante, en limitant l'impact et la survenance des risques identifiés.

La conclusion de l'atelier permet de présenter la démarche proposée pour l'expérimentation, en identifiant la (ou les) « structure(s) pilote » choisie(s) par les autorités nationales.

Il peut être opportun d'inviter un **représentant de la Commission Economique Régionale** (UEMOA ou CEMAC) à l'Atelier afin d'asseoir la dimension régionale et la pertinence de cette démarche. Les partenaires techniques et financiers du groupe Finances publiques pourront également être conviés, afin de renforcer la synergie des appuis et **consolider le dialogue autour du « portage » de la réforme.**



ROLE DE L'ANIMATEUR PRINCIPAL :

- 🕒 il assiste les responsables nationaux dans la préparation de l'expérimentation et doit, pour ce faire, adopter une démarche réellement pédagogique, mettant en évidence le caractère progressif et l'adaptation de la démarche aux réalités du contexte ;
- 🕒 il « anime » l'atelier en dressant la perspective des séquences suivantes.



PREPARATION :

Elle nécessite de :

- ④ **bien appréhender les attentes** du public cible et connaître l'état éventuel de mise en œuvre d'une démarche de contrôle interne, afin que l'appui soit pertinent et efficace. A ce titre, il est important que la documentation écrite puisse être transmise aux animateurs (sous format électronique) avant le démarrage des activités ;
- ④ **rencontrer sur place**, dans les jours qui précèdent l'activité, les structures de pilotage des réforme ainsi que les institutions qui financent l'Atelier (Pnud, SCAC, DUE, etc.), et les acteurs directement concernés, pour confirmer avec précision l'objectif, les résultats attendus, le public cible et l'organisation des activités.

Nota : l'organisation de deux ateliers complémentaires permet de distinguer une première action de « sensibilisation », puis une activité de formation, à proprement parler, en faveur des structures devant mettre en place un dispositif de contrôle interne.

3.2. MODULE 2 : EXPERIMENTATION DE L'OUTIL - 3 jours (fortement recommandé) -

Ce Module 2 s'articulerait **en trois temps** :

1. Rappel du cadre théorique et des objectifs poursuivis par la démarche de contrôle interne, et définition des objectifs et enjeux spécifiques dans le contexte d'intervention ;
2. Conduite des entretiens et élaboration de l'organigramme fonctionnel avec les cadres et agents de la « structure pilote », avec, dans la mesure du possible, la participation des corps de contrôle (corps d'inspection interne) ;
3. Elaboration de la synthèse en étroite synergie avec les cadres de l'entité concernée.



OBJECTIF : Accompagner les acteurs nationaux dans l'appropriation de la démarche et dans l'élaboration de « l'organigramme fonctionnel ». Si le contexte le permet, accompagner la démarche jusqu'à l'élaboration de la « piste d'audit ».



OBJECTIFS PEDAGOGIQUES :

Le plus important n'est pas la présentation du résultat, mais bien **l'acquisition de la démarche**, en particulier la démarche de questionnement et la conduite des entretiens qui conduit à l'élaboration de l'organigramme fonctionnel. L'expérimentation in situ doit ainsi :

- ④ contribuer **significativement** à la sensibilisation des cadres de l'administration sur la posture et la démarche mise en œuvre en matière de contrôle interne (distincte d'une inspection ou d'une vérification) ;
- ④ souligner la **démarche de responsabilisation** sous-tendue par l'organigramme fonctionnel, à travers l'attribution des tâches à des personnes nominativement identifiées ;
- ④ accompagner la **formation d'un vivier** de spécialistes qui pourront étendre l'expérimentation auprès d'autres structures, avec ou sans l'appui du Pôle ;
- ④ mettre en lumière les **enjeux de la réforme** qui vise à **positionner les acteurs de la gestion publique comme acteurs de la maîtrise des risques et du contrôle interne** ;
- ④ permettre une **articulation efficiente entre le contrôle interne et l'audit interne**, par l'élaboration de la piste d'audit et des plans d'action pour le renforcement du contrôle interne : identification des domaines à enjeux et priorisation, positionnement des contrôles.



MODALITES : Cette action doit se faire in situ afin de faciliter l'interaction avec les cadres de la structure pilote, dans le cadre des entretiens qui seront conduits en favorisant une **démarche d'écoute et de dialogue**. Il convient de conduire ces entretiens en présence des cadres appartenant aux corps d'inspection afin de favoriser l'appropriation de la démarche et de l'outil, en créant un vivier de spécialistes qui porteront et pérenniseront la démarche.

L'organisation d'une **séance de synthèse et de conclusion** permet, enfin, d'inviter les cadres de la structure pilote à :

- se projeter dans la suite de la réforme, en s'interrogeant sur les enseignements de l'expérience, les risques détectés, les éventuelles mesures correctrices ou de renforcement à adopter ;
- proposer des perspectives aux autorités s'appuyant sur des **actions concrètes** à envisager pour les administrations financières ;
- veiller à la **cohérence et à l'articulation entre les dispositifs de contrôle interne** ;
- et **s'exprimer sur la pertinence** de l'approche, des dispositifs et des outils proposés.



ORGANISATION DU MODULE 2 :

Cette action est animée par le Conseiller du Pôle, puis aura vocation à être conduite par des acteurs nationaux (référénts du Pôle, cadres des administrations financières), avec, le cas échéant, l'appui et/ou le contrôle qualité des partenaires financiers (bureau-pays PNUD, SCAC, UE, etc.) et du PÔLE.

3.3. MODULE 3 : RESTITUTION ET PERSPECTIVES **- 1/2 journée (fortement recommandé) -**

Cette troisième phase concerne la restitution des résultats atteints, des enseignements de cette expérience, et de l'appréciation **par les cadres nationaux** de l'activité qui a été conduite.



OBJECTIF : Renforcer l'appropriation de la démarche et des outils de contrôle interne par les acteurs nationaux, et s'inscrire dans une perspective pérenne portée par la diffusion de l'outil et son usage par les administrations financières. Cette troisième phase permet le « **témoignage** » des responsables qui ont participé à l'expérimentation pour ancrer la démarche dans les pratiques nationales.



OBJECTIFS PEDAGOGIQUES :

La séquence de « synthèse » organisée en fin d'activité doit être co-animée avec les structures pilotes ayant expérimenté l'outil et la démarche de contrôle interne. Cette session de restitution a pour objectif de tirer les principaux enseignements de l'expérimentation de l'organigramme fonctionnel par la « structure pilote », de valoriser le témoignage des responsables de cette structure afin de mobiliser les cadres autour de la démarche, et d'encourager la diffusion et la pérennisation de l'outil au sein des administrations financières.

La séance de restitution permet de présenter les perspectives et les enjeux liés au déploiement et de la pérennisation de la démarche de contrôle interne au sein des administrations financières, dans le cadre de la mise en œuvre des innovations portées par les textes de transposition des nouvelles directives, en particulier dans le renforcement des dispositifs de contrôle interne.

Au terme de l'activité, les administrations concernées, à travers les premiers responsables des « structures pilote » ainsi que les structures de pilotage de la réforme, posent un **diagnostic interne** sur la pertinence et l'efficacité de la démarche et des outils proposés, et leur adéquation aux réalités du terrain.



MODALITES : Ainsi, le Conseiller technique du PÔLE anime la session de **restitution à « plusieurs voix »** avec les cadres de la structure pilote.

4. PREMIERS ENSEIGNEMENTS

Les premiers enseignements portent sur trois axes. Ils concernent, d'une part, les éléments de préparation et de contenu de l'activité ; d'autre part, la portée et les suites à envisager ; enfin, les éléments extérieurs pouvant influencer sur la réussite de cette activité.

4.1. La préparation, le contenu et le déroulement de l'activité

L'adaptation au contexte national

Il convient de veiller à plusieurs points d'attention qui constituent autant de **facteurs de réussite** :

Durant la phase préparatoire : bien identifier l'ancrage de la démarche par rapport aux priorités des plans d'action pour le pilotage des réformes, et aux contraintes « du terrain » (en particulier en matière de ressources humaines, de compétences, et de ressources matérielles) afin que l'outil et la démarche proposés soient bien adaptés au contexte d'intervention et répondent aux attentes.

Les **entretiens préalables** avec les autorités décisionnaires et les acteurs en charge du pilotage et/ou de l'animation de la réforme sont extrêmement utiles pour garantir la réussite de l'activité. Par ailleurs, l'identification de la « structure pilote » permet de préparer sereinement et de planifier efficacement le **déroulement des entretiens**, afin que les échanges soient pertinents et éclairants pour l'élaboration de l'organigramme fonctionnel et, le cas échéant, de la piste d'audit.

Les entretiens, préparés en amont, permettront, de donner le temps d'un réel échange et d'une écoute qualitative sur les contraintes du terrain et les objectifs visés, et **les points d'intérêt des acteurs nationaux**.

Durant la phase d'expérimentation : valoriser l'expertise nationale et les procédures existantes afin de ne pas « plaquer » des approches ou des outils excessivement complexes ou consommateurs de ressources (en alourdissant les procédures, par exemple), au vu des enjeux et des risques identifiés durant l'activité ;

Au terme de l'expérimentation : veiller à l'articulation entre les propositions qui sont faites et les appuis prévus autour des réformes prioritaires, afin d'en faciliter la mise en œuvre et la pérennisation. A ce titre, le renforcement des dispositifs de contrôle interne s'inscrit en cohérence avec la perspective d'une éventuelle évaluation PEFA, en synergie avec l'appui des partenaires ;

En termes de conduite du changement et d'adhésion à la réforme : valoriser le témoignage des praticiens nationaux qui ont expérimenté les outils et la démarche « en situation réelle ». Ils seront les « ambassadeurs » de la réforme auprès des autres structures, des managers et des autorités nationales, et constituent un vivier de « personnes ressources » pouvant appuyer la diffusion du processus.

La définition précise des termes de référence

En lien avec le point précédent, il est particulièrement important de définir précisément **les attentes liées au contexte administratif et institutionnel propre** à chaque pays.

La démarche de dialogue doit permettre de renforcer la compréhension des objectifs du contrôle interne : il s'agit d'un appui au renforcement de la démarche de maîtrise des risques afin d'aider les managers dans l'atteinte de leurs objectifs, et non d'une inspection ou d'une vérification.

La documentation et les entretiens préalables avec les acteurs et les autorités nationales permettront aux animateurs : (i) de bien cibler les enjeux nationaux de réforme ; (ii) de poser les conditions d'un dialogue objectif et « dépassionné » sur les points de difficulté, pour permettre aux acteurs de dépasser leurs craintes et les facteurs de résistance qui peuvent constituer autant de points de blocage et de risque d'échec pour la démarche ; et (iii) de poser une perspective commune pour les parties prenantes : services opérationnels, contrôleurs internes et auditeurs.

L'identification du public-cible et la nature de l'activité

Soulignons que l'intérêt et la portée de cette démarche repose sur l'espace donné au diagnostic « interne » porté par les acteurs eux-mêmes, afin que les propositions soient appropriées, portées et mises en œuvre par les acteurs nationaux.

Le troisième élément d'attention concerne l'identification du public-cible. Il est important de pouvoir **mobiliser les acteurs directement concernés par la réforme**, et tout particulièrement, la gestion, le contrôle interne et les enjeux de maîtrise des risques. Il s'agit, en premier lieu, des acteurs qui sont amenés, de par leurs fonctions, missions et attributions, à s'interroger sur une **organisation pertinente des tâches et des contrôles**.

Les interactions et les échanges qui se dérouleront durant l'activité doivent permettre aux managers de **se positionner en tant qu'acteurs de la réforme**, impliqués dans la construction d'une démarche collaborative en vue de **l'atteinte des objectifs par une meilleure maîtrise des risques**.

Enfin, il y a lieu de souligner **l'articulation entre le contrôle interne, la conduite du changement**, la définition d'un **plan de développement des compétences**, et l'élaboration d'un **plan de communication** et d'information sur la réforme, afin de **donner du sens et de la lisibilité** à la dynamique en cours.

4.2. La portée de l'activité

Pérennisation de la démarche de contrôle interne

Afin de porter la dynamique enclenchée et la pérenniser, les acteurs nationaux ont souligné l'importance d'**institutionnaliser la démarche de contrôle interne au sein des administrations financières**, puis l'étendre, progressivement, vers les ministères sectoriels. Cette approche doit s'appuyer sur l'adoption de textes d'application de nature réglementaire (circulaires, notes de service, instructions) permettant de poser le cadre, de guider le processus et d'harmoniser sa mise en œuvre au sein des administrations et des autres entités publiques.

D'un point de vue opérationnel, cette démarche pourra être conduite et animée par les personnes ressources qui ont participé activement à l'expérimentation. Tout au long de la démarche, il convient d'associer les corps d'inspection afin de veiller à la qualité du processus.

4.3. Les facteurs extérieurs de réussite de la réforme

Les leviers de la réforme

Ils concernent :

- (i) la **dimension RH et le développement des compétences** avec notamment deux aspects :
 - 🔄 la formation et le transfert des compétences pour conduire la démarche de contrôle interne ;
 - 🔄 la gestion prévisionnelle des compétences stratégiques au regard des changements à conduire.

- (ii) le volet de la **communication sur les réformes engagées** afin d'entretenir et de consolider l'adhésion à la réforme et la volonté de renforcer la qualité des processus de gestion publique ;
- (iii) la **mise à disposition des ressources nécessaires** pour la réussite des réformes, en particulier sur le plan des ressources **matérielles et informatiques**, ainsi que **financières** (dispositifs d'accompagnement et d'encouragement).

Ces différents leviers mettent en exergue l'importance du « **portage** » de la réforme par les plus hautes autorités, la **légitimation** apportée aux managers et aux structures chargées de piloter et d'animer la réforme, et enfin la **codification** des expériences réussies afin d'en garantir la pérennisation.

Diffusion de la démarche au niveau sous régional

La promotion de cette démarche à l'échelle régionale ou sous régionale, au profit d'autres pays de l'UEMOA et de la CEMAC, présente un réel intérêt : elle permet d'encourager le « bench-mark », le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre pays et administrations, et de favoriser des dynamiques d'échanges inter zones (UEMOA vers CEMAC, et vice versa). Elle peut prendre appui sur les différentes instances et les acteurs de la réforme appuyés par le PÔLE (ex. à travers l'Observatoire des Finances Publiques de l'UEMOA, le réseau des référents du PÔLE, etc.).

Accompagner et sécuriser les avancées de la réforme

Afin d'accompagner les acteurs nationaux et les autorités dans la poursuite et l'approfondissement de la démarche de réforme engagée, il est important de proposer, à l'issue de chaque activité, un projet de plan d'action qui permettra de poser clairement les jalons de la démarche. Cet outil constitue, par ailleurs, un support de plaidoyer en direction des autorités et des partenaires au développement.

POUR EN SAVOIR PLUS ...



- 🌐 Site de l'**UEMOA** : www.uemoa.int
- 🌐 Site de la **CEMAC** : <http://www.cemac.int/>
- 🌐 Les **guides didactiques** des finances publiques de l'**UEMOA** :
http://www.uemoa.int/Pages/PUBLICATIONS/finances_publicques.aspx
- 🌐 Les **textes officiels** de la **CEMAC** : <http://www.cemac.int/textes-officiels>
- 🌐 Le site du **PÔLE** : www.le-pole.org



Contact : Serge RAMANGALAHY

Conseiller Exécution budgétaire, comptabilité et contrôle interne
serge.ramangalahy@undp.org

ANNEXE : EXEMPLES D'ORGANIGRAMMES FONCTIONNELS ET DE PISTE D'AUDIT

MISSION - METIER : GESTION DES COLLECTIVITES LOCALES

QUOI ?				QUI ?			COMMENT ?		QUAND ?	CONTRÔLE
PROCESSUS	PROCEDURE	TACHE	DESCRIPTION DE LA TACHE	TITULAIRE	DELEGATION DE SIGNATURE OU DE COMPETENCE	SUPPLEANT	SUPPORT	DOCUMENT DE REFERENCE	MOMENT PERIODICITE	CONTRÔLE
RECETTE	Encaissement des recettes de droits de place au marché	Comptabilisation des recettes encaissées	Rapprochement entre montant encaissé et montant dû, et saisie du montant encaissé	M...		Mme...	Journal de caisse (papier ou informatique)	Fiche de procédure et nomenclature des pièces justificatives des recettes	tout au long de l'exercice	Mme... : contrôle de concordance entre journal de caisse et écritures comptables

MISSION - METIER : GESTION DES ETABLISSEMENTS PUBLICS

QUOI ?				QUI ?			COMMENT ?		QUAND ?	CONTRÔLE
--------	--	--	--	-------	--	--	-----------	--	---------	----------

PROCESSUS	PROCEDURE	TACHE	DESCRIPTION DE LA TACHE	TITULAIRE	DELEGATION DE SIGNATURE OU DE COMPETENCE	SUPPLEANT	SUPPORT	DOCUMENT DE REFERENCE	MOMENT PERIODICITE	CONTRÔLE
TRESORERIE	Gestion de la trésorerie	Rapprochement bancaire	Réalisation des états de rapprochement bancaire	M...	délégation de signature octroyée à Mme...	M...	Application informatique et support papier, et relevé de banque	Manuel de procédure et instruction n°	Quotidien	Comptable ou chef de service : contrôles de réalisation, et de concordance

EXEMPLE DE FICHE AUDIT PRENANT APPUI SUR LA PISTE D'AUDIT

MISSION - METIER : GESTION DES ETABLISSEMENTS PUBLICS

QUOI ?	QUI ?		POURQUOI ?	Où ?	QUAND ?	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
TACHE	RESPONSABLE	OPERATEURS	OBJECTIFS	RISQUES	CONTRÔLES	OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS
Réalisation quotidienne des états de rapprochement bancaire	M...	M...	S'assurer de la trésorerie disponible à tout instant	Défaut de paiement suite à rupture de trésorerie Dépassement du plafond d'encaisse	A minima, une fois par semaine par le comptable, de manière inopinée	Irrégularité dans l'élaboration des états de rapprochements bancaires. Absence de pièces justificatives pour certaines opérations Non-respect du plafond d'encaisse	Actualiser le manuel de procédures et le compléter par une fiche spécifique Renforcer la formation Renforcer les contrôles