

# La maîtrise des risques à la DGFiP

**Lomé**  
**2 décembre 2019**



# La maîtrise des risques à la DGFIP

**1. Définition et objectifs**

**2. Organisation et pilotage**

# Définition et objectifs

## Définition

A la DGFIP, la maîtrise des risques est un dispositif administratif s'assurant que, dans chaque entité de travail, il existe une **description précise de l'organisation, des processus de travail et des types de contrôle** permettant, si les prescriptions sont respectées, d'assurer la couverture des risques et de donner **une assurance raisonnable** de la maîtrise du fonctionnement des services et des activités (*cf. circulaire DG du 30 juillet 2009 sur l'organisation de la maîtrise des risques au sein de la DGFIP*).

La maîtrise des risques se définit comme un ensemble des dispositifs ou processus **organisés, formalisés et permanents**, choisis par l'encadrement et mis en oeuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités en vue de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de leurs objectifs

(*cf. glossaire de la maîtrise des risques et décret FONCTION PUBLIQUE n° 2011-775 du 28 juin 2011*).

**La maîtrise des risques est une composante de la maîtrise d'activité**

# Définition et objectifs

## Les 3 composantes de la maîtrise d'activité

### Contrôle de gestion

- Il vise à l'amélioration permanente du rapport entre les moyens engagés, l'activité développée et les résultats obtenus.
- Il mesure et analyse les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés afin de vérifier la bonne application par les services locaux de la stratégie arrêtée au plan national et d'aider à la prise de décisions qui en découle.
- C'est une aide au pilotage de l'unité de travail.

### Maîtrise des risques

Elle vise à s'assurer que, dans chaque unité de travail, il existe une description précise de l'organisation, des processus de travail et des mesures de contrôle interne permettant de donner l'assurance raisonnable de la couverture des risques.

A l'appui de cette démarche, les directions ont à leur disposition les outils suivants :

- les organigrammes fonctionnels,
- les guides de procédure,
- les référentiels de contrôle interne.

### Audit

« L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée ».

« Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

(Définition approuvée le 21 mars 2000 par l'Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne – IFACI-)

## Définition et objectifs

### Objectifs

- ✓ **Assurer la maîtrise des activités par chaque service**
- ✓ **Diminuer l'exposition aux risques**
- ✓ **Améliorer la performance globale de la DGFIP**
- ✓ **Démontrer ainsi que les activités sont sous contrôle**

# Définition et objectifs

## Outils

La **cartographie des processus**, comme socle commun des outils de la maîtrise des risques et document de recensement de l'ensemble des activités de la DGFIP par cycles d'activité, processus, procédures, tâches et opérations

La **cartographie des risques opérationnels**, avec une classification des processus de travail en 4 niveaux de risque : faible / moyen / élevé / très élevé

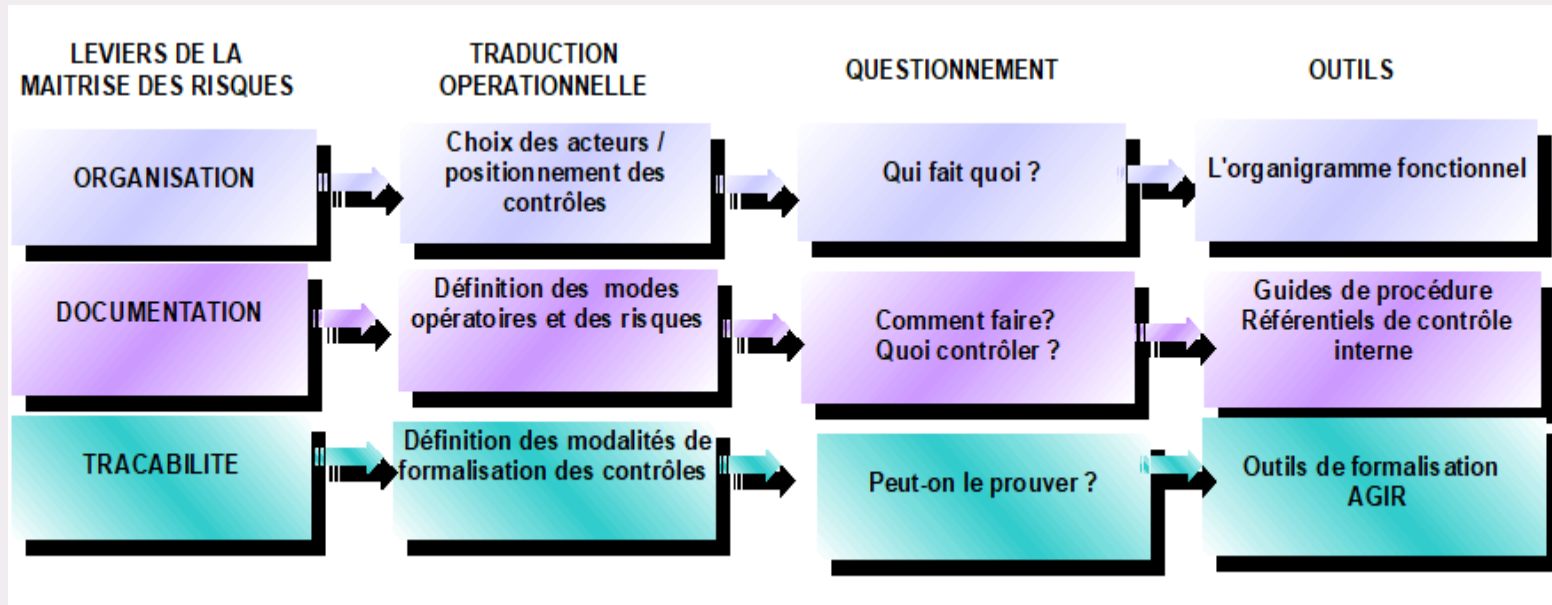
Les **référentiels de contrôle interne** (analyse des risques au sein d'un processus de travail) et **guides de procédure**

L'**organigramme fonctionnel** inhérent à chaque structure opérationnelle

Le **plan de contrôle** de chaque entité, articulé entre premier (auto-contrôles, contrôles mutuels, contrôle de supervision) et second niveau (corroboration).

## Définition et objectifs

La maîtrise des risques encourus par la DGFIP repose sur 3 leviers qui trouvent leur traduction pratique dans des outils à disposition des services :



## Organisation et pilotage

Les axes de pilotage découlent directement de la cartographie des risques et des options prises annuellement par les comités nationaux et départementaux du risque et de l'audit (CNRA et CDRA) :

- ❑ Le Plan National de Contrôle Interne (PNCI) détaille les orientations nationales de contrôle interne arrêtées par le CNRA ;
- ❑ Le Plan Départemental de Contrôle Interne (PDCI) est défini par chaque direction locale en fonction des directives données par le CDRA.



# Organisation et pilotage

Les acteurs : un pilotage placé à haut niveau

- ❑ Le directeur général des finances publiques
- ❑ Le responsable de la mission risque et audit (MRA)
- ❑ Les délégués du directeur général
- ❑ Les directeurs régionaux et départementaux des finances publiques
- ❑ Les responsables départementaux du risque et de l'audit (RDRA), directement rattachés aux directeurs régionaux et départementaux