



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE, DE
L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE



Plan d'Action Ministériel « contrôle interne financier » 2014-2016

Volet « contrôle interne comptable – Etat »

CIC

Avant-propos : un bref rappel des enjeux du Contrôle Interne Comptable

L'article 27 de la loi organique relative aux lois de finances dispose que les "comptes de l'État doivent être réguliers, sincères, et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière". (...). C'est par le renforcement du dispositif de contrôle interne que cette exigence de qualité comptable peut être satisfaite.

Le contrôle interne comptable recouvre l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents mis en œuvre par l'ensemble des acteurs, pour maîtriser le fonctionnement des activités financières de l'État et donner ainsi une assurance raisonnable sur la qualité des comptes, c'est-à-dire, leur fidélité à la réalité économique, patrimoniale et financière. Le contrôle interne intègre un audit interne comptable et financier, à la charge d'un service distinct des acteurs opérationnels, permettant d'évaluer périodiquement l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

(...)

L'ensemble de ce dispositif concourt ainsi à fournir au Parlement et aux citoyens une information comptable enrichie et fiable destinée :

- à donner une image de la situation financière et patrimoniale de l'État ;
- à procurer aux décideurs les moyens d'analyse budgétaire et financière ;
- à sécuriser et valoriser le patrimoine de l'État.

Par ailleurs, en raison de la méthodologie employée, le renforcement du contrôle interne concourt à l'amélioration de la performance. Une plus grande efficacité est en effet un objectif clé de tout dispositif de contrôle interne. La fiabilisation des procédures financières et comptables contribue ainsi à réduire les coûts de non qualité et à rationaliser et fluidifier les circuits financiers.

Quels sont les apports d'une démarche de contrôle interne ?

Pour les acteurs de la comptabilité de l'État, la démarche de contrôle interne implique une prise de recul par rapport aux actions quotidiennes pour identifier les risques et les actions à mettre en œuvre pour les couvrir ; elle oblige ainsi à avoir une réflexion critique sur l'organisation existante, à se concentrer sur ce qui est significatif, et à améliorer en permanence les processus.

L'article 170 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 dispose que « dans chaque ministère, est mis en place un dispositif (...) de contrôle interne comptable ». Il précise que « le contrôle interne comptable a pour objet la maîtrise des risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité des comptes, depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable ».

[extraits choisis des développements sur le contrôle interne comptable mis en ligne sur le site « forum de la performance »]

Sommaire

AVANT-PROPOS : UN BREF RAPPEL DES ENJEUX DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE	1
1. NIVEAU DE DEPLOIEMENT DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE ET RECOMMANDATIONS GENERALES ISSUES DE L'AUDIT ..	3
1.1. BILAN DES ACTIONS DE RENFORCEMENT DU CIC PROGRAMMEES SUR LA PERIODE 2012-2014	3
1.2. APPRECIATION PAR L'AUDIT ET RECOMMANDATIONS ASSOCIEES	5
2. ANALYSE DES RISQUES COMPTABLES DU MENESR	6
2.1. PRINCIPES METHODOLOGIQUES FONDANT LA « CARTOGRAPHIE DES RISQUES COMPTABLES MINISTERIELS »	6
2.2. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS COMPTABLES MENESR (PROVISOIRE)	8
2.3. CARTOGRAPHIE DE PRIORISATION DES RISQUES COMPTABLES (PROVISOIRE)	9
3. AXES DE TRAVAIL DU PLAN D'ACTION MINISTERIEL 2014-2016	10
3.1. CONSOLIDER LES ACQUIS MINISTERIELS	11
3.1.1. METTRE A JOUR LES OUTILS DE CONTROLE INTERNE COMPTABLE	11
3.1.2. APPUYER LA TRAJECTOIRE DES ACADEMIES	13
3.1.3. DEPLOYER PLEINEMENT LES ACTIONS DE MAITRISE DE RISQUES DE NIVEAU « ADMINISTRATION CENTRALE »	15
3.2. ETENDRE DE MANIERE PRAGMATIQUE	16
3.2.1. CONSTRUIRE ET DIFFUSER DE NOUVEAUX REFERENTIELS DE CIC A DESTINATION DES ACADEMIES	16
3.3. RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT	18
ANNEXES	19
LEXIQUE DU CIC MINISTERIEL	19
DOCUMENTS COMPLEMENTAIRES	19
PLAN D'ACTION CONSOLIDE	20

1. Niveau de déploiement du Contrôle Interne Comptable et recommandations générales issues de l'audit

1.1. Bilan des actions de renforcement du CIC programmées sur la période 2012-2014

> Rappel des objectifs du Plan d'Action Ministériel 2012-2014

Pour sa partie relative au Contrôle Interne Comptable au sein des services centraux et déconcentrés (CIC-« Etat », hors opérateurs), les objectifs du Plan d'Action Ministériel 2012-2014 (PAM) étaient ainsi formulés :

« **L'objectif du ministère est qu'il dispose (à échéance 2014) d'un dispositif stable de gouvernance et de pilotage et couvre, par des référentiels effectivement appliqués dans les services opérationnels, les principaux processus (recettes et dépenses) de son périmètre et que les actions menées fassent l'objet d'une évaluation et d'un suivi effectif** »¹. A mi-parcours du PAM 2012-2014, l'analyse du déploiement du CIC matérialisait une bonne trajectoire d'atteinte de ces objectifs ambitieux², malgré des retards pris sur certains volets ou au sein d'une partie des services opérationnels.

> Les objectifs que s'était assigné le ministère sont globalement atteints

L'analyse du niveau actuel de déploiement du CIC ministériel, détaillée dans le « Bilan du contrôle interne comptable au sein du ministère (services centraux et déconcentrés) à l'issue de l'année scolaire 2013-2014 », permet de considérer qu'à date du 1^{er} septembre, **ces objectifs sont globalement atteints pour une partie significative du périmètre ministériel.**

Ainsi, il apparaît légitime de **tirer une satisfaction collective des réalisations suivantes** :

- Les **instances de gouvernance et de pilotage**, éléments clés de tout dispositif de contrôle interne, se sont consolidées tant au niveau national qu'au niveau des services déconcentrés. Elles constituent une garantie essentielle de pérennité des acquis en termes de contrôle interne comptable ;
- Des **instruments de CIC** ont été définis pour assurer la maîtrise des processus comptables les plus risqués du périmètre ministériel. En particulier, 19 « référentiels de contrôle interne comptable » ont ainsi été définis. Ils documentent notamment 61 « activités de maîtrise des risques-clés » (AMR-clés) à mettre en œuvre au sein des services déconcentrés, dont certaines sont particulièrement structurantes en termes d'impact organisationnel et de pratiques de travail ;

¹ Plan d'Action Ministériel pour le contrôle interne comptable 2012-2014, page 43

² Cf. documents « Analyse détaillée sur l'état du CIC en 2012 au sein des ministères » et « Mise à jour des PAM pour le CIC 2012-2014 de septembre 2014 »

- Grâce à l'investissement des acteurs des fonctions financières académiques et des animateurs du dispositif que sont les « référents CIC », la **mise en œuvre des activités de maîtrise des risques (AMR)** au sein des services déconcentrés continue à suivre une trajectoire particulièrement positive. A titre d'exemple, 13 académies ont programmé un déploiement compris entre 95% et 100% des AMR-clés des processus « rémunérations » en septembre 2014 ;
- La procédure de **suivi du déploiement du CIC en services déconcentrés**, adaptée en 2014 pour prendre en compte l'extension du périmètre du CIC, a été mise en œuvre avec succès ;
- Une grande partie des **recommandations issues de l'évaluation par l'audit** (interne ou externe) ont été intégrées au dispositif opérationnel de CIC ministériel et ont permis de l'enrichir.

> Un certain nombre de fragilités demeurent

Les attendus du PAM n'ont pas pu être atteints sur un certain nombre de sujets. Il s'agit principalement des cinq thèmes suivants :

- Le niveau de réalisation des « **activités de maîtrise des risques** » à mener au niveau de l'**administration centrale** au profit de l'ensemble des acteurs est globalement insatisfaisant. Ces activités nécessitent une reprogrammation et un dispositif de suivi plus resserré ;
- Si la trajectoire moyenne des académies est satisfaisante, un certain nombre d'entre elles affiche un taux de mise en œuvre du CIC très inférieur à la moyenne. Ces académies sont donc confrontées à un **risque de « décrochage »** ;
- En 2013, les acteurs en charge du pilotage national du CIC n'ont pas organisé d'enquête sur le **niveau de déploiement du CIC au sein des services gestionnaires en Administration Centrale**. Le niveau de maturité de ceux-ci ne peut donc pas être pleinement objectivé ;
- La priorité ayant été donnée au déploiement des « fondamentaux » en termes de pilotage du CIC et de déploiement des Activités de Maîtrise des Risques, aucune **ligne directrice relative à l'évaluation du CIC** n'a été définie. Aussi, le ministère est faiblement outillé en termes d'analyse de l'effectivité du CIC ;
- Enfin, le **niveau de mutualisation des outils de CIC** entre acteurs gestionnaires, ainsi que d'accompagnement au changement au travers du levier de la formation au CIC apparaît insuffisant au regard des opportunités existantes.

L'ensemble de ces éléments est détaillé dans le document « Bilan du contrôle interne comptable au sein du ministère (services centraux et déconcentrés) à l'issue de l'année scolaire 2013-2014 »

1.2. Appréciation par l'audit et recommandations associées

Dans le cadre de son évaluation du dispositif de CIC du ministère en 2013, la Cour des comptes souligne que *le ministère a atteint un niveau très satisfaisant en matière de gouvernance et de pilotage du dispositif* mais indique que des risques et insuffisances subsistent, fondant en particulier des recommandations ayant trait :

- A l'amélioration du dispositif de reporting sur le déploiement du CIC ;
- A la formalisation de référentiels d'organisation des services déconcentrés, permettant une meilleure analyse des environnements locaux de contrôle interne, en particulier sur le périmètre de la dépense ;
- A l'usage de l'outil EMR (« échelle de maturité de gestion des risques ») pour évaluer la maturité des dispositifs de CIC et à l'amélioration des pratiques de « contrôles de supervision ».

De manière plus générale, le MENESR comme l'ensemble des autres ministères doit s'attacher au renforcement de l'effectivité et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne comptable qu'il a conçu.

Par ailleurs, les deux audits internes comptables réalisés sur la période 2012-2014 (processus « bourses » de l'enseignement supérieur et de l'enseignement scolaire) ont également comporté des recommandations relatives au dispositif de CIC dans son ensemble, relatives en particulier :

- A la nécessaire mobilisation d'acteurs de la fonction financière extérieurs aux services déconcentrés (en l'occurrence, CROUS et EPLE) pour sécuriser les processus comptables ;
- A l'enjeu d'améliorer et fiabiliser le dispositif de reporting ;
- Au besoin d'améliorer la conception de certains outils, en particulier les supports des contrôles de supervision et les organigrammes fonctionnels nominatifs.

Les observations et propositions relatives au pilotage et à la diffusion du contrôle interne comptable, au-delà des processus audités, ont contribué aux réflexions ministérielles guidant le présent Plan d'Action.

2. Analyse des risques comptables du MENESR

2.1. Principes méthodologiques fondant la « cartographie des risques comptables ministériels »

La définition d'une **cartographie des risques comptables** est le point de départ de toute démarche ministérielle de Contrôle Interne Comptable, comme rappelé dans le cadre de référence interministériel du contrôle interne comptable³. Celle-ci permet de matérialiser les principales zones d'exposition aux risques et de prioriser les actions de maîtrise.

> Cartographie des processus comptables ministériels

Les travaux de cartographie des risques se fondent nécessairement sur un premier niveau de **cartographie des processus** comme le souligne la Cour des Comptes dans son rapport de certification de 2013 (« Le recensement et la description détaillée des processus qui sous-tendent l'activité des ministères constituent un préalable indispensable à une identification exhaustive et pertinente des risques qui s'y attachent. »).

Le Plan d'Action Ministériel CIC 2012-2014 était fondé sur une telle cartographie des processus, dont la pertinence a été reconnue par la Cour (« La carte des processus formalisée par les ministères chargés de l'éducation nationale et de l'écologie répond à l'essentiel des critères de formalisation attendus. »). La méthodologie employée en 2012 est donc reproduite, s'appuyant sur la cartographie des cycles et processus comptables du comptable centralisateur des comptes de l'Etat et sur des extractions du système d'information financier CHORUS⁴. Cependant, les adaptations suivantes y sont apportées :

- Regroupement des données relatives aux périmètres de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, et de la recherche ;
- Adaptations de la cartographie des processus de la DGFIP en particulier pour le processus « rémunérations » : mise en exergue de certains sous-processus voire de certaines tâches ;
- Focalisation de l'analyse sur les processus comptables mis en œuvre par les ordonnateurs ministériels (c'est-à-dire, en particulier, exclusion des processus au sein des établissements publics qui étaient estimés dans le PAM 2012-2014), et sur les processus de charges et de produits.

³ Arrêté du 31 décembre 2013 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne comptable, pris en application de l'article 170 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique

⁴ Mise à disposition par le CBCM

> Cartographie de priorisation des risques comptables ministériels

La cartographie de priorisation des risques comptables ministériels met en relation, par processus :

- un indice de « poids financier » de 1 (mineur au regard des autres processus) à 5 (majeur) ;
- un indice de maîtrise de risque par le CIC, de 1 (fort) à 5 (très faible) qui prend en compte :
 - L'existence ou non de dispositif de maîtrise des risques déployé au titre de la politique de CIC ministérielle et leur degré de déploiement ;
 - Les perspectives d'augmentation ou de réduction du risque sur la période 2014-2016 (en prenant en compte, en particulier, les évolutions réglementaires, organisationnelles voire informatiques qui sont programmées) ;
 - Les conclusions des évaluations menées par l'audit ;
 - Le cas échéant, des appréciations complémentaires « à dire d'experts ».

Attention : cet indice n'évalue pas le degré de risque mais le niveau de couverture par des dispositifs CIC tels que pilotés dans la démarche ministérielle de CIC.

Le croisement des montants financiers et des indices de maîtrise des risques permet de déterminer les priorités en termes de traitement des risques par la démarche de CIC.

Les critères de construction des indices de risque par processus seront détaillés dans le document dédié mis en ligne sur Pléiade, dès validation d'une cartographie définitive par le COPIL CIC-CIB.

Ces méthodologies de cartographie des processus et des risques seront progressivement améliorées, en tenant compte des travaux que la direction générale des finances publiques a programmé de réaliser sur le sujet.

> Statut des Cartographies des processus et de priorisation des risques comptables ministériels de cette version du PAM du 20 septembre

Les cartographies présentés infra sont des documents provisoires qui seront soumis à validation du COPIL CIC-CIB de novembre 2014. A l'issue de ce COPIL, seront mis en ligne :

- Les versions définitives de ces cartographies ainsi que le détail de leur construction ;
- Une version mise à jour du présent document.

2.2. Cartographie des processus comptables MENESR (provisoire)

Le tableau ci-dessous constitue la **cartographie des processus comptables** provisoire du MENESR, fondant l'exercice de cartographie des risques du volet CIC du PAM 2014-2016

Processus	Sous-processus	Valorisation (M€)
Rémunérations	Rémunération Principale	29 155,3
	Cotisations	22 010,1
	Indemnités	3 384,8
	Supplément familial de traitement	445,4
	Congé de longue durée	179,4
	Frais de jury	158,9
	Nouvelle bonification indiciaire - Personnels civils	96,2
Autres (processus / sous-processus) du processus hors-rémunérations		1.100
Interventions	Subventions pour charges de service public à des EPN	17 931
	Bourses de l'enseignement supérieur	1 890
	Subventions aux EPLE	1 592
	Transferts aux organisations étrangères	1 099
	Bourses de l'enseignement scolaire	614
	Subventions aux établissements privés	572
	Participations / Etablissements Publics Nationaux	364
Baux	Baux	65
Transports, déplacement et missions	Frais de déplacement ou mission	86
	Frais de changement de résidence	40
Commande publique	Commande Publique	469
Impôts, taxes et autres versements obligatoires	Pénalités et condamnations / dont accidents du travail et maladies professionnelles, rentes	19
Autres (processus / sous-processus) du cycle Charges (hors-rémunérations)		1.448
Processus du sous-cycle « Produits de fonctionnement et d'intervention »	Fonds de concours	71,8
	Récupérations d'indus (opération exceptionnelle 2013)	38,3
	Indus de rémunérations	28,3
	Remboursement de mise à disposition	27
Autres sous-processus du sous-cycle		33,7

Nota bene : ce document est **provisoire**, et sera le cas échéant mis à jour suite au COFIL CIC-CIB de novembre. A l'issue de ce COFIL, sa méthodologie de construction sera également diffusée.

2.3. Cartographie de priorisation des risques comptables (provisoire)

Le tableau ci-dessous constitue la **cartographie de priorisation des risques comptables** du MENESR, **provisoire**, fondant la sélection d'actions prioritaires du présent PAM.

Processus	Un ou plusieurs référentiels de CIC ont-ils été diffusé pour ce processus ?	Priorisation du risque 2012	Indice d'impact financier	Indice de maîtrise des risques par le CIC	Priorisation des actions de maîtrise des risques 2014 ⁵
Rémunérations Principales	Oui (5)	P1	5	3	15
Cotisations	Oui (2)	P1	5	2	10
Indemnités	Oui (2)	P1	4	3	12
Supplément familial de traitement	Oui (1)	P1	3	2	6
Congé de longue durée	Non	P1	2	4	8
Frais de jury	Non	P1	2	4	8
Nouvelle bonification indiciaire	Oui	P1	1	3	3
Subventions pour charges de service public à des EPN	Oui	P2	5	2	10
Bourses de l'enseignement supérieur	Oui	P1	4	2	8
Subventions aux EPLE	Oui	P1	4	4	16
Transferts aux organisations étrangères	Non	-	4	3	12
Bourses de l'enseignement scolaire	Oui	P1	3	4	12
Subventions aux établissements privés	Oui	P2	3	2	6
Participations / Etablissements Publics Nationaux	Non	P2	3	2	6
Baux	Non	P2	1	4	4
Frais de déplacement ou mission	Oui	P1	1	3	3
Frais de changement de résidence	Non	P2	1	5	5
Commande Publique	Oui	P1	3	3	9
Prestations d'action sociale	Oui	P1	2	3	6
Pénalités et condamnations (dont AT, MP, rentes)	Oui	P2	1	3	3
Fonds de concours	Oui	P1	1	3	3

Nota bene : ce document est **provisoire**, et sera mis à jour et documenté suite au COPIL CIC-CIB de novembre.

⁵ En rouge : priorité 1 du fait des enjeux financiers et/ou des risques ; en orange : priorité 2 ; en vert : priorité 3

3. Axes de travail du Plan d'Action Ministériel 2014-2016

A partir de la cartographie des risques comptables du ministère et du bilan du déploiement du CIC au sein des services déconcentrés, ainsi qu'en prenant en compte les recommandations issues de l'audit et la capacité de mobilisation des services gestionnaires, le MENESR s'engage au travers du présent plan d'action pour 2014-2016 à améliorer son dispositif de CIC au travers des trois axes de travail suivants :

- **Consolider les acquis ministériels** principalement au travers d'actions visant à mettre à jour les outils de CIC le nécessitant, à appuyer les trajectoires académiques et à déployer pleinement les actions de maîtrise de risques de l'administration centrale ;
- **Étendre la démarche de manière pragmatique**, en élargissant progressivement le périmètre de processus couverts par la démarche de CIC, ainsi qu'en renforçant l'environnement de contrôle et les démarches d'évaluation ;
- **Renforcer l'accompagnement du changement**, en renforçant la diffusion de la « culture CIC » et en améliorant le partage des pratiques et des outils de CIC.

Il en découle 19 actions prioritaires dont la mise en œuvre sera suivie en COPIL CIC-CIB.

Cette liste d'actions n'épuise pas l'ensemble des démarches de pilotage et de renforcement du CIC qui seront mises en œuvre en administration centrale et en services déconcentrés sur la période 2014-2016. En particulier, les actions dites « en mode permanent », documentées dans le Référentiel Organisationnel du CIC du ministère (RoCIC) seront naturellement intégralement mises en œuvre (enquête annuelle sur le déploiement du CIC, séminaire annuel, enquête sur les indemnités, appui au réseau CIC, etc.).

3.1. Consolider les acquis ministériels

3.1.1. Mettre à jour les outils de Contrôle Interne Comptable

> **Rénover la « bibliothèque de RCIC » et veiller à son actualisation régulière**

Les « référentiels de contrôle interne comptable » sont les principaux outils pour le déploiement du contrôle interne comptable au sein du ministère. Suite à la revue de chacun des référentiels avec leurs « pilotes de processus » en amont de ce PAM, il a été décidé de réaliser au profit des « référents CIC » une opération de rénovation de la bibliothèque des RCIC au travers :

- D'une identification plus précise des Actions de Maîtrise des Risques (AMR) relevant de leur niveau de compétence et d'une actualisation de certaines d'entre elles (en particulier, prise en compte des évolutions réglementaires) ;
- D'une traçabilité des AMR d'ores et déjà mises en œuvre en Administration Centrale ;
- D'une mise en forme renouvelée et harmonisée.

Par ailleurs, le référentiel « opérations de clôture d'exercice », qui comportait peu d'AMR au sens strict, est retiré de la bibliothèque et donc des exigences de déploiement des acteurs du CIC

Un exercice identique de revue des référentiels sera réalisé en juin-juillet 2015.

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Mettre en ligne la « version 2014 » des RCIC	DCISIF et DAF-C3						
Réaliser avec les « pilotes de processus » une revue de l'adéquation des RCIC	DCISIF						

> **Adapter et diffuser le référentiel « bourses de l'enseignement scolaire »**

Le plan d'action découlant de l'audit interne « bourses de l'enseignement scolaire » prévoit une refonte du RCIC consacré à ce processus, qui est donc reprise au sein du PAM. La procédure employée sera celle décrite dans le « référentiel organisationnel du CIC ministériel ».

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Diffuser le RCIC « bourses de l'enseignement scolaire » renouvelé suite à l'audit interne	DGESCO (pilote de processus) et DCISIF						

> **Construire les référentiels « Subventions aux opérateurs (administration centrale) » et « transferts aux organisations internationales »**

Le processus de subventions aux opérateurs, mis en œuvre en administration centrale, est couvert par un référentiel nécessitant une refonte majeure, en particulier pour prendre en compte la modification de l'environnement de contrôle (circuits de contrôle du CBCM). Cette refonte sera organisée dans le prolongement des travaux importants de renforcement du CIC au sein du bureau de la direction des affaires financières DAF B3⁶, acteur-clé des processus de versement des contributions versées aux organisations scientifiques internationales, des transferts et subventions alloués aux organismes de recherche et établissements de l'enseignement supérieur.

Ensuite, un référentiel relatif au processus « Transferts aux organisations étrangères » sera construit et diffusé.

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Diffuser le RCIC « subventions aux opérateurs »	DAF B3 et DGESIP (co-pilotes de processus) et DCISIF						
Diffuser le RCIC « transferts aux organisations internationales »							

⁶ Voir pour plus de détail le document « Bilan du contrôle interne comptable au sein du ministère (services centraux et déconcentrés) à l'issue de l'année scolaire 2013-2014 »

3.1.2. Appuyer la trajectoire des académies

> Maintenir l'objectif de « socle CIC » dans toutes ses composantes

L'atteinte du « socle CIC » (décrit en détail dans le document « bilan CIC 2014 ») reste un objectif de moyen terme pour une partie des services déconcentrés. Il est donc décidé d'en conserver le principe pour la période 2014-2015, sachant que son périmètre sera progressivement élargi (la liste des AMR-clés ayant vocation à évoluer suite aux refontes de référentiels), notamment sur le périmètre T2 *via* le « socle environnement » détaillé *infra*. L'enquête annuelle de 2015 permettra d'évaluer l'atteinte de cet objectif collectif.

Par ailleurs, une attention particulière sera apportée à la composante « pilotage » du « socle CIC (documentation de l'organisation académique du CIC, plan d'action établi et suivi, comité CIC réuni régulièrement et dont les décisions sont tracées). La direction des affaires financières présentera au premier COPIL CIC-CIB de 2015 des propositions pour organiser un contrôle sur ce domaine, en sus des éléments déclaratifs traditionnels de l'enquête CIC annuelle.

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Atteindre le « socle CIC »	Académies						
Présenter au COPIL CIC-CIB des options en termes de contrôle du volet « pilotage » du « socle CIC »	DCISIF						

L'objectif de « socle CIC »

L'analyse du niveau de déploiement du CIC en 2013 a amené le comité de pilotage CIC-CIB du 14 novembre 2013 à établir le **principe qu'une cible minimale de mise en œuvre des outils structurants du CIC ministériel**⁷ devait être déterminée pour les services déconcentrés, afin notamment d'orienter leurs investissements et d'homogénéiser les trajectoires de déploiement. Le courrier « renforcement du CIC » pour les académies du 8 janvier 2014 a précisé cette cible appelée « **socle CIC** ».

Une priorité a ainsi été assignée au déploiement de tous les « AMR-clés » (c'est-à-dire les Activités de Maîtrise des Risques positionnées au regard des risques les plus critiques) documentées au sein des référentiels de CIC.

⁷ Outils de pilotage du CIC, activités prioritaires de maîtrise des risques comptable, reporting et traçabilité.

Les composantes du « socle CIC » qui doit être mis en œuvre dans chaque service déconcentré sont :



Organisation et pilotage du dispositif de Contrôle Interne Comptable

- Des référents CIC (« promoteur » et « technique(s) ») sont nommés. Leurs fonctions sont retracées dans leurs fiches de poste
- Un organigramme du CIC en académie est constitué et/ou un texte organisant le pilotage du CIC existe.
- Un plan d'action CIC est établi et piloté par les référents CIC ; son suivi est assuré dans le cadre d'un comité traitant du CIC ; des comptes rendus de ces comités sont établis.



Mise en œuvre des activités de maîtrise des risques « clés » et des enquêtes thématiques relatives aux indemnités

- Au sein des référentiels de CIC diffusés aux académies, toutes les AMR clés à mettre en œuvre au niveau académique et départemental (ou au niveau des plateformes CHORUS pour le référentiel « CHORUS : fonctions transverses») doivent avoir été déployées.
- Les enquêtes CIC thématiques, pilotées par le bureau DAF-C3 (rémunérations), sont mises en œuvre.



Tracabilité et reporting

- Un « dossier permanent » unique du CIC est constitué et maintenu. Il comporte a minima les documents d'organisation et de pilotage du CIC au niveau académique et les résultats des enquêtes annuelles
- Une réponse à l'enquête nationale sur le niveau de déploiement du CIC est apportée dans les délais

> **Renforcer les capacités de pilotage du CIC grâce à un logiciel dédié**

Dans le prolongement de l'expérimentation de 2014 et de la décision du COPIL CIC-CIB de juillet 2014, le DCISIF assurera la mise à disposition d'un outil de pilotage du CIC au bénéfice des acteurs académiques. Il assurera également l'accompagnement à la prise en main de l'outil.

Le déploiement est programmé en janvier 2015, ce qui permettra d'employer l'outil G2P pour informatiser le retour d'enquête CIC 2015.

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Mettre à disposition G2P (et accompagner sa prise en main)	DCISIF						
Répondre à l'enquête annuelle via G2P	Académies						

3.1.3. Déployer pleinement les actions de maîtrise de risques de niveau « administration centrale »

A l'issue du PAM 2012-2014, un grand nombre d'actions documentées au sein des RCIC et relevant des services centraux du MENESR n'aura pas été réalisé conformément à la programmation. Aussi, le DCISIF mettra en place un dispositif de suivi renforcé, selon les axes suivants :

- Consolidation des actions CIC relevant du niveau « administration centrale » en un plan d'action unique, supporté par l'application G2P ;
- Organisation de réunions de suivi de ce plan d'action avec les bureaux responsables d'actions, *a minima* deux semaines avant chaque COPIL ;
- Présentation d'un bilan d'avancement du plan d'action à chaque COPIL CIC-CIB.

Ce dispositif doit permettre d'atteindre l'objectif défini par le COPIL CIC-CIB de mise en œuvre de l'ensemble des actions « de niveau administration centrale » à horizon de mai 2015.

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Mettre en œuvre les actions « de niveau administration centrale », documentées dans le PAM 2012-2014 ou dans les RCIC déjà déployés	Acteurs d'Administration Centrale identifiés dans le plan d'action						

3.2. Etendre de manière pragmatique

3.2.1. Construire et diffuser de nouveaux référentiels de CIC à destination des académies

Des RCIC au regard des processus « Baux », « Rentes et Accidents du travail », « Congés longue maladie / longue durée / grave maladie » avaient été construits en 2012-2013, mais non-diffusés dans le cadre du choix stratégique de temporisation de la diffusion d'outils CIC de 2013. Ils seront diffusés progressivement et intégreront les objectifs de « socle CIC » à atteindre en 2015 par les académies.

Par ailleurs, une première version du RCIC « frais de changement de résidence » avait été également réalisée. Le « pilote de processus » et le DCISIF ont convenu de la nécessité de prolonger les travaux de rédaction de ce document. Les résultats des contrôles des comptables publics sur ce processus seront particulièrement analysés puisque le taux de suspension est particulièrement significatif.

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Diffuser les RCIC « Baux », « Rentes et accidents du travail », « CLD/LD/GM »	DCISIF						
Diffuser un RCIC « frais de changement de résidence »	Pilote de processus (SAAM D1) et DCISIF						

Nota : la programmation d'une mise à jour du référentiel « subventions aux établissements (EPLÉ) » pourra être également proposée au COPIL CIC-CIB, si le niveau de réalisation des autres actions du PAM le permet.

3.2.1. Renforcer l'« environnement de contrôle » et les démarches d'évaluation du CIC

- > Améliorer l'environnement de contrôle des processus « rémunérations-Titre 2 »

Les démarches de CIC actuellement mises en œuvre sont principalement guidées par une approche par processus (déploiement de « référentiels de CIC ») et par éléments de dépense (enquêtes annuelles relatives aux indemnités). En complément, une approche transversale sera mise en œuvre, visant à renforcer l'auditabilité des organisations et couvrir les risques transversaux aux processus.

Pour 2014-2016, elle visera en particulier :

- à évaluer le niveau de CIC atteint par les structures au travers de l'usage de l'outil « échelle de maturité de gestion des risques » (EMR), adapté aux spécificités du MENESR, et déployé par structure de gestion ;
- à adresser spécifiquement deux zones de risques :
 - Les habilitations aux systèmes d'information, au travers d'une revue des habilitations ouvertes puis de la définition de dispositifs de suivi du stock d'habilitations gérées ;
 - La traçabilité des organisations, au travers d'une documentation standardisée des acteurs intervenant sur les processus.

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Diffuser les directives « renforcement de l'environnement de contrôle »	DAF-C3						
Mettre en œuvre les directives « environnement de contrôle » / rémunérations-T2	Académies						
Analyser le niveau de déploiement des consignes (dans le cadre de l'enquête CIC annuelle)	DCISIF						

- > Utiliser l'outil EMR sur une sélection de processus

L'« échelle de maturité de gestion des risques » est un outil employé de manière hétérogène selon les académies. Un périmètre minimum d'usage sera défini chaque année, afin de constituer une vue consolidée du niveau de maturité atteint pour certains processus. Pour 2014-2015, le processus devant faire l'objet d'un exercice d'évaluation est : « bourses de l'enseignement supérieur ».

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Réaliser un exercice d'EMR pour le processus « bourses de l'enseignement supérieur » (avec tous les acteurs académiques concernés)	Académies						

3.3. Renforcer l'accompagnement au changement

- > Mobiliser et faire partager la démarche à l'ensemble des acteurs impliqués

Le Contrôle Interne Comptable est une démarche qui ne peut se limiter à la « sphère financière » académique entendue de manière restreinte. En effet, une grande partie des activités de maîtrise des risques (AMR) doit être mise en œuvre le plus en amont possible des processus financiers. Il est donc nécessaire d'informer et de mobiliser largement les acteurs impactés, en particulier au sein des EPLE et des services en charge de la gestion administrative des personnels.

Il est ainsi demandé aux académies d'organiser une fois par an une communication à l'attention des personnels de direction et des agents comptables en EPLE sur les démarches de Contrôle Interne Comptable mise en œuvre par l'académie, idéalement sous la forme d'un séminaire. Cette communication visera en particulier à faire connaître les attendus en termes de CIC au niveau EPLE pour les processus « Indemnités et heures supplémentaires saisies en établissement » et « bourses de l'enseignement scolaire ».

Par ailleurs, une démarche commune à la DGRH et à la DAF du MENESR sera mise en œuvre pour présenter aux Secrétaires Généraux Adjointes en charge des ressources humaines les travaux de renforcement du CIC sur les processus « rémunérations – Titre II ».

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Organiser une communication aux EPLE relative au Contrôle Interne Comptable	Académies						
Organiser une communication dédiée aux SG adjoints en charge des ressources humaines	DGRH et DCISIF						

- > Construire des outils de communication et de formation

Pour renforcer son appui au réseau des référents CIC, le DCISIF s'est engagé dans la construction d'une offre de formation au CIC et l'expérimentation d'un « réseau social d'entreprise ».

Par ailleurs, il mettra à disposition un « kit de communication CIC » comportant des supports d'appui à la conduite du changement qui pourront être réutilisés et adaptés par les référents CIC en académies.

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Mettre en ligne un « kit de communication » CIC	DCISIF						

Annexes

Lexique du CIC ministériel

■ AMR : Activités de Maîtrise des Risques

- > Les activités de maîtrise des risques sont des dispositifs de Contrôle Interne Comptable devant être installés de manière pérenne, documentée et tracée au sein des organisations afin de permettre de réduire la probabilité ou l'impact des risques
- > Ces dispositifs peuvent prendre la forme, par exemple, de l'organisation de points de contrôle, de documentation de procédure, d'organisation de formations, d'installation d'indicateurs...

■ RCIC : Référentiels de Contrôle Interne Comptable

- > Les référentiels de Contrôle Interne Comptable documentent les risques associés à des processus à impact comptable, et les Activités de Maîtrise des Risques à mettre en regard.

Documents complémentaires

L'ensemble des documents relatifs à la démarche de CIC du MENESR est consultable sur l'intranet Pléiade, rubrique-métier « gestion budgétaire financière et comptable », rubrique CIC.

Lien : <https://www.pleiade.education.fr/StructuresMetiers/GBFC/000012/000001/Pages/default.aspx>

Sont en particulier consultables le « Bilan du contrôle interne comptable au sein du ministère (services centraux et déconcentrés) à l'issue de l'année scolaire 2013-2014 », le « Référentiel Organisationnel du CIC » ministériel et la « bibliothèque des référentiels de CIC », cités dans le présent document.

Plan d'action consolidé

Axe de travail « Consolider »

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Mettre en ligne la « version 2014 » des RCIC	DCISIF et DAF-C3						
Réaliser avec les « pilotes de processus » une revue de l'adéquation des RCIC	DCISIF						
Diffuser le RCIC « bourses de l'enseignement scolaire » rénové suite à l'audit interne	DGESCO (pilote de processus) et DCISIF						
Diffuser le RCIC « subventions aux opérateurs »	DAF B3 (pilote de processus) et DCISIF						
Diffuser le RCIC « transferts aux organisations internationales »							
Atteindre le « socle CIC »	Académies						
Présenter au COPIL CIC-CIB des options en termes de contrôle du volet « pilotage » du « socle CIC »	DCISIF						
Mettre à disposition G2P (et accompagner sa prise en main)	DCISIF						
Répondre à l'enquête annuelle via G2P	Académies						
Mettre en œuvre les actions « de niveau administration centrale », documentées dans le PAM 2012-2014 ou dans les RCIC déjà déployés	Acteurs d'Administration Centrale identifiés dans le plan d'action						

Axe de travail « Etendre »

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Diffuser les RCIC « Baux », « Rentes et accidents du travail », « CLD/LD/GM »	DCISIF						
Diffuser un RCIC « frais de changement de résidence »	Pilote de processus (SAAM D1) et DCISIF						
Diffuser les directives « renforcement de l'environnement de contrôle »	DAF-C3						
Mettre en œuvre les directives « environnement de contrôle » / rémunérations-T2	Académies						
(dans le cadre de l'enquête CIC annuelle) analyser le niveau de déploiement des consignes	DCISIF						
Réaliser un exercice d'EMR pour le processus « bourses de l'enseignement supérieur » (avec tous les acteurs académiques concernés)	Académies						

Axe de travail « Renforcer la conduite du changement »

Action	Responsable	2014	2015				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Organiser une communication aux EPLE relative au Contrôle Interne Comptable	Académies						
Organiser une communication dédiée aux SG adjoints en charge des ressources humaines	DGRH et DCISIF						
Mettre en ligne un « kit de communication » CIC	DCISIF						