

---

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche**

**Niveau de déploiement du contrôle interne comptable et  
financier au sein des opérateurs de l'enseignement  
supérieur et de la recherche**

Version du 9 avril 2014

---

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Eléments d'analyse sur le déploiement du Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF) au sein des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche</b>	<b>4</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>5</b>
1. Volet « questionnaire » de l'enquête annuelle CIC 2013	5
2. Volet EMR de l'enquête CICF 2013	8
3. Volet « Documents support » de l'enquête annuelle CICF 2013	9
<b>Les opérateurs de l'enseignement supérieur (programme 150 hors EPCS et chancelleries)</b>	<b>10</b>
1. Les « fondamentaux » du contrôle interne comptable et financier	11
2. Les acteurs en charge du pilotage et de l'animation du CICF	12
3. Scoring du déploiement du CICF	13
4. Analyse croisée « masse salariale des établissements de l'enseignement supérieur RCE » / « niveau de maîtrise des risques comptables et financiers »	14
5. L'échelle de maturité des risques pour le processus rémunération	16
6. Conclusion	17
Focus : bilan de la certification des comptes 2012 des établissements d'enseignement supérieur	18
<b>Les opérateurs des œuvres universitaires (programme 231)</b>	<b>20</b>
1. Les « fondamentaux » du contrôle interne comptable et financier	21
2. Acteurs et outils du CICF	21
3. Scoring du déploiement du CICF	22
4. L'échelle de maturité des risques pour le processus rémunération	23
5. Conclusion	23
<b>Les opérateurs des programmes de recherche</b>	<b>24</b>
1. Les « fondamentaux » du contrôle interne comptable et financier	25
2. Acteurs et outils du CICF	25
3. Scoring du déploiement du CICF	26
4. L'échelle de maturité de la gestion des risques pour le processus rémunération	27
5. Conclusion	27
<b>Les EPCS et chancelleries</b>	<b>28</b>

## **Introduction**

Le déploiement du Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF) au sein des opérateurs revêt une importance majeure pour la sphère financière de l'Etat à différents niveaux. Il contribue d'abord à la qualité de l'information comptable présentée au Parlement. Il permet également de fluidifier et de rendre plus efficace la démarche de certification des comptes de l'Etat menée par la Cour des Comptes. Enfin et surtout, pour les établissements eux-mêmes, le CICF est un outil particulièrement performant pour sécuriser les processus financiers et les données comptables, et donc la gouvernance financière.

Aussi, le ministère des finances et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) sont-ils particulièrement attentifs à la courbe de déploiement du CICF dont l'observation est possible grâce à l'enquête annuelle dédiée. L'analyse de cette enquête sera présentée dans le cadre de ce document.

Nous souhaitons également que cette enquête permette, pour les opérateurs, d'organiser un temps de bilan annuel sur la mise en place du dispositif et sa pérennité. Elle est en effet l'occasion de réunir ou de consulter l'ensemble des acteurs concernés par le CICF au sein de l'établissement et de valoriser leur travail. De plus, elle permet de se comparer avec d'autres établissements, c'est tout l'enjeu du présent document.

Nous tenons à remercier les établissements qui, plus nombreux que l'année passée, ont renseigné les questionnaires en ligne et concourent ainsi à une meilleure maîtrise des risques comptables de l'Etat, et espère que ce document leur sera utile pour se situer dans le contexte qui est le leur.

Le MESR sera particulièrement attentif à identifier les établissements qui apparaissent en décrochage par rapport à la dynamique collective du CICF et à analyser avec eux les difficultés. Parallèlement, il s'attachera à valoriser les bonnes pratiques des établissements qui affichent un niveau de maturité supérieur à la moyenne.

## **Eléments d'analyse sur le déploiement du Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF) au sein des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche**

Le déploiement du CICF est une démarche qui doit s'inscrire dans la durée afin de transformer profondément et positivement la gouvernance financière des établissements et sécuriser à tous les niveaux les processus et l'information financiers.

Ceci implique une mobilisation coordonnée des acteurs des établissements dans une trajectoire progressive, dont les premiers paliers sont une sensibilisation à l'intérêt d'une approche par les risques, l'analyse des zones de force et de faiblesse des processus financiers et la définition de plans d'action pour répondre aux risques. Partant de cette base, un système de contrôle interne comptable et financier peut être construit, qui générera au fur et à mesure de la valeur-ajoutée en abordant progressivement les enjeux comptables et financiers.

C'est cette trajectoire que promeuvent et accompagnent depuis plusieurs années le ministère des finances et celui de l'enseignement supérieur et de la recherche, en s'attachant à ce qu'elle prenne pleinement en compte les contraintes que connaissent par ailleurs les établissements, et qu'elle leur permette de retirer de la valeur ajoutée de leur investissement en termes de CICF.

L'enquête sur le niveau de déploiement du CICF à fin 2013 permet d'analyser la manière dont cette trajectoire CICF a été intégrée par les établissements. Elle relève des éléments particulièrement positifs, qui confortent les choix ministériels, mais met également en lumière des signaux préoccupants.

Au titre des éléments positifs, il convient de souligner en particulier :

- Le fait qu'une grande partie des établissements d'enseignement supérieur a installé les bases essentielles de déploiement du CICF, en particulier les établissements à forts enjeux financiers passés en RCE, la forte augmentation du taux de réponse étant par ailleurs à souligner ;
- La trajectoire collective particulièrement positive des CROUS, qui se traduit par un fort taux de réponse à l'enquête ministérielle, l'affichage d'un bon niveau moyen de CICF pour le processus « rémunération », et d'une tendance significative à l'installation des « fondamentaux » du CICF : une cartographie des risques et un plan d'action associé ;
- Le maintien d'un niveau moyen de déploiement du CICF particulièrement important sur le périmètre des établissements de la sphère Recherche.

En termes de signaux préoccupants, cependant, il convient de souligner l'écart qui se creuse entre les établissements ayant installé la démarche et ceux qui n'en ont pas installé les premiers paliers (voire, qui n'ont même pas répondu à l'enquête, pourtant supportée par une circulaire). Sur le périmètre des établissements de l'enseignement supérieur (hors chancelleries et EPCS), en particulier, si 84% des établissements a répondu à l'enquête, près de 40% affichent qu'ils n'ont pas installé tout ou partie des fondamentaux de la démarche. Le niveau moyen de renforcement du CICF est certes en progression, mais le risque est de voir certains des opérateurs creuser leur décrochage par rapport à ceux qui ont pleinement saisi la démarche, et se projettent déjà sur les étapes suivantes (dont en particulier l'installation de l'audit interne).

L'environnement actuel de forte transformation des référentiels de la fonction financière, au travers du GBCP, ne doit pas amener les établissements « retardataires » à marquer encore plus leur temps de retard. Au contraire, la revue des processus financiers qu'il occasionne doit être l'occasion d'intégrer les enjeux de contrôle interne dans leur réflexion. C'est une des convictions que portent conjointement les ministères chargés du budget et de l'enseignement supérieur et de la recherche.

## Méthodologie

Pour la deuxième année consécutive, un questionnaire sur le déploiement du contrôle interne comptable, commun au ministère de l'enseignement supérieur (MESR) et à la direction générale des finances publiques (DGFIP) a été diffusé à l'ensemble des établissements relevant de la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ce questionnaire a pour objectifs d'établir un état des lieux des dispositifs de contrôle interne comptable et financier mis en place dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, de valoriser les efforts fournis par les établissements pour maîtriser davantage leurs risques comptables et financiers et de prendre connaissance des points de faiblesse et des difficultés afin d'être en mesure de proposer si nécessaire un soutien approprié.

Il est enfin une réponse au questionnement de la Cour des comptes sur l'effectivité du contrôle interne comptable au sein des établissements publics nationaux.

En 2013, la direction des affaires financières (DAF) du MESR a piloté par délégation l'enquête portée par la Circulaire « Opérateurs »<sup>1</sup> du ministère des finances pour les organismes de son périmètre, soit 260 établissements.

### 1. Volet « questionnaire » de l'enquête annuelle CIC 2013

L'enquête comportait 20 questions relatives au dispositif de contrôle interne des établissements. Il a été adressé le 26 septembre 2013 pour une réponse attendue avant le 29 novembre.

#### a) Taux de réponse

Le taux de réponse de 39% au 29 novembre a conduit les ministères à prolonger la période de réponses jusqu'au 19 décembre. Le taux de réponse définitif (au 20 décembre 2013) pour l'ensemble des établissements sollicités est de 65% et de 75% si l'on exclut les établissements publics de coopération scientifique (EPCS) et les chancelleries<sup>2</sup>.

Type d'établissement	Taux de réponse à l'enquête
Etablissements « enseignement supérieur » du programme budgétaire 150 « Formations supérieures et recherche universitaire »	63%
hors EPCS et chancelleries	74%
Etablissements des œuvres universitaires	69%
Etablissements des programmes de recherche	89%

<sup>1</sup> Circulaire du 5 août 2013 relative au cadre budgétaire et comptable des opérateurs de l'Etat et des établissements publics nationaux pour 2014

<sup>2</sup> Pour lesquels les taux de réponse sont respectivement de 11% et 30%

## b) Méthodologie d'analyse des réponses

Le MESR a fait le choix de construire un dispositif de « scoring » afin d'identifier les niveaux de maturité du CIC, en 5 catégories :

**Niveau 1** : Initialisation de la démarche de CICF

**Niveau 2** : Installation effective des « fondamentaux » du CICF

**Niveau 3** : Démarche en cours de renforcement

**Niveau 4** : Démarche de CICF avancée

**Niveau 5** : Dispositif de CICF présentant des garanties de pérennité et d'efficacité

Une grille d'analyse des questionnaires, simplifiée par rapport à celle de 2012, a été construite selon la méthodologie ci-dessous :

- **Une note sur 24** est attribuée au regard des questions **relatives aux « fondamentaux » de la démarche de CICF**. Pour chacune des questions concernées, une note de 0 (pas de mise en place), 2 (mise en place partielle) ou 4 (mise en place effective) est attribuée en fonction des réponses. Parmi les fondamentaux de toute démarche de CICF, la cartographie des risques et l'existence d'un plan d'action au suivi formalisé ont une place spécifique. En effet, le dispositif n'a aucune garantie de pérennité ou d'efficacité, quelles que soient les démarches développées par ailleurs, si ces deux piliers ne sont pas installés. Aussi, en cas de réponse négative à l'une des questions 7, 8 ou 9, la note pour la partie « fondamentaux » est ramenée à zéro (cf. exemple détaillé infra).
- **Une note sur 18** est attribuée au regard des questions relatives à **l'installation d'outils de renforcement du CICF**. Pour chaque question, une note de 0 (outil non employé), 1 (déploiement partiel) ou 2 (outil installé) est attribuée.

L'addition des notes « fondamentaux » et « outils » donne un score global qui correspond à un niveau de déploiement du CIC.

Score	0 à 8	9 à 16	17 à 24	25 à 32	>32
Niveau de déploiement	<b>1</b> Initialisation de la démarche de CICF	<b>2</b> Installation effective des « fondamentaux » du CICF	<b>3</b> Démarche en cours de renforcement	<b>4</b> Démarche de CICF avancée	<b>5</b> Dispositif de CICF présentant des garanties de pérennité et d'efficacité

Certaines questions non porteuses d'indications sur le niveau de déploiement du CICF ne sont pas intégrées au score et donnent lieu à un retour quantitatif spécifique.

Rappel du questionnaire et exemples de détermination du « niveau de déploiement du CIC »

LES FONDAMENTAUX	Score (0, 2 ou 4)	Exemple 1	Exemple 2
1. Existence d'un texte organisant le CICF		2	2
2. Installation d'un comité de pilotage CICF		2	4
3. Désignation d'un Référent CICF		4	2
7*. Cartographie des risques élaborée		2	4
8*. Plan d'action élaboré		0	4
9*. Suivi formalisé du plan d'action			
TOTAL	/24	0	20
LES OUTILS	Score (0, 1 ou 2)		
6. Cartographie des processus formalisée		2	2
10. Existence d'un plan de contrôle		1	1
11. Procédures documentées		1	1
12. Organigrammes fonctionnels nominatifs élaborés		0	0
13. Actions de formations au CIC menées		1	1
14. Dossier de révision élaboré		1	1
16. Utilisation EMR		1	1
17. Evaluation de l'efficacité du dispositif		0	0
18. Dispositif d'audit interne			
TOTAL	/18	6	26
Niveau de déploiement		Niveau 1	Niveau 4

Nota : questions suivies d'un \*

La cartographie des risques et le plan d'action sont les premières étapes pour la mise en place d'une démarche de CICF structurée. Sans l'un de ces piliers faisant l'objet d'un suivi formalisé ( c'est-à-dire sans l'identification des risques comptables et financiers, leur hiérarchisation et la formalisation des moyens que l'établissement choisit de mettre en œuvre pour limiter leur fréquence ou leur impact), le dispositif n'a aucune garantie de pérennité ou d'efficacité, quelles que soient les démarches développées par ailleurs.

Aussi, si pour l'une des questions 7, 8 ou 9 la réponse est non, la note totale pour les fondamentaux est mise à zéro.

## 2. Volet EMR de l'enquête CICF 2013

L'échelle de maturité de la gestion des risques (EMR) est un outil d'autoévaluation permettant de comparer, sur un processus donné, les objectifs de contrôle interne comptable et financier que l'établissement s'est fixé et le dispositif effectif. Il s'agit d'un questionnaire suivant les étapes logiques de déploiement du dispositif de CICF pour les quatre leviers de contrôle interne que sont le pilotage, l'organisation, la documentation et la traçabilité.

Compte tenu de l'enjeu que représente la rémunération pour la majorité des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, ce processus a été choisi lors de l'enquête 2013 pour réaliser cet exercice d'auto évaluation. L'objectif était de pouvoir analyser et restituer à tous des éléments sur le niveau de maîtrise des risques associé à ce processus souvent porteur de risques majeurs.

### a) Taux de réponse

Le taux de réponse à ce volet de l'enquête est de 40% pour l'ensemble des établissements sollicités et de 48% si l'on exclut les EPCS et les chancelleries pour lesquels l'enjeu de rémunération est moindre.

Type d'établissement	Taux de réponse à l'enquête EMR
Etablissements « enseignement supérieur » du programme budgétaire 150 « Formations supérieures et recherche universitaire »	37%
Hors EPCS et chancelleries	46%
Etablissements des œuvres universitaires	48%
Etablissements des programmes de recherche	63%

### b) Méthodologie

L'emploi de l'EMR permet d'obtenir une note de 1 à 5 pour chacun des quatre leviers opérationnels de contrôle interne (organisation, documentation, traçabilité, pilotage). Nous avons choisi de faire une moyenne de ces quatre notes.

L'enquête sur l'échelle de maturité de la gestion des risques appliquée au processus rémunération (« enquête EMR ») permet ainsi de classer les établissements selon la moyenne des notes déclarées sur 4 niveaux.

Moyenne de l'EMR	inférieur ou égal à 1	> 1 et < 3	3 à 4	Plus de 4
Niveau correspondant	Fortes lacunes dans le dispositif de CICF	Niveau intermédiaire de CICF	Existence de points forts	Assurance d'un dispositif fiable



### **3. Volet « Documents support » de l'enquête annuelle CICF 2013**

Des documents (cartographie des risques et plan d'action actualisés) ont été demandés en complément de l'enquête. L'objectif de cette demande est double : en premier lieu, il s'agit d'identifier des problématiques communes en termes d'expression de risques, et, dans un second temps, d'identifier les modèles ou les méthodes qui pourraient être le cas échéant proposés pour une mutualisation.

D'autres documents ont été déposés par les établissements (procédures, plans de contrôle, organigrammes fonctionnels, organisation du CICF, bilan annuel etc...) qui sont autant d'exemples de dynamisme des établissements sur le sujet du CICF, de leur adaptation aux contraintes conjoncturelles et à leur environnement.

Au total, 130 documents ont été déposés sur Pléiade par 78 établissements.

Contact :

Pour toute précision relative au présent document, n'hésitez pas à contacter la référente CICF au sein du bureau des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche : [anne-sophie.furry-rousseau@education.gouv.fr](mailto:anne-sophie.furry-rousseau@education.gouv.fr).

---

**Les opérateurs de l'enseignement supérieur  
(programme 150 hors EPCS et chancelleries)**

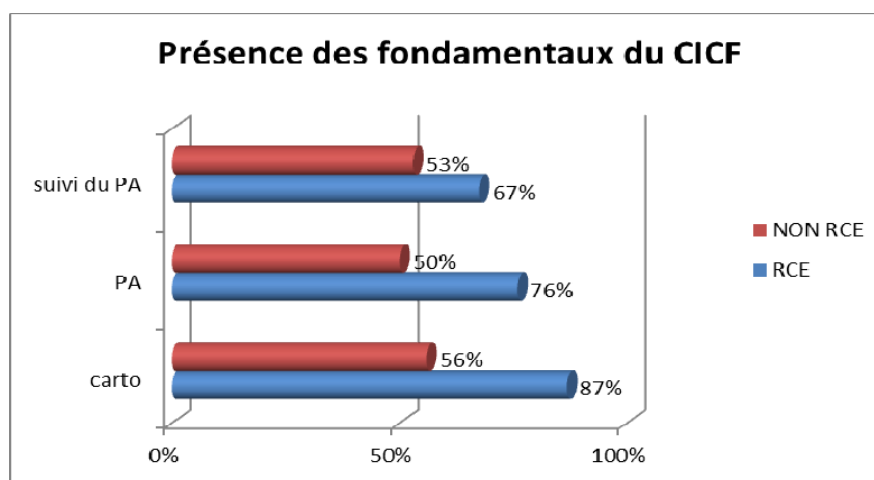
Niveau de déploiement du contrôle interne comptable et financier  
au sein des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la  
recherche

---

Le questionnaire a été adressé aux 192 opérateurs et établissements publics de coopération scientifique (EPCS) rattachés au programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » dont 103 établissements qui ont accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE). Le taux de réponse est de 74%<sup>3</sup> si l'on exclut les EPCS et chancelleries<sup>4</sup>.

### 1. Les « fondamentaux » du contrôle interne comptable et financier

Une attention particulière a été portée aux trois éléments fondamentaux du CICF que sont la cartographie des risques, le plan d'action et le suivi du plan d'action. Le graphique ci-dessous synthétise la présence des fondamentaux au sein des établissements du programme 150.



Légende : PA : Plan d'action CICF ; « carto » : cartographie des risques comptables et financiers.

91 établissements d'enseignement supérieur (RCE et non-RCE), rapportent avoir établi une cartographie des risques comptables et financiers. 61 déclarent cependant que cette cartographie est « partielle<sup>5</sup> ou non hiérarchisée ».

En outre, 80 établissements ont établi un plan d'action, mais 61 d'entre eux déclarent que ce plan d'action est « partiel ».

Enfin, il convient de souligner que parmi les réponses, quelques établissements ont fait la remarque que leurs documents étant « en cours », l'absence de case correspondante les a contraint à remplir la case « aucun déploiement ».

Il reste que 34% des établissements RCE ne présentent pas leurs documents de CICF au Conseil d'Administration, alors même qu'il s'agit d'une obligation (circulaire relative à la mise en place du contrôle interne comptable et financier du 1<sup>er</sup> juin 2011).

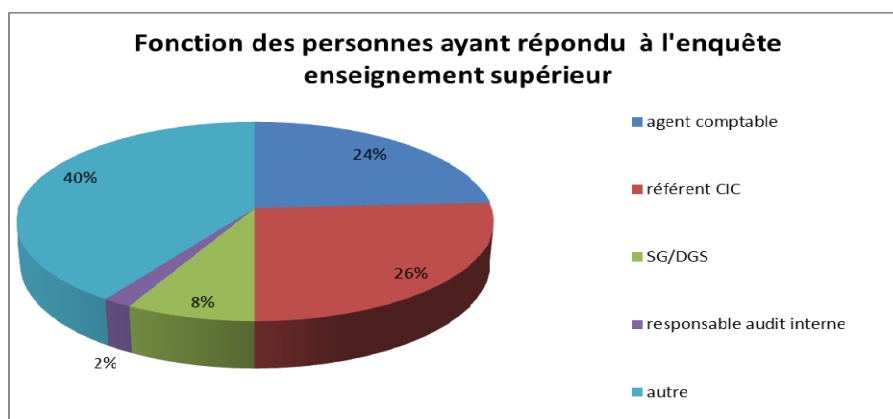
<sup>3</sup> Parmi les réponses reçues, trois ne sont pas exploitables. Le nombre de réponses exploitées est de 117.

<sup>4</sup> Une deuxième relance a été envoyée en janvier spécifiquement aux quinze établissements RCE qui, pour des raisons diverses, n'avaient pas répondu à l'enquête. Les dix réponses complémentaires reçues suite à cette relance, ainsi que les réponses qui ont été faites en dehors de l'outil Pléiade n'ont pas été intégrées dans les analyses qui suivent.

<sup>5</sup> La cartographie des risques ou le plan d'action sont dits partiels si l'ensemble de la fonction financière et comptable n'est pas couverte.

## 2. Les acteurs en charge du pilotage et de l'animation du CICF

Il était demandé aux agents renseignant l'enquête d'indiquer leur fonction dans l'établissement. Le graphique ci-dessous retrace l'hétérogénéité des profils. Il apparaît néanmoins qu'un quart des retours ont été renseignés par le « référent contrôle interne comptable et financier » et un quart par les agents comptables (sachant que ces fonctions ne sont pas incompatibles).

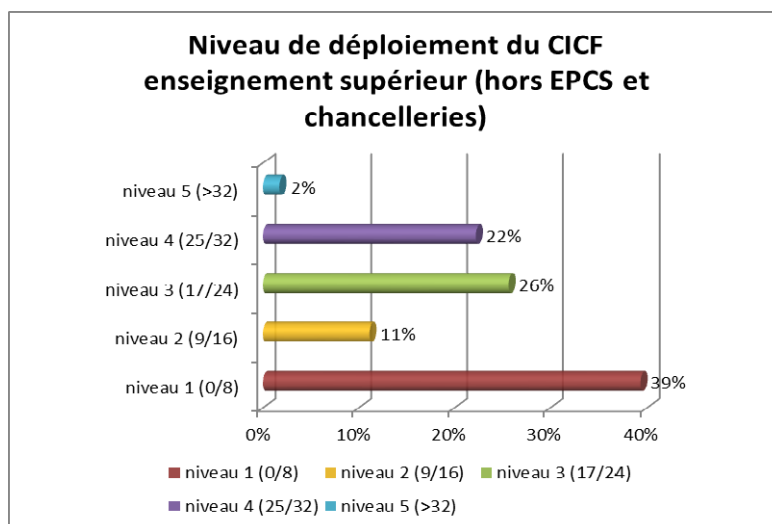


Par ailleurs, la question 4 portait sur l'estimation de l'effectif consacré par la structure à l'animation et le pilotage du CICF. Le tableau ci-après distingue les réponses des établissements RCE et non RCE.

Effectif consacré au pilotage et à l'animation du CICF	RCE	NON RCE
Moins d'un ETPT	60%	94%
Un ETPT	24%	6%
Plus d'un ETPT	16%	0%

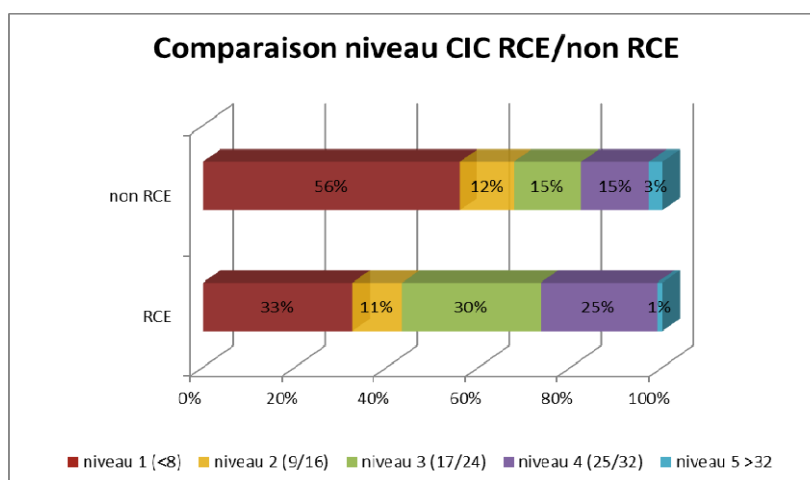
### 3. Scoring du déploiement du CICF

En utilisant la méthodologie décrite *supra*, les conclusions de l'étude des résultats propres au niveau de déploiement du CICF parmi les opérateurs de l'enseignement supérieur en 2013 sont présentés ci-dessous :



La moitié des établissements a un niveau de déploiement supérieur à 3, ce qui signifie qu'ils affichent une « démarche en cours de renforcement », une « démarche de CICF avancée » ou un « dispositif de CICF présentant des garanties de pérennité et d'efficacité ». En revanche, 39% des établissements sont au niveau 1 de déploiement et n'ont pas mis en place les « fondamentaux » du CICF.

Il est utile d'analyser les différences selon que les établissements sont ou non RCE (cf. graphique ci-dessous).



En effet, les établissements ayant accédé aux responsabilités et compétences élargies se sont davantage approprié la démarche de CICF. La différence de niveau entre les établissements RCE et non RCE s'observe notamment par la mise en place plus fréquente dans les établissements RCE des fondamentaux du CICF. Cette meilleure appropriation pourrait s'expliquer par le fait que le CICF est un outils de pilotage, mais aussi une démarche facilitante qui permet d'alléger la certification des comptes par les commissaires aux comptes.

#### **4. Analyse croisée « masse salariale des établissements de l'enseignement supérieur RCE » / « niveau de maîtrise des risques comptables et financiers »**

Pour compléter l'analyse sur les établissements ayant accédé aux responsabilités et compétences élargies, nous avons choisi d'effectuer une analyse croisée entre la dotation en masse salariale des établissements (représentative de la surface financière) et le scoring issu de l'enquête annuelle CICF. Il en ressort le graphique présenté en page suivante.

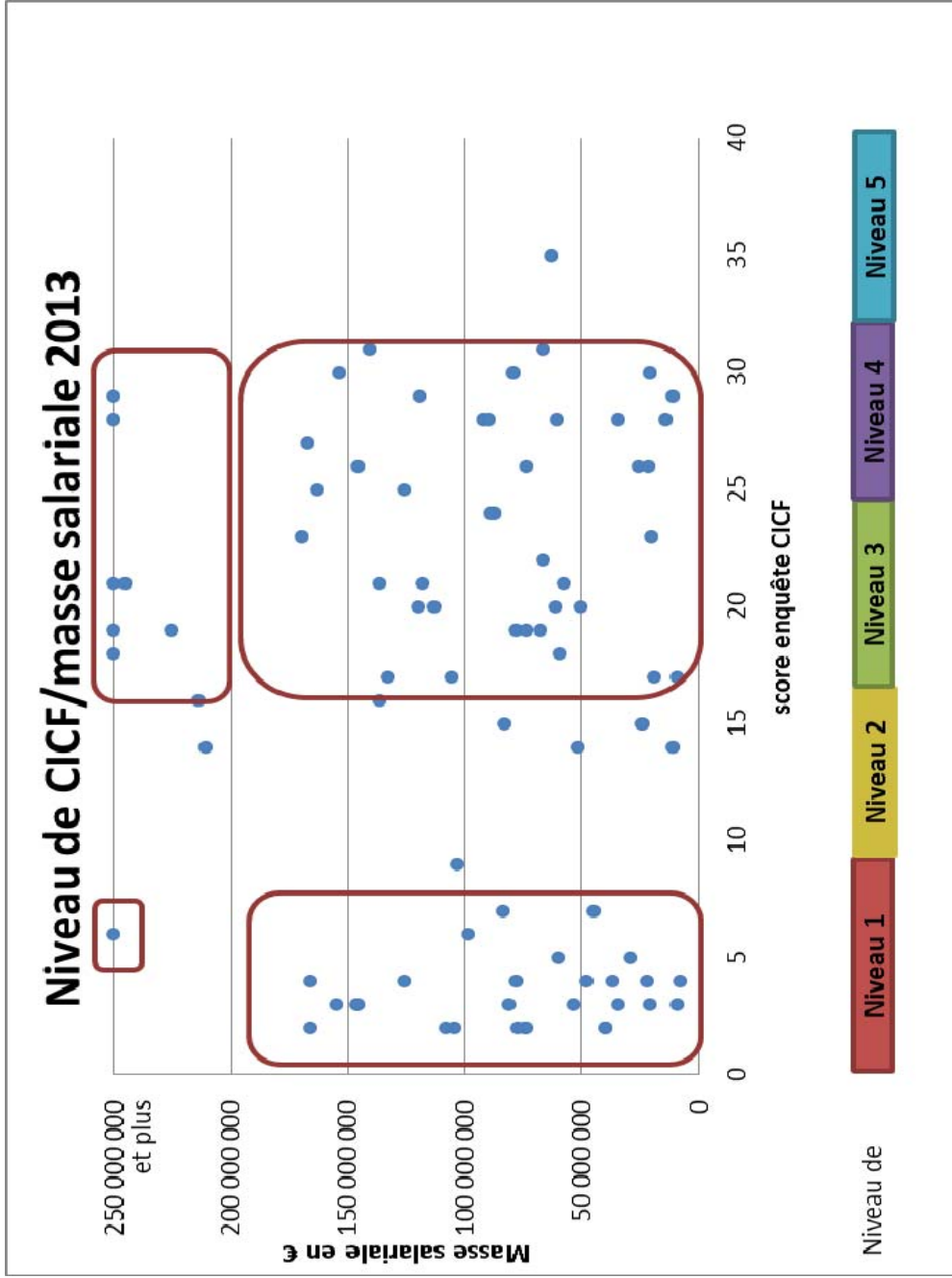
Ce graphique permet de mettre en évidence trois groupes d'établissements parmi les RCE qui ont répondu à l'enquête 2013 :

- Un établissement de plus de 250M de masse salariale qui est au stade d'initialisation de la démarche de CICF et nécessite donc une attention particulière du MESR ;
- Un ensemble d'établissements qui a atteint un niveau déploiement « en cours de renforcement » ou « avancé » . Ces établissements ont fait un investissement initial et installé les garanties pour qu'il soit rentable dans la durée. Cet ensemble comprend en particulier 7 établissements dont l'enjeu financier est majeur.
- 25 établissements de moins de 200M de masse salariale qui semblent ne pas avoir mis en place les piliers du contrôle interne comptable et financier.

Sur 19 établissements RCE qui n'ont pas répondu à l'enquête en 2013, 15 n'avaient pas répondu l'année précédente. Ces opérateurs sont source d'inquiétude pour le MESR et feront vraisemblablement l'objet de plans d'action dédiés.

A titre indicatif, le tableau ci après présente le nombre de réponses et de non réponses et les masses salariales correspondantes.

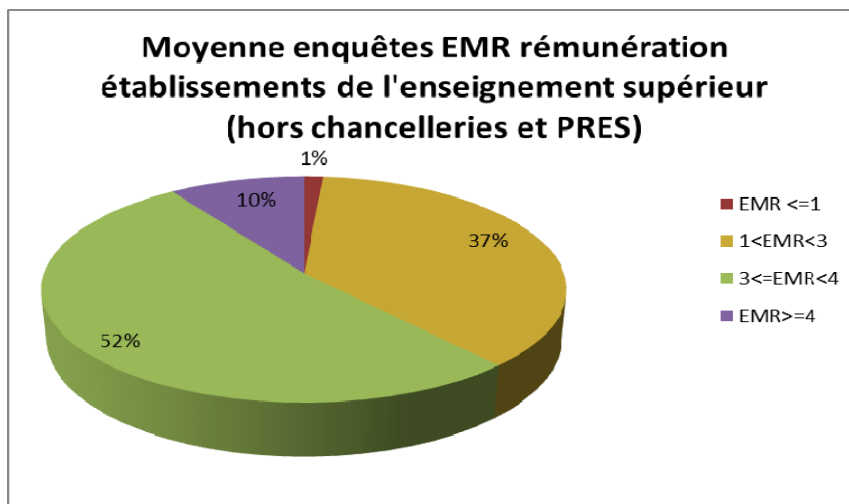
	<b>Réponses</b>	<b>Absence de réponses au 20 décembre 2013</b>
<b>Nombre</b>	<b>83</b>	<b>19</b>
<b>Masse salariale correspondante en M€</b>	<b>8 681,34</b>	<b>1 482,66</b>



## 5. L'échelle de maturité des risques pour le processus rémunération

73 établissements du programme 150 ont répondu au volet EMR de l'enquête, ce qui ne permet pas d'effectuer d'extrapolation sur l'ensemble des établissements.

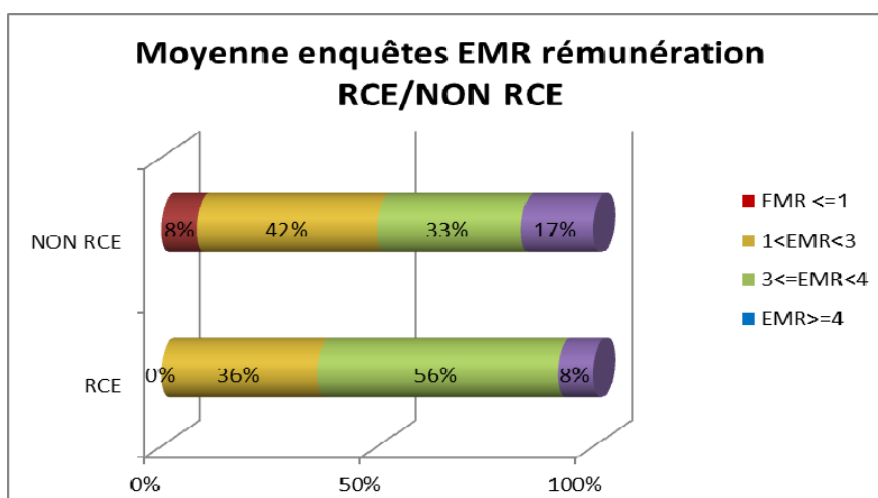
Les résultats pour ce volet de l'enquête sont représentés dans le graphique suivant :



A part une réponse atypique d'un établissement qui indique n'avoir aucun dispositif CICF sur le processus visé, on peut retenir les faits suivants :

- plus de la moitié des établissements qui ont renseigné ce volet EMR de l'enquête affichent un niveau de maîtrise de CICF avec « existence de points forts » sur le processus rémunération ;
- 7 établissements assurent avoir un dispositif fiable de CICF sur ce processus. Ceci fait d'eux une source précieuse d'expériences variées et de bonnes pratiques qu'il serait intéressant de mutualiser.

Le pourcentage d'établissements dont la moyenne sur l'EMR rémunération dépasse 3/5 est supérieur pour les RCE, néanmoins, la proportion d'établissements dont le niveau de maîtrise est très élevé est plus important parmi les non RCE.





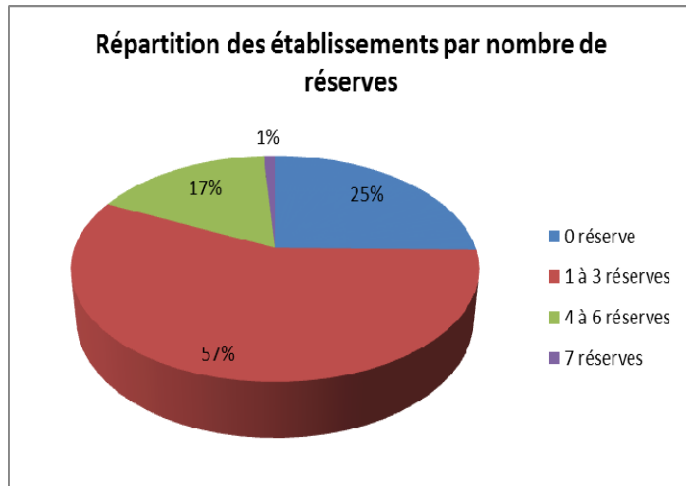
## **6. Conclusion**

Le bilan de l'enquête 2013 matérialise une évolution positive du déploiement de contrôle interne comptable et financier pour les établissements rattachés au programme 150. 45% des opérateurs ayant répondu ont un niveau de déploiement au moins « en cours de renforcement ». La maîtrise des risques sur le processus rémunération semble être une préoccupation prioritaire pour une majorité d'établissements. Néanmoins, parmi les réponses reçues, 46 établissements sont en phase d'initialisation, dont 27 ont accédé aux responsabilités et compétences élargies.

L'enjeu pour les années à venir sera d'obtenir un meilleur taux de réponse, notamment pour les RCE et de poursuivre l'évolution positive du niveau de déploiement du CICF au sein des établissements. L'un des leviers pour favoriser cette évolution nous apparaît être la mutualisation des bonnes pratiques entre les établissements.

## Focus : bilan de la certification des comptes 2012 des établissements d'enseignement supérieur

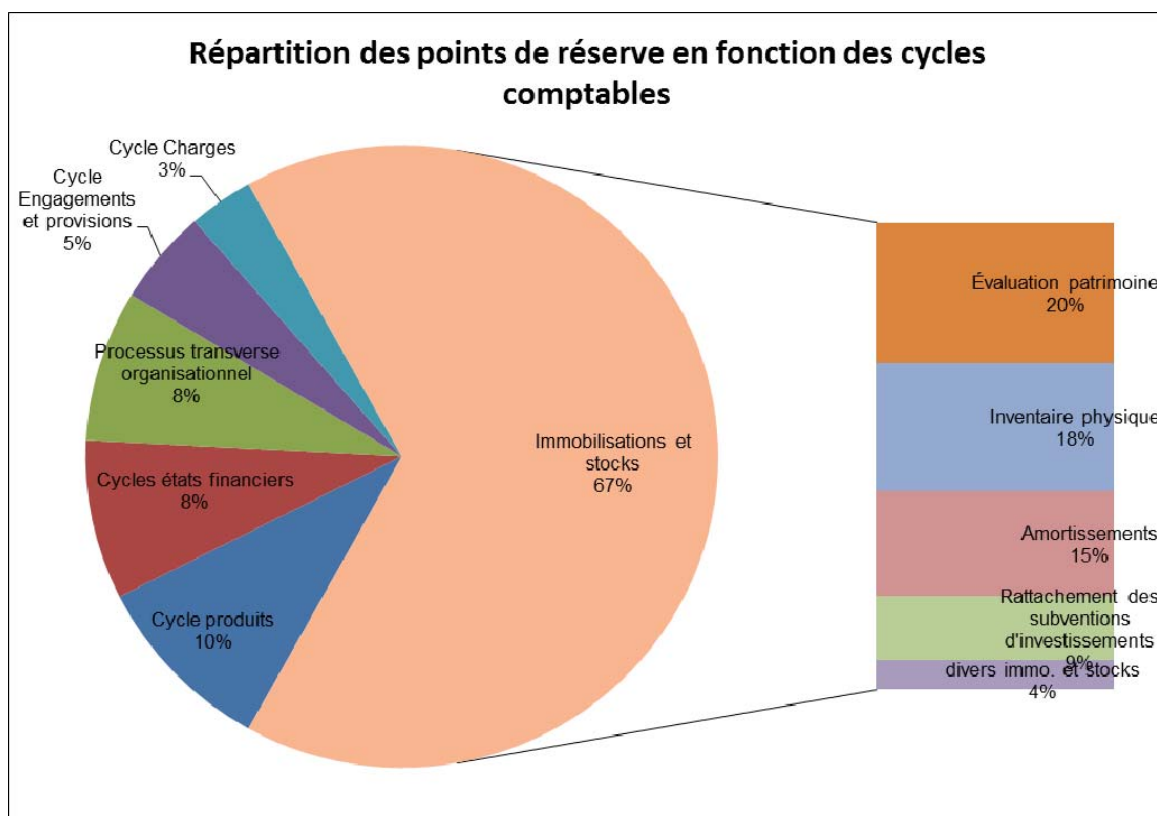
Les comptes 2012 des 95 établissements RCE ont été certifiés en 2013. Les commissaires aux comptes ont formulé un certain nombre de réserves mais aucun refus de certification n'a été prononcé.



La diminution du nombre de réserves se poursuit, signe de la persistance d'une réelle « dynamique de progrès ». 188 réserves ont été dénombrées. Plus de 80% des établissements ont entre 0 et 3 réserves sur leurs comptes 2012 - cf. graphique ci-contre. Pour mémoire, seulement la moitié des établissements étaient dans ce cas s'agissant de la certification des comptes 2010. Il convient de noter que 24 établissements, soit 25% du périmètre et dont 4 établissements primo-certifiant, sont certifiés sans réserve.

L'analyse des points des réserves met en évidence, d'une part, les chantiers de qualité comptable à prioriser fin 2012, et d'autre part, les résultats positifs des actions déjà entreprises. Le périmètre d'une réserve pouvant s'avérer variable en fonction du commissaire aux comptes, l'approche par points de réserve est privilégiée car elle permet un décompte plus précis et plus homogène des sujets abordés par les commissaires aux comptes (CAC).

Le graphique ci-après recense les domaines (au sens des cycles de la Cour des comptes) qui font l'objet de points de réserves des commissaires aux comptes. Le cycle le plus impacté est toujours celui relatif aux immobilisations (patrimoine immobilier et mobilier).



- Cycle immobilisations et stocks : des réserves qui perdurent sur le patrimoine immobilier et mobilier

Deux tiers des points de réserves sont relatifs aux immobilisations. La grande majorité des points de réserves sur le défaut de comptabilisation des biens mis à disposition des établissements a été levée mais l'évaluation insuffisante et/ou imprécise du patrimoine par France domaine a conduit les CAC à maintenir des points de réserves sur ce sujet (20 % des points de réserves).

- Cycles produits et états financiers :

Les contrats de recherche constituent un autre point d'attention fort des CAC qui relèvent des incertitudes s'agissant du rapprochement des produits et des charges et de la correcte comptabilisation des produits constatés d'avance.

- Processus transverse organisationnel :

Le défaut de contrôle interne comptable au sein des établissements est expressément formalisé pour 17 établissements. L'absence de dispositif formalisé de maîtrise des risques financiers et comptable ne permet pas aux commissaires aux comptes (CAC) de s'assurer de la sincérité des montants inscrits en comptabilité.

Cette observation concerne, tout à la fois, les provisions et les postes de charges et de produits. Les CAC mettent en exergue le défaut de contrôle interne notamment pour s'assurer de l'exact rattachement des produits et charges à l'exercice. La présence ou l'absence de ces points de réserve ne permet cependant pas de tirer des certitudes quant au niveau de déploiement du CIC dans les établissements.

A l'instar des années précédentes, les travaux d'assistance à la levée des réserves initiés dès l'automne 2010 avec la DGFIP se poursuivent. Ils permettront conjointement avec le PAM 2012-2014 d'améliorer la maîtrise des risques comptables et financiers.

---

Deuxième partie

**Les opérateurs des œuvres universitaires  
(programme 231)**

Niveau de déploiement du contrôle interne comptable et financier  
au sein des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la  
recherche

---

Le questionnaire a été adressé aux 30 opérateurs rattachés au programme 231 « vie étudiante ». 20 établissements ont répondu à l'enquête annuelle 2013, ce qui correspond à un taux de réponse de 69%. Ce taux de réponse est meilleur que celui observé pour l'ensemble des établissements et meilleur que le taux de réponse 2012 qui était de 55% pour les CNOUS et CROUS. En revanche, six établissements qui n'ont pas répondu n'avaient déjà pas répondu à l'enquête l'année dernière. Nous ne disposons d'aucun élément pour savoir si ces établissements rencontrent des difficultés spécifiques pour la mise en place du CICF.

## 1. Les « fondamentaux » du contrôle interne comptable et financier

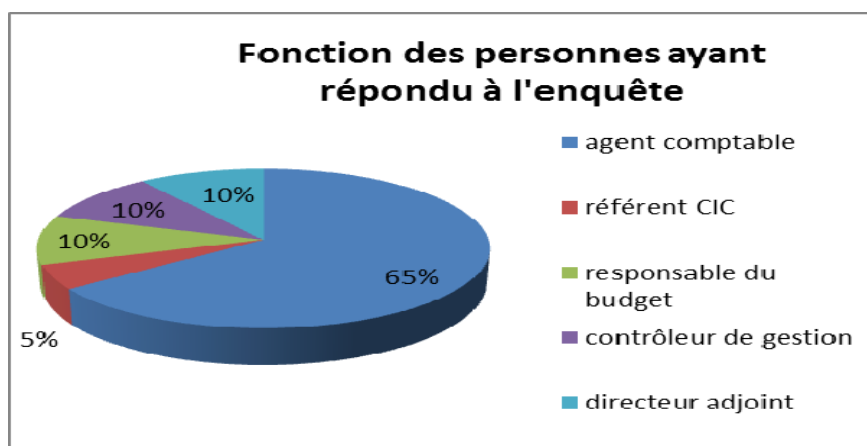
Une attention particulière a été portée aux trois éléments fondamentaux du CICF que sont la cartographie des risques, le plan d'action et le suivi du plan d'action.

Sur les 20 CROUS qui ont répondu, 5 n'ont pas élaboré une cartographie des risques, un plan d'action et son suivi formalisé. En revanche, 13 présentent la cartographie des risques et le plan d'action en conseil d'administration conformément à l'obligation décrite dans la circulaire relative à la mise en place du contrôle interne comptable et financier du 1<sup>er</sup> juin 2011.

13 CROUS ont un score supérieur ou égal à 12/24 concernant les « fondamentaux du CICF ». Cela signifie que les éléments fondamentaux du contrôle interne comptable, à savoir un texte organisant le CICF, un comité de pilotage, la désignation d'un référent, l'élaboration d'une cartographie des risques et d'un plan d'action et le suivi formalisé de ce plan d'action sont installés au moins partiellement pour ces établissements.

## 2. Acteurs et outils du CICF

La question 4 du questionnaire portait sur l'estimation de l'effectif consacré par la structure à l'animation et le pilotage du CICF. Deux CROUS estiment leur effectif consacré à l'animation et au pilotage du CIC à un ETPT, pour les 18 autres, cet effectif est inférieur à un ETPT. Il apparaît que dans la grande majorité des cas, le référent CICF est l'agent comptable, ce qui correspond à la fonction la plus fréquemment relevée parmi les personnes qui ont répondu à l'enquête (cf. graphique ci-dessous).



Au-delà des outils fondamentaux que sont la cartographie des risques et l'élaboration d'un plan d'action formalisé, les outils de pilotage complémentaires suivants sont le plus souvent développés au moins de façon partielle dans les CROUS :

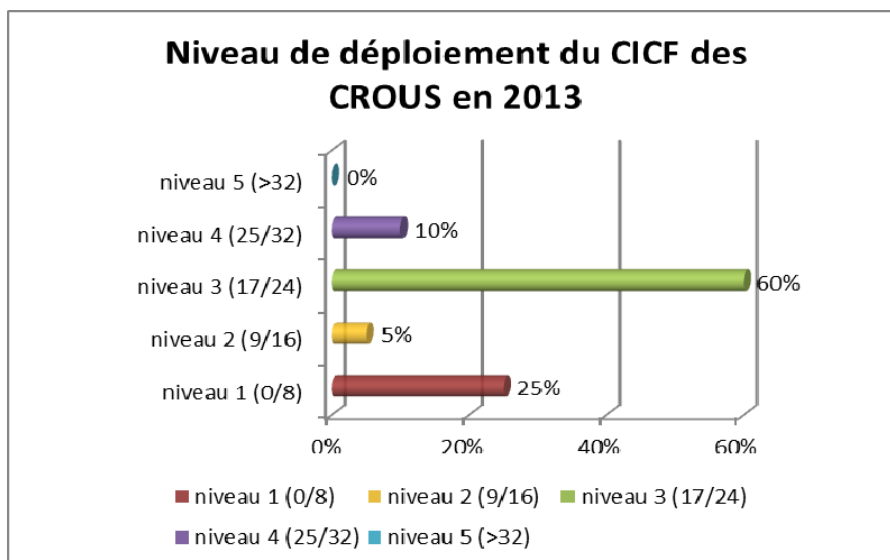
- les cartographies des processus
- la documentation des procédures
- les organigrammes fonctionnels

En revanche, le dossier de révision et l'échelle de maturité de la gestion des risques (EMR) sont très rarement utilisés par les établissements. Par ailleurs, seuls deux CROUS évaluent l'efficacité de leur dispositif de CICF de façon formalisée.

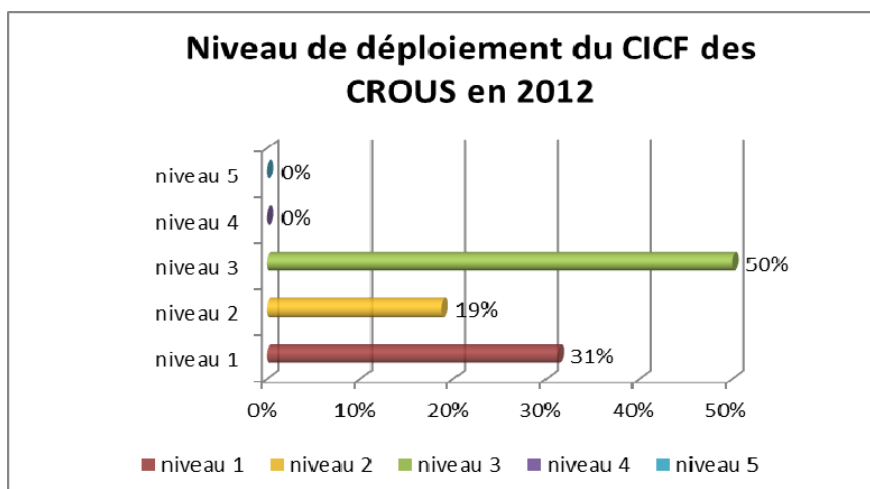
En ce qui concerne la mise en place de l'audit interne, trois CROUS prévoient la mise en place d'un dispositif mais aucun dispositif n'est actuellement opérationnel.

### 3. Scoring du déploiement du CICF

En utilisant la méthodologie décrite *supra*, les conclusions de l'étude des résultats propres au niveau de déploiement du CICF au sein des établissements de type CROUS est évalué comme suit au terme de l'enquête 2013 :



Pour comparaison, tel était le niveau de déploiement en 2012 était le suivant :

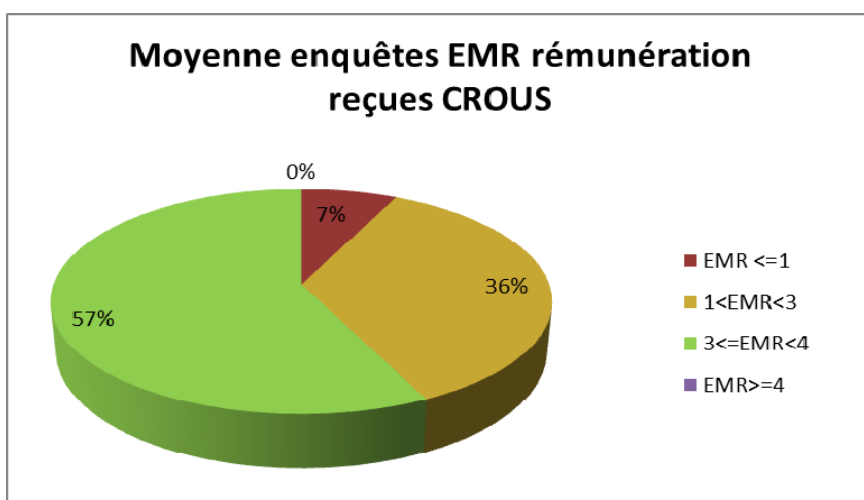


Cinq établissements parmi ceux qui ont répondu (25%) à l'enquête n'ont pas installé les piliers du CICF et sont donc en phase d'initialisation de la démarche contre 31% en phase d'initialisation en 2012. mais deux d'entre eux font état en commentaire de leur enquête de progrès substantiels dans la démarche CIC.

Bien qu'aucun des CROUS n'a atteint le niveau correspondant à un dispositif de CICF présentant des garanties de pérennité et d'efficacité, les CROUS de Besançon et Lyon-Saint –Etienne semblent déjà très avancés dans la démarche, du fait de l'installation durable des outils fondamentaux.

#### 4. L'échelle de maturité des risques pour le processus rémunération

14 CROUS (soit 48%) ont renseigné l'enquête EMR. L'analyse de ces réponses est schématisée infra :



60% des CROUS déclarent donc avoir un niveau de CICF « moyen » à « bon » sur le processus rémunération. 4 CROUS ont une moyenne supérieure à 3.5/5 et affichent donc disposer d'une expérience qui pourrait donner lieu à une mutualisation de bonnes pratiques auprès des autres établissements.

Les réponses sont réparties à peu près équitablement sur les quatre leviers de CICF que sont l'organisation, la documentation, la traçabilité et le pilotage avec toutefois des dispositifs légèrement plus développés sur la traçabilité des acteurs et des opérations financières et comptables.

#### 5. Conclusion

Le bilan de l'enquête annuelle CICF pour les établissements du programme 231 matérialise une évolution particulièrement positive du déploiement du CICF parmi les CROUS engagés dans la démarche tant du point de vue du taux de réponse qui a progressé de 55 à 69%, que du niveau de déploiement qui a favorablement évolué (en effet, le nombre de CROUS au niveau 3 « démarche en cours de renforcement » a augmenté et deux CROUS sont désormais au niveau 4 « démarche de CICF avancée »).

Pour les années à venir, le principal enjeu sera l'augmentation du nombre des réponses, et la poursuite de l'évolution positive du niveau de déploiement CICF au sein des établissements. L'un des leviers pour favoriser cette évolution pourrait être la mutualisation des bonnes pratiques entre les établissements.

---

Troisième partie

### **Les opérateurs des programmes de recherche**

Niveau de déploiement du contrôle interne comptable et financier au sein des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche

---



Un seul établissement de recherche sur les 19 opérateurs rattachés aux programmes de recherche sollicités n'a pas répondu à l'enquête annuelle CICF. Le taux de réponse est donc de 89%, comme en 2012.

### 1. Les « fondamentaux » du contrôle interne comptable et financier

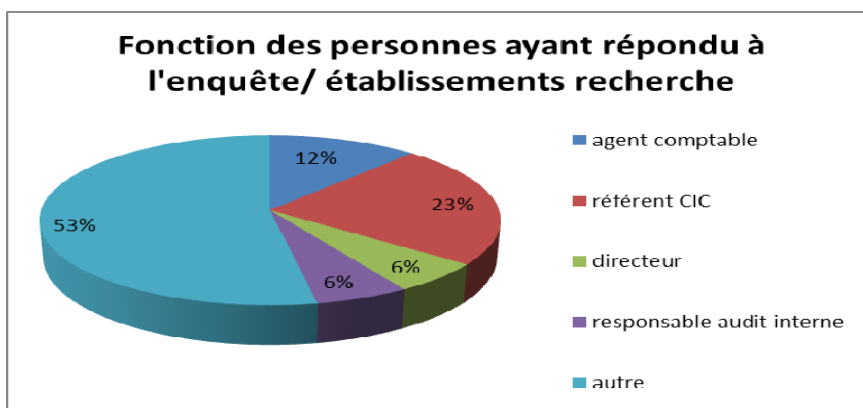
Une attention particulière a été portée aux trois éléments fondamentaux du CICF que sont la cartographie des risques, le plan d'action et le suivi du plan d'action.

Quatre établissements de recherche n'ont pas mis en place l'ensemble des fondamentaux du CICF (une cartographie des risques, un plan d'action et formalisation du suivi du plan d'action).

Les documents existants, sauf pour trois établissements, sont présentés au conseil d'administration. Cinq établissements les soumettent même au vote.

### 2. Acteurs et outils du CICF

Il était demandé aux personnes saisissant l'enquête d'indiquer leur fonction dans l'établissement. Le graphique ci-dessous relate l'hétérogénéité des profils. Les répondants ont des fonctions diverses, parmi lesquels les référents CIC ne représentent que 23%.



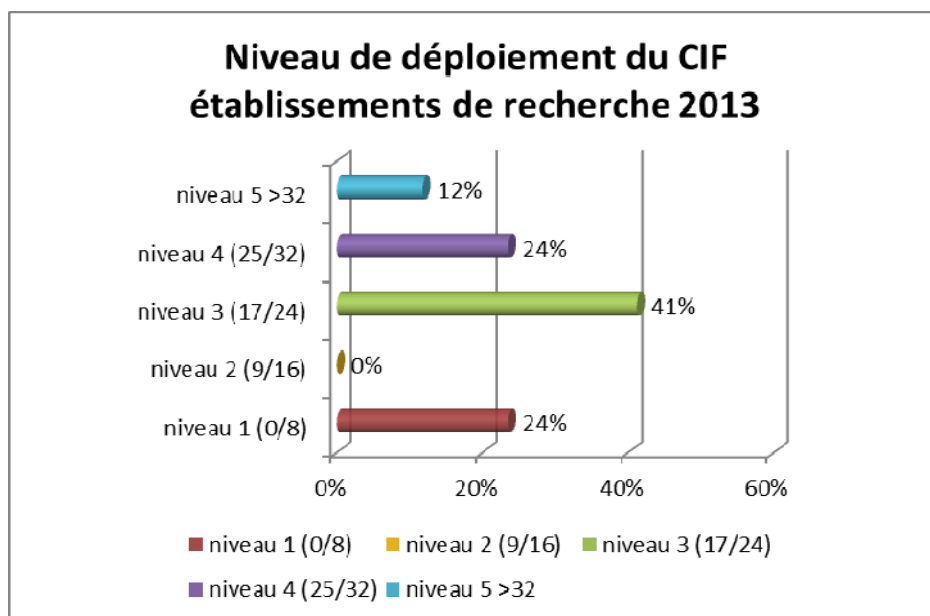
La question 4 portait sur l'estimation de l'effectif consacré par la structure à l'animation et le pilotage du CICF. Dans 65% des cas, cet effectif est inférieur à 1 ETPT.

Concernant les outils de CICF, un seul établissement n'a pas formalisé de cartographie des processus, Les plans de contrôle, procédures, organigrammes fonctionnels, dossiers de révisions et évaluation de l'efficacité du dispositif de CICF sont souvent présents. En revanche, l'utilisation de l'échelle de maturité de la gestion des risques (EMR) est exceptionnelle.

L'audit interne est mis en place dans 6 établissements de recherche et 6 autres ont un dispositif d'audit en cours d'installation.

### 3. Scoring du déploiement du CICF

En utilisant la méthodologie décrite supra, les conclusions de l'étude des résultats propres au niveau de déploiement du CICF au sein des établissements de recherche à l'issue de l'enquête 2013 sont présentées ci-dessous.

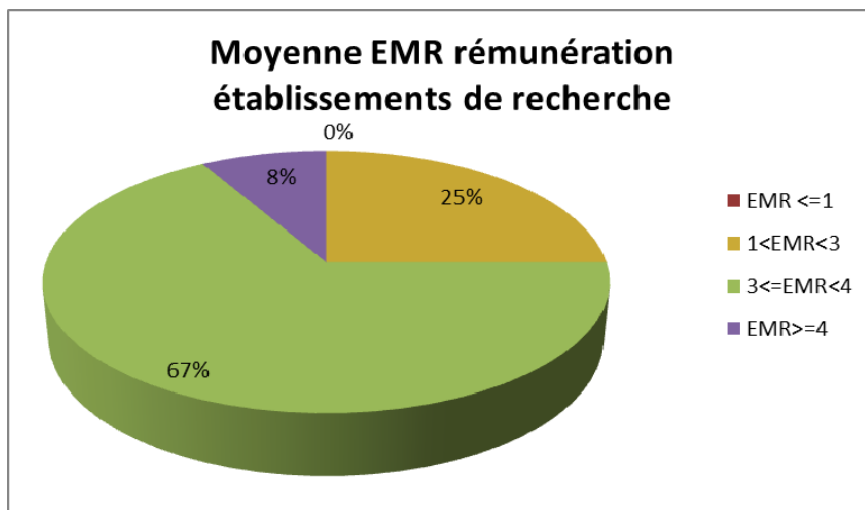


Les trois-quarts des établissements de recherche sont au moins au niveau trois et deux d'entre eux ont mis en place l'ensemble des outils et organisations permettant la maîtrise des activités comptables et financière et d'en faire un outil de fiabilisation et de pilotage.

Notons qu'un établissement, significatif en termes d'enjeux, a indiqué qu'il menait une stratégie propre en matière de contrôle interne qui ne pouvait pas se limiter au cadre interministériel. Quelle que soit cette démarche, l'élaboration d'une cartographie globale des risques et d'un plan d'action semble néanmoins essentielle.

#### 4. L'échelle de maturité de la gestion des risques pour le processus rémunération

Le taux de réponse à l'enquête EMR est de 63%, soit 12 réponses.



Les trois quart des établissements de recherche ayant répondu à l'EMR mettent en avant un niveau de maîtrise moyen à très bon sur le processus rémunération. Les autres établissements ont débuté un travail sur ce processus.

#### 5. Conclusion

Les établissements de recherche montrent à travers les résultats de l'enquête un bilan CICF 2013 satisfaisant tant du point de vue du taux de réponse qui est très élevé que du niveau de déploiement du CICF, puisque 77% des établissements sont au-dessus du niveau « démarche en cours de renforcement », avec parmi eux deux établissements dont le « dispositif de CICF présente des garanties de pérennité et d'efficacité ». Néanmoins, 4 établissements demeurent en phase d'initialisation du CICF.

---

Quatrième partie

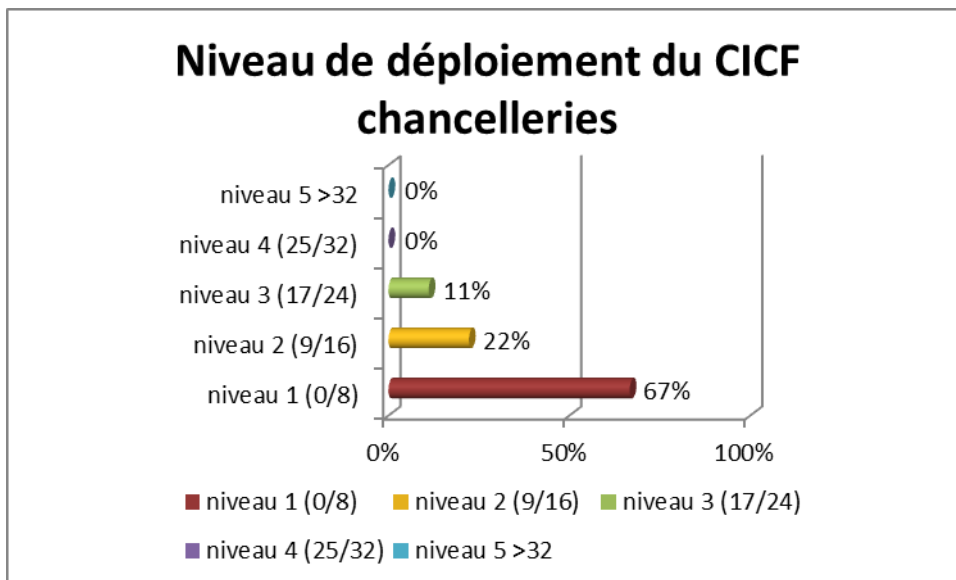
**Les EPCS et chancelleries**

Niveau de déploiement du contrôle interne comptable et financier au sein des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche

---

Les chancelleries sont des opérateurs spécifiques en raison de leur activité et de leur taille. En effet, pour la plupart d'entre elles le seul poste dédié est celui d'un agent comptable en adjonction de service.

9 chancelleries (30%) ont répondu à l'enquête annuelle CICF.



Les EPCS ne sont pas pour le moment des opérateurs de l'Etat et ne semblent pas présenter un enjeu fort de par leur faible surface financière.

Néanmoins, suite à la promulgation de la Loi ESR du 22 juillet 2013, les EPCS sont devenu des Communautés d'universités et établissements, c'est-à-dire des EPSCP. Répondant à deux des trois critères définissant les opérateurs, et compte tenu de l'élargissement des critères dans la circulaire du 5 août 2013, ils pourraient être qualifiés d'opérateurs. Pour cette raison et parce qu'ils sont amenés à tenir une place croissante, ces établissements sont soumis à l'enquête annuelle de contrôle interne comptable et financier.

Cette année, 3 EPCS ont répondu à l'enquête annuelle. Ils sont dans la phase d'initialisation de la démarche de CICF et pourraient être des ressources pour un travail sur l'adaptation de la démarche et des documents de CICF à une communauté d'université et établissement.