



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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



Plan d'Action Ministériel pour le contrôle interne financier 2016-2018

Volet « contrôle interne comptable – Etat »

CIC

Octobre 2016

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

Le cadre juridique

- Article 47-2 de la Constitution
- Articles 27 et 58-5 de la LOLF
- Article 170 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012
- Décret n°2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne
- Arrêté du 31 décembre 2013 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne comptable
- Décret n°567 du 24 avril 2012 relatif au contrôle et à l'audit internes au sein du MENESR

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". (...).

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 ».

La démarche

Le contrôle interne comptable est un sous ensemble du contrôle interne, qui ne désigne pas une fonction de contrôle mais un **ensemble de dispositifs** :

- mis en place par une organisation pour maîtriser ses activités,
- mis en œuvre par l'ensemble des agents de cette organisation,
- en vue de fournir une assurance raisonnable, et non une garantie absolue, que les objectifs de l'organisme seront atteints.

C'est un **dispositif dynamique** qui repose sur une expertise régulière des risques et s'inscrit dans une amélioration continue, à la fois dans les domaines de l'organisation des services, de la documentation des procédures et de la traçabilité des opérations financières et comptables.

Le contrôle interne comptable recouvre donc **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. L'efficacité d'un dispositif de contrôle interne est évaluée par l'audit interne, à la charge d'un service distinct des acteurs opérationnels.

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 donc les apports d'une démarche de contrôle interne ?

Le contrôle interne est une démarche intégrée à l'activité opérationnelle de chacun, qui implique une prise de recul collective 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**.

Elle apporte ainsi à une organisation des éléments favorisant la qualité du service et des éléments générateurs d'efficacité pour la **maîtrise de ses propres processus de gestion**.

La démarche de contrôle interne en général et le contrôle interne comptable en particulier sont des outils mis au service de la maîtrise **interne** des risques d'une organisation.

Sommaire

1.	NIVEAU DE DEPLOIEMENT DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE ET RECOMMANDATIONS GENERALES ISSUES DE L'AUDIT...	4
1.1.	BILAN DES ACTIONS DE RENFORCEMENT DU CIC PROGRAMMEES SUR LA PERIODE 2014-2016	4
1.2.	APPRECIATION PAR L'AUDIT ET RECOMMANDATIONS ASSOCIEES	6
2.	ANALYSE DES RISQUES COMPTABLES DU MENESR.....	8
2.1.	PRINCIPES METHODOLOGIQUES FONDANT LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES COMPTABLES MINISTERIELS	8
2.2.	VENTILATION PAR TITRE BUDGETAIRE ET PAR PROGRAMME DES DEPENSES DU MENESR – CHIFFRES 2015.....	9
2.3.	CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS COMPTABLES MENESR	10
2.4.	CARTOGRAPHIE DE PRIORISATION DES RISQUES COMPTABLES	11
3.	AXES DE TRAVAIL DU PLAN D'ACTION MINISTERIEL 2016-2017	12
3.1.	CONSOLIDER LES ACQUIS MINISTERIELS.....	14
3.1.1.	METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS RECURRENTES.....	14
3.1.2.	RENOVER LA CARTOGRAPHIE MINISTERIELLE DES RISQUES COMPTABLES.....	14
3.1.3.	RENOVER LES OUTILS DE CONTROLE INTERNE COMPTABLE	15
3.2.	ETENDRE DE MANIERE PRAGMATIQUE	17
3.2.1.	CONSTRUIRE ET DIFFUSER DE NOUVEAUX REFERENTIELS DE CIC	17
3.2.2.	CONCEVOIR UN DISPOSITIF DE REPORTING SUR L'EFFICACITE DES ACTIONS DE CONTROLE.....	17
3.2.3.	MIEUX EVALUER SON DISPOSITIF	18
3.2.4.	STRUCTURER LE COMITE DE SUIVI DU PAM 2016-2018	18
3.3.	RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT	19
	ANNEXES	20
	LEXIQUE DU CIC MINISTERIEL	20
	DOCUMENTS COMPLEMENTAIRES.....	20
	PLAN D'ACTION CONSOLIDE.....	21

Suivi des versions :

✓ Version 1 : octobre 2016

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 2014-2016

> Rappel des objectifs du Plan d'Action Ministériel 2014-2016

Le plan d'actions 2014-2016 visait à améliorer le dispositif ministériel pour le pilotage et la mise en œuvre du 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 ;
- **Etendre 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.

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

L'analyse du niveau actuel de déploiement du CIC ministériel permet de considérer qu'à la date du 1^{er} octobre 2016, **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 ;
- Les **instruments de CIC**, définis dès 2012 pour assurer la maîtrise des processus comptables les plus risqués du périmètre ministériel, se sont consolidés : 21 référentiels de contrôle interne comptable documentent notamment 160 activités de maîtrise des risques (AMR), dites clés, à mettre en œuvre en priorité (AMR-clés) au sein des services déconcentrés, dont certaines sont particulièrement structurantes en termes d'organisations et de pratiques de travail ;
- Grâce à l'investissement des acteurs académiques et particulièrement les animateurs du dispositif que sont les référents pour le CIC, la **mise en œuvre des activités de maîtrise des risques** au sein des services déconcentrés et de l'administration centrale, a atteint un très haut niveau moyen de déploiement ;

- L'automatisation du **suivi du déploiement du CIC en services déconcentrés** par le biais d'une application dédiée et généralisée en 2015, a permis d'améliorer le suivi et la consolidation des données ;
- La mutualisation de pratiques et d'outils et l'animation continue du réseau ont considérablement contribué à l'amélioration du dispositif, au travers notamment de séminaires inter-académiques et de partage de documents thématiques ;
- La montée en charge de l'audit interne et le suivi régulier de l'audit externe mené par la Cour des comptes ont permis d'accompagner la qualité du dispositif opérationnel de CIC ministériel.

> **Des axes d'amélioration néanmoins**

D'un niveau de maturité important, le dispositif comporte néanmoins des marges de progrès :

- La trajectoire pour le déploiement des actions relevant de l'administration centrale est satisfaisante, elle a tiré les conséquences de ses fragilités passées. Elle reste à consolider et à être articulée davantage avec le dispositif global ;
- En matière d'évaluation : l'outil EMR (échelle de maturité des risques) reste employé de manière très inégale, avec un écart significatif entre académies (50% déclarent ne pas l'utiliser quand 10% déclarent l'utiliser de manière quasi-systématique). Ce constat est à rapprocher des demandes académiques pour la définition d'une méthodologie en matière d'évaluation du déploiement de son dispositif ;
- En matière d'accompagnement : une offre de formation plus structurée en matière de conduite de changement reste à construire.

1.2. Appréciation par l'audit et recommandations associées

> L'évaluation du certificateur

Dans le cadre de son évaluation de l'exercice 2015, la Cour des comptes soulignait pour la troisième année consécutive une nette progression du niveau de maturité du dispositif au sein du MENESR. Les éléments les mieux notés sont :

- La structure de pilotage et d'animation du contrôle interne : les instances sont stables et se réunissent régulièrement ;
- Le niveau de mise en œuvre du plan d'actions ministériel 2014-2016 est très satisfaisant (70%) ;
- La documentation des processus : du fait générateur jusqu'au dénouement comptable, les outils couvrent la quasi-totalité des processus financiers du ministère. Une attention particulière est portée aux processus de Titre 2, la documentation couvrant désormais jusqu'à 94% de la dépense (*à noter* : cette documentation opérationnelle, adaptée par le MENESR à son contexte, est également saluée au sein d'instances interministérielles) ;
- L'automatisation de l'enquête annuelle permettant de mesurer le niveau du déploiement : après une expérimentation en 2014, l'outil G2P, qui permet cette automatisation, a été généralisé en 2015 à toutes les académies ;
- Le renforcement progressif de l'audit interne, par l'installation du comité d'audit et par la conduite de nombreux audits.

Parmi les marges de progrès identifiées par la Cour, il faut souligner la question complexe mais essentielle de l'analyse de l'efficacité du CIC.

Enfin, elle recommande de renforcer l'outillage des acteurs opérationnels en matière de procédures et de contrôle au travers notamment de mutualisation de bonnes pratiques et d'outils.

Dès la NEC 2014 et jusqu'à celle de 2016, la cour des comptes a complété son dispositif d'évaluation en se rendant en académies pour apprécier l'effectivité et l'efficacité du dispositif sur la gestion des crédits du Titre 2 : quatre académies par année, pour un total de 12. Il ressort des audits de 2014 et 2015 (2016 est en cours) les conclusions suivantes :

- des niveaux de maturité hétérogènes
- une diffusion progressive de la culture et des outils du CIC
- un foisonnement des outils de contrôle déjà mis en œuvre sur le macro-processus concerné
- des insuffisances en matière de formalisme et de comptes rendus d'activités (« reporting ») sur les contrôles

> L'audit interne

Le décret n°2012-567 du 24 avril 2012 relatif au contrôle interne et à l'audit interne du MENESR crée la mission ministérielle d'audit interne (MMAI). Au 1^{er} septembre 2016, quatre audits à caractère comptable en partenariat avec la mission d'audit interne de la DGFIP ont été menés par la MMAI :

- 2013 : audit sur les bourses de l'enseignement supérieur ;
- 2014 : audit sur les bourses de l'enseignement scolaire ;
- 2015 : audit sur les frais de jury d'examens et concours ;
- 2016 : audit sur le recensement et la comptabilisation des charges à payer.

Chacun de ces audits comporte un certain nombre de recommandations en matière de maîtrise des risques et de sécurisation des processus comptables.

Les audits 2013 et 2014 ont donné lieu à des actions complémentaires dans les dispositifs de sécurisation existants pour une amélioration continue de la maîtrise des risques identifiés, notamment :

- Une campagne de revues de qualité sur certaines actions de maîtrise de risques (AMR)
- La construction de grilles pour un meilleur contrôle de supervision
- Des évolutions règlementaires

Les recommandations issues des audits de 2015 et 2016 auront un impact sur les actions à conduire dans le plan d'actions 2016-2018 (cf infra les actions à mettre en œuvre)

La mission ministérielle d'audit interne assure un suivi des recommandations élaborées pour chaque audit. Ce suivi fait l'objet d'une publication, matérialisant ainsi l'état d'avancement.

2. Analyse des risques comptables du MENESR

2.1. Principes méthodologiques fondant la cartographie des risques comptables ministériels

Afin d'assurer une permanence des méthodes, les cartographies des processus comptables du MENESR et de priorisation des risques comptables ont été actualisées. L'élaboration d'une **cartographie des risques comptables** est un prérequis à toute démarche de contrôle interne financier. Ainsi, elle permet de définir, en croisant les enjeux financiers et les capacités de maîtrise des risques du ministère, les priorités qui seront fixées dans le volet CIC du présent plan d'action ministériel de contrôle interne financier.

> Cartographie des processus comptables ministériels

Les travaux de cartographie des risques se fondent nécessairement sur un premier niveau de **cartographie des processus**. La méthodologie s'appuie sur la cartographie des cycles et processus comptables du comptable centralisateur des comptes de l'Etat. Les données financières qui alimentent les différentes cartographies sont issues des extractions du système d'information financier CHORUS¹. Certaines données ont été recoupées avec les données du rapport du CBCM et d'enquêtes spécifiques diligentées par le ministère. Enfin, les éléments chiffrés présentés ci-dessous sont ceux de l'exercice 2015².

> Cartographie de priorisation des risques comptables ministériels

La méthode de cotation employée dans le cadre du précédent PAM est à nouveau mobilisée. 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 (optimal) à 5 (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 2016-2018 (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 CI tels que pilotés dans la démarche ministérielle de CIC.

A l'ouverture du PAM 2016-2018, la cartographie des risques identifiés dans le précédent plan d'actions demeure. Elle fera néanmoins l'objet d'une rénovation au cours du présent plan d'actions. Cette démarche s'inscrit plus globalement dans le dispositif de maîtrise des risques au sein du ministère qui articule les différentes cartographies.

¹ Utilisation de la restitution INFBUD 40 principalement

² En crédits de paiement

2.2. Ventilation par titre budgétaire et par programme des dépenses du MENESR – chiffres 2015

Titre budgétaire	0139	0140	0141	0214	0230	0150	0172	0193	0231	Total général
21. Rémunérations d'activité	4 523,15	10 832,57	17 675,78	889,61	1 185,48	281,12	0,00	0,00	0,00	35 387,72
22. Cotisations et contributions sociales	1 859,14	8 972,52	13 011,88	535,73	745,97	204,92	0,00	0,00	0,00	25 330,15
23. Prestations sociales et allocation diverses	35,80	29,95	114,06	31,12	23,05	5,38	0,00	0,00	0,00	239,36
31. Dépenses de fonctionnement autres que le personnel	3,27	26,25	40,60	384,82	40,58	25,84	14,60	0,00	2,15	538,09
32. Subventions pour charges de service public	0,45	1,25	0,90	165,35	1,35	11 845,58	5 141,54	551,73	325,49	18 033,64
51. Dépenses pour immobilisations corporelles de l'Etat	0,00	0,02	0,38	89,89	0,01	87,47	0,00	0,00	21,12	198,90
52. Dépenses pour immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00	25,94	0,00	0,15	0,00	0,00	0,00	26,09
61. Transferts aux ménages	66,10	0,00	0,00	15,28	562,97	0,53	0,89	0,00	2 104,72	2 750,48
62. Transferts aux entreprises	0,00	0,00	0,06	0,53	0,15	0,24	58,19	0,00	2,21	61,38
63. Transferts aux collectivités territoriales	13,87	4,19	59,25	-28,19	2 165,93	1,67	1,88	0,00	0,37	2 218,99
64. Transferts aux autres collectivités	664,25	8,15	9,97	162,08	85,13	103,68	990,64	802,57	16,88	2 843,36
72. Dotations en fonds propres	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	187,17	15,10	0,00	83,09	286,35
TOTAL	7 166,03	19 874,90	30 912,88	2 273,16	4 810,62	12 743,74	6 222,84	1 354,30	2 556,03	87 914,51

Ce tableau présente la ventilation des dépenses (en M€) 2015 en CP, par programme. Sont agrégées les dépenses de l'administration centrale et des services déconcentrés.

2.3. Cartographie des processus comptables MENESR

Le tableau ci-dessous constitue la **cartographie des processus comptables** du MENESR.

Processus	Sous-processus	Valorisation (M€)
Rémunérations	Rémunération Principale	29 628,10 €
	Cotisations	24 651,54 €
	Indemnités	2 603,98 €
	Supplément familial de traitement	454,68 €
	Congé de longue durée	182,70 €
	Frais de jury	71,90 €
	Nouvelle bonification indiciaire - Personnels civils	95,45 €
Autres (processus / sous-processus) du processus hors-rémunérations		3 268,87 €
Subventions pour charges de service public à des EPN		17 907,24 €
Interventions	Bourses de l'enseignement supérieur	2 104,71 €
	Subventions aux EPLE	1 537,39 €
	Transferts aux organisations étrangères	1 036,23 €
	Bourses de l'enseignement scolaire	644,51 €
	Subventions aux établissements privés	583,70 €
	Participations / Etablissements Publics Nationaux	286,36 €
Baux	Baux	64,92 €
Transports, déplacement et missions	Frais de déplacement ou mission	82,26 €
	Frais de changement de résidence	28,67 €
Commande publique	Commande Publique	428,12 €
Impôts, taxes et autres versements obligatoires	Pénalités et condamnations / dont accidents du travail et maladies professionnelles, rentes	19,17 €
Autres (processus / sous-processus) du cycle Charges (hors-rémunérations)		2 233,99 €
Processus du sous-cycle	Fonds de concours	25,48 €
« Produits de fonctionnement et d'intervention »	Indus	103,85 €
Autres sous-processus du sous-cycle		11,23 €

2.4. Cartographie de priorisation des risques comptables

Le tableau ci-dessous constitue la cartographie de priorisation des risques comptables du MENESR.

Processus	RCIC actif	Nombre de RCIC	Valorisation (M€)	Indice d'impact financier	Indice de maîtrise des risques par le CIC	Cotation 2016	Cotation 2014	Priorisation du risque 2016	Nature	Commentaires
Rémunérations Principales	Oui	5	29 628	5	3	15	15	P1	T2	
Cotisations	Oui	2	24 651	5	3	15	10	P1	T2	
Indemnités	Oui	2	2 603	4	3	12	12	P1	T2	
Supplément familial de traitement	Oui	1	454,6	2	2	4	6	P2	T2	
Congé de longue durée	Oui	1	182,7	2	3	6	8	P2	T2	Activation du RCIC "Congés longue durée" depuis 2015
Frais de jury	Non	-	71,9	2	5	10	8	P1	T2	Réalisation d'un audit interne sur le sujet
Nouvelle bonification indiciaire	Oui	1	95,4	1	4	4	3	P1	T2	Evolutions réglementaires récentes et sensibilités de certains périmètres
Subventions pour charges de service public à des EPN	Non	-	17 907	5	2	10	10	P2	HT2	
Bourses de l'enseignement supérieur	Oui	1	2 104	4	3	12	8	P1	HT2	
Subventions aux EPLE	Oui	1	1 537	4	3	12	16	P1	HT2	
Transferts aux organisations étrangères	Non	-	1 036	4	3	12	12	P2	HT2	
Bourses de l'enseignement scolaire	Oui	1	644,5	3	3	9	12	P2	HT2	Modifications déjà réalisée à la suite de l'audit
Subventions aux établissements privés	Oui	1	583,7	3	3	9	6	P2	HT2	Pas d'évolutions significatives sur ce périmètre
Participations / Etablissements Publics Nationaux	Non	0	286,3	2	2	4	6	P2	HT2	
Baux	Non	0	64,9	1	3	3	4	P2	HT2	
Frais de déplacement ou mission	Oui	1	82,2	1	4	4	3	P1	HT2	Référentiel à actualiser à la suite d'évolutions (outils et organisation)
Frais de changement de résidence	Non	-	28,6	1	4	4	5	P2	HT2	
Commande Publique	Oui	1	428,1	3	4	12	9	P1	HT2	Modifications organisationnelles substantielles (SFCAT...)
Prestations d'action sociale	Oui	1	20,5	1	3	3	6	P2	HT2	Pas d'évolutions significatives sur ce périmètre
Pénalités et condamnations (dont AT, MP, rentes)	Oui	1	19,1	1	2	2	3	P2	HT2	Diffusion d'un RCIC à titre informatif
Fonds de concours	Oui	1	25,48	1	2	2	3	P2	HT2	Pas d'évolutions significatives sur ce périmètre

3. Axes de travail du Plan d'Action Ministériel 2016-2017

Les axes du présent plan d'actions ont été validés par le comité de pilotage CIC-CIB du 6 juillet 2016.

Le plan d'action ministériel 2016-2018 ouvre une troisième étape dans le dispositif ministériel pour le contrôle interne comptable.

1/ Dans une première étape, l'année 2011 a vu la relance et la réorganisation du dispositif au sein du ministère.

Cette redynamisation s'est matérialisée dans un plan d'actions ministériel 2012-2014 ambitieux au travers d'actions importantes, telles que :

- La structuration de la gouvernance et du pilotage, au niveau ministériel et au niveau académique³,
- La construction, la diffusion et la mise en œuvre d'outils de CIC, notamment les référentiels des processus financiers et comptables,
- L'organisation d'un reporting pour mesurer le taux de déploiement du dispositif,
- L'animation d'un réseau ministériel et académique.

2/ Dans un processus d'amélioration continue, le plan d'actions ministériel 2014-2016 a pris appui sur les points forts des actions menées par le précédent et accentué les démarches d'accompagnement des acteurs et d'animation. Cela s'est notamment traduit par :

- La définition d'un socle minimal de déploiement des actions de maîtrise des risques à atteindre pour les services académiques ;
- L'accompagnement des académies : organisation de séminaires inter-académiques, actions de formations, partage d'outils, etc ;
- La mise à jour des référentiels et la complétude de la bibliothèque : couvrant la quasi-totalité des processus comptables du MENESR ;
- Le renforcement des outils de contrôle (particulièrement sur le titre 2) et des exercices de revues qualité ;
- L'automatisation du reporting.

Cette deuxième étape dans la structuration du dispositif ministériel fut essentielle car elle a permis au MENESR d'atteindre des niveaux de déploiement très élevés grâce à la mobilisation continue de tous les acteurs et grâce à des outils adaptés à l'organisation ministérielle. Elle a permis d'améliorer significativement la sécurisation de nos processus financiers et comptables.

³ Note DAF DCISIF n°2012-0069 du 24 septembre 2012

3/ Le plan d'actions ministériel 2016-2018 ouvre une nouvelle séquence, celle de la maturité et du mode permanent afin que le dispositif MENESR du contrôle interne s'intègre durablement dans les modalités de gestion des organisations. Cette ambition sera portée par un double objectif :

- Donner aux décideurs davantage de leviers pour le management de leurs organisations
- Permettre une intégration plus importante du dispositif dans l'activité quotidienne des acteurs de gestion

Il en découle 18 actions prioritaires⁴ 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 2016-2018.

⁴ Les actions surlignées en bleu sont reconduites du précédent PAM

3.1. Consolider les acquis ministériels

3.1.1. Mettre en œuvre les actions récurrentes

Le dispositif de contrôle interne comptable repose sur un socle minimal de déploiement composé a minima d'un reporting annuel.

Cette enquête est menée en deux étapes : une première remontée au mois de mai et une consolidation au mois de septembre, pour l'année scolaire considérée. Elle couvre les actions suivantes :

- Mesurer et évaluer le taux de déploiement des actions de maîtrise des risques définies dans les référentiels CIC actifs
- Mettre en œuvre les autres actions inscrites à la feuille de route annuelle.

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Répondre à l'enquête annuelle sur le niveau de déploiement du CIC	Académies						
Mettre en œuvre les autres actions de la feuille de route annuelle	Académies						

A noter : pour l'année scolaire 2016-2017, le nombre et le périmètre des référentiels CIC demeurent identiques.

3.1.2. Rénover la cartographie ministérielle des risques comptables

- > **Mieux articuler la cartographie des risques comptables avec la cartographie des processus financiers et comptables**

La cartographie des risques est un préalable à tout dispositif de contrôle interne.

La cartographie des risques comptables majeurs du MENESR et les risques identifiés au sein de chaque référentiel CIC par processus doivent davantage converger afin de disposer d'un outil mieux adapté à la gouvernance et au pilotage de la politique ministérielle en matière de CIC.

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Rénover la cartographie ministérielle des risques comptables pour la rendre plus intelligible	DCISIF						

3.1.3. Rénover les outils de Contrôle Interne Comptable

> Procéder à une revue annuelle de l'adéquation des RCIC aux besoins des acteurs

Le référentiel organisationnel du contrôle interne comptable définit le rôle de pilote de processus comme le principal responsable de la conception des démarches de renforcement de CIC pour un ou plusieurs processus comptables relevant de leur périmètre de responsabilité.

Une revue annuelle de l'adéquation des RCIC aux besoins des acteurs est instituée au moins une fois par an afin de déterminer les travaux de mise à jour à conduire. Elle sera réalisée avec les pilotes de processus lors d'une réunion dédiée et selon des modalités (organisation, contenus, livrables) qui seront définies avec les parties prenantes lors de la première séance.

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Réaliser avec les pilotes de processus une revue annuelle de l'adéquation des RCIC	DCISIF et pilotes de processus						

> Définir une méthodologie et un calendrier de révision des outils

Les référentiels de contrôle interne comptable sont les principaux outils pour le déploiement du contrôle interne comptable au sein du ministère.

Entre 2011 et 2015, 21 référentiels de CIC ont été élaborés puis diffusés afin de couvrir les processus de gestion comptables du MENESR. Adaptés des référentiels de la DGFIP aux besoins du ministère, ces outils font autorité sur le dispositif de CIC ministériel. Ils s'imposent également dans un calendrier de déploiement organisé en année scolaire.

Le plan d'actions ministériels 2016-2018 ouvre un nouveau cycle de travail pour définir une méthodologie de révision afin d'améliorer encore ces outils.

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Définir une méthodologie et un calendrier de révision des RCIC	Groupe de travail : DCISIF + pilotes de processus + académies						

> Réviser les référentiels de contrôle interne comptable (RCIC)

L'actualisation des RCIC est nécessaire, certaines parties d'entre eux sont devenues obsolètes compte tenu de réorganisations et/ou d'évolution d'outils. C'est notamment le cas des RCIC relatifs à :

- La commande publique
- Les frais de missions

Par ailleurs, un RCIC peut ponctuellement être révisé en fonction des besoins identifiés par les acteurs ou suite aux recommandations d'un audit. A cet effet, les observations découlant de l'audit interne sur les charges à payer prévoient de réviser le RCIC sur les opérations de clôture.

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Réviser le RCIC de la commande publique	DCISIF et pilote de processus						
Réviser le RCIC des frais de mission*	DCISIF et pilote de processus						
Réviser le RCIC sur les opérations de clôture	DCISIF et pilote de processus						

* Sous réserve de la désignation d'un pilote de processus

3.2. Etendre de manière pragmatique

3.2.1. Construire et diffuser de nouveaux référentiels de CIC

- > **Le plan d'action découlant de l'audit interne sur les indemnités de frais de jury pour concours et examens prévoit la création d'un RCIC.**

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Construire et diffuser le RCIC pour les indemnités et frais de jury pour concours et examens	DCISIF et pilote de processus						

- > **Construire et diffuser les référentiels « Subventions aux opérateurs » et « transferts aux organisations internationales »**

Action reconduite du PAM 2014-2016 ayant démontré la nécessité de sa mise en œuvre : 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).

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

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Finaliser et diffuser le RCIC « subventions aux opérateurs »	DAF B3 et DGESIP (co-pilotes de processus) et DCISIF						
Construire et diffuser le RCIC « transferts aux organisations internationales »							

3.2.2. Concevoir un dispositif de reporting sur l'efficacité des actions de contrôle

- > **Mesurer l'efficacité des actions de contrôle**

Le dispositif de contrôle interne comptable repose sur des référentiels embarquant un nombre important d'actions de maîtrise et d'actions de contrôle. La Cour des comptes a cependant signalé l'absence de dispositif de reporting sur l'efficacité des actions de contrôle ne permettant pas d'en mesurer les résultats sur les activités de gestion.

A cet effet, et à l'instar de ce qui a pu être réalisé par exemple au cours de la révision des RCIC relatifs aux bourses, il convient de définir une méthodologie permettant d'introduire des indicateurs d'efficacité au sein des actions de contrôle des RCIC, en identifiant les référentiels et les actions qui s'y prêtent le mieux.

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Elaborer une méthodologie pour introduire des indicateurs d'efficacité des actions de contrôle	DCISIF + pilotes de processus + académies						
Expérimenter la méthode sur quelques référentiels prioritaires							

3.2.3. Mieux évaluer son dispositif

L'échelle de maturité de la maîtrise des risques (EMR) est un outil de diagnostic qui permet d'évaluer son dispositif de contrôle interne. En 2014, cet outil interministériel a été adapté pour répondre davantage aux spécificités du ministère. Or, seule une moitié des services académiques l'utilisent (pour certaines, de manière quasi systématique), tandis que l'autre moitié ne mobilise pas cet outil.

Ce constat interroge sur la manière dont les académies évaluent leur dispositif. Il importe donc d'engager à nouveau une action pour concevoir et proposer une méthode d'autodiagnostic dont l'appropriation serait aisée.

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Concevoir et proposer une méthode d'autodiagnostic	DCISIF + académies						

3.2.4. Structurer le comité de suivi du PAM 2016-2018

Le comité de pilotage CIC-CIB du 6 juillet 2016 a validé la restructuration du suivi du PAM en introduisant un comité de suivi opérationnel qui réunira des représentants académiques et des représentants de l'administration centrale. Sa mise en place engage la réorganisation de la représentation académique entre le comité de pilotage et le comité de suivi opérationnel.

Ce comité de suivi aura pour objectifs :

- D'assurer un suivi régulier et partagé des actions du PAM
- De préparer les décisions du comité de pilotage CIC CIB

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Structurer le comité de suivi opérationnel du PAM	DCISIF						
Mettre en place le comité de suivi opérationnel du PAM	DCISIF						

3.3. Renforcer l'accompagnement au changement

> **Poursuivre la démarche de mutualisation des bonnes pratiques en matière organisationnelle, opérationnelle et d'évaluation**

En 2014, la Cour des comptes a identifié des marges de progrès en termes de mutualisation des bonnes pratiques académiques. Pour répondre à cet enjeu, un cycle de séminaires inter-académiques a été entamé avec pour objectifs de renforcer les interactions entre les référents techniques du contrôle interne comptable et de partager les expériences de chacun.

Les principaux atouts de la démarche ont été *pour les académies* la rencontre physique entre référents, le partage d'éventuelles difficultés dans la mise en œuvre des démarches respectives et le partage des bonnes pratiques et *pour la DAF* ces rencontres permettent de recenser les besoins d'accompagnement (notamment les outils) et les attentes de terrain.

Cette démarche a été plébiscitée et devrait se poursuivre afin de capitaliser pour le renforcement du dispositif d'animation. La mise en œuvre de cette action est conditionnée à la stabilisation de l'organisation interne au DCISIF.

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Poursuivre les séminaires inter-académiques	Académies						

> **Renforcer le partage des outils opérationnels pour la mise en œuvre des actions de maîtrise de risques et des actions de contrôle**

Afin d'intensifier la démarche de mutualisation engagée, il a été procédé à la fin de l'année 2015, à l'ouverture d'un chantier de partage et d'amélioration des outils académiques existants. Par le biais de l'outil G2P, et sur la base du volontariat, les académies ont partagé des outils et documents facilitant notamment la mise en œuvre des actions de contrôle.

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Capitaliser sur le partage des outils dans G2P pour renforcer les actions de contrôle et de maîtrise	DCISIF + académies						

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 financier et 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 dispositif de gouvernance ministérielle, les bilans du contrôle interne comptable au sein du ministère, le référentiel organisationnel du CIC ministériel et la bibliothèque des référentiels de CIC.

Plan d'action consolidé

Axe de travail « Consolider »

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Répondre à l'enquête annuelle sur le niveau de déploiement du CIC	Académies						
Mettre en œuvre les autres actions de la feuille de route annuelle	Académies						
Rénover la cartographie ministérielle des risques comptables pour la rendre plus intelligible	DCISIF						
Réaliser avec les pilotes de processus une revue annuelle de l'adéquation des RCIC	DCISIF et pilotes de processus						
Définir une méthodologie et un calendrier de révision des RCIC	Groupe de travail : DCISIF + pilotes de processus + académies						
Réviser le RCIC de la commande publique	DCISIF et pilote de processus						
Réviser le RCIC des frais de mission*	DCISIF et pilote de processus						
Réviser le RCIC sur les opérations de clôture	DCISIF et pilote de processus						

* Sous réserve de la désignation d'un pilote de processus

Axe de travail « Etendre »

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Construire et diffuser le RCIC pour les indemnités et frais de jury pour concours et examens	DCISIF et pilote de processus						
Finaliser et diffuser le RCIC « subventions aux opérateurs »	DAF B3 (pilote de processus) et DCISIF						
Construire et diffuser le RCIC « transferts aux organisations internationales »							
Elaborer une méthodologie pour introduire des indicateurs d'efficacité des actions de contrôle	DCISIF + pilotes de processus + académies						
Expérimenter la méthode sur quelques référentiels prioritaires	DCISIF + pilotes de processus + académies						
Concevoir et proposer une méthode d'autodiagnostic	DCISIF + académies						
Structurer le comité de suivi opérationnel du PAM	DCISIF						
Mettre en place le comité de suivi opérationnel du PAM	DCISIF						

Axe de travail « Renforcer la conduite du changement »

Action	Responsable	2016	2017				+
		T4	T1	T2	T3	T4	
Poursuivre les séminaires inter-académiques	DCISIF + Académies						
Capitaliser sur le partage des outils dans G2P pour renforcer les actions de contrôle et de maîtrise	DCISIF + académies						