



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Ministère de l'éducation nationale

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche

Plans d'action ministériels pour le
contrôle interne comptable

Années 2012 à 2014

Ministère de l'éducation nationale et Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Secrétariat général

Direction des affaires financières – Département du contrôle interne et des systèmes d'information financiers
Travaux coordonnés par Jean-Pascal Chapat

Téléphone : 01.55.55.23.78 – Mél : pilotage.cic@education.gouv.fr – Adresse : 110, rue de Grenelle, 75357 Paris 07 SP

SOMMAIRE

Introduction	3
Remarques liminaires	6
Première partie	
Plan d'action 2012-2014 pour le contrôle interne comptable du Ministère de l'éducation nationale	6
1. Retour sur l'année 2011	6
2. Des recommandations de la Cour des comptes en forte diminution, mais qui témoignent d'une vigilance constante à l'égard des dispositifs de gouvernance	6
3. L'actualisation des documents stratégiques	6
4. Le plan d'action ministériel 2012-2014	6
5. Les modalités de diffusion et de suivi du plan d'action pour le CIC du MEN	6
Seconde partie	
Plan d'action 2012-2014 pour le contrôle interne comptable du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche	6
6. Retour sur l'année 2011	6
7. Les recommandations de la Cour des comptes	6
8. L'actualisation des documents stratégiques	6
9. Le plan d'action ministériel pour 2012-2014	6
10. Les modalités de diffusion et de suivi du plan d'action pour le contrôle interne comptable du MESR	6
Annexes	
Annexe I – Fiche décrivant la trajectoire de l'audit des ministères (origine IGAENR)	6
Annexe II – Fiche méthodologique pour la lecture des cartographies des risques et des enjeux au format DGFIP (MEN et MESR)	6
Annexe III – Cartographie des risques et des enjeux du MEN au format DGFIP	6
Annexe IV – Cartographie des risques et des enjeux du MESR au format DGFIP.	6
Annexe V – Lexique	6

INTRODUCTION

Bien que le contrôle interne, notamment comptable, soit avant tout un instrument au service du pilotage et du management et qu'à ce titre il ne saurait se justifier par la seule contrainte externe, il est difficile, à l'instant de dresser un bilan des actions réalisées en 2011 et de mesurer l'écart pouvant exister avec les ambitions affichées pour cette même année, de ne pas s'attarder sur l'appréciation positive portée par la Cour des comptes sur la trajectoire des ministères¹ en matière de maîtrise des risques.

1. Le constat d'une relance effective de la démarche dans une vision élargie

La Cour, par sa note d'évaluation de la comptabilité (NEC) des ministères pour l'exercice 2011, relève que les engagements pris ont été honorés.

Selon le certificateur, la refondation de la gouvernance du contrôle interne², la dynamisation du pilotage³ et la mise à jour des documents stratégiques⁴ inscrivent effectivement les ministères dans une trajectoire de progrès.

Au-delà, la Cour note que l'élargissement de la démarche à des champs autres que ceux strictement comptables et financiers est un gage de cohérence et favorisera l'enracinement d'une « culture de gestion de la maîtrise des risques et de la qualité ».

En cela, les ministères, se démarquent du mouvement de ralentissement général relevé par la Cour des comptes⁵.

¹ « Les ministères » désignent dans l'ensemble du PAM, sauf mention contraire, le ministère de l'éducation nationale et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

² Publication des textes de fondement, création et réunion effectives des structures créées auprès du Secrétaire général, diffusion d'axes de travail.

³ Fonctionnement régulier du comité de pilotage chargé du contrôle interne comptable, identification de correspondants au sein de chaque académie ou des directions d'administration centrale.

⁴ Cartographie, plans d'action.

⁵ Cf. Rapport de certification des comptes de l'Etat pour l'exercice 2011 point n°34 p.29 et conclusion de l'audition du Premier président de la Cour des comptes devant la commission des finances du Sénat, le 30 mai 2012.

Les ministères se voient probablement offrir là l'opportunité de combler une partie du retard qui avait pu s'accumuler. La forte implication de l'ensemble des acteurs de la chaîne du contrôle interne laisse penser qu'un tel objectif n'est pas inatteignable dans un avenir proche, même s'il convient de ne pas minimiser les efforts restant à produire.

2. Des progrès tangibles à mettre au crédit de l'ensemble des acteurs

Entre 2010 et 2011, le nombre d'observations adressées par la Cour des comptes aux ministères a diminué de 40%⁶ et plus de 44% des recommandations émises au titre de 2010 ont été levées⁷.

Une amélioration d'une telle ampleur n'aurait pu se réaliser sans une mobilisation forte à tous les niveaux de tous les acteurs des politiques éducatives, de l'enseignement supérieur ou de la recherche, que ceux-ci exercent leurs fonctions au sein des établissements, des services déconcentrés, des opérateurs de l'enseignement scolaire, de l'enseignement supérieur ou de la recherche ou au sein des services d'administration centrale des ministères.

Ils doivent être remerciés pour leur contribution tout à fait essentielle à ce renouveau.

L'association et le soutien constants des services du contrôle budgétaire et comptable ministériel auront également constitué un facteur clé de la relance du processus.

3. Mais une période triennale à venir (2012-2014) riche d'enjeux

Comme le souligne la Cour des comptes, si la dynamique de progrès enclenchée est indéniable, elle doit cependant davantage se concrétiser pour que les ministères tirent pleinement profit des efforts consentis.

Aussi, les enjeux de la période triennale qui s'ouvre porteront sans nul doute sur la capacité des deux ministères :

- à étendre le contrôle interne comptable à l'ensemble de leurs processus majeurs ;
- à mettre en œuvre effectivement dans les services déconcentrés les actions de maîtrise des risques retenues ;
- à entraîner définitivement l'ensemble de leurs opérateurs et des établissements publics locaux d'enseignement (EPL) dans la démarche de contrôle interne ;
- à mutualiser et valoriser les bonnes pratiques au sein des services déconcentrés comme des opérateurs ;

⁶ Passant de 41 recommandations émises au titre de 2010 à 23 recommandations au titre de 2011.

⁷ 23 recommandations de 2010 levées en 2011 sur 41 émises initialement.

- à anticiper les opportunités ou les risques nouveaux que laissent entrevoir les chantiers en cours destinés à façonner l'administration de demain, tels que la mise en place de l'opérateur national de paye (ONP) ;
- enfin, à réussir l'articulation du CIC avec le contrôle interne budgétaire ainsi qu'avec la démarche générale de contrôle interne pour la maîtrise des risques et d'audit ministériel, qui se met progressivement en place.

Les présents plans d'action pour la période 2012-2014 visent à répondre à ces nombreux défis.

A Paris, le 20 août 2012

Le Secrétaire général,



Jean MARIMBERT

Remarques liminaires

- Le lancement tardif en 2011 du chantier de rénovation du contrôle interne et l'accélération des actions au quatrième trimestre 2011 ont créé une dynamique dont les effets ont commencé à être réellement mesurables début 2012.

Pour sa part, l'enquête annuelle sur l'état de contrôle interne au sein des académies n'a pu être initialisée qu'au cours du premier trimestre de cette même année. Les résultats de cette enquête traduisent donc la situation des services déconcentrés à cette même période. Parallèlement, les réponses des opérateurs de l'enseignement supérieur ou de la recherche à la circulaire de recensement de la direction générale des finances publiques du 1er juin 2011 se sont intensifiées au cours de ce même trimestre.

Aussi, l'exhaustivité la plus complète, induite de la portée triennale des présents plans d'action, plaide pour une prise en compte de ce mouvement, souligné par la Cour, dans l'état des lieux du contrôle interne. Les actions sur lesquelles s'appuient les présents plans d'action sont donc celles conduites jusqu'à la fin du premier quadrimestre 2012, date de clôture formelle des actions du PAM 2011⁸

- Comme rappelé en exergue des précédents plans d'action pour 2011, le présent document ne traite pas, sauf exception, du déploiement de l'audit au sein des ministères, sur le fondement du principe d'indépendance de la fonction d'audit à l'égard du contrôle interne, même si, dans ce domaine également, de nombreuses avancées ont été réalisées⁹, qui participent à la dynamique en place au sein des ministères.

⁸ Clôture entérinée par le comité technique de suivi du PAM du 27 avril 2012.

⁹ On pourra se référer sur ce sujet à la fiche de l'IGAENR jointe en annexe I.

Première partie

Ministère de l'éducation nationale

**Plan d'action ministériel pour le contrôle
interne comptable**

Années 2012 à 2014

Sommaire de la première partie

1. Retours sur l'année 2011	6
1.1. Les grands axes privilégiés par le PAM 2011 du MEN	6
1.2. Les réalisations du PAM 2011	6
1.3. L'état des lieux à l'issue du plan d'action ministériel pour 2011	6
1.3.1. Une vision quasi exhaustive de la situation des services déconcentrés	6
1.3.2. Des opérateurs de l'enseignement scolaire désormais totalement inclus dans la démarche	6
1.3.3. Une connaissance étendue à la situation des établissements publics locaux d'enseignement (EPLE)	6
1.3.4. Une démarche qui progresse également en administration centrale	6
2. Des recommandations de la Cour des comptes en forte diminution, mais qui témoignent d'une vigilance constante à l'égard des dispositifs de gouvernance	6
3. L'actualisation des documents stratégiques	6
3.1. Les sources utilisées	6
3.2. La cartographie des processus ministériels et de leur maturité au regard du CIC	6
3.3. La matrice ministérielle pour la priorisation des actions	6
4. Le plan d'action ministériel (2012-2014)	6
4.1. Les actions de court terme (2012)	6
4.2. La trajectoire ministérielle (2013-2014)	6
5. Les modalités de diffusion et de suivi du plan d'action pour le contrôle interne comptable du MEN	6
5.1. La diffusion et la communication autour du PAM	6
5.2. La déclinaison du PAM dans le réseau auprès des opérateurs ainsi qu'en administration centrale	6
5.3. Le dispositif de suivi du CIC	6
5.3.1. Pour les services déconcentrés	6
5.3.2. Au sein des opérateurs	6

1. Retour sur l'année 2011

1.1. Les grands axes privilégiés par le PAM du MEN en 2011

Comme rappelé en introduction, 2011 aura été une année de refondation du dispositif de contrôle interne ; refondation qui s'appuie sur quatre axes principaux :

- le renforcement de la gouvernance et du pilotage du contrôle interne ;
- la relance de l'animation et de l'accompagnement des réseaux ainsi que l'effectivité du reporting ;
- l'approfondissement de la maîtrise des risques liés aux rémunérations, principal enjeu financier du ministère par ses montants et le nombre d'opérations ;
- l'extension de la démarche, dans l'ordre des priorités décroissantes fixé par la cartographie des risques ministérielle, aux processus non encore couverts, ainsi que la poursuite de l'adaptation du contrôle interne au nouvel environnement résultant de la mise en œuvre de Chorus.

Ces grands thèmes d'effort ont été déclinés dans le PAM du MEN pour 2011 en 24 actions, dans une répartition qui soulignait l'attention particulière portée à la structuration de la démarche (près de 60% des actions à réaliser).

Thème général	Nombre d'actions	Part dans le PAM 2011	Taux de réalisation ¹⁰
Renforcement de la gouvernance et du pilotage	10	42%	97%
Relance de l'animation, de l'accompagnement et effectivité du reporting	4	16%	80%
Approfondissement de la maîtrise des risques liés aux rémunérations	5	21%	80%
Extension du périmètre du CIC et maîtrise des risques propres à Chorus	5	21%	90%
Total	24	100%	90%

¹⁰ A la clôture du PAM 2011

1.2. Les réalisations du PAM 2011

Les actions inscrites au PAM 2011 ont été globalement réalisées à hauteur de 90% dans les conditions décrites dans le tableau ci-après.

Bilan de la réalisation des actions figurant au PAM 2011 – Ministère de l'Education nationale

Objectifs	n° d'action	Action	Priorité	Origine	Échéance	Statut de l'action	Observations
Renforcer la gouvernance	21	- Création d'un comité de contrôle interne	1	Décret n°2011-775	T4 – 2011	Réalisée 100%	Le comité de contrôle interne pour la maîtrise des risques (CCIMR) a été réuni pour la 1 ^{ère} fois le 19 octobre 2011.
	22	- Formalisation de la gouvernance en matière de contrôle interne comptable	1	RO p.14	T4 – 2011	Réalisée 100%	Les textes organisant la gouvernance du CI et du CIC au MEN ont été publiés en avril 2012 (décrets n°2012-567, n°2012-568 et arrêté du 24 avril 2012).
Améliorer le pilotage	23	- Actualiser la cartographie ministérielle des risques pour 2011	1	NEC 2010 reco n° 4, p.17	T2 – 2011	Réalisée 100%	La cartographie des risques actualisée est jointe au PAM pour 2011, diffusé en septembre 2011.
	24	- Actualiser le plan d'action ministériel	1	NEC 2010 reco n° 1, p.21	T2 – 2011	Réalisée 100%	Le plan d'action ministériel a été transmis à la Cour le 13 septembre 2011.
	25	- Renforcer et stabiliser les instances de pilotage en administration centrale	1	NEC 2010 reco n° 1, p.25	T4 – 2011	Partiellement réalisée (75%)	Les textes formalisant la coordination du CIC par la DAF ont été publiés (cf action 22). Le comité de pilotage Chorégie compétent pour le CIC s'est réuni 4 fois en 2011 à un intervalle régulier de 2 mois à compter du mois de mars 2011. Les référents CIC en administration centrale ont été identifiés et réunis le 21 février 2012. Le recrutement du chef de projet CIC au sein du département chargé du CIC de la DAF n'était pas encore réalisé à la fin du 1 ^{er} quadrimestre 2012. La structure de préfiguration de la mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques MCIMR créée auprès du secrétaire général a commencé ses travaux, notamment autour de la rédaction d'une « charte du contrôle interne ».
	26	- Mettre en place un « dossier permanent du CIC » pour le MEN	2	NEC reco n° 3, p.21	T4 – 2011	Réalisée 100%	Le dossier permanent du CIC du MEN a été mis en ligne en avril 2012.

Bilan de la réalisation des actions figurant au PAM 2011 – Ministère de l'Education nationale (suite)

Objectifs	n° d'action	Action	Priorité	Origine	Échéance	Statut de l'action	Observations
Améliorer le pilotage	27	- Diffuser en administration centrale et en académies l'outil d'évaluation EMR	2	NEC 2010 reco n° 1, p.30	T4 – 2011 à T1 – 2012	Réalisée 100%	L'outil EMR a été diffusé par note du 2 mars 2012 aux académies et en administration centrale avec des consignes de mise en œuvre ciblée.
	28	- Inclure les opérateurs dans le périmètre de pilotage	1	NEC 2010 reco n° 8, p.17	T4 – 2011	Réalisée 100%	Les référents CIC et les secrétaires généraux des opérateurs de l'enseignement scolaire ont été réunis le 12 décembre 2011 ainsi que le 14 mars 2012 et l'avancement des opérateurs dans la démarche suivi (cf. § 1.3.2.).
	29	- Systématiser l'association du CBCM pour l'analyse de l'existant et le choix des actions	1	NEC 2010 reco n° 5, p.17	a/c T2 – 2011	Réalisée 100%	Le CBCM a été systématiquement associé aux instances techniques (comité de suivi du PAM, comité de suivi des opérateurs, comités de révision des référentiels) traitant du CIC.
	30	- Commenter le plan d'action ministériel et diffuser les feuilles de route en résultant	1	NEC 2010 reco n° 3, p.21	T3 – 2011	Réalisée 100%	Le PAM a été présenté aux référents CIC en académie et en administration centrale lors d'un séminaire le 20 octobre 2011 et les feuilles de route ont été diffusées le 15 octobre 2011. Il a été présenté aux opérateurs de l'enseignement scolaire lors d'un séminaire CIC le 12 décembre 2011.
Renforcer l'animation et le reporting	31	- Actualiser les annuaires des correspondants du contrôle interne comptable ou les créer (administration centrale, opérateurs)	1	NEC 2010 reco n° 5, p.21	T4 – 2011	Réalisée 100%	Les annuaires des correspondants du CIC (administration centrale et services déconcentrés) ont été actualisés et mis en ligne sur l'Intranet de la DAF. Des correspondants CIC ont été identifiés au sein de 90% des opérateurs de l'enseignement scolaire.
	32	- Relancer l'animation des réseaux par la mise en place de séminaires ainsi qu'une offre de formation	1	NEC 2010 reco n° 3, p.25	T1 – 2012	Partiellement réalisée (75%)	Des séminaires en académie sur le CIC ont été réalisés (7), les référents CIC ont été réunis en octobre 2011 pour les référents académiques, et en novembre 2011 pour les référents CIC « Rémunérations ». La campagne annuelle sur l'état du CIC dans les académies s'est déroulée au 1er trimestre 2012. La mise en place d'une offre de formation (ESEN et administration centrale) était toujours en cours de réalisation à la fin du 1 ^{er} quadrimestre 2012.

Bilan de la réalisation des actions figurant au PAM 2011 – Ministère de l'Education nationale (suite)

Objectifs	n° d'action	Action	Priorité	Origine	Échéance	Statut de l'action	Observations
Renforcer l'animation et le reporting	33	- Suivre, contrôler et établir un bilan de déploiement du contrôle interne comptable dans les réseaux (opérateurs et académies)	1	NEC 2010 reco n° 2, p.25	T4 – 2011 T1 – 2012	Réalisée 100%	La campagne annuelle sur l'état du CIC et le bilan des retours ont été réalisés au 1 ^{er} trimestre 2012
	34	- Recenser et valoriser les bonnes pratiques du réseau	2	NEC 2010 reco n° 3, p.25	T2 – 2012 T4 – 2011	Partiellement réalisée (75%)	Les académies ont été invitées à indiquer dans le cadre de l'enquête annuelle les documents qu'elles proposaient à la mutualisation. Environ une quinzaine de documents à mutualiser ont été recensés. Leur expertise et leur valorisation n'était pas réalisée au terme du 1 ^{er} quadrimestre 2012.
Adaptation aux outils	35	- Actualiser la matrice de risques pour la gestion de la dépense dans Chorus	1	NEC 2010 reco n° 6, p.65	fin 2011	Partiellement réalisée (50%)	Un référentiel des fonctions transverses Chorus non rattachables à un processus comptable spécifique a été réalisé, conformément à l'approche par processus selon laquelle les risques Chorus spécifiques liés à chaque processus sont couverts par le référentiel « métier » concerné. Il reste cependant à enrichir le référentiel produit des observations de la Cour ainsi que des activités de maîtrise des risques prévues au référentiel de 2010 et non encore intégrées.
	36	- Actualiser et réviser les habilitations Chorus	1	NEC 2010 reco n° 5, 7, 8, p.65	fin 2011	Réalisée 100%	Une campagne de révision des habilitations Chorus a été conduite de septembre 2011 à janvier 2012.
	37	- Étudier et expérimenter le service facturier	3	NEC 2010 reco n° 4, p.65	fin 2011	Réalisée 100%	Deux expérimentations de services facturiers ont été lancées le 1 ^{er} janvier 2011 dans les académies de Besançon et de Bordeaux. Un bilan doit être établi à l'issue d'un semestre d'expérimentation.
	38	- Actualiser le contrat de progrès avec l'AIFE	2	NEC 2010 reco n° 2, p.65	T3 – 2011	Réalisée 100%	Les contrats de progrès avec l'AIFE ont été actualisés en septembre 2011.

Bilan de la réalisation des actions figurant au PAM 2011 – Ministère de l'Education nationale (suite)

Objectifs	n° d'action	Action	Priorité	Origine	Échéance	Statut de l'action	Observations
Rémunérations	39	- Étendre le contrôle interne aux rémunérations des enseignants du second degré de l'enseignement privé	1	ROP 2010 p.37 et s.	fin 2011	Réalisée 100%	La population des enseignants du privé (second degré) a été incluse dans les 5 référentiels de CIC différés en 2011 portant sur les rémunérations et diffusés en 2011.
	40	- Suivre et participer à l'élaboration du contrôle interne comptable dans les futurs applicatifs SIRHEN et ONP	1	NEC 2010 reco n° 2, p.76	Durée de la conception	Réalisée 100% à poursuivre	Le ministère a participé aux travaux interministériels organisés sur le CI par l'ONP. Dès le début 2012, avec l'association de la DGRH, la réflexion a été lancée sur la maîtrise des risques intégrant la partie « gestion administrative » des rémunérations. Cette action, restructurée, se poursuit en 2012.
	41	- Rappeler les règles applicables en matière d'attribution et de saisie des HSE	3	NEC 2010 reco n° 4, p.47	T4 – 2011	Réalisée 100%	Un référentiel de CIC sur le processus de gestion des heures supplémentaires effectives (pour les enseignants du second degré public et privé) a été conçu et diffusé (circulaire n°2011-200 du 22/12/2011) pour mise en œuvre. Ce référentiel couvre en particulier le risque "Attribution à tort d'HSE / non attribution d'HSE" et prévoit les activités de maîtrise de risques associées.
	42	- Mettre en place un dispositif de contrôle des HSE déclarées dans l'application ASIE	1	NEC 2010 reco n° 7, p.47	T4 – 2011 T1 – 2012	Réorientée 0%	Le risque que doit couvrir cette action étant général et non limité à une application (ou à une population) particulière, le risque sera couvert dans le cadre de référentiels plus généraux, communs à un ensemble de populations.
	16	- Renforcer le pilotage national, mettre en place des boucles d'amélioration et mutualiser les bonnes pratiques	1-2	NEC 2010 reco n° 2, p.16 NEC 2010 reco n° 1, p.47	T3 – 2010	Réalisée 100%	Les « coordonateurs paye » ont été réunis le 22 novembre 2011 par la sous-direction désignée pour coordonner et animer le CIC sur les rémunérations. Les référentiels produits ont été diffusés le 22 décembre 2011 en même temps que la campagne de reporting devant permettre d'identifier les bonnes pratiques en matière de CI des rémunérations.
Interventions	2	- Renforcer le contrôle sur la gestion des bourses	1	PAM 2009	T4 – 2009 T1 – 2010 reporté fin 2011	Réalisée 100%	Le référentiel de contrôle interne sur les bourses de l'enseignement scolaire a été diffusé le 30 janvier 2012 accompagné d'un plan d'action et de restitution.

1.3. L'état des lieux à l'issue du plan d'action ministériel pour 2011

La connaissance de la situation du CIC sur l'ensemble du périmètre ministériel s'est améliorée, notamment à la faveur de l'enquête annuelle lancée au premier semestre 2012 auprès des services déconcentrés ainsi que de l'administration centrale.

Cette enquête aura permis de dresser une cartographie ministérielle mettant en correspondance, pour chaque processus et sous-processus au sens de la Cour¹¹, les acteurs concernés, les enjeux financiers ainsi qu'une appréciation de la maturité du dispositif de couverture des risques¹² (cf. cartographie au § 3.2.).

Le choix assumé de la priorisation des actions au sein du ministère a conduit à demander aux services déconcentrés de ne déployer l'outil d'auto-évaluation « EMR »¹³ en 2011 que pour les seuls processus pour lesquels des référentiels de contrôle interne ont été diffusés par l'administration centrale¹⁴.

Ce déploiement ciblé a été privilégié afin de favoriser une acculturation progressive à l'auto-évaluation ainsi que pour répondre au souhait d'accompagnement de la démarche d'outils¹⁵ destinés à soutenir très concrètement les académies dans leurs travaux de maîtrise des risques.

En contrepartie de cette diffusion limitée, l'enquête annuelle s'est attachée à évaluer, à partir de 8 critères simples¹⁶, la maturité du CIC sur les différents processus existants.

Il résulte de ce choix une connaissance, certes encore fruste, de la maturité de la couverture des risques, mais qui porte sur la totalité du périmètre ministériel, ce qui constitue un progrès considérable par rapport à la situation antérieure.

Pour sa part, la situation des opérateurs a fait l'objet d'un suivi attentif, qui permet également de disposer d'une vision documentée sur ce secteur.

¹¹ Ceux-ci pourront être affinés ultérieurement en fonction de la progression dans la connaissance des processus-métiers que recouvre chaque sous – processus.

¹² Cf. également en annexe III.

¹³ Echelle d'évaluation de la maturité de la couverture des risques mise au point par la DGFIP.

¹⁴ Rémunérations et bourses de l'enseignement scolaire.

¹⁵ Référentiels, organigrammes fonctionnels, plans d'action et indicateurs de déploiement.

¹⁶ Ces 8 critères sont : existence d'un dispositif CIC sur le sous-processus ; existence d'un référentiel CIC utilisé pour le sous-processus ; existence d'un organigramme fonctionnel à jour pour le sous-processus ; existence d'un plan de CIC ; existence d'un suivi du plan de CIC ; mesure du résultat du CIC ; déploiement de l'outil d'auto-évaluation « EMR » sur le sous-processus ; diffusion des résultats du CIC dans la structure et utilisation dans une boucle d'amélioration.

1.3.1. Une vision quasi exhaustive de la situation des services déconcentrés

1.3.1.1. Une mobilisation réelle autour du CIC en académie

Si, en 2010, seules 45% des académies¹⁷ avaient répondu à l'enquête annuelle, en 2012, le taux de réponse est de 100% pour les académies métropolitaines. Ce taux est toutefois nettement plus faible (37%) pour les services déconcentrés des DOM et des COM.

Les académies ont été interrogées sur les thèmes suivants :

- la structure de leur gouvernance et du pilotage du CIC ;
- les processus couverts et les outils utilisés ;
- l'application de l'outil d'auto-évaluation sur le processus « Rémunérations », d'une part, et sur le sous-processus « Bourses de l'enseignement scolaire » d'autre part, pour lesquels des référentiels de contrôle interne ont été diffusés en début d'année 2012.

	Taux de réponse			
	Volet « Pilotage »	Volet « Processus »	Auto évaluation « EMR »	
			Rémunérations	Bourses de l'enseignement scolaire
Académies métropolitaines	100%	96%	85%	85%
DOM – COM	37%	37%	12,5%	12,5%
Ensemble	86%	83%	69%	69%

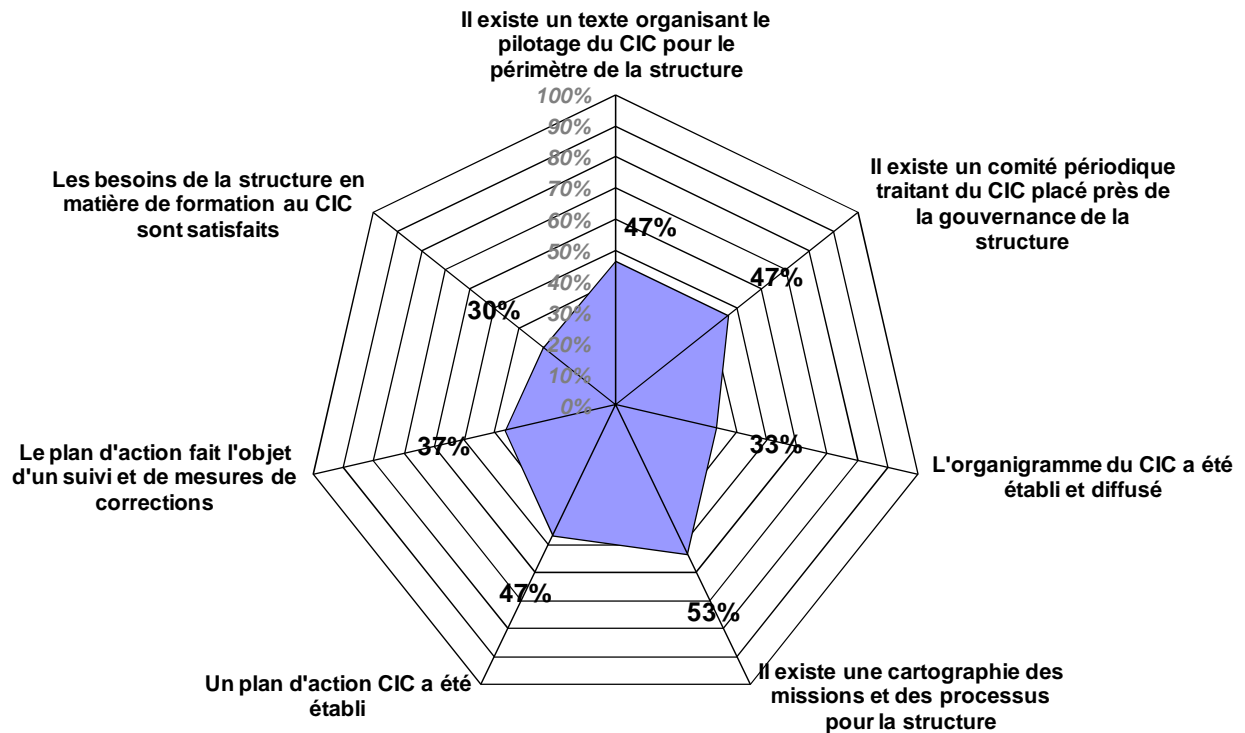
Les résultats mettent en lumière, outre la situation particulière des DOM-COM vis-à-vis du contrôle interne, le fait que la démarche d'auto-évaluation, même limitée à des processus bien documentés, doit encore être accompagnée pour être totalement déployée dans les académies.

1.3.1.2. Une gouvernance et un pilotage qui doivent encore se renforcer

En matière de gouvernance et de pilotage, les marges de progression restent importantes puisque si plus de 50% des académies indiquent disposer d'une cartographie des missions et des processus, seules 37% d'entre elles indiquent suivre leur plan d'action.

¹⁷ Et assimilées dans les collectivités d'outre-mer

Le pilotage et la gouvernance du CIC en académie¹⁸



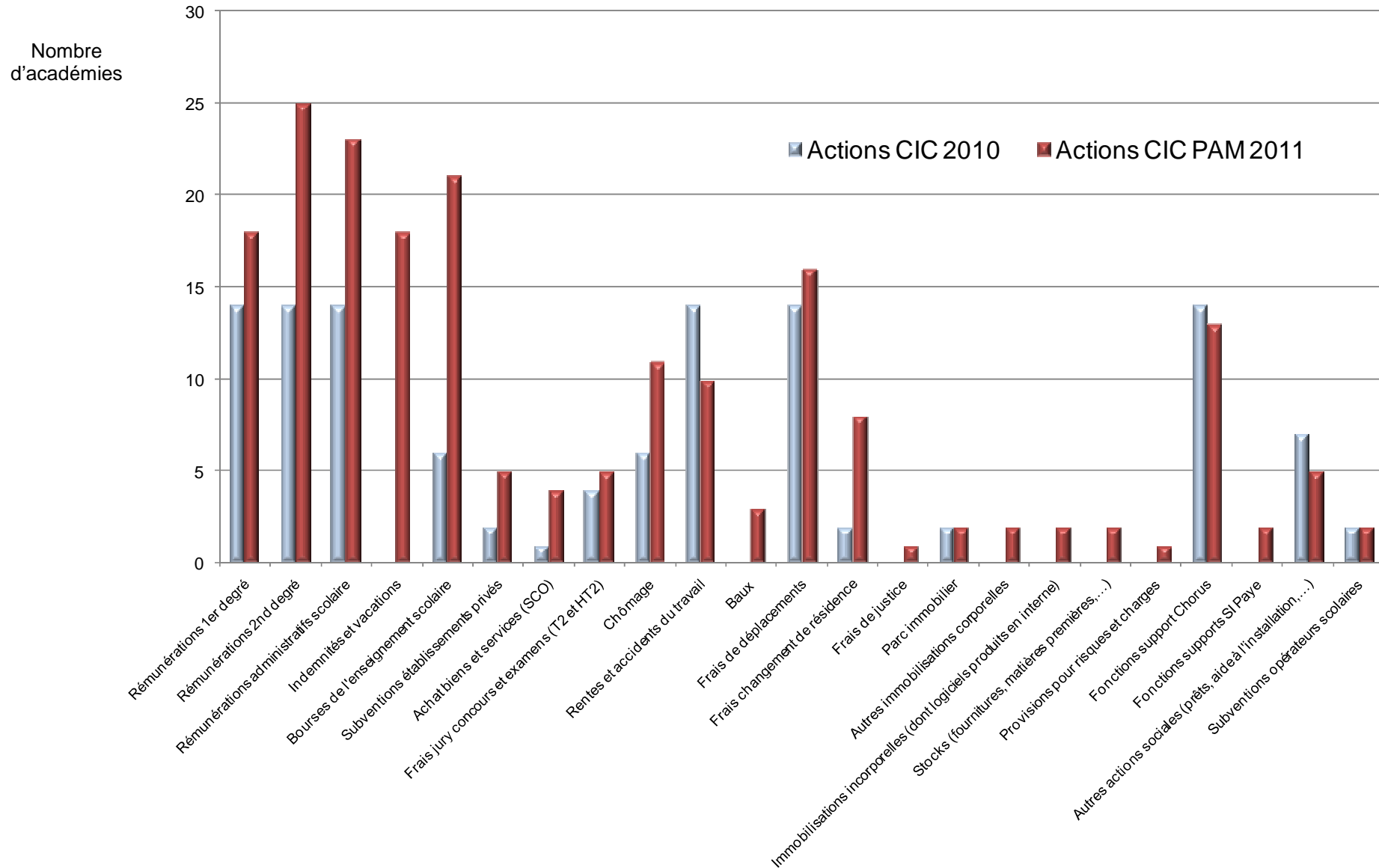
Une attention toute particulière devra être apportée à la formation au contrôle interne comptable au regard de laquelle 70% des académies indiquent être confrontées à des besoins de formation non satisfaits.

1.3.1.3. Un spectre des processus abordés qui s'élargit, mais hormis pour ceux ayant bénéficié d'un référentiel en 2011, une maturité à développer

Le nombre des sous-processus indiqués comme bénéficiant d'un dispositif de CIC progresse de près de 70% par rapport aux résultats de la dernière enquête réalisée (2010), passant de 15 à 23 sous-processus, permettant d'aborder près de 2/3 des processus répertoriés dans la cartographie ministérielle (cf § n°3.2.).

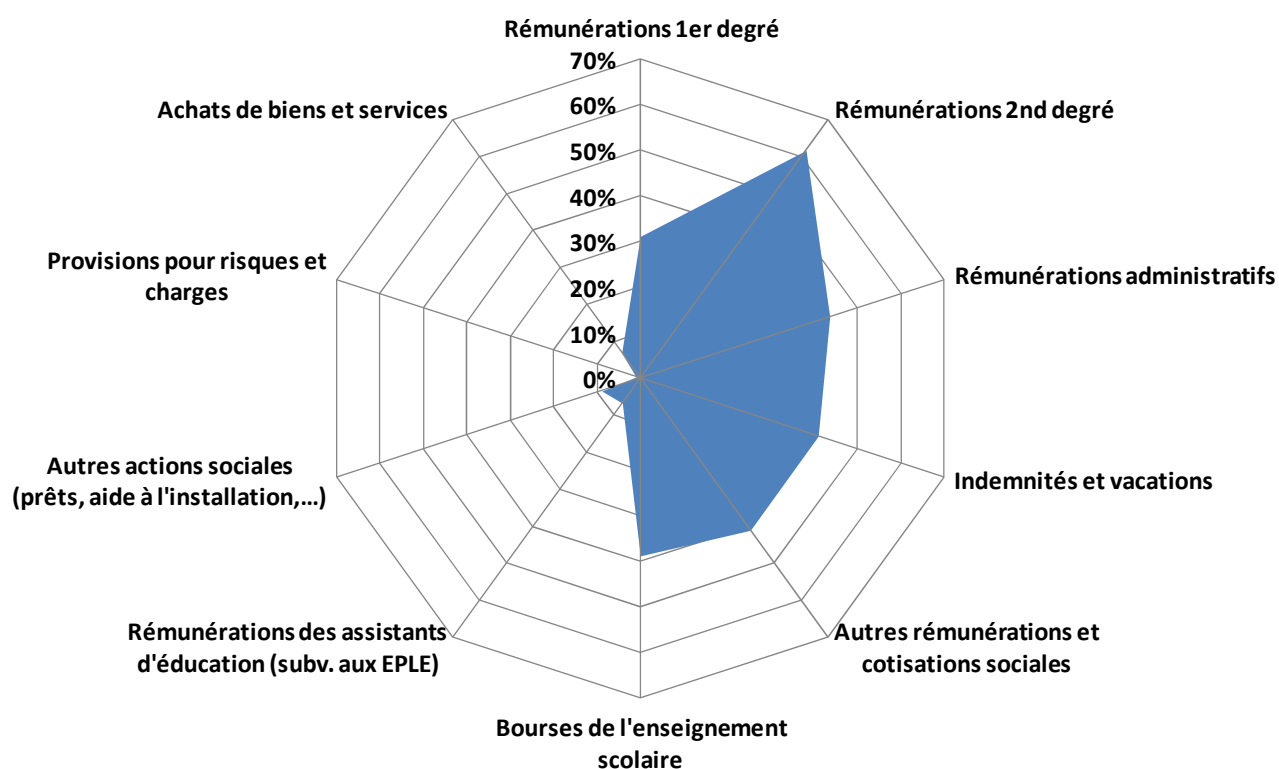
¹⁸ Sur la base des réponses des académies ayant répondu au volet « gouvernance » de l'enquête 2012.

Spectre des processus sur lesquels s'exercent des actions de CIC en académie et nombre d'académies concernées



Il convient de souligner que les sous-processus sur lesquels le grand nombre d'académies sont présentes, sont ceux représentant les enjeux financiers les plus importants pour le ministère (rémunérations, bourses de l'enseignement scolaire).

Taux de réalisation en académie des actions structurantes du CIC pour les 10 processus représentant 80% de la mission « enseignement scolaire ».



Les résultats de l'enquête confirment la forte maturité de la démarche dans le domaine des rémunérations, plus particulièrement pour les rémunérations du second degré, pour lesquelles le taux de réalisation des actions structurantes dépasse 60%. Ce constat, fondé sur l'évaluation des étapes incontournables du CIC selon les normes professionnelles¹⁹, n'est pas contradictoire avec la perception qu'ont les académies des efforts, réels, qu'elles fournissent pour mieux maîtriser leurs risques.

¹⁹ Cf. critères d'évaluation en note de pied de page n°15

- Cette analyse met en valeur la nécessité de poursuivre l'accompagnement des académies dans la mise en œuvre des outils du CIC (organigrammes fonctionnels, plan de CIC...) afin que les travaux qu'elles réalisent puissent être mieux quantifiés et mis en valeur.
- Elle montre également l'apport décisif que constitue la diffusion des référentiels par l'administration centrale, dont la production doit être poursuivie.

Pour les sous-processus pour lesquels l'outil d'auto-évaluation « EMR » a été déployé, les indices situent la maturité du réseau à un niveau compris entre 2,1 et 3,9, ce qui doit être apprécié très positivement s'agissant de la première année d'application d'une démarche d'auto-évaluation.

Focus sur les référentiels de contrôle interne diffusés en 2011 / 2012

7 référentiels de contrôle interne ont été rénovés et diffusés aux académies. (5 sur les dépenses de rémunérations, 2 sur les dépenses « hors titre 2 »).

Ces référentiels, élaborés à l'issue de groupes de travail, réunissant des services déconcentrés, les services informatiques, les bureaux métiers, la DAF et le SCBCM, sont composés :

- de logigrammes décrivant le ou les sous-processus,
- d'organigrammes fonctionnels à remplir par les différents acteurs,
- de la liste des risques détectés,
- d'une matrice impacts / probabilité, hiérarchisant les risques,
- des activités de maîtrise des risques et des indicateurs de suivi associés.

Ces référentiels proposent une hiérarchisation des risques qui permet d'identifier des activités de maîtrise des risques (AMR) prioritaires. Ils intègrent également la fonction de reporting sous forme de tableaux à servir par les services.

Ces référentiels sont accompagnés, lors de leur diffusion, de fiches techniques décrivant les actions prioritaires à réaliser ainsi que le calendrier de mise en œuvre et de restitution des résultats.

(Focus sur les référentiels de contrôle interne – suite)

PROCESSUS

Nombre de référentiels renouvelés diffusés depuis fin 2011	7
Montant (M€) associé aux processus ministériels couverts par un dispositif CIC renouvelé	15 575
Part du montant du budget ministériel (60 Mds) abordé par les référentiels	26,0 %

RISQUES (référentiels renouvelés)

Nombre de risques identifiés	70
Nombre moyen de risques identifiés par processus couvert par un dispositif de CIC renouvelé	10
Part des risques majeurs sur la totalité des risques identifiés	27,1 %

AMR (activité de maîtrise du risque)

Nombre d'AMR proposées	82
Nombre moyen d'AMR par risque	1,2
Part des AMR clés	34,1 %
Part des AMR en académies (hors référentiel des fonctions transverses Chorus)	82,6 %
Part des AMR automatisées	22,0 %

INDICATEURS DE SUIVI

Nombre d'indicateurs mis en place	82
Nombre moyen d'indicateurs par AMR	1,0
Part des indicateurs de mesure d'efficacité (versus indicateurs de déploiement)	15,9 %

SYNTHESE DES RISQUES IDENTIFIES

Impacts/Probabilité	Rare	Possible	Probable	Quasi certain	TOTAL
Critique	6	8	5	2	21
Majeur	3	6	10	2	21
Modéré	2	6	4	2	14
Infime	13	1			14
TOTAL	24	21	19	6	70

Une autre piste pour mieux maîtriser les risques pesant sur la chaîne de la dépense : le service facturier, expérimenté en académie au 1^{er} semestre 2012 :

Focus sur l'expérimentation en 2012 du service facturier en académie.

L'expérimentation d'une chaîne d'exécution de la dépense en mode « service facturier » a été lancée dans les académies de Besançon et de Bordeaux à compter du 1^{er} janvier 2012. Cette expérimentation concerne les dépenses du sous-processus « commande publique ».

Une chaîne de la dépense en mode « service facturier » se caractérise par :

- la certification du service fait valant ordre de payer ;
- des factures adressées directement par les fournisseurs au service facturier, placé sous la responsabilité du comptable ;
- l'émission du titre de paiement par le service facturier.

L'académie de Bordeaux a choisi de faire porter l'expérimentation sur le périmètre des services du rectorat et de l'inspection académique de la Gironde. L'académie de Besançon a fait le choix de retenir l'organisation « service facturier » pour l'ensemble de ses services.

Le mode de fonctionnement de cette nouvelle chaîne de la dépense est régi par des conventions signées entre les recteurs et les directeurs régionaux des finances publiques. Ces conventions intègrent notamment des logigrammes décrivant les processus selon les types de dépenses ainsi que les flux Chorus utilisés. Cette formalisation renforce la maîtrise des risques comptables et permet de supprimer des contrôles redondants.

L'expérimentation s'accompagne de l'usage des fonctionnalités « formulaire » et « communication » de Chorus entre les services prescripteurs et les services facturiers, ce qui garantit une plus grande traçabilité et l'absence de rupture dans le traitement de la dépense.

Les conventions établies précisent également les dispositifs de suivi de l'expérimentation, arrêtés conjointement avec la DGFIP.

Au terme d'un trimestre d'expérimentation, il est possible de constater une amélioration du délai global de paiement qui diminue de près de 25% (soit 10 jours) sur le périmètre de l'expérimentation dans les deux académies.

Un bilan complet de l'expérimentation doit être établi à l'issue d'un semestre de fonctionnement, avant toute décision d'extension éventuelle.

1.3.1.4. Un CIC sur les rémunérations, principal enjeu du ministère, qui continue à progresser et à se renforcer

Les dépenses de rémunérations représentent plus de 94 % des enjeux financiers du ministère de l'éducation nationale (56,6 M€ sur un budget global de la MIES de 60,4 M€)²⁰.

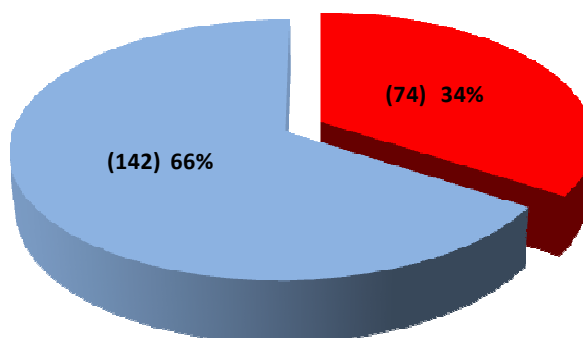
La bonne qualité globale (reconnue par la Cour) de la dépense sur ce sous-processus n'empêche pas le ministère, soucieux de mieux maîtriser ses risques sur cet enjeu majeur, de poursuivre son effort en ce domaine.

Dans cette optique, 5 référentiels de contrôle interne ont été diffusés en académie fin 2011, portant sur les processus suivants relatifs au personnel enseignant du second degré public et privé :

- prise en charge initiale de l'enseignant ;
- gestion des indemnités ;
- gestion des heures supplémentaires effectives accomplies ;
- retenues sur traitement pour absence de service ;
- gestion du supplément familial de traitement.

Il ressort de l'enquête annuelle²¹ effectuée auprès des académies, que le déploiement de ces référentiels est homogène et globalement satisfaisant, même si des marges de progression existent.

Analyse du déploiement des activités de maîtrise des risques (AMR) dites « clés » sur les rémunérations en académie.



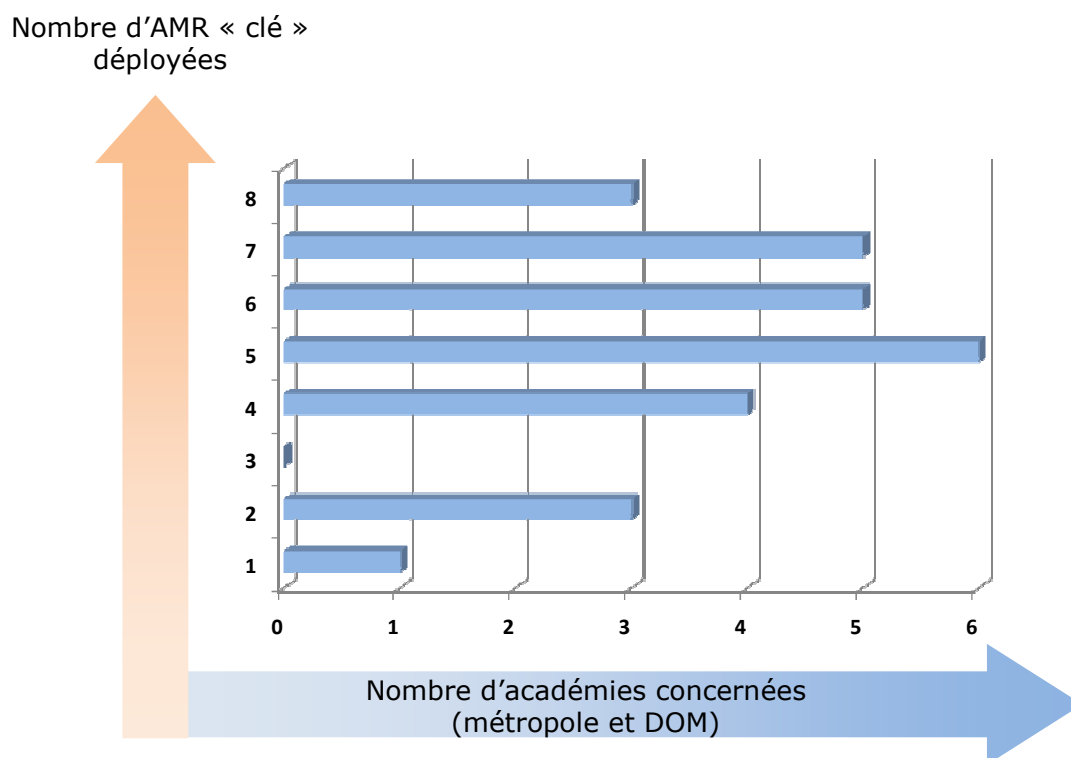
- Activités de maîtrise de risques "clés" non déployées
- Activités de maîtrise de risques "clés" déployées

²⁰ Rapport annuel relatif à l'exécution budgétaire de l'année 2011 - CBCM

²¹ 3 académies n'ayant pas répondu à l'enquête annuelle sur les rémunérations, les données sont calculées sur une population de 27 académies métropolitaines et dominiennes

En effet, si un peu moins de 30% des académies²² n'ont pas dépassé le niveau de 50% des activités de maîtrise des risques clés déployées, près de la moitié d'entre elles dépassent le seuil de 70%, et 3 académies²³ ont déployé la totalité des AMR clés.

Taux de déploiement en académie des AMR « clés » pour les référentiels « rémunérations » diffusés en novembre 2011



Plus précisément, par sous-processus, les taux de déploiement sont les suivants et les niveaux élevés constatés corroborent la bonne maturité du CIC sur les rémunérations telle qu'elle est restituée par le graphique général figurant au § 1.3.1.3.

Processus	Taux de déploiement des AMR en académie
Heures supplémentaires effectives	58%
Prise en charge d'un agent	57%
Absence de service fait (grève)	63%
Supplément familial de traitement	64%
Indemnités	70%

²² 5 académies métropolitaines et 3 académies domiennes

²³ Académies de Nantes, Besançon, Bordeaux

Les réponses à l'enquête auront permis à la sous-direction C de la DAF, plus particulièrement chargée d'animer le CIC sur les rémunérations, d'analyser le résultat des tests d'effectivité et de déploiement que les services académiques devaient réaliser et de formuler une vingtaine de recommandations destinées à améliorer l'efficacité du CIC sur ces sous-processus.

Par ailleurs, afin de mieux intégrer la partie amont de la liquidation de la paye, en conformité avec la norme de contrôle interne de l'ONP, le dispositif de contrôle interne du ministère sera, en 2012, étendu à la partie « gestion administrative » des rémunérations et associera, outre la DGRH de l'administration centrale, les services RH d'académies.

Egalement, conformément au principe selon lequel le CIC s'applique par processus homogène, le CIC des rémunérations sera réorienté en 2012 pour ne plus aborder les risques par segment de population (enseignants du 1er degré, du second degré, personnel administratif,...) mais pour traiter les risques par sous-processus de gestion commun à un même ensemble de bénéficiaires (ex : attributaires de la NBI, du SFT,...).

Cette nouvelle approche dans le déploiement du CIC permet de mieux mutualiser la maîtrise des risques pour des actes identiques et d'éviter une approche segmentée, source potentielle de redondances ou d'omissions.

Focus : un séminaire des « coordonnateurs paye » en académie dédié au contrôle interne comptable

La sous-direction de la DAF chargée de l'expertise statutaire, de la masse salariale et du plafond d'emplois a organisé en novembre 2011 une journée d'étude consacrée à la relance du contrôle interne comptable sur les rémunérations qui a réuni l'ensemble des académies (à l'exception de la Réunion, mais avec la présence des autres DOM-COM).

Cette journée d'étude a permis au ministère de mettre à la disposition des académies des outils opérationnels et de rappeler le principe d'une approche prioritaire des risques majeurs identifiés.

Lors de cette journée, ont été plus particulièrement présentés :

- Les référentiels rénovés de contrôle interne comptable pour la population des enseignants du second degré de l'enseignement public et privé et assimilés,
- Les outils d'appui à la mise en œuvre du contrôle interne comptable (requêtes BO...),

(Focus - suite)

- Le dispositif de recensement et de mutualisation des « bonnes pratiques » académiques en matière de rémunérations,
- Les résultats des travaux menés sur les écarts constatés en gestion en prévision du raccordement à l'ONP,
- Ainsi que les modalités générales de déroulement de l'enquête sur l'état du CIC sur les rémunérations, qui devait être lancée en fin d'année.

Ce séminaire a été complété de déplacements dans 6 académies souhaitant un accompagnement rapproché et le CIC s'est imposé comme un point incontournable de l'ordre du jour du séminaire annuel 2012 des « coordonnateurs paye » en académie (restitution de l'enquête 2011, annonce des perspectives 2012, atelier consacré spécifiquement aux bonnes pratiques,...).

1.3.1.5. L'anticipation des objectifs de CIC liés au futur raccordement à l'opérateur national de paye

Dans sa trajectoire particulière d'adaptation de son SIRH en prévision du raccordement à l'opérateur national de paye (ONP), le ministère s'est engagé, dès avril 2011, dans des travaux de paramétrage des règles de rémunération concernant les personnels devant faire partie de la première vague²⁴ prise en charge par l'ONP.

Concomitamment, pour ces personnels, une expertise des écarts pouvant exister entre la norme et les pratiques de gestion a été conduite sur un panel de 9 académies.

Les écarts constatés, peu nombreux, sont traités dans un plan de résorption.

Parallèlement, les indemnités des populations concernées par la première vague de raccordement seront incluses dans la campagne de contrôle interne pour 2012 afin d'assurer une qualité maximale des données destinées à alimenter, à titre précurseur, l'ONP.

1.3.2. Des opérateurs de l'enseignement scolaire désormais totalement inclus dans la démarche

Le périmètre de responsabilité du ministère comprend 35 opérateurs de l'enseignement scolaire²⁵.

²⁴ Personnels ITRF, d'inspection et de direction, soit environ 28 000 agents.

²⁵ Dont 30 CRDP vis-à-vis desquels le Centre national de documentation pédagogique (CNDP) assure le rôle de tête de réseau (et après transfert au 1^{er} janvier 2012 du centre de documentation pédagogique de Nouvelle-Calédonie à la collectivité territoriale)

89% de ces opérateurs (soit 31) ont répondu à l'enquête sur l'état du CIC lancée auprès d'eux en 2012.

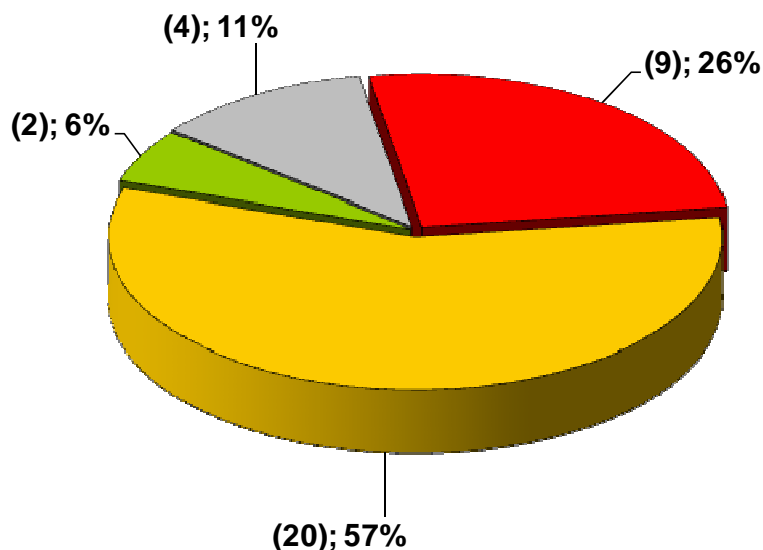
Il ressort de cette enquête que, parmi les opérateurs ayant répondu :

- près de 65% d'entre eux ont présenté leur dispositif de CIC (cartographie des risques, plan de déploiement, plan d'action) à leur conseil d'administration ;
- tous ont établi un plan de déploiement de contrôle interne ;
- tous ont identifié en leur sein un correspondant CIC, qui se trouve être dans près de 70% des cas une personne distincte de l'agent comptable, signe d'une appropriation de la démarche par l'ordonnateur.

Cela étant, l'analyse qualitative des documents fournis montre qu'à l'exception de deux opérateurs plus particulièrement avancés, la démarche est encore largement dans sa phase de formalisation, ce qui explique la faible maturité globale de ces opérateurs.

Contrôle interne comptable.

Appréciation de la maturité des opérateurs de l'enseignement scolaire



- Niveau initial - Dispositif de CI très peu formalisé, absence d'assurance quant au déploiement
- Niveau intermédiaire - Dispositif de CI en cours de structuration
- Niveau avancé - Existence d'un CI structuré, déployé sur le (ou les) processus majeurs. Incertitudes sur les mesures de suivi de son fonctionnement
- Non répondu (4)

Focus : La mise en place du contrôle interne comptable au sein d'un opérateur de l'enseignement scolaire : le CIEP.

Le Centre international d'études pédagogiques, dont le siège est installé dans l'ancienne manufacture royale de Sèvres, qui accueillit de 1886 à 1945 l'Ecole normale supérieure de jeunes filles, est l'opérateur public de référence pour la coopération internationale en éducation.

L'établissement, employant 230 ETP, est doté d'un budget de 21,5 M€ et fonctionne avec plus de 50% de ressources propres.

La démarche de maîtrise des risques comptables a été tracée dans le contrat de performance de l'établissement qui prévoit un renforcement du pilotage ainsi que la mise en place du CIC en vue de fiabiliser les comptes.

La gouvernance du CIC, réunie dans une cellule de pilotage regroupant, sous l'autorité du secrétaire général, le responsable des affaires financières et l'agent comptable, référents, ainsi les responsables de département ou de service, a été installée en octobre 2011.

La démarche a ensuite été validée par le conseil d'administration du 31 mars 2012.

Sur le fondement de l'outil d'auto diagnostic ACIDUES, les processus « rémunérations », « recettes et conventions », « commande publique (dont les marchés publics) » ont été désignés comme prioritaires.

Ces orientations, arrêtées en novembre 2011, comportaient en outre l'établissement d'organigrammes fonctionnels par département ou service, qui ont tous été produits à la mi-janvier 2012.

S'agissant plus particulièrement du processus « rémunérations », il a été acté l'acquisition du logiciel « Winpaie », devenue effective en avril 2012, afin de gérer, dès juin 2012 avec un applicatif unique les rémunérations des personnels titulaires et contractuels, et de pouvoir recourir, dans une prochaine étape, à la paie à façon.

En vue d'étendre la maîtrise de risques à l'ensemble du processus, le service des ressources humaines, le service des affaires financières ainsi que l'agence comptable ont prévu d'établir ensemble, comme préalable à la mise en place d'une cartographie des risques sur le processus, d'un référentiel de contrôle interne et d'un plan d'action au second semestre 2012, un référentiel des actes de paie ainsi que la définition précise des tâches de pilotage, d'administration et de gestion du processus.

1.3.3. Une connaissance étendue à la situation des établissements publics locaux d'enseignement (EPLÉ)

Un audit de l'inspection générale de l'administration de l'éducation et de la recherche, dont les conclusions ont été rendues au premier trimestre 2012²⁶, a permis de progresser dans l'appréciation de l'état du contrôle interne au sein des EPLÉ.

Cet audit dresse le constat d'une mise en place encore timide. Aussi, le ministère adhère pleinement à la recommandation de promouvoir une culture de contrôle interne budgétaire et comptable dans les établissements et de cibler les processus à forts enjeux ou à risques particuliers.

La diffusion de référentiels de contrôle interne comptable, ainsi que des plans d'action associés, relatifs aux bourses de l'enseignement scolaire (diffusion réalisée au 1er trimestre 2012) ainsi qu'aux subventions aux établissements (diffusion prévue pour le 3ème trimestre 2012) répond à cette recommandation.

Un des enjeux du présent PAM consistera également à articuler les actions de contrôle interne comptable pouvant exister au sein des EPLÉ avec la trajectoire tracée pour le ministère (cf actions mentionnées au tableau figurant au § 4.1.)".

1.3.4. Une démarche qui progresse également en administration centrale

La feuille de route pour 2011 pour les services d'administration centrale, diffusée le 15 octobre 2011, prévoyait la mise en œuvre de 4 actions. Celles-ci ont été réalisées globalement à près de 75%.

Thème	Actions	Taux de mise en œuvre
Pilotage	Désignation d'un correspondant CIC	100 %
	Cartographier les périmètres d'action et établir les plans de contrôle interne	54 %
Fonction support	Révision des habilitations	100 % 65 habilitations restituées pour l'administration centrale
Evaluation ²⁷	Mise en œuvre de l'outil d'auto évaluation EMR	43 %
Taux moyen de réalisation		74 %

²⁶ « La qualité comptable en EPLÉ à la croisée des chemins ». Rapport n°2012-005, février 2012, IGAENR.

²⁷ Les services concernés étaient ceux réalisant des actes participant directement à un processus de dépense ou de recette (CSP, bureaux de gestion RH, de gestion des achats ou de logistique, structures en charge de la liquidation de dépenses ou de provisions,...)

L'analyse des réponses à l'enquête annuelle montre que si les structures agissant à titre principal sur les domaines de la dépense et des recettes (centres de service partagés, structure dont l'activité principale réside en la pré-liquidation de dépenses ou de recettes)²⁸ se sont totalement saisies du CIC comme outil d'aide à la fiabilisation de leur activité, la situation est plus contrastée pour les structures d'administration concernées à titre accessoire (par l'évaluation de provisions, de subventions, par la réalisation marginale d'actes patrimoniaux ou de gestion,...).

2. Des recommandations de la Cour des comptes en forte diminution, mais qui témoignent d'une vigilance constante à l'égard des dispositifs de gouvernance

Parmi les 23 recommandations formulées à l'issue de l'exercice 2011 par la Cour des comptes, 19 ont vocation à alimenter le plan d'action ministériel pour le contrôle interne comptable²⁹ du MEN.

Si globalement, le nombre de recommandations adressées au ministère diminue de plus de 40%, le nombre de celles ayant trait à la gouvernance, au pilotage et à l'animation du dispositif ne recule pas, alors que le nombre de recommandations classées en priorité forte ne baisse que modérément (de trois recommandations).

Priorité des recommandations	Forte	Moyenne	Faible	Total	Variation 2010/2011
Gouvernance, pilotage et animation	7 ³⁰	2 ³⁰	/	9	Néant
Documentation stratégique	3 ³⁰	1 ³⁰	/	4	-1
Processus « interventions »	1 ³⁰	/	/	1	ns. ³¹
Processus « participations financières »	/	1	/	1	ns.
Opérations de clôture d'exercice	1 ³⁰	1*	/	2	ns.
Fonction transverses « Chorus »	1 ³⁰	1	/	2	-6
Total	13	6	Néant	19	
Pour mémoire, rappel 2010	16	13	4	33 ³²	
Variation 2010/2011	-3	-7	-4	-14	

²⁸ DAF A2, DAF B3, Service chargé des pensions (SPGDOCR)

²⁹ En effet, s'agissant des recommandations dans le champ de l'enseignement scolaire (22), une recommandation traite du contrôle interne budgétaire, lequel obéit à une trajectoire de déploiement distincte, et deux recommandations portent sur l'audit ministériel, qui ne peut être traité dans le cadre du présent PAM (cf. remarques liminaires au PAM).

³⁰ Incluant 13 observations communes aux deux ministères (MEN et MESR)

³¹ ns. : non significatif car le processus n'était pas analysé dans la NEC 2010

³² Après exclusion de l'observation 2010 relative à l'audit ministériel

Ce constat montre qu'une attention particulière doit continuer à s'exercer en administration centrale sur les fonctions stratégiques du CIC.

Par domaine d'activité, les recommandations de la Cour sont les suivantes :

n° de reco.	Domaine	Priorité	Nature
	Gouvernance, pilotage et animation		
1	- Publier les textes relatifs au contrôle interne	Forte	Nouvelle
2	- Assurer l'articulation entre les structures de gouvernance du contrôle interne	Forte	Nouvelle
3	- Diffuser largement les décisions des instances de pilotage	Forte	Nouvelle
4	- Poursuivre et renforcer les actions de sensibilisation et de formation	Moyenne	Nouvelle
5	- Poursuivre les efforts pour la mise en œuvre effective d'un véritable CI au sein des opérateurs	Forte	Nouvelle
6	- Développer les actions d'échanges de bonnes pratiques et de mutualisation des outils en académie	Forte	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
7	- Doter les académies d'outils leur permettant de mettre en place une démarche de CIC formalisée	Forte	Nouvelle
8	- Inviter les académies à formaliser de manière explicite les attributions et les objectifs des référents locaux pour le CIC	Forte	Reconduite (non mise en œuvre)
9a	- Participer au chantier visant à o Réduire les délais de clôture des comptes des opérateurs	Forte	Nouvelle
9b	o Développer la certification volontaire des comptes des opérateurs		
10	- Mettre en place un recensement annuel de l'état du déploiement du CIC et exploiter ce recensement pour la mise à jour du PAM et de la cartographie	Forte	Nouvelle
11	- Généraliser l'outil d'auto-évaluation « EMR »	Moyenne	Nouvelle
	Documentation stratégique		
12	- Etendre la cartographie ministérielle des risques à l'ensemble des crédits gérés par les deux ministères, y compris ceux dévolus aux opérateurs	Forte	Reconduite (non mise en œuvre)
13	- Réaliser avec l'ensemble des acteurs (CBCM, DAF, rectorats et DGFIP) une analyse contradictoire du CHD pour dégager un diagnostic partagé sur les risques comptables	Forte	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
14	- Actualiser le PAM chaque année, renforcer son caractère pluriannuel et le faire coïncider avec l'exercice comptable.	Forte	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
15	- Réaliser et diffuser une synthèse annuelle des actions CIC mises en œuvre en administration centrale et dans les services déconcentrés	Moyenne	Reconduite (non mise en œuvre)

n° de reco.	Domaine	Priorité	Nature
16	Processus « Intervention » - Faire systématiquement précéder les notifications d'attribution de subvention de la constatation d'un engagement juridique dans Chorus	Forte	Nouvelle
17	Processus « Participations financières » - Mettre en place les dispositifs permettant une réconciliation efficace des dettes et créances réciproques des opérateurs de l'état	Moyenne	Nouvelle
18	Opérations de clôture - Formaliser les opérations d'inventaire dans un référentiel de contrôle interne	Forte	Nouvelle
19	- Améliorer la transmission des fiches de recensement en adossant celle-ci à la circulaire annuelle relative aux opérations d'inventaire	Moyenne	Nouvelle
20	Fonctions transverses Chorus - Réécrire les guides de procédure en les adaptant à l'environnement Chorus, en commençant par les procédures les plus importantes	Forte	Nouvelle
21	- Faire un bilan de la mise à jour des habilitations et garantir une fréquence plus soutenue de mise à jour	Forte	Nouvelle

3. L'actualisation des documents stratégiques

Dans le PAM 2011, les documents d'aide à la décision étaient présentés sous forme de deux matrices.

- L'une de type « impacts / criticité » permettait de visualiser de manière synthétique les processus à couvrir de manière prioritaire. Cette matrice est reconduite (cf. § 3.3.), affinée par une meilleure connaissance des sous-processus composant les cycles et sous cycles au sens de la Cour ainsi que de leur maturité au regard du contrôle interne.
- L'autre présentant une évaluation de la situation du ministère en matière de conduite méthodologique du contrôle interne comptable. Cette matrice n'est pas reconduite dès lors que des progrès significatifs ont été réalisés en ce domaine et que le dispositif de gouvernance du CIC devra désormais nécessairement s'insérer dans le dispositif ministériel coordonné par la mission du contrôle interne pour la maîtrise des risques créée auprès du secrétaire général.
- Ces matrices étaient complétées d'une cartographie sommaire du périmètre de déploiement de contrôle interne.

Cette dernière cartographie a fait l'objet d'améliorations importantes en s'étendant à l'ensemble des sous-processus identifiés dans le périmètre du ministère, en étant renseignée des enjeux financiers et des acteurs concernés, ainsi qu'en indiquant le degré de déploiement du contrôle interne tel que celui-ci ressort de l'enquête annuelle menée auprès des services déconcentrés et de l'administration centrale.

Sous cette forme³³, cette cartographie est proche du format diffusé par la Mission pour la doctrine comptable et le contrôle interne comptable de la DGFIP, sans en présenter toutefois la complexité³⁴. Cependant, pour satisfaire aux travaux de centralisation que doit mener le producteur des comptes, une cartographie conforme au format DGFIP est jointe en annexe III.

3.1. Les sources utilisées

Les principales sources utilisées pour l'établissement et l'actualisation des cartographies, ainsi que du plan d'action ministériel consistent en :

- Les observations de la Cour sur la comptabilité du ministère,
- Les réponses des académies et des services centraux à l'enquête annuelle 2012 sur l'état du CIC,
- Les résultats du contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) sur l'exercice 2011, transmis par le SCBCM,
- Les résultats des contrôles effectués par les services « Liaisons Rémunérations » (SLR) des DRFiP sur le sous-processus « rémunération »³⁵,
- Les rapports d'audit externes (IGAENR³⁶, Mission nationale d'audit de la DGFIP³⁷).

3.2. La cartographie des processus ministériels et de leur maturité au regard du CIC

La cartographie a été établie selon les principes suivants :

- La répartition en cycles et processus est celle utilisée par la Cour des comptes ;
- Les sous-processus correspondent à des pratiques « métiers » homogènes au sein d'un même processus ;

³³ Dans la colonne « Entité » du tableau figure, pour un même sous-processus, l'indication du ou des services d'administration centrale concerné(s) ou académies.

³⁴ Notamment dès lors que l'outil EMR n'a pas été déployé sur l'ensemble du périmètre ministériel (cf. § 1.3.) la cartographie ne détaille pas la maturité du CIC sur les différents axes (organisation, documentation, traçabilité, pilotage).

³⁵ Synthèse DGFIP-CE2A

³⁶ Rapport IGAENR sur la qualité comptable en EPLE n°2012-005 - février 2012

³⁷ Rapport de la MNA n°2010-21 – juillet 2011 relatif aux processus de rémunération des enseignants du 1^{er} degré des établissements privés sous contrat au MEN

- Les enjeux financiers indiqués (en million d'€) sont issus du projet annuel de performance pour 2011, du rapport annuel du CBCM pour le MEN pour l'année 2011 ainsi que des restitutions issues de l'application Chorus ;
- Les taux de déploiement du CIC sont ceux résultant de l'enquête annuelle 2012 sur l'état du CIC, appréciés selon 8 critères objectifs décrits ci-avant en note de pied de page au § 1.3. ;
- Le coefficient de risque, issu du taux de déploiement du CIC, vise à pondérer le risque brut (défini comme le croisement, pour un processus donné, du nombre d'opérations et de leurs enjeux financier), par la maturité du CIC sur ce processus. Il est de la forme : $\text{coefficient de risque} = 1 - (\text{taux de déploiement} \times 0,8 / 100)$ et s'applique au nombre d'opérations.

Ce coefficient de risque est calculé sur un intervalle permettant de diviser le nombre d'opérations par une valeur comprise entre 1 à 5 ; 1 caractérisant l'absence totale de CIC et 5 correspondant à un niveau optimisé matérialisé par la satisfaction de 100% des critères de déploiement, les valeurs limites de 1 et 5 ayant été choisies par homogénéité avec les 5 niveaux croissants de l'outil EMR.

Cartographie des processus du MEN pour 2012

Cycle	Processus	Sous-processus	Enjeux financiers ³⁸ (M€)	Entités concernées	Taux de déploiement du CIC en %	Coefficient de risque ³⁹
Charges	Rémunérations et cotisations sociales	Rémunérations 1er degré	20 280 ⁴⁰	Académies	31	0,75
		Rémunérations 2nd degré	29 650 ⁴⁰	Académies	62	0,50
		Rémunérations personnel administration centrale	165 ⁴⁰	AC ⁴¹ (DGRH/SAAM)	25	0,80
		Rémunérations administratifs	2 750 ⁴⁰	Académies	44	0,65
		Indemnités et vacations	2 240 ⁴⁰	Académies	41	0,67
		Pensions	12 072 ⁴²	AC (SPGDOCR)	38	0,70
	Interventions	Bourses de l'enseignement scolaire	570	Académies	39	0,69
		Subventions aux établissements (dont rémunération des assistants d'éducation)	1 395	Académies	7	0,94
		Subventions aux établissements privés	585	Académies	7	0,94
		Subventions aux opérateurs scolaires	220	AC (DAF A)	33	0,74
		Subventions autres (collectivités, entreprises, associations)	310	AC (SAAM)	24	0,84
			110	Académies	9	
	Commande publique	Achats de biens et services	90	AC (SAAM/STSI/DAF A)	20	0,90
			160	Académies	7	
		Frais de jurys concours et examens ⁴³	90	Académies	8	0,94
		Autres dépenses (taxes, dépenses barémées...)	ns. ⁴⁴	AC (SAAM/DAF A)	19	0,95
			30	Académies	6	
	Prestations d'action sociale (T2 et HT2)	Chômage	5	AC (DGRH/SAAM)	0	0,89
			120	Académies	17	
		Rentes et accidents du travail	2	AC (DGRH/SAAM)	13	0,89
			20	Académies	14	
		Autre action sociale (prêts, aide à l'installation,...)	30	AC (DGRH/SAAM)	21	0,92
			230	Académies	9	
		Baux	7	AC (SAAM)	17	0,94
	45		Académies	5		

³⁸ Sources : PAP enseignement scolaire 2011 ; Rapport annuel du CBCM année 2011 ; Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et le recherche DEPP 2011

³⁹ Sur une échelle croissante de 0,2 à 1

⁴⁰ Source DAF C2

⁴¹ AC : Administration centrale

⁴² Recueil statistique 2009 du Service des retraites de l'Etat

⁴³ Comprend dépenses T2 et HT2

⁴⁴ ns : non significatif

Cartographie des processus du MEN pour 2012

Cycle	Processus	Sous-processus	Enjeux financiers (M€)	Entités concernées	Taux de déploiement du CIC en %	Coefficient de risque
Charges	Transports, déplacements, missions et réceptions	Frais de déplacements	8	AC (DGRH/SAAM)	18	0,86
			30	Académies	17	
		Frais changement de résidence	ns.	AC (DGRH/SAAM)	13	0,93
			45	Académies	9	
	Frais de justice	3	AC (DAJ)	25	0,97	
		20	Académies	1		
Produits	Fonds de concours		1	AC (DGESCO/SAAM)	44	0,65
	Répétitions de l'indu et rétablissements de crédit	25	AC (SPGDOCR)	44	0,66	
		1	Académies	1		
Immobilisations et stocks	Parc immobilier	1 440	AC (SAAM)	38	0,70	
		27	Académies	6		
	Autres immobilisations corporelles	275	AC (SAAM)	33	0,74	
		5	Académies	3		
	Immobilisations incorporelles (dont logiciels produits en interne)	105	AC (STSI)	27	0,78	
		2	Académies	6		
	Stocks (fournitures, matières premières,...)	Néant	AC (SAAM)	0	1	
		Néant	Académies	0		
Engagements et provisions	Provisions pour risques et charges	ns.	AC (DGESCO/SAAM/DAJ)	4	0,99	
		1 430	Académies	1		
	Engagements hors bilan	305 ⁴⁵	Académies	0	1	
Transverse	Fonctions support Chorus		4 469	AC / Académies	27	0,78

⁴⁵ Extrait du « Compte général de l'Etat » de 2010 (SCBCM)

3.3. La matrice ministérielle pour la priorisation des actions

Cette matrice propose une visualisation de l'ordre de priorité à retenir pour la poursuite du déploiement du CIC sur le périmètre ministériel.

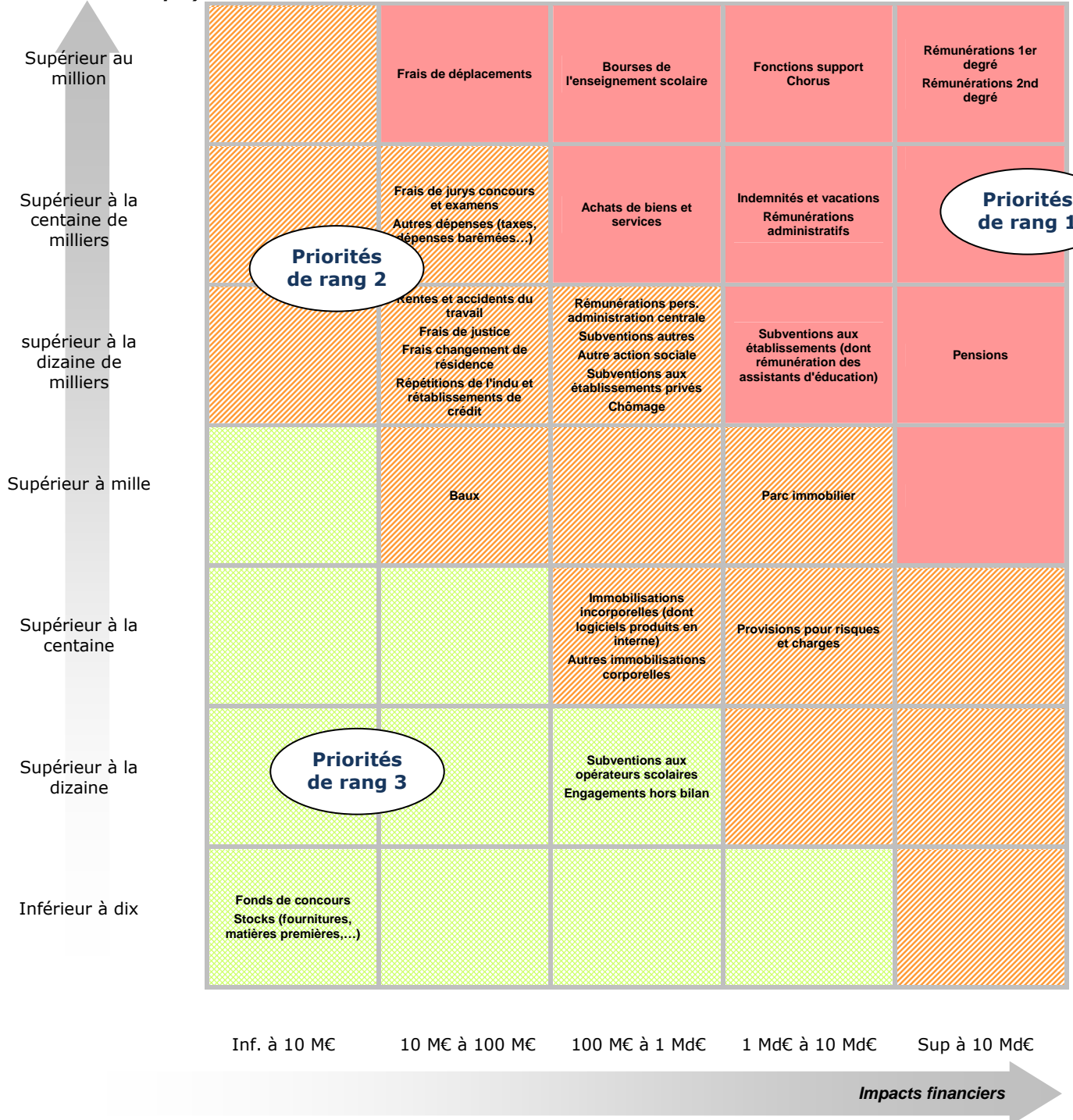
Les sous-processus ont été placés dans la matrice en fonction de leur impact financier ainsi que du nombre d'opérations (représentatif par hypothèse simplificatrice d'une probabilité d'erreur éventuelle) pondéré du coefficient de risque, représentatif de l'atténuation des risques résultant de la maturité du contrôle interne sur le processus concerné.

Cette pondération permet d'apprécier la criticité des processus, non plus à partir d'un risque « brut », comme cela était le cas dans le PAM 2011, déduit de la fréquence de mise en œuvre des opérations, mais sur le fondement d'un risque « net » après prise en compte des dispositifs de contrôle interne existant éventuellement.

Présentée selon une échelle logarithmique, la matrice permet de limiter la surreprésentation des sous-processus « rémunérations », ceux-ci continuant de figurer parmi les axes prioritaires de contrôle interne comptable du ministère.

Matrice de priorisation des processus du MEN (impact / criticité)

**Indice de risque net
(nombre d'opérations
x coefficient de risque)**



Grille de lecture (exemple pour le sous-processus « Bourses de l'enseignement scolaire ») : au sein du sous-processus « interventions » le sous-processus « bourses de l'enseignement scolaire » donne lieu à environ 4 millions de paiements annuels (1,32 million de bénéficiaires, 3 paiements trimestriels). Il résulte des données de l'enquête annuelle auprès des académies que ce processus serait couvert à 39% (cf. graphique du spectre au § 1.3.1.3).

Le coefficient de risque de ce processus serait donc (selon la formule indiquée au §3.2.) de $1 - (39 \times 0,8 / 100) = 0,69$ traduisant une décote d'un peu plus d'un tiers de son risque brut. Le produit du nombre d'opérations par le coefficient donne une valeur de 2,8 millions. Ce processus représentant par ailleurs un enjeu d'environ 600 M€, criticité et enjeu placent ce risque en priorité de rang 1.

Il ressort de la cartographie que l'ordre de déploiement du CIC sur les sous-processus serait le suivant :

Priorités de rang 1	2011	2012	2013	2014
Rémunérations des enseignants du 1er degré			X	
Rémunérations des enseignants du 2nd degré	X			
Pensions		X		
Indemnités et vacances	X			
Bourses de l'enseignement scolaire		X		
Rémunérations du personnel administratif			X	
Subventions aux établissements		X		
Fonctions support Chorus		X	X	
Frais de déplacements		X		
Achats de biens et services		X		

Priorités de rang 2	2011	2012	2013	2014
Frais de jurys concours et examens			X	
Rentes et accidents du travail			X	
Frais de justice				X

Priorités de rang 2 (suite)	2011	2012	2013	2014
Rémunérations de personnel d'administration centrale			X	
Subventions autres (collectivités, entreprises, associations)			X	
Autre action sociale (prêts, aide à l'installation,...)			X	
Baux			X	
Frais changement de résidence			X	
Répétitions de l'indu et rétablissements de crédit			X	
Subventions aux établissements privés		X		
Chômage			X	
Parc immobilier				X
Immobilisations incorporelles				X
Provisions pour risques et charges		X		
Autres immobilisations corporelles				X
Autres dépenses barémées				X

Priorités de rang 3	2012	2013	2014	Ultérieurement
Subventions aux opérateurs scolaires		X		
Engagements hors bilan				X
Fonds de concours				X
Stocks			X	

Cette priorisation apparaît confirmée par les résultats du contrôle hiérarchisé de la dépense dont les résultats, transmis par le SCBCM, pour un certain nombre de sous-processus s'établissent comme suit (par taux d'erreur décroissant) :

Résultat du CHD⁴⁶ par sous-processus (hors titre 2)

Processus	Sous-processus	Taux d'erreur CHD	Montant ⁴⁷ moyen en €
Prestations sociales	Capital décès	6,35%	9 284
Baux		3,79%	12 814
Commande publique	Achats de biens et services	3,37%	23 953
Transports déplacements missions	Frais de changement de résidence	3,36%	4 188
Transports déplacements missions	Frais de déplacement	1,05%	3 657
Interventions	Subventions autres (collectivités, entreprises, associations)	1,04%	103 659
Interventions	Bourses	0,61%	14 859

4. Le plan d'action ministériel (2012-2014)

Le plan d'action se présente en deux parties.

L'une, détaillée, porte sur l'année 2012 et le début de l'année 2013. Elle indique précisément les échéances ainsi que les acteurs des différentes actions.

L'autre, qui décrit le projet de trajectoire du ministère pour les années 2013 et 2014, présente une approche nécessairement plus « macro-procédurale » qui devra être affinée chaque année à l'occasion de l'actualisation du PAM.

L'objectif du ministère au terme du présent PAM étant qu'il dispose à cette échéance d'un dispositif stable de gouvernance et de pilotage et couvre, par des référentiels effectivement appliqués dans les services opérationnels, les principaux processus (recettes ou dépenses) de son périmètre et que les actions menées fassent l'objet d'une évaluation et d'un suivi effectifs.

⁴⁶ Source SCBCM

⁴⁷ Montant moyen de la transaction affectée par l'erreur constatée

**Présentation comparée des actions à réaliser figurant aux
PAM 2011 et 2012-2014 du MEN.**

	nombre total d'actions	dont nouvelles	dont reconduites
PAM 2011	24	22	2
PAM 2012	64	51	13
Variation	+ 166%	+ 131%	/
PAM 2012-2014	94	77	17

4.1. Les actions de court terme (2012)

(cf. tableau page suivante)

Actions ministérielles pour 2012 – Mission « Enseignement scolaire »

Objectifs	n° d'action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp/ Contributeur	Statut de l'action
Renforcer la gouvernance	43	Formaliser l'articulation entre les différentes instances et structures de conduite du contrôle interne et de l'audit et diffuser l'information	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.19	T4-2012	MCI ⁴⁸ / DCISIF / mission d'audit	Nouvelle
	44	Assurer une diffusion large des décisions prises par les instances de gouvernance et de pilotage du contrôle interne	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.19	T4-2012	MCI ⁴⁸ /DCISIF	Nouvelle
Améliorer le pilotage	24	Donner au PAM une portée pluriannuelle	1	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 2 p.21 Reco. n° 1 p.39	T2-2012	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
	45	Opérateurs : mettre en place un tableau de bord et de suivi du déploiement du CIC, ainsi qu'un outil de scoring	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.71	T2-2012	DAF A4	Nouvelle
	46	Concevoir et diffuser pour mise en œuvre une fiche de poste "réfèrent CIC en académie" précisant ses attributions et ses objectifs	1	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 2 p.25 Reco. n° 2 p.49	T3-2012	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
	47	Etablir et diffuser un protocole de soutien DRFiP / académies sur le CIC et la qualité comptable	2	Cour des comptes IGAENR	NEC 2011 Rapport d'audit 2012-005	Reco. n° 2 p.19 Prop. n° 25 p.34	T3-2012	DCISIF	Nouvelle
	48	Améliorer l'articulation entre les deux réseaux de promoteurs académiques CIC et de coordonnateurs paye et clarifier les responsabilités des différents pilotes nationaux	1	DGFIP/MNA ⁴⁹	Rapport MNA ⁵⁰	Reco. n° 2	T3-2012	DCISIF/DAF C2	Nouvelle
	49	Obtenir avec la DGFIP une analyse partagée des constats effectués par les SLR en région sur les anomalies pouvant affecter certaines indemnités	2	DGFIP/CE2A	Bilan 2011 du contrôle des SLR	Réunion de présentation du 28 juin 2012	T3-2012	DAF C3	Nouvelle
	50	Opérateurs : feuille de route à diffuser aux opérateurs leur indiquant les priorités à couvrir au cours de l'exercice 2012 ainsi que pour la période 2013-2014	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.81	T3-2012	DAF A4	Nouvelle
	51	Opérateurs : transmettre tous les mois au CBCM le tableau de suivi du déploiement du CIC au sein des opérateurs	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.31	T3-2012	DAF A4	Nouvelle
	52	Opérateurs (réseau SCEREN) : établir une note au CNDP pour relancer des CRDP défaillants dans les réponses à l'enquête DGFIP du 1 ^{er} juin 2011	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.81	T3-2012	DAF A4	Nouvelle

⁴⁸ MCI : mission du contrôle interne, placée auprès du Secrétaire général.

⁴⁹ MNA: Mission nationale d'audit de la DGFIP (direction générale des finances publiques).

⁵⁰ Rapport MNA "Rémunération des enseignants du premier degré des établissements privés sous contrat au Ministère de l'Education Nationale", n°2010-21.

Actions ministérielles pour 2012 – Mission « Enseignement scolaire » (suite)

Objectifs	n° d'action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp/ Contributeur	Statut de l'action
Améliorer le pilotage	53	Mettre en place avec le CBCM une analyse du CHD en administration centrale par centre de coût et par sous-processus	1	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 6 p.17 Reco. n° 2 p.31	T4-2012	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
	29a	Inviter le CBCM à commenter les résultats du CHD devant le comité de pilotage du contrôle interne comptable	1	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 5 p.17 Reco. n° 2 p.31	T4-2012	DCISIF/SCBCM	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
	54	Lancer chaque année une campagne de recensement du CIC en académie (incluant les rémunérations) et chez les opérateurs	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.71	T4-2012	DCISIF/ DAF A4/ DAF C3	Nouvelle
	55	Concrétiser le recrutement d'un chef de projet CIC au DAF / DCISIF	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.19	T4-2012	DAF	Nouvelle
	56	Opérateurs : mettre sur pied et formaliser l'existence d'un groupe (bi-annuel) de suivi et de coordination tripartite DAF/DGFIP/CBCM de la situation des opérateurs au regard du CIC	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.31	T4-2012	DCISIF/ DAF B3/ SCBCM	Nouvelle
Renforcer l'animation et le reporting	57	Rénover la partie CIC de l'intranet de la DAF	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.49	T2-2012	DCISIF	Nouvelle
	58	Intégrer systématiquement le sujet CIC dans les séminaires des coordonnateurs paye	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.12	à compter du T2-2012	DAF C3	Nouvelle
	59	Mettre sur pied une offre de formation au CIC en administration centrale	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.19	T3-2012	DCISIF/SAAM	Nouvelle
	60	Diffuser une note cadre sur l'organisation du CIC en académie accompagnée des outils de pilotage existants (plan d'action, fiche de poste de référent CIC, organisation du dossier permanent...)	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.49	T3-2012	DCISIF	Nouvelle
	33	Diffuser une note d'analyse des retours de l'enquête annuelle sur l'état du CIC	2	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 3 p.21 Reco. n° 2 p.39	T3-2012	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
	61	S'assurer de l'existence de plans d'action pour les services d'administration centrale ayant déployé l'EMR	2	Ministère	PAM	-	T3-2012	DCISIF	Nouvelle
	62	Participation conjointe DAF et DGRH aux réunions (ateliers, comités...) organisées sur le contrôle interne dans le cadre des projets ONP et SIRHEN	1	Ministère	PAM 2012-2014	-	à compter du T3-2012	DAF C3	reconduite

Actions ministérielles pour 2012 – Mission « Enseignement scolaire » (suite)

Objectifs	n° d'action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp/ Contributeur	Statut de l'action
Renforcer l'animation et le reporting	34a	Accompagner les académies dans la valorisation et la mutualisation des bonnes pratiques existantes en matière de CIC, notamment en EPLE	1	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 4 p.25 Reco. n° 3 p.49	T4-2012	DAF A3	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
	63	Mettre sur pied une offre de formation au CIC au profit des académies	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.19	T4-2012	DCISIF/ESEN	Nouvelle
	64	Organiser un séminaire annuel des référents académiques et d'administration centrale du CIC	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.19	T4-2012	DCISIF	Nouvelle
	65	Rappeler aux académies la nécessaire prise en compte dans leur plan d'action local CIC des recommandations émises par la MNA sur la rémunération des enseignants du premier degré dans le privé (diffusion du rapport avec une note d'accompagnement)	1	DGFIP/MNA	Rapport MNA ³	-	T4-2012	DAF C3	Nouvelle
	66	Adresser une note aux académies leur indiquant la politique à engager et les pistes de progrès en matière de CIC au sein des EPLE	1	IGAENR	Rapport d'audit n°2012-005	Prop. n° 16 p.28	T4-2012	DAF A3	Nouvelle
	67	Placer le contrôle interne au cœur du prochain séminaire du réseau d'aide et de conseil aux EPLE	1	IGAENR	Rapport d'audit n°2012-005	Prop. n° 25 p.34	T4-2012	DAF A3	Nouvelle
	68	Opérateurs : diffuser aux opérateurs de l'enseignement scolaire l'outil de scoring	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 4 p.81	T4-2012	DAF A4	Nouvelle
	34b	Opérateurs : organiser un séminaire CIC des opérateurs (retour d'expérience par un établissement "avancé", évocation des difficultés rencontrées, mutualisation des documents - bonnes pratiques)	1	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 4 p.25 Reco. n° 9 p.49	T4-2012	DAF A4	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
	69	Opérateurs : accompagner les opérateurs qui souhaitent certifier leurs comptes	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.81	T4-2012 T2-2013	DAF A4	Nouvelle
	70	Opérateurs : actualiser la liste des structures et des membres formant la gouvernance CIC de chaque opérateur	2	Ministère	PAM	-	T4-2012	DAF A4	Nouvelle
	71	Opérateurs (réseau SCEREN) : proposer au CNDP un atelier de travail/d'échange sur la méthodologie du CIC et les outils de suivi pour piloter le réseau des CRDP	2	Ministère	Comité de suivi des opérateurs ⁵¹	Action n° 5	T4-2012	DAF A4	Nouvelle

⁵¹ Comité de suivi des opérateurs de l'enseignement scolaire du 17 février 2012.

Actions ministérielles pour 2012 – Mission « Enseignement scolaire » (suite)

Objectifs	n° d'action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp/ Contributeur	Statut de l'action
Adaptation des outils	23	Progresser dans l'exhaustivité de la cartographie des risques ministérielle (valorisation, évaluation de la maturité du CIC par sous-processus)	1	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 1 p.16 Reco. n° 1 p.31	T2-2012	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
	34c	Mutualiser les bonnes pratiques sur les processus expertisés dans le cadre de la diffusion des référentiels de contrôle interne	1	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 4 p.25 Reco. n° 3 p.49	2012	DCISIF/ DAF C	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
S'assurer de la qualité de l'information comptable et financière	72	Fiabiliser par une enquête auprès des services déconcentrés puis formaliser dans une note, l'organisation financière des services déconcentrés et la communiquer au SCBCM	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.49	T3-2012	DAF A2	Nouvelle
	73	Fiabiliser par une enquête auprès des services centraux puis formaliser dans une note, l'organisation financière de l'administration centrale et la communiquer au SCBCM	1	Ministère	PAM 2012-2014	-	T3-2012	DAF A2	Nouvelle
	74	Diffuser une note rappelant les règles fondamentales applicables à l'exécution de la dépense ainsi que les modalités d'utilisation des fiches de recensement	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 et n° 3 p.96	T4-2012	DAF A2	Nouvelle
Rémunérations	75	Emettre le référentiel de CIC pour le sous-processus "congé de maladie ordinaire" (extension du périmètre à la gestion administrative, approche par processus et non par population)	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.49	T3-2012	DAF C3	Nouvelle
	76	Emettre le référentiel de CIC pour le sous-processus "nouvelle bonification indiciaire" (NBI, extension du périmètre à la gestion administrative, approche par processus et non par population)	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.49	T3-2012	DAF C3	Nouvelle
	16	Diffuser aux académies le bilan des enquêtes CIC sur les rémunérations de l'exercice précédent	1	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 2 p.16 Reco. n° 2 p.39	T3-2012	DAF C3	Reconduite car non mise en œuvre
	77	Proposer des modèles de requêtes BO pour effectuer des contrôles et restitutions sur le retour paye	2	Cour des comptes/ académies	NEC 2011/ retour enquête CIC 2011	Reco. n° 1 p.49	T3-2012	DAF C3	Nouvelle

Actions ministérielles pour 2012 – Mission « Enseignement scolaire » (suite)

Objectifs	n° d'action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp/ Contributeur	Statut de l'action
Rémunérations	78	Préparation, en amont avec la DGFIP, des campagnes d'enquête des SLR auprès des académies	1	DGFIP/ CE2A	Bilan 2011 du contrôle des SLR	Réunion de présentation du 28 juin 2012	T3-2012	DAF C3	Nouvelle
	79	Promouvoir l'utilisation du module "remplacement 1er degré privé" de l'application AGAPE en partageant les bonnes pratiques développées par les académies de Rennes et d'Orléans	2	DGFIP/ MNA	Rapport MNA ³	Reco. n° 11	T3-2012	DAF D1	Nouvelle
	80	Emettre le référentiel de CIC pour le sous-processus "temps partiel" (extension du périmètre à la gestion administrative, approche par processus et non par population)	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.49	T4-2012	DAF C3	Nouvelle
	81	Emettre le référentiel de CIC pour le sous-processus "recrutement sur concours" (extension du périmètre à la gestion administrative, approche par processus et non par population)	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.49	T4-2012	DAF C3	Nouvelle
	82	Rédiger et diffuser une fiche métier pour s'assurer de la correcte attribution des heures supplémentaires	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 7 p.47	T4-2012	DAF C3	Poursuivie
	83	Réaliser et diffuser à l'ensemble des gestionnaires de la paie des modèles de formulaires type relatifs aux changements de situation d'un agent	2	Cour des comptes/ académies	NEC 2011/ retour enquête CIC 2011	Reco. n° 1 p.49	T4-2012	DAF C3	Nouvelle
	84	Intégrer, après validation, les conclusions du contrôle des SLR dans les référentiels CI diffusés	1	DGFIP/ CE2A	Bilan 2011 du contrôle des SLR	Réunion de présentation du 28 juin 2012	T4-2012	DAF C3	Nouvelle
Pensions	85	Référencer, formaliser et hiérarchiser les risques pour chaque procédure de gestion et mettre en forme une fiche listant les points de contrôle pour chacune d'entre elles	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.60	T4-2012	SPGDOCR ⁵²	Nouvelle
	86	Etablir la cartographie des applications informatiques interfacées	2	Ministère	PAM 2012-2014	-	T4-2012	SPGDOCR ⁶	Nouvelle

⁵² SPGDOCR : Service du pilotage de la gestion des données de carrière pour la retraite (ex Service des pensions SPMEN).

Actions ministérielles pour 2012 – Mission « Enseignement scolaire » (suite)

Objectifs	n° d'action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp/ Contributeur	Statut de l'action
Interventions	87	Rénover et diffuser le référentiel de CIC : "interventions/subventions aux établissements privés" ("forfait d'externat"...)	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.60	T2-2012	DCISIF	Nouvelle
	88	Rénover et diffuser le référentiel de CIC : "interventions/subventions aux EPLE"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.60	T2-2012	DCISIF	Nouvelle
Commande publique	89	Rédiger et diffuser le référentiel de CIC : "Commande publique"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.60	T4-2012	DAF A2	Nouvelle
Frais de déplacement	90	Etablir et diffuser le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "frais de déplacement"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.60	T4-2012	DAF B3	Nouvelle
Opération d'inventaire	91	Etablir et diffuser le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "opérations d'inventaire"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.60	T4-2012	DCISIF	Nouvelle
Fonctions transverses Chorus	92	Etablir un bilan de la campagne de mis à jour des habilitations Chorus et relancer cette campagne chaque année	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.60	T1-2012	DCISIF	Nouvelle
	93	Etablir pour l'administration centrale un protocole de gestion des habilitations Chorus (à proposer pour mutualisation aux académies)	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.60	T3-2012	DCISIF	Nouvelle
	94	Demander aux académies de se doter d'un protocole de gestion des habilitations Chorus	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.60	T4-2012	DCISIF	Nouvelle
Fonctions transverses des applications de paye	95	Diffuser aux académies les règles de gestion des mots de passe à mettre en œuvre pour garantir la sécurité des accès aux applications informatiques liées aux rémunérations et à la gestion du personnel, ainsi qu'aux données (renouvellement du mot de passe, longueur minimum, complexité...)	1	Académies/ MNA	Retour enquête CIC 2011 / Rapport MNA ³	Reco. n° 1 à n° 8	T4-2012	DAF C3/ STSI	Nouvelle
Renforcer l'évaluation	96	Faire appliquer l'EMR en académie sur les processus concernés par les référentiels diffusés	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.72	T4-2012	DCISIF	Nouvelle
	27	Accompagner le déploiement de l'EMR dans les services d'administration centrale intervenant en amont de la validation de la demande de paiement	2	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 1 p.30 Reco. n° 1 p.39	T4-2012	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
	97	Lancer un audit partenarial avec la MNA sur les bourses de l'enseignement scolaire	1	Ministère	Réponse à la MNA	-	T4-2012	MNA/DAF A	Nouvelle

4.2. La trajectoire ministérielle (2013 – 2014)

(cf. tableau page suivante)

Actions ministérielles pour 2013-2014 – Mission « Enseignement scolaire »

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp/ Contributeur	Statut de l'action
Améliorer le pilotage	98	Mettre en place un tableau de bord de suivi du déploiement du CIC pour le comité de pilotage CIC ainsi que le CCIMR ⁵³	1	Ministère	PAM	-	T1-2013	DCISIF	Nouvelle
	29	Mettre en place avec le CBCM une analyse de CHD par centre de coûts en académie et par sous-processus	1	Cour des comptes	NEC 2010 NEC 2011	Reco. n° 5 p. 17 Reco. n°2 p.31	T2-2013	DCISIF/ CBCM	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
	99	Opérateurs : réduire les délais de clôture des comptes des opérateurs afin de rendre leur calendrier d'arrêté annuel compatible avec celui de l'Etat	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°1 p.81	T4-2013	DAF A4	Nouvelle
	100	Opérateurs: introduire le CIC dans les contrats de performance à conclure avec les établissements	1	Ministère	Comité de suivi des opérateurs ⁵⁴	Action n°2	à compter du 2013	DAF A4	Nouvelle
	101	Opérateurs: en coordination avec la DGFIP, inclusion dans les lettres de mission des comptables des opérateurs, dont les contrats de performance sont à établir, d'un objectif de soutien de l'ordonnateur dans le déploiement du CIC	2	Ministère	Comité de suivi des opérateurs ¹	Action n°7	à compter du 2013	DAF A4	Nouvelle
	102	Porter le taux des indicateurs d'efficacité (versus indicateurs de déploiement) à 50% dans la totalité des référentiels diffusés	1	Ministère	PAM	-	T4-2014	DCISIF	Nouvelle
Renforcer l'animation et le reporting	103	Poursuivre l'organisation de séminaires CIC en académie	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°2 p.19	2013	DCISIF/ DAF C/ DAF A/ DAF B	Nouvelle
	104	Rénover et diffuser le référentiel CIC EPLE	1	IGAENR	Rapport d'audit n°2012-005	Prop. n°16 p.28	2013	DAF A3	Nouvelle
	105	Articuler le CIC existant en EPLE sur les dispositifs financés par l'Etat avec la trajectoire CIC ministérielle	1	IGAENR	Rapport d'audit n°2012-005	Prop. n°25 p.34	2013	DAF A3	Nouvelle
	106	Intégrer le CIC dans les fiches de postes du répertoire ministériel	2	Ministère	PAM	-	2014	DCISIF	Nouvelle
	107	Accompagner les académies dans la définition de contrôle interne de deuxième niveau des dispositifs à mettre en place dans les EPLE	1	IGAENR	Rapport d'audit n°2012-005	Prop. n°20 p.31	2014	DAF A3	Nouvelle
Adaptation des outils	108	Opérateurs : fixer des objectifs d'application d'EMR	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°2 p.72	T3-2013	DAF A4	Nouvelle
	109	Mettre en place, le cas échéant, un contrôle partenarial allégé sur les bourses de l'enseignement scolaire et de l'enseignement supérieur, selon les conclusions des audits MNA	2	DGFIP	Réponse à l'académie de Rouen	-	T4-2013	DCISIF/ SCBCM	Nouvelle

⁵³ CCIMR : comité de contrôle interne et de la maîtrise de risques.

⁵⁴ Comité de suivi des opérateurs de l'enseignement scolaire du 17 février 2012.

Actions ministérielles pour 2013-2014 – Mission « Enseignement scolaire » (suite)

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp/ Contributeur	Statut de l'action
Rémunérations	110	Etendre l'actuel référentiel sur le sous-processus des heures supplémentaires effectives au sous-processus des heures supplémentaires des enseignants du premier degré (le nouveau référentiel commun permet d'abandonner l'approche par population).	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.49	2013	DAF C3	Reconduite
	40	Mettre à jour les référentiels de contrôle interne comptable déployés pour prendre en compte les évolutions liées au nouvel environnement ONP et SIRHEN.	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 2 p.76	2013/ 2014	DAF C3	Reconduite
	111	Proposer un modèle de procédure permettant de s'assurer auprès des établissements que les listes d'émargement sont bien archivées pour le processus absence de service fait	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.72	2013/ 2014	DAF C3	Nouvelle
Interventions	112	Emettre le référentiel de contrôle interne sur les subventions aux opérateurs, entreprises, associations et collectivités	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.96	T2-2013	DCISIF	Nouvelle
Frais de jury (commande publique)	113	Emettre le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "Frais de jury"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 3 p.60	T2-2013	DAF	Nouvelle
Concours et examens (commande publique)	114	Emettre le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "Concours et examens"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 3 p.60	T2-2013	DAF	Nouvelle
Prestations sociales	115	Emettre le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "Prestations sociales"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 3 p.60	T2-2013	DCISIF	Nouvelle
Baux	116	Emettre le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "Baux"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 3 p.60	T2-2013	DAF A	Nouvelle
Frais changement de résidence (transports, déplacements, missions et réceptions)	117	Emettre le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "Frais changement de résidence"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 3 p.60	T2-2013	DAF	Nouvelle
Frais de justice	118	Emettre le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "Frais de justice"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 3 p.60	T4-2014	DCISIF/DAJ	Nouvelle
Répétitions de l'indu et rétablissements de crédit	119	Emettre le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "Répétitions de l'indu et rétablissements de crédit"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 3 p.60	T2-2013	DAF	Nouvelle

Actions ministérielles pour 2013-2014 – Mission « Enseignement scolaire » (suite)

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp/ Contributeur	Statut de l'action
Parc immobilier	120	Emettre le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "Parc immobilier"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 3 p.60	T1-2014	DCISIF/ SAAM	Nouvelle
Autre immobilisations corporelles et stocks	121	Emettre le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "Autres immobilisations corporelles et stocks"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 3 p.60	T3-2014	DCISIF	Nouvelle
Immobilisation incorporelles	122	Emettre le référentiel de contrôle interne sur le sous-processus "Immobilisations incorporelles"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 3 p.60	T4-2014	DCISIF/STSI	Nouvelle
Fonctions transverses Chorus	35	Actualiser le référentiel "fonctions transverses Chorus" des risques non encore intégrés (référentiel 2010 et observations de la Cour des comptes)	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 6 p.65	T1-2013	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
Renforcer l'évaluation	123	Tester avec une académie et la mission d'audit la mise en œuvre sélective d'un CI de deuxième niveau	2	Ministère	PAM	-	T3-2013	DCISIF/ Mission d'audit	Nouvelle
	124	Réaliser une expression de besoins d'un outil SI destiné à automatiser la diffusion des plans de contrôles et les campagnes d'évaluation en matière de rémunération (voir les outils éventuellement déjà développés par les académies)	2	Ministère	PAM 2012-2014	-	2013	DAF C3	Nouvelle

5. Les modalités de diffusion et de suivi du plan d'action pour le contrôle interne comptable du MEN

5.1. La diffusion et la communication autour du PAM

- Le présent plan d'action fera l'objet d'une diffusion large auprès de l'ensemble des académies, des opérateurs de l'enseignement scolaire et des services centraux.
- Il fera également l'objet d'une présentation :
 - Au comité de contrôle interne pour la maîtrise des risques (CCIMR),
 - Au comité de pilotage du CIC et du CIB,
 - Lors du séminaire de rentrée des référents CIC des services déconcentrés et d'administration centrale.
- Il a vocation à être transmis par ailleurs :
 - A la mission d'audit interne ministérielle,
 - A la mission du contrôle interne placée auprès du secrétaire général des ministères,
 - Au CBCM, pour le partage des informations et l'amélioration des analyses relative à la qualité comptable,
 - A la DGFIP (mission pour la doctrine comptable et le contrôle interne comptable) en tant que structure de coordination des dispositifs ministériels de CIC ainsi qu'au titre de la convention MEN / DGFIP d'appui aux académies signée en juin 2012.
- Enfin, il sera transmis au certificateur des comptes afin de permettre à celui-ci de prendre connaissance de la trajectoire du ministère avant l'engagement des « missions intermédiaires » préparatoires aux travaux de certification des comptes de l'Etat.
- Le PAM sera également à la disposition sur l'intranet de la DAF et viendra alimenter le dossier de révision permanent du CIC du ministère tenu à la disposition de tout corps d'audit.

5.2. La déclinaison du PAM dans le réseau auprès des opérateurs ainsi qu'en administration centrale

La mise en œuvre des orientations du PAM fera l'objet de « feuilles de route » diffusées au réseau, aux opérateurs ainsi qu'en administration centrale.

Pour leur mise en œuvre opérationnelle, ces feuilles de route seront complétées des référentiels de contrôle interne concernés au fur et à mesure de l'élaboration de ces derniers ainsi que par la diffusion de documents de référence (plan de suivi, fiche de poste type pour le référent CIC, protocole de gestion des habilitations Chorus, convention d'appui des cellules de qualité comptable –CQC- aux académies...)

5.3. Le dispositif de suivi du CIC

Un tableau de bord du déploiement du CIC et des plans de contrôle sera établi pour l'ensemble du périmètre ministériel et présenté à chaque comité de pilotage du CIC ainsi qu'à chaque CCIMR.

Comme en 2011, le suivi des réalisations du PAM, notamment incombant aux services centraux, sera effectué au sein d'un comité technique se réunissant tous les mois.

5.3.1. Pour les services déconcentrés

Le suivi du déploiement dans les services se fera, dans l'attente du développement, ou de l'acquisition d'un logiciel de reporting, au moyen de l'enquête annuelle sur l'état du CIC.

5.3.2. Au sein des opérateurs

Pour les opérateurs également, une enquête annuelle sera initialisée et les résultats intégrés dans un outil de scoring permettant d'apprécier la maturité du CIC et de positionner comparativement les différents opérateurs.

Seconde partie

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

**Plan d'action ministériel pour le contrôle
interne comptable**

Années 2012 à 2014

Sommaire de la seconde partie

6. Retours sur l'année 2011	6
6.1. Les grands axes du contrôle interne comptable inscrits au PAM du MESR pour 2011	6
6.2. Les réalisations à l'issue du PAM 2011	6
6.2.1. La diffusion de la culture du CIC	6
6.2.2. La maîtrise de la masse salariale des opérateurs de l'enseignement supérieur	6
6.2.3. L'élaboration de l'instruction fixant le cadre budgétaire des EPSCP (instruction M 9-3)	6
6.2.4. Le rapprochement des créances des opérateurs et des dettes de l'Etat	6
6.2.5. Tableau récapitulatif des réalisations du PAM 2011	6
6.3. L'état des lieux à l'issue du PAM 2011	6
6.3.1. Une démarche de CIC qui progresse chez les opérateurs de l'enseignement supérieur, mais qui ne peut être regardée comme ayant atteint un niveau standard	6
6.3.2. La forte maturité des principaux opérateurs de la recherche	6
6.3.3. Une démarche en administration centrale du MESR qui s'intègre aux travaux menés au MEN	6
7. Les recommandations de la Cour des comptes	6
8. L'actualisation des documents stratégiques	6
8.1. Les sources utilisées	6
8.2. La cartographie des processus ministériels et leur maturité au regard du CIC	6
8.3. La matrice ministérielle pour la priorisation des actions	6
9. Le plan d'action ministériel pour la période 2012-2014	6
9.1. Les actions de court terme (2012)	6
9.2. La trajectoire du MESR pour 2013-2014	6
10. Les modalités de diffusion et de suivi du plan d'action pour le CIC du MESR	6
10.1. La diffusion et la communication autour du PAM	6
10.2. La déclinaison du PAM auprès des opérateurs ainsi qu'en administration centrale	6
10.3. Le dispositif de suivi du CIC	6

6. Retours sur l'année 2011

Avec la mise en œuvre de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007, les enjeux financiers et comptables du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche se sont largement déplacés au sein des opérateurs, dès lors que ceux-ci exécutent 75 % de la dépense du ministère⁵⁵.

Dans ces conditions, les efforts du ministère dans la phase de relance de la démarche de contrôle interne, ont été essentiellement orientés en 2011 vers la rénovation de l'animation des opérateurs autour du CIC.

6.1. Les grands axes du contrôle interne comptable inscrits au PAM du MESR pour 2011

Le plan d'action ministériel pour l'année 2011 prévoyait :

- de renforcer le pilotage du contrôle interne comptable en administration centrale ainsi que l'animation du réseau ;
- d'étendre la démarche de contrôle interne aux opérateurs non encore inclus ;
- d'améliorer la qualité de l'évaluation du patrimoine des opérateurs ;
- de s'assurer de la bonne maîtrise des risques liés aux rémunérations et aux dettes sociales ;
- de poursuivre l'amélioration des opérations de réconciliation des dettes et des créances entre l'État et les opérateurs.

Ces thèmes étaient déclinés dans le PAM du MESR pour 2011 en 17 actions qui faisaient principalement effort sur le pilotage de la démarche ainsi que sur le renforcement de l'information financière et comptable disponible.

Thème	Nombre d'action	Taux dans le PAM 2011	Taux de réalisation
Renforcement de la gouvernance et du pilotage	9	53%	83%
Amélioration de l'information comptable et financière	5	30%	100%
Maîtrise des risques sur le patrimoine immobilier et les rémunérations	3	17%	100%
TOTAL	17	100%	94%

⁵⁵ 16 380 Mds€ pour un budget total de 21 851 Mds€, source RAP 2011.

6.2. Les réalisations à l'issue du PAM 2011

Les actions de contrôle interne engagées au MESR en 2011 auront visé trois types de public :

- les services centraux, et plus marginalement, les services déconcentrés : pour ce public, les actions auront été menées conjointement avec celles engagées au ministère de l'éducation nationale (identification de correspondants CIC en administration centrale, révision des habilitations d'accès à l'application « Chorus », application de l'outil d'auto-évaluation du CIC « EMR »).
- les opérateurs de l'enseignement supérieur ;
- les opérateurs de la recherche.

Ces deux derniers axes d'effort appellent les précisions suivantes.

6.2.1. La diffusion de la culture du CIC

6.2.1.1. Opérateurs de l'enseignement supérieur

La direction des affaires financières du ministère, en liaison avec la direction générale des finances publiques, s'est attachée à accompagner les établissements accédant aux responsabilités et compétences élargies :

- organisation de deux séminaires, les 25 janvier et 30 juin 2011 ;
- présentation d'une offre de service coordonnée aux présidents d'établissements, aux directeurs généraux des services ainsi qu'aux agents comptables, le 30 juin 2011 ;
- suivi et analyse des réponses des opérateurs à la circulaire DGFIP du 1^{er} juin 2011 demandant la communication des plans de déploiement du contrôle interne ;
- relance, avec une intensité croissante (depuis le courriel jusqu'à la lettre sous double signature DAF / DGFIP) des opérateurs n'ayant pas répondu à la circulaire DGFIP du 1^{er} juin 2011 ;
- sensibilisation des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), aux enjeux du contrôle interne (note adressée en avril 2012) ;
- participation au « groupe d'experts CICF » mis en place avec la DGFIP, l'Agence de mutualisation des universités et des établissements (AMUE) et des universités afin de recenser et mutualiser les bonnes pratiques en matière de CIC.

6.2.1.2. Opérateurs de la recherche

Les opérateurs de la recherche ont été destinataires de la circulaire de la DGFIP du 1^{er} juin 2011 précitée et ceux n'ayant pas répondu ont été alertés par note sous double timbre DAF/DGFIP en avril 2012.

6.2.2. La maîtrise de la masse salariale des opérateurs de l'enseignement supérieur

Le suivi de la masse salariale des opérateurs de l'enseignement supérieur est une préoccupation constante du ministère qui s'est doté dès 2009 d'une application de restitution (OREMS : Outils de remontée des emplois et de la masse salariale), consultable par les services des rectorats.

Les actions 2011 auront porté sur :

- l'information des recteurs, des secrétaires généraux d'académies ainsi que des contrôleurs budgétaires en académie, lors de séminaires, sur leur rôle dans le suivi de ce poste de dépenses, notamment dans le cadre de leurs missions de contrôle budgétaire ;
- l'actualisation (en novembre 2011) du guide de contrôle de la masse salariale diffusé en 2010 ;
- la réalisation d'une boucle de retour vers les opérateurs sur les informations présentes dans l'outil OREMS, afin d'améliorer la qualité des données saisies.

6.2.3. L'élaboration de l'instruction fixant le cadre budgétaire des EPSCP (instruction M 9-3)

Compte tenu de l'impact que pourrait avoir le projet de décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) sur le cadre budgétaire des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), la publication de l'instruction M 9-3 initialement prévue fin 2011, a été suspendue.

Cependant, la clarification des règles budgétaires et comptables se poursuit et les actions suivantes ont été réalisées :

- diffusion aux EPSCP et aux contrôleurs budgétaires⁵⁶, du nouveau plan comptable M9-3⁵⁷ établi conjointement avec la DGFIP et validé par le Conseil de normalisation des comptes publics⁵⁸ ;

⁵⁶ Note du 27 septembre 2011

⁵⁷ Note du 27 septembre 2011

⁵⁸ Qui intègre notamment les modifications issues de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités ainsi que de ses décrets d'application

- diffusion aux EPSCP et aux contrôleurs budgétaires⁵⁹, de la mise à jour des annexes de l'instruction⁶⁰ consacrées à la structure budgétaire des EPSCP bénéficiant des responsabilités et compétences élargies ;
- concertation avec l'association des directeurs généraux des services afin de finaliser l'annexe relative aux plans pluriannuels d'investissement (PPI) ;
- participation avec la DGFIP et la Direction du budget aux travaux conjoints de rédaction :
 - o d'une instruction précisant les modalités de comptabilisation des opérations pluriannuelles, notamment des contrats de recherche ;
 - o de fiches pratiques précisant le cadre budgétaire et comptable des opérations liées aux investissements d'avenir.

6.2.4. Le rapprochement des créances des opérateurs et des dettes de l'Etat

120 opérateurs⁶¹, pour lesquels les subventions allouées représentent 92%⁶² des flux totaux entre l'Etat et les opérateurs de la MIREs, ont été sollicités à la fin de l'année 2011 pour des travaux de rapprochement.

Les retours, à hauteur de 100% pour les opérateurs de la recherche et d'un peu plus de 80% pour les opérateurs de l'enseignement supérieur ont permis :

- de réconcilier totalement les créances des opérateurs de la recherche avec les éléments figurant au passif de l'Etat ;
- de réconcilier, pour 57%⁶³ des opérateurs de l'enseignement supérieur ayant répondu, les données figurant au passif de l'Etat et à l'actif des opérateurs.

6.2.5. Tableau récapitulatif des réalisations du PAM 2011

Les actions du PAM 2011 du MESR ont été globalement mises en œuvre à hauteur de 75% dans les conditions précisées dans le tableau ci-dessous.

⁵⁹ Note du 12 mars 2012

⁶⁰ Précédemment diffusé par lettre DAF-DGESiP n° 2009-0512 du 9 novembre 2009

⁶¹ 107 opérateurs de l'enseignement supérieur et 13 opérateurs de la recherche

⁶² 17,03 Mds € pour 18,5 Mds €, satisfaisant ainsi l'exigence de couverture des enjeux financiers du certificateur

⁶³ Soit pour 51 opérateurs sur 89 réponses obtenues

Bilan de la réalisation des actions figurant au PAM 2011 – Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Échéance	Statut	Observations
Renforcer la gouvernance	11	Créer un comité de contrôle interne qui viendrait prendre le relais du comité de pilotage du contrôle interne comptable de l'enseignement supérieur (non réuni en 2010)	1	Décret n°2011-775	T4 2011	Réalisée 100%	Le comité de contrôle interne pour la maîtrise des risques (CCIMR) a été créé et réuni pour la 1 ^{ère} fois le 19 octobre 2011
	12	Formaliser la gouvernance en matière de contrôle interne comptable	1	Ro 2010 p14	T4 2011	Réalisée 100%	Les textes organisant la gouvernance du CI et du CIC au MESR ont été publiés en avril 2012 (décrets n°2012-567, n°2012-568 et arrêté du 24 avril 2012).
Améliorer le pilotage	14	Établir une cartographie ministérielle des risques	1	NEC 2010	T4 2011	Réalisée 100%	La cartographie des risques a été jointe au PAM pour 2011, diffusé en septembre 2011.
	15	Actualiser le plan d'action ministériel en lui conférant une périodicité calée sur l'exercice comptable	1	NEC 2010 reco n°2 p21	T2 2011	Réalisée 100%	Le PAM 2011 a été actualisé et établi pour l'exercice comptable.
	16	Renforcer les instances et les moyens de pilotage en administration centrale	1	NEC 2010 reco n°6 p25	T4 2011	Partiellement réalisée 75%	Les textes formalisant la coordination du CIC par la DAF ont été publiés (cf action 12). Le comité de pilotage Chorégie compétent pour le CIC s'est réuni 4 fois en 2011 à un intervalle régulier de 2 mois à compter du mois de mars 2011. Un recrutement d'un cadre A disposant d'une expérience de CIC en université est en cours à la S/D B de la DAF

Bilan de la réalisation des actions figurant au PAM 2011 – Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (suite)

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Échéance	Statut	Observations
Améliorer le pilotage	17	Mettre en place un « dossier permanent du CIC » pour le MESR	1	PAM 2011	T4 2011	Réalisée 100%	Le dossier permanent du PAM MEN-MESR a été mis en ligne en avril 2012
	18	Identifier des correspondants du contrôle interne comptable chez les opérateurs	1	NEC 2010 reco n°6 p21	T4 2011	Partiellement réalisée (58%)	Identification réalisée à 100% pour les opérateurs de la recherche, et à hauteur de 54% pour les opérateurs de l'enseignement supérieur ⁶⁴
	19	Étendre la démarche de contrôle interne comptable à l'ensemble des opérateurs de recherche et de l'enseignement supérieur	1	NEC 2010 reco n°8 p17	T4 2011	Partiellement réalisée (40%)	36% des opérateurs de l'enseignement supérieur ont indiqué disposer ou avoir engagé une démarche de CI ⁶⁵
S'assurer de la qualité de l'information comptable et financière	20	Mettre sur pied une formation spécifique et un groupe de travail collaboratif à destination des EPSCP en liaison avec la DGFIP	1	PAM 2011	T4 2011	Réalisée 100%	Le groupe expert MESR / DGFIP / AMUE / Universités s'est réuni en novembre 2011. Des fiches de mutualisation ont été produites. Le volet « formation spécifique de l'action » à destination des EPSCP est abandonnée compte-tenu des offres de l'IGPDE et de l'AMUE existantes
	21	Être destinataire et procéder à l'analyse de plan de déploiement du contrôle interne que les opérateurs doivent établir pour le 15 septembre 2011 en application de la circulaire DGFIP du 1 ^{er} juin 2011	1	PAM 2011	T4 2011	Réalisée 100%	La totalité des plans de déploiement transmis en application de la circulaire de la DGFIP du 1 ^{er} juillet 2011 a été mutualisée avec le SCBCM, analysée et enregistrée dans un outil de suivi
	9	Finaliser la nouvelle instruction M 9-3	1	PAM 2099	T4 2010	Partiellement réalisée (50%) Suspendue	La nouvelle nomenclature comptable applicable au 1 ^{er} janvier dans les EPSCP a été diffusée en septembre 2011. Les annexes budgétaires actualisées ont été diffusées en mars 2012. Compte-tenu des impacts du projet de décret GBCP sur le cadre comptable et budgétaire, la suite des travaux de rédaction de l'instruction M9-3 ont été suspendus.

⁶⁴ Apprécié sur le périmètre décliné au § 6.3.1. hors chancellerie

⁶⁵ En réponse à l'enquête DGFIP du 1^{er} juin 2011

Bilan de la réalisation des actions figurant au PAM 2011 – Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche (suite)

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Échéance	Statut	Observations
S'assurer de la qualité de l'information comptable et financière	22	Rappeler aux opérateurs les termes de la circulaire DAF 2007-0073 relative à l'imputation des dépenses immobilières du programme 150	1	PAM 2011	T4 2011	0%	L'entrée en vigueur de la nouvelle nomenclature comptable au 1 ^{er} janvier 2012 a rendu obsolètes, pour les EPSCP, les comptes cités dans la circulaire DAF 2007-0073. Une circulaire complémentaire doit être rédigée visant les EPSCP. A reconduire en 2012
	23	Sensibiliser les opérateurs aux enjeux de la réconciliation des dettes et des créances et anticiper le calendrier	1	PAM 2011	T4 2011	Réalisée 100%	cf. § 6.2.4.
S'assurer de la qualité de l'information comptable et financière (suite)	24	Améliorer la qualité des données transmises à l'aide de l'outil OREMS pour le suivi des emplois et des crédits	1	NEC 2010 reco n°1 p83	T4 2011 T1 2012	Réalisée 100%	Une note sous double timbre DAF-DGFiP a été adressée le 9 mars 2012 aux établissements pour les inciter à se rapprocher de la DGFiP afin d'améliorer (en amont) les informations alimentant l'outil OREMS.
	Rémunérations et dettes sociales	25	Mettre en place avec les académies une analyse et un reporting trimestriel de l'exécution des crédits de personnel dans les universités	1	NEC 2010 reco n°1 p83	A compter de T1 2011	Réalisée 100%
Patrimoine immobilier	26	Inciter tous les opérateurs à la mise en place d'un inventaire physique des immobilisations	1	NEC 2010 reco n°1 p83	T4 2011	Réalisée 100%	Réalisée par note pour les opérateurs de la recherche et lors du séminaire du 30 juin 2011 pour les opérateurs de l'enseignement supérieur
Renforcer l'évaluation	13	Inciter les principaux opérateurs de la recherche à se doter d'un dispositif d'audit interne	1	NEC 2010 reco n°3 p30	T4 2011	Partiellement réalisée 75%	8 opérateurs parmi les plus importants sur 18 sont déjà dotés d'une structure d'audit interne. Relance pour 2 opérateurs par lettre du 12 avril 2012

6.3. L'état des lieux à l'issue du PAM 2011

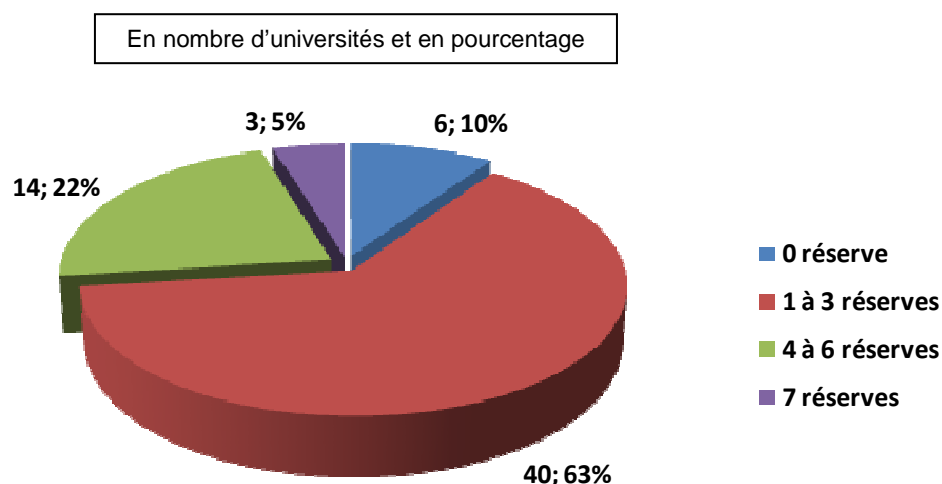
6.3.1. Une démarche de CIC qui progresse chez les opérateurs de l'enseignement supérieur, mais qui ne peut être regardée comme ayant atteint un niveau standard

Le périmètre des opérateurs de l'enseignement supérieur regroupe 245 entités qui se répartissent comme suit :

- 123 EPSCP
- 97 EPA (dont 30 chancelleries des universités, 29 CROUS et CNOUS)
- 20 EPCS (PRES)
- 5 autres établissements (GIP)

S'agissant des universités, la qualité comptable de leurs opérations progresse incontestablement, notamment sous l'effet des travaux de certification de leurs comptes pour ceux de ces opérateurs qui ont accédé aux responsabilités et compétences élargies.

Répartition des universités en fonction du nombre de réserves formulées par les commissaires aux comptes⁶⁶.



⁶⁶ Analyse portant sur 63 rapports des CAC, parvenus à ce jour au ministère, à rapprocher du nombre de 86 EPSCP ayant accédé aux RCE.

Les principales réserves⁶⁷ exprimées par les commissaires aux comptes portent sur les dispositifs suivants :

Domaine	Nombre	%
Dispositif de contrôle interne (mention explicite du défaut de)	8	3,5%
Parc immobilier	81	36%
Autres immobilisations corporelles	61	27%
Recettes (dont contrats de recherche)	25	11%
Rémunérations et cotisations sociales	21	9%
Etats financiers	17	7,5%
Provision pour risques et charges	11	5%
Participations	2	1%
Total / Moyenne	226	100%

Pour autant, il n'est pas possible de tirer de ce bilan des certitudes quant au niveau de déploiement du CIC au sein des universités ayant accédé aux RCE.

En effet, hormis les cas où les CAC ont formellement relevé le défaut de dispositif de contrôle interne (8 universités), il n'est pas possible de déduire a contrario de l'absence de réserve sur ce point, l'existence d'un dispositif de contrôle interne conforme aux normes professionnelles.

En complément de l'indicateur fondé sur le nombre de réserves pour défaut de dispositif de maîtrise des risques, une tendance sur l'état du CIC peut être déduite :

- du nombre d'opérateurs certifiés sans réserve (6 universités soit 10% à la date d'établissement du présent document) au sein desquels il est possible de penser que le dispositif de contrôle interne répond aux normes de la profession,
- du nombre d'universités ayant créé et mis en œuvre de manière effective une fonction d'audit interne (10 EPSCP).

En effet, lorsqu'elle fonctionne conformément aux normes professionnelles, la fonction d'audit interne constitue la garantie d'un contrôle interne effectif ou en voie de l'être.

⁶⁷ Rappel : il s'agit d'une analyse partielle portant sur 73% des universités ayant accédé aux RCE.

Focus sur la mise en place de l'audit interne à l'université de Strasbourg

L'université de Strasbourg, créée au 1^{er} janvier 2009, à la suite de la fusion des universités de Strasbourg I, Strasbourg II et Strasbourg III est la première université à avoir mis en place une fonction d'audit interne.

La fusion ainsi que l'accession aux responsabilités et compétences élargies au 1^{er} janvier 2009 ont amené l'université à s'interroger sur les bonnes pratiques à privilégier en matière de gouvernance et d'organisation. Une étude sur les dispositifs retenus au sein d'autres universités européennes a été menée. La fonction d'audit interne a ainsi été identifiée comme l'une de ces bonnes pratiques.

Préalablement à la fusion, deux chargés de mission ont préparé la création de la fonction d'audit interne, notamment en posant le principe de l'indépendance, garantie par un rattachement direct à la Présidence de l'université, conformément aux normes professionnelles.

Le cadre de l'audit interne au sein de l'université a été défini par une charte de l'audit interne et un comité d'audit interne composé de 3 personnalités extérieures indépendantes a été créé, définissant ainsi un environnement de fonctionnement conforme aux normes professionnelles.

La charte de l'audit interne, disponible sur le site internet de l'université rappelle notamment la valeur ajoutée par la fonction d'audit interne en ces termes : « l'audit interne a pour mission de permettre à l'organisation de mieux maîtriser ses activités et leurs risques inhérents par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne existants et par des recommandations d'amélioration de ceux-ci ».

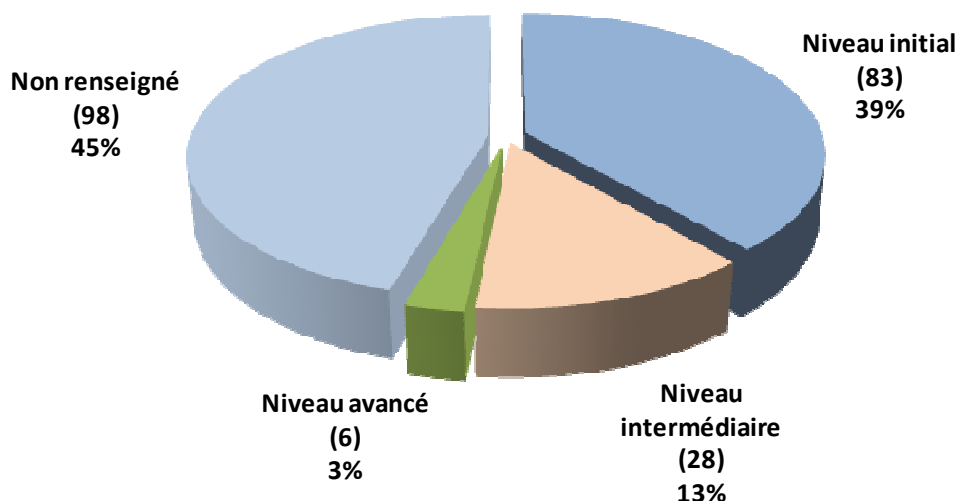
La charte de l'audit interne a été approuvée par le conseil d'administration de l'université en juin 2010 et le comité d'audit s'est réuni pour la première fois en février 2011.

Plus largement apprécié sur l'ensemble du périmètre des opérateurs de l'enseignement supérieur⁶⁸ (hors chancelleries des universités pour lesquelles les enjeux sont mineurs) à partir des éléments fournis⁶⁸ en réponse à la circulaire de la DGFIP du 1^{er} juin 2011, l'état du déploiement du CIC au sein de ces opérateurs peut être apprécié de la manière suivante⁶⁹:

⁶⁸ Analyse selon 8 critères objectifs : Identification d'un référentiel CIC, existence d'un plan de déploiement du CIC, existence d'organigrammes fonctionnels, existence d'une cartographie des processus, existence d'une matrice ou hiérarchisation des risques, existence d'un plan de contrôle, présentation du plan de contrôle au CA, existence d'un dispositif de suivi du CIC.

⁶⁹ Appréciés sur le périmètre des 215 opérateurs du supérieur (EPSCP, EPA, GIP et EPCS) hors chancellerie

Evaluation de la maturité du CIC au sein des opérateurs de l'enseignement supérieur (sur le fondement des réponses à la circulaire DGFIP du 1^{er} juin 2011)



Toutefois, cette analyse doit être regardée comme minorant le déploiement réel du CIC au sein des opérateurs dès lors que la circulaire du 1^{er} juin 2011 précitée ne portait que sur le calendrier prévisionnel de déploiement du CIC par les opérateurs.

Dans ces conditions, il est essentiel pour le ministère de mettre sur pied un dispositif de collecte d'informations homogènes permettant d'apprécier le niveau de déploiement du CIC au sein des différents opérateurs de son périmètre.

6.3.2. La forte maturité des principaux opérateurs de la recherche

Le périmètre des opérateurs de recherche regroupe 18 opérateurs⁷⁰.

Les principaux d'entre eux se sont engagés depuis de nombreuses années dans la démarche de contrôle interne.

- seuls 4 opérateurs n'avaient pas répondu à la circulaire DGFIP du 1^{er} juin 2011, à la date de clôture du PAM 2011 ;
- la totalité des opérateurs avaient désigné un référent CIC en leur sein.
- 8 opérateurs ont leurs comptes certifiés
- 8 opérateurs disposent d'une fonction d'audit interne.

⁷⁰ ANR, INSERM, IRSTEA (ex CEMAGREF), INED, Génopole, IPEV, OST, IHEST, Académie des technologies, IRD, INRIA, CIRAD, CNRS, INSERM, BRGM, IFREMER, INRA, CNES.

Focus sur la fonction d'audit interne au CNES

Le CNES a constitué une équipe « Audit interne pour la maîtrise des risques », sous l'autorité d'un expert sénior en charge de la maîtrise des risques. Les auditeurs rendent compte de leurs travaux à la Direction de l'inspection générale et de la qualité (DIGQ), à laquelle est rattachée la fonction audit interne.

Le management des risques s'est traduit par :

- l'élaboration d'une « politique des risques du CNES et de maîtrise des risques majeurs » ayant pour objectif d'explicitier les orientations générales de la maîtrise des risques, qui s'appuie sur une « cartographie des risques majeurs du CNES » ;
- le développement d'un système de management visant à intégrer le contrôle interne et la gestion des risques.

L'équipe d'audit interne propose un plan annuel d'audit fondé sur la cartographie des risques, validé après consultation des organes de contrôle externe (Cour des comptes, Commissaires aux comptes...) et approuvé par le Comité d'audit du Conseil d'administration.

L'équipe d'audit interne effectue également le suivi de la mise en œuvre de recommandations formulées dans le cadre des audits internes.

Enfin, et conformément aux normes professionnelles qui prévoient l'évaluation externe de la fonction d'audit interne, l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) a effectué le 2^{ème} audit de suivi et a confirmé la certification professionnelle des activités d'audit interne de la DIGQ du CNES.

Les opérateurs d'importance moindre entrent progressivement dans la démarche :

- 9 d'entre eux ont bénéficié en 2011 d'actions de formations dispensées par la DGFIP ;
- 5 opérateurs ont présenté à leur conseil d'administration leur calendrier prévisionnel de déploiement du CICF ainsi que leur cartographie des risques et leur plan d'action ;
- pour 5 autres opérateurs, le calendrier de déploiement, communiqué au MESR, sera présenté à leur conseil d'administration en 2012.

6.3.3. Une démarche en administration centrale du MESR qui s'intègre aux travaux menés au MEN

Les services centraux du MESR ont été destinataires de la feuille de route diffusée en octobre 2011 à l'ensemble de l'administration centrale.

Les actions, qui ont été globalement réalisées à hauteur de 75% portaient sur :

- la désignation d'un correspondant directionnel pour le CIC (réalisée à 100%)
- la cartographie du périmètre d'action (réalisée à 54%)⁷¹
- la révision des habilitations sur l'application Chorus (réalisée à 100%)
- la mise en œuvre de l'outil d'auto évaluation⁷¹ EMR (réalisée à 43%)

S'agissant plus particulièrement de la qualité comptable des opérations effectuées en administration centrale ainsi que dans les services déconcentrés sur les différents sous-processus de la dépense du périmètre du MESR (hors dépenses de rémunération), les résultats du contrôle hiérarchisé de la dépense sont les suivants :

Processus	Sous-processus	Taux d'anomalie	Montant moyen ⁷² en €
Commande publique	Autres dépenses (taxes, dépenses barémées...)	6,29 %	226
Transports déplacements	Frais de déplacement	6,20 %	426
	Frais de changement de résidence	5,88 %	18 145
Commande publique	Achats de biens et services	5,55 %	39 216
Prestations d'action sociale	Capitaux décès	4,73 %	1 872
Interventions	Transfert aux entreprises	2,07 %	164 377
Commande publique	Baux	2 %	400 000
Interventions	Bourses	0,53 %	62 856

Ces résultats soulignent :

- d'une part, la nécessité d'étendre rapidement le dispositif de contrôle interne au processus « transports et déplacements » ainsi qu'au processus « commande publique » en raison de taux d'anomalie élevés.
- d'autre part, l'apport que représenterait l'extension des référentiels relatifs au processus « intervention » aux transferts aux entreprises et aux collectivités.
- enfin, la bonne maîtrise des risques sur les dépenses de bourses de l'enseignement supérieur.

⁷¹ Taux apprécié pour l'ensemble de l'administration centrale des MEN-MESR

⁷² Montant de la transaction affectée par l'anomalie

7. Les recommandations de la Cour des comptes

Parmi les 23 recommandations formulées par la Cour des comptes à l'issue de l'exercice 2011, 15 d'entre elles⁷³ concernent le MESR et ont vocation à alimenter le plan d'action ministériel pour le contrôle interne comptable, en augmentation de 4 unités par rapport à 2010 et qui, pour 2/3 d'entre elles, concernent les fonctions de pilotage ou d'animation ainsi que la documentation stratégique.

Priorité des recommandations	Forte	Moyenne	Faible	Total	Variation 2010/2011
Gouvernance, pilotage et animation	5 ⁷⁴	2 ⁷⁴	/	7	Néant
Documentation stratégique	3 ⁷⁴	/	/	3	+1
Processus « interventions »	1 ⁷⁴	/	/	1	ns ⁷⁵
Processus « contrats de recherche »	1	/	/	1	ns ⁷⁵
Processus « participations financières »	/	1 ⁷⁴	/	1	ns ⁷⁵
Fonctions transverses « Chorus »	2 ⁷⁴	/	/	2	+1
Total	12	3	Néant	15	
Pour mémoire, rappel 2010	8	3	Néant	11	
Variation 2010/2011	+4	Néant	Néant	+4	

Par domaine d'activité, les recommandations de la Cour sont les suivantes :

n° de reco.	Domaine	Priorité	Nature
	Gouvernance, pilotage et animation		
1	- Publier les textes relatifs au contrôle interne	Forte	Nouvelle
2	- Assurer l'articulation entre les structures de gouvernance du contrôle interne	Forte	Nouvelle
3	- Diffuser largement les décisions des instances de pilotage	Forte	Nouvelle
4	- Poursuivre et renforcer les actions de sensibilisation et de formation	Moyenne	Nouvelle
5	- Poursuivre les efforts pour la mise en œuvre effective d'un véritable CI au sein des opérateurs	Forte	Nouvelle
6	- Renforcer la collaboration DAF/SCBCM pour coordonner les initiatives visant à améliorer le CIC au sein des universités	Forte	Reconduite (partiellement mise en œuvre)

⁷³ Après exclusion des recommandations relatives à l'audit interne ou au contrôle interne budgétaire.

⁷⁴ 14 recommandations communes aux 2 ministères MEN-MESR

⁷⁵ Non significatif car le sous-processus n'était pas étudié par la Cour en 2010

n° de reco.	Domaine	Priorité	Nature
7a 7b 8	<ul style="list-style-type: none"> - Participer au chantier visant à <ul style="list-style-type: none"> o Réduire les délais de clôture des comptes des opérateurs o Développer la certification volontaire des comptes des opérateurs - Mettre en place un recensement annuel de l'état du déploiement du CIC et exploiter ce recensement pour la mise à jour du PAM et de la cartographie 	Forte Forte	Nouvelle Nouvelle
9 10 11 12	<p>Documentation stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etendre la cartographie ministérielle des risques à l'ensemble des crédits gérés par les deux ministères, y compris ceux dévolus aux opérateurs - Réaliser avec l'ensemble des acteurs (CBCM, DAF, rectorats et DGFIP) une analyse contradictoire du CHD pour dégager un diagnostic partagé sur les risques comptables - Actualiser le PAM chaque année, renforcer son caractère pluriannuel et le faire coïncider avec l'exercice comptable. - Réaliser et diffuser une synthèse annuelle des actions CIC mises en œuvre en administration centrale et dans les services déconcentrés 	Forte Forte Forte Moyenne	Reconduite (non mise en œuvre) Reconduite (partiellement mise en œuvre) Reconduite (partiellement mise en œuvre) Reconduite (non mise en œuvre)
13	<p>Processus « Interventions »</p> <p>Faire systématiquement précéder les notifications d'attribution de subvention de la constatation d'un engagement juridique dans Chorus</p>	Forte	Nouvelle
14	<p>Processus « Recettes »</p> <p>Mettre en place des procédures de contrôle interne pour le suivi et la comptabilisation des contrats de recherche au sein des opérateurs</p>	Forte	Nouvelle
15	<p>Processus « Participations financières »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place les dispositifs permettant une réconciliation efficace des dettes et créances réciproques des opérateurs de l'Etat 	Moyenne	Nouvelle
16 17	<p>Fonctions transverses Chorus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réécrire les guides de procédure en les adaptant à l'environnement Chorus, en commençant par les procédures les plus importantes - Faire un bilan de la mise à jour des habilitations et garantir une fréquence plus soutenue de mise à jour 	Forte Forte	Nouvelle Nouvelle

8. L'actualisation des documents stratégiques

Par rapport au PAM 2011, les documents stratégiques évoluent de la manière suivante :

- La cartographie ministérielle des processus précisant les enjeux financiers, les entités concernées ainsi que le niveau de criticité est complétée et approfondie (cette cartographie est une version synthétique de celle au format DGFIP, plus détaillée, qui figure en annexe IV, pour satisfaire aux besoins de centralisation du producteur des comptes).
- La matrice de priorisation des processus au regard du CIC est conservée. Elle s'est enrichie à la faveur d'une meilleure connaissance des sous-processus et de leurs enjeux. Cette matrice s'appuie sur la notion de « risque nets » après pondération des risques bruts par une estimation du taux de déploiement du CIC sur chaque sous-processus.
- La matrice de maturité de pilotage du CIC en administration centrale n'est pas reconduite d'une part car la gouvernance de CI au ministère s'est concrétisée par la création d'un comité du contrôle interne pour la maîtrise des risques rattaché au secrétariat général et, d'autre part, en raison du double emploi qu'elle pourrait constituer avec les résultats de l'outil d'auto évaluation « EMR » dont la mise en œuvre a été demandée aux directions d'administration centrale.

8.1. Les sources utilisées

Les principales sources utilisées pour la mise à jour des cartographies et du plan d'action consistent en :

- les observations de la Cour des comptes sur la comptabilité du ministère ;
- les réponses des services centraux et des académies à l'enquête 2012 sur l'état du CIC ;
- les réponses des opérateurs à la note de la DGFIP du 1^{er} juin 2011 relative au déploiement du CIC ;
- les observations des commissaires aux comptes sur les comptes des établissements ayant accédé aux responsabilités et compétences élargies ;
- les résultats du contrôle hiérarchisé de la dépense pour le MESR transmis par le CBCM.

8.2. La cartographie des processus ministériels et leur maturité au regard du CIC

La cartographie des processus du MESR :

- Présente par processus de la Cour des comptes, les sous-processus existants pour le MESR, en distinguant s'ils concernent l'administration centrale (et, de manière marginale, les services déconcentrés), les opérateurs ou d'autres acteurs.
- Evalue les enjeux financiers concernés (en million d'€)⁷⁶.
- Apprécie le taux de déploiement du CIC à partir de l'enquête annuelle 2012 sur l'état du CIC pour l'administration centrale et les services déconcentrés, ainsi qu'à partir de l'analyse des réserves des commissaires aux comptes⁷⁷, pour les opérateurs.
- Propose un coefficient de risque⁷⁸ destiné à pondérer le risque net (ce dernier étant défini comme croisement de la fréquence des opérations et de leur impact financier) pour ceux des processus dont la fréquence des opérations est déterminable⁷⁹.

⁷⁶ A partir du rapport annuel de performance pour 2011 du MESR, du rapport annuel du CBCM pour le MESR pour l'exercice 2011 ainsi que des restitutions du logiciel de comptabilité Chorus, s'agissant des enjeux de l'administration centrale et des services déconcentrés, et à partir d'une extrapolation de la structure de la dépense d'un opérateur de l'enseignement supérieur pris comme référence (université de Lille 2), s'agissant des enjeux au sein des opérateurs.

⁷⁷ Sur 63 rapports sur la comptabilité des universités ayant accédé aux RCE.

⁷⁸ Le coefficient de risque est de la forme :

- pour les opérateurs = (nombre de réserves des CAC sur le sous-processus / 80 X 0,8) + 0,2
- pour les services d'administration centrale = 1 – (taux de déploiement du CIC / 100 X 0,8)

⁷⁹ Lorsque l'évaluation du nombre d'actes n'est pas disponible (cas des dépenses hors titre 2 ainsi que de l'actif et des provisions et dotations aux amortissements au sein des opérateurs), l'indice de risque (utilisé dans la matrice de priorisation figurant au § 8.3.) est directement corrélé au nombre de réserves des CAC selon la répartition suivante :

Nb de réserves	0 à 10	11 à 20	21 à 30	31 à 40	41 à 50	51 à 60	61 et au-delà
Indice de risque	0 à 10	10 à 100	100 à 1 000	1 000 à 10 000	10 000 à 100 000	100 000 à 1 million	+ de 1 million

Cartographie des processus du MESR pour 2012

Cycle	Processus	Sous-processus	Entités concernées	Enjeux financiers (M€)	Taux de déploiement du CIC en %	Nombre de réserves des CAC	Coefficient de risque	
Charges	Rémunérations et cotisations sociales		Opérateurs	8 678	/	21	0,41	
			AC ⁸⁰	44	25%	/	0,80	
	Pensions		AC	3 366 ⁸¹	38%	/	0,70	
	Interventions	Bourses de l'enseignement supérieur	Académies / CROUS	1 774	4%	/	0,97	
		Subventions aux opérateurs du supérieur	AC	10 722	50%	/	0,60	
		Subventions aux opérateurs de la recherche	AC	5 657	33%	/	0,74	
		Subventions autres (collectivités, entreprises, associations)	AC	2 127	24%	/	0,80	
	Commande publique	Achats de biens et services		AC ⁸⁰	24	50%	/	0,60
				Opérateurs	2 129 ⁸²	/	0	/
		Autres dépenses (taxes, dépenses barémées...)		Opérateurs	290 ⁸²	/	0	/
	Baux		Opérateurs	165 ⁸²	/	0	/	
	Transports, déplacements, missions et réceptions		Opérateurs	56 ⁸²	/	0	/	
	Frais de justice		AC ⁸⁰	1	1%	/	0,99	

⁸⁰ Ainsi que de manière marginale les services déconcentrés (académies)

⁸¹ Source « Recueil statistique 2009 » du Service des retraites de l'Etat

⁸² En l'absence de données agrégées disponibles pour l'ensemble du périmètre des opérateurs, montant extrapolé à partir d'une part, du montant total des subventions versées aux opérateurs et, d'autre part de la structure de la dépense d'un opérateur pris comme référence (au cas particulier l'université de Lille 2)

Cartographie des processus du MESR pour 2012

Cycle	Processus	Sous-processus	Entités concernées	Enjeux financiers (M€)	Taux de déploiement du CIC en %	Nombre de réserves des CAC	Coefficient de risque
Produits	Fonds de concours		AC	59	44%	/	0,65
	Autres recettes dont contrats de recherche, droit d'inscription et subvention		Opérateurs	16 708 ⁸³	/	25	0,45
	Répétitions de l'indu et rétablissements de crédit		AC ⁸⁰	2	44%	/	0,65
Immobilisations et stocks	Parc immobilier		Opérateurs	17 300	/	81	/
	Autres immobilisations corporelles		Opérateurs	164 ⁸²	/	61	/
	Immobilisations incorporelles		Opérateurs	38 ⁸²	/	0	/
	Participations financières		AC	102	0%	/	1
			Opérateurs	20 500	/	2	/
Engagements et provisions	Provisions et amortissements		Opérateurs	1 474 ⁸²	/	11	/
Transverse	Fonctions support Chorus		AC ⁸⁰	20 349	31%	/	0,75

⁸³ Montant extrapolé à partir de la structure de la dépense de l'université de Lille 2

8.3. La matrice ministérielle pour la priorisation des actions

Cette matière propose une visualisation de la priorité à accorder, au titre du CIC, au différents processus ou sous-processus concernant tant le ministère que les opérateurs relevant de son périmètre.

Les sous-processus ont été positionnés dans la matrice en fonction de leurs impacts financiers ainsi que de leur risque net, défini comme le produit du nombre d'opérations (représentatif par simplification d'une probabilité de survenance d'éventuelles erreurs) pondéré :

- pour l'administration centrale et les services déconcentrés du taux de déploiement de CIC résultant de l'enquête annuelle sur l'état du CIC⁸⁴ ;
- pour les opérateurs, proportionnellement à la part des réserves des CAC formulées sur le processus, par rapport au nombre total de réserves émises⁸⁵

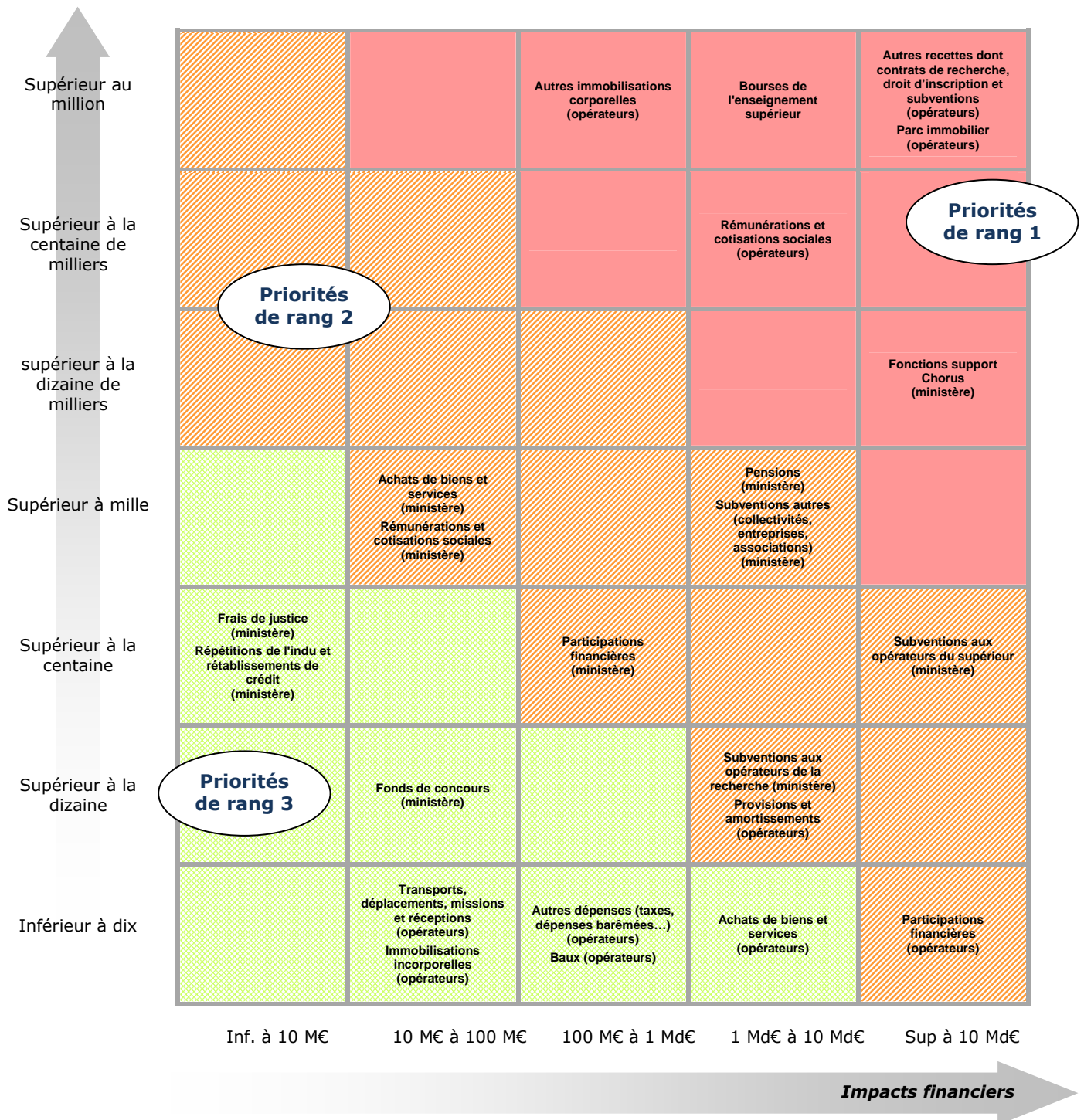
La matrice met en évidence les priorités suivantes :

⁸⁴ Selon la formule donnée au § 8.2.

⁸⁵ Selon la formule donnée au § 8.2.

Matrice de priorisation des processus du MESR (impact / criticité)

Indice de risque net



9. Le plan d'action ministériel pour la période 2012-2014

Le plan d'action 2012-2014 du MESR est présenté en deux parties :

- La première portant sur l'année 2012 est relativement précise, identifiant finement les actions, les entités responsables ainsi que les échéances.
- La seconde partie (2013-2014), reflétant avec une approche nécessairement moins détaillée, trace la trajectoire et méritera d'être précisée lors de chaque actualisation annuelle du PAM.

Présentation comparée des actions à réaliser figurant aux PAM 2011 et 2012-2014 du MESR.

	nombre total d'actions	dont nouvelles	dont reconduites
PAM 2011	18	16	2
PAM 2012	43	30	13
Variation	+ 138%	+ 87%	/
PAM 2012-2014	57	38	19

Priorités de rang 1	Acteurs
Rémunérations et cotisations sociales	Opérateurs
Bourses de l'enseignement supérieur	Académies et CROUS
Autres recettes dont droits d'inscription et contrats de recherche	Opérateurs
Parc immobilier	Opérateurs
Fonctions support Chorus	Administration centrale ministère, et académies
Autres immobilisations corporelles	Opérateurs

Priorités de rang 2	Acteurs
Rémunérations et cotisations sociales	Administration centrale ministère
Pensions	Ministère
Achats de biens et services	Administration centrale ministère et académies

Priorités de rang 2 (suite)	Acteurs
Provisions et amortissements	Opérateurs
Participations financières	Administration centrale ministère
Participations financières	Opérateurs
Subventions autres (collectivités, entreprises, associations)	Administration centrale ministère
Subventions aux opérateurs du supérieur	Administration centrale ministère
Subventions aux opérateurs de la recherche	Administration centrale ministère

Priorités de rang 3	Acteurs
Baux	Opérateurs
Frais de justice	Administration centrale ministère et académies
Achats de biens et services	Opérateurs
Transports, frais de déplacement	Opérateurs
Immobilisations incorporelles	Opérateurs
Autres dépenses barémées	Opérateurs
Répétitions de l'indu et rétablissements de crédit	Administration centrale ministère et académies
Fonds de concours	Administration centrale ministère

9.1. Les actions de court terme (2012)

Conformément aux recommandations de la Cour des comptes, les actions pour 2012 seront prioritairement orientées vers :

- la poursuite de la diffusion d'une véritable culture du CIC au sein des opérateurs ;
- la maîtrise de la masse salariale ;
- la comptabilisation des contrats de recherche et des opérations pluriannuelles par les opérateurs ;
- l'amélioration de la procédure de réconciliation des dettes de l'Etat et des créances inscrites à l'actif des opérateurs.

Par ailleurs, et pour faire face aux nouveaux risques attachés à la gestion des investissements d'avenir, une démarche de documentation des modalités de comptabilisation des recettes associées sera initialisée conjointement avec la Direction du budget et la DGFIP.

Actions ministérielles pour 2012 – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp. ou Contributeur	Statut de l'action
Renforcer la gouvernance	27	Formaliser l'articulation entre les différentes instances et structures de conduite du contrôle interne et de l'audit et diffuser l'information	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.19	T4-2012	MCI ⁸⁶ /DCISIF	Nouvelle
	28	Assurer une diffusion large des décisions prises par les instances de gouvernance et de pilotage du contrôle interne	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.19	T4-2012	MCI ⁸⁶ /DCISIF	Nouvelle
Améliorer le pilotage	15	Donner au PAM une portée pluriannuelle	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 2 p.21	T2-2012	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n° 1 p.39			
	14	Poursuivre l'amélioration de l'exhaustivité de la cartographie ministérielle	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 8 p.17	T2-2012	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n° 1 p.31			
	29	Opérateurs : inclure, dans les lettres de mission des agents comptables des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'appui à l'ordonnateur en matière de CIC	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.81	T2-2012	SCBCM/ DAF B1/ DAF B2	Nouvelle
	30	Créer un outil de suivi et de scoring de la situation des opérateurs	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.71	T2-2012	DCISIF	Nouvelle
	31	Opérateurs de l'enseignement supérieur : émettre une note de cadrage sur les priorités du CIC pour 2012 ainsi que sur la trajectoire 2013-2014	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.81	T3-2012	DAF B1	Nouvelle
	32	Opérateurs de la recherche : émettre une note de cadrage sur les priorités du CIC pour 2012 ainsi que sur la trajectoire 2013-2014	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.81	T3-2012	DAF B2	Nouvelle
	33	Opérateurs : faire un point spécifique devant le CCIMR ⁸⁷ sur la situation des opérateurs n'ayant pas apporté d'éléments (notamment absence de réponse aux diverses enquêtes sur le CIC) sur le déploiement de leur CIC	1	Ministère	Comité de suivi des opérateurs ⁸⁸	Action n° 5	T3-2012	DCISIF	Nouvelle
	34	Opérateurs: transmettre tous les mois au CBCM le tableau de suivi du déploiement du CIC au sein des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 6 p.17	T3-2012	DAF B1/DAF B2	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
NEC 2011					Reco. n° 2 p.31				
35	Concrétiser le recrutement d'un cadre A dédié au suivi du CIC des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 6 p.25	T3-2012	DAF B1	Reconduite (partiellement mise en œuvre)	
				NEC 2011	Reco. n° 1 p.19				

⁸⁶ MCI : mission du contrôle interne, placée auprès du Secrétaire général.

⁸⁷ CCIMR : comité de contrôle interne pour la maîtrise de risques, créé auprès du Secrétaire général des ministères en application du décret n°2011-775.

⁸⁸ Comité de suivi des opérateurs de l'enseignement supérieur du 9 février 2012.

Actions ministérielles pour 2012 – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (suite)

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp. ou Contributeur	Statut de l'action
Améliorer le pilotage	36	Mettre en place avec le CBCM une analyse du CHD en administration centrale du MESR par centre de coût et par sous-processus	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 6 p.17	T4-2012	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n° 2 p.31			
	37	Opérateurs : mettre sur pied et formaliser l'existence d'un groupe (bi-annuel) de suivi et de coordination tripartite DAF/DGFiP/CBCM de la situation des opérateurs au regard du CIC	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 6 p.17	T4-2012	DCISIF/ DAF B1/ DAF B2/ SCBCM	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n° 2 p.31			
Renforcer l'animation et le reporting	38	Communiquer, conjointement avec le CBCM, sur le CIC lors des réunions annuelles des agents comptables d'université	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.19	T2-2012	SCBCM/ DCISIF	Nouvelle
	39	Diffuser le plan d'action ministériel pour le CIC à l'ensemble des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.19	T3 2012	DCISIF/ DAF B1/ DAF B2	Nouvelle
	40	Réaliser et diffuser une synthèse annuelle de l'état du CIC en administration centrale et dans les services déconcentrés	2	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 3 p.21	T3-2012	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n° 2 p.39			
	41	Mettre sur pied une offre de formation au CIC en administration centrale du MESR	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.19	T3-2012	DCISIF	Nouvelle
	42	Participer/co-animer avec la DGFiP la partie CIC de la "journée d'étude annuelle université/EPSCP"	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.19	T3-2012	DCISIF/ DAF B1	Nouvelle
	43	Participer aux actions de formations à la maîtrise des risques, co-organisées avec la DGFiP	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.19	T3-2012	DAF B1/ DCISIF	Nouvelle
	44	Opérateurs : relancer, par courrier conjoint MESR/DGFiP, les opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche n'ayant pas répondu à la circulaire DGFiP du 1er juin	2	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 8 p.17	T3-2012	DAF B1/DAF B2/ DGFiP	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n° 1 p.31			
	45	Mettre au point avec la DGFiP un modèle d'enquête permettant de connaître l'état du CIC au sein des opérateurs	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 8 p.17	T4-2012	DCISIF/ DAF B1/ DAF B2	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
NEC 2011					Reco. n° 1 p.31				
18	Compléter l'identification des correspondants du CIC chez les opérateurs de l'enseignement supérieur	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 6 p.21	T4-2012	DAF B1	Reconduite (partiellement mise en œuvre)	

Actions ministérielles pour 2012 – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (suite)

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp. ou Contributeur	Statut de l'action
Renforcer l'animation et le reporting	46	Communiquer, conjointement avec le CBCM, sur le CIC devant les agents comptables des établissements de recherche (proposition éventuelle de séminaire d'appui à la démarche, à préciser avec le CBCM)	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°2 p.19	T4-2012	SCBCM/ DCISIF/ DAF B2	Nouvelle
	47	Tenir un séminaire annuel des référents CIC de l'administration centrale	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°2 p.19	T4-2012	DCISIF	Nouvelle
	48	S'associer aux formations de l'AMUE en matière de CIC destinées aux opérationnels ainsi qu'à la nouvelle gouvernance des universités	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°2 p.19	à compter du T4-2012	DAF B1/ DCISIF	Nouvelle
Adapter et diffuser les outils	49	Mettre en ligne en large accès (sur le site de performance publique, par exemple) l'outil d'aide à la démarche CIC en universités et en établissement ACIDUES	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°2 p.19	T3-2012	DCISIF	Nouvelle
	50	Participer à la rédaction (avec les membres du groupe expert) d'un guide à destination des EPSCP sur la maîtrise des risques	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°2 p.19	T3-2012	DAF B1/ DCISIF	Nouvelle
	51	Rédiger, en collaboration avec la DB et la DGFIP, des fiches décrivant les modalités de comptabilisation par les bénéficiaires des recettes perçues au titre des investissements d'avenir	1	Ministère	PAM 2012-2014	-	T3-2012	DAF MIRES/DB/DGFIP	Nouvelle
Renforcer la qualité de l'information comptable et financière	52	S'associer à la démarche de la DGFIP pour promouvoir la certification des comptes des opérateurs	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°1 p.81	T4-2012	DAF B1/ DAF B2/ DCISIF	Nouvelle
	53	Réduire l'écart dans la réconciliation des dettes et des créances des opérateurs : clarifier avec la DGRH les modalités de collecte de l'information relative au remboursement de frais des membres du CNU, des salaires des coopérants ainsi que des personnels mis à disposition	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°3 p.81	T4-2012	DAF B3	Nouvelle
					OA	n°4-103			
	54	Réduire l'écart dans la réconciliation des dettes et des créances des opérateurs : établir, en lien avec le DCM, une fiche à destination des opérateurs afin de clarifier et d'harmoniser la manière de servir les annexes 7 à 10 de l'enquête (à réaliser conjointement avec DAF A4)	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°3 p.81	T4-2012	DAF B3/ DAF A4/ DCM	Nouvelle
					OA	n°4-103			
	55	Réduire l'écart dans la réconciliation des dettes et des créances des opérateurs : se rapprocher des opérateurs de l'enseignement supérieur ayant inscrit des créances au titre des CPER au bilan de clôture 2011 afin d'obtenir les justifications correspondantes	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°3 p.81	T4-2012	DAF B3	Nouvelle
					OA	n°4-103			
56	Réduire l'écart dans la réconciliation des dettes et des créances des opérateurs : mettre en place un groupe de travail avec la DGESIP et le CBCM pour clarifier les principes et les schémas de comptabilisation des heures supplémentaires défiscalisées et réviser parallèlement les pièces justificatives produites par les établissements	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°3 p.81	T4-2012	DAF B1/ DAF B2/ DCISIF	Nouvelle	
				OA	n°4-103				
57	Réduire l'écart dans la réconciliation des dettes et des créances des opérateurs : demander à l'AIFE de mettre à jour la base de fournisseurs dans Chorus, afin de pouvoir identifier de manière univoque les opérateurs via un lien unique entre le n° de fournisseur et la désignation de l'opérateur dans le "jaune budgétaire"	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°3 p.81	T4-2012	DAF B3/ DAF A	Nouvelle	
				OA	n°4-103				

Actions ministérielles pour 2012 – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (suite)

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp. ou Contributeur	Statut de l'action
Interventions Sous-processus "Bourses de l'enseignement supérieur"	58	Etablir, en liaison avec la DGESIP, le CNOUS et les CROUS, un référentiel de contrôle interne du sous-processus "Bourses de l'enseignement supérieur"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.60	T2-2012	DCISIF/ DAF B3	Nouvelle
Interventions Sous-processus "Contrats de recherche"	59	Participer au groupe de travail DGFIP/AMUE/universités pour l'élaboration d'un référentiel de contrôle interne du sous-processus "Contrats de recherche"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 4 p.81	T4-2012	DCISIF/ DAF B1	Nouvelle
Commande publique	60	Elaborer et diffuser un référentiel de contrôle interne pour l'administration centrale et les services déconcentrés du MESR sur le sous-processus "Commande publique"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.60	T4-2012	DAF A2	Nouvelle
Frais de déplacement	61	Elaborer et diffuser un référentiel de contrôle interne pour l'administration centrale et les services déconcentrés du MESR sur le sous-processus "Frais de déplacement"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.60	T4-2012	DAF B3	Nouvelle
Parc immobilier	26	Inciter tous les opérateurs à la mise en place d'un inventaire physique des immobilisations	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 1 p.83	T3-2012	DAF B1	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
Opérations d'inventaire	62	Elaborer et diffuser un référentiel de contrôle interne pour l'administration centrale et les services déconcentrés du MESR sur le sous-processus "Opérations d'inventaire"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.96	T4-2012	DCISIF	Nouvelle
Fonctions transverses Chorus	63	Etablir pour l'administration centrale un protocole de gestion des habilitations Chorus	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.60	T3-2012	DCISIF	Nouvelle
Renforcer l'évaluation	64	Mutualiser avec le SCBCM l'analyse des réserves des commissaires aux comptes, pour les opérateurs certifiés	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 6 p.17	T3-2012	DAF B1	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n° 2 p.31			
	65	Partager avec le CBCM, et en tirer des conclusions pour l'appréciation de la situation des opérateurs, les résultats de la revue de qualité comptable effectuée par le SCBCM	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 6 p.17	T4-2012	DCISIF/ SCBCM/ DAF B1 et B2	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n° 2 p.31			

9.2. La trajectoire du MESR pour 2013-2014

Les priorités pour 2013 pourront porter sur :

- Les titres de participations financières (y compris les dotations en capital non consommables).
- Les provisions pour risques et charges ainsi que les charges à rattacher.

Les priorités pour 2014 pourront porter sur :

- Les immobilisations corporelles autres qu'immobilières ainsi que les stocks ;
- Les immobilisations incorporelles.

Ces orientations ont été approuvées, au sein du ministère, par la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (responsable des programmes 150 et 231) ainsi que par la Direction générale de la recherche et de l'innovation (responsable des programmes 172, 187 et 193).

Actions ministérielles pour 2013-2014 – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp. ou Contributeur	Statut de l'action
Améliorer le pilotage	65	Confirmer dans une note de cadrage aux opérateurs de l'enseignement supérieur les axes de déploiement du CIC pour la période 2013-2014 2013 : - engagements hors bilan - immobilisations et dettes financières - provisions pour risques et charges et charges à rattacher 2014 : - autres immobilisations corporelles et stocks - immobilisations incorporelles	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n°2 p.21	T1-2013	DAF B1/ DGESIP	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n°1 p.39			
	66	Confirmer dans une note de cadrage aux opérateurs de la recherche les axes de déploiement du CIC pour la période 2013-2014 2013 : - engagements hors bilan - immobilisations et dettes financières (dont comptabilisation des apports des opérateurs aux fondations de coopérations scientifiques) - provisions pour risques et charges et charges à rattacher 2014 : - autres immobilisations corporelles et stocks - immobilisations incorporelles	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n°2 p.21	T1-2013	DAF B2/ DGRI	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n°1 p.39			
	67	Mettre en place un tableau de bord et de suivi du déploiement du CIC en administration centrale ainsi que chez les opérateurs pour le comité de pilotage CIC et le CCIMR ⁸⁹	1	Ministère	PAM	-	T1-2013	DCISIF	Nouvelle
14	Poursuivre l'amélioration de l'exhaustivité de la cartographie ministérielle	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n°8 p.17	T2-2013	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)	
				NEC 2011	Reco. n°1 p.31				
68	Opérateurs : inclure une obligation de mise en place d'un dispositif CIC dans les contrats pluri-annuels des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n°2 p.19 et n°2 p.81	à compter de 2013	DAF B1/ DAF B2/ DGESIP/ DGRI	Nouvelle	

⁸⁹ CCIMR : comité de contrôle interne pour la maîtrise de risques, créé auprès du Secrétaire général des ministères en application du décret n°2011-775.

Actions ministérielles pour 2013-2014 – Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (suite)

Objectifs	n° action	Action	Priorité	Origine	Formalisation	Référence	Échéance	Resp. ou Contributeur	Statut de l'action
Renforcer l'animation et le reporting	69	Lancer l'enquête annuelle sur l'état du CIC au sein des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 8 p.17	T1-T2 2013 et 2014	DCISIF/ DAF B1/ DAF B2	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2011	Reco. n° 1 p.31			
	70	Procéder à une analyse ainsi qu'à un retour vers les opérateurs des résultats de l'enquête annuelle sur l'état du CIC au sein des opérateurs	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 1 p.71	T3-2013 T3-2014	DAF B1/ DAF B2/ DGESIP/ DGRI	Nouvelle
Adapter et diffuser les outils	71	Etendre à l'ensemble des actions « investissements d'avenir », la rédaction de fiches décrivant les modalités de comptabilisation des fonds alloués par les bénéficiaires	1	Ministère	PAM 2012-2014	-	T1-2013	DAF MIREs/DB/DGFIP	Nouvelle
Interventions	72	Elaborer et diffuser un référentiel de contrôle interne pour l'administration centrale et les services déconcentrés du MESR sur le sous-processus "Interventions"	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.96	T2-2013	DCISIF	Nouvelle
Interventions sous-processus "Contrats de recherche"	73	Diffuser, pour mise en œuvre, le référentiel de contrôle interne du sous-processus "Contrats de recherche" issu du groupe de travail MESR/DGFIP/AMUE/universités	1	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 4 p.81	T1-2013	DAF B1	Nouvelle
Fonctions transverses Chorus	74	Actualiser le référentiel de contrôle interne sur les fonctions transverses de Chorus	1	Cour des comptes	ROP	p.28 et suivantes	T1-2013	DCISIF	Reconduite (partiellement mise en œuvre)
					NEC 2010	Reco. n° 6 p.65			
Renforcer l'évaluation	75	Lancer un audit partenarial avec la MNA sur les bourses de l'enseignement supérieur	1	Ministère	Réponse à la MNA	-	T3-2013	MNA/DAF B3	Nouvelle
	76	Inciter les opérateurs à l'auto évaluation de leur CIC, notamment en promouvant l'outil EMR	2	Cour des comptes	NEC 2011	Reco. n° 2 p.72	T3-2013	DAF B1 et B2	Nouvelle
	13	Inciter les opérateurs (d'enseignement supérieur et de la recherche), par le biais des contrats pluri-annuels d'établissement, à se doter d'un dispositif d'audit interne	1	Cour des comptes	NEC 2010	Reco. n° 3 p.30	2013	DAF/ DGESIP/ IGAENR	Reconduite (partiellement mise en œuvre)

10. Les modalités de diffusion et de suivi du plan d'action pour le CIC du MESR

10.1. La diffusion et la communication autour du PAM

- Le présent plan d'action fera l'objet d'une diffusion large auprès de l'ensemble des académies, des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que des services centraux du MESR.
- Il fera également l'objet d'une présentation :
 - au comité de contrôle interne pour la maîtrise des risques (CCIMR),
 - au comité de pilotage du CIC et du CIB,
 - lors de la journée d'étude co-organisée au 3^{ème} trimestre 2012 avec la DGFIP au profit des EPSCP.
- Il a vocation à être transmis par ailleurs :
 - à la mission d'audit interne ministérielle,
 - à la mission du contrôle interne placée auprès du secrétaire général des ministères,
 - au CBCM, pour le partage des informations relatives à la situation des opérateurs,
 - à la DGFIP (mission pour la doctrine du contrôle interne comptable) en tant que structure de coordination des dispositifs ministériels de CIC.
- Enfin, il sera transmis au certificateur des comptes afin de permettre à celui-ci de prendre connaissance de la trajectoire du ministère avant l'engagement des « missions intermédiaires », préparatoires aux travaux de certification des comptes de l'Etat.
- Le PAM du MESR sera également à la disposition sur l'Intranet de la DAF et viendra alimenter le dossier de révision permanent du CIC du ministère tenu à la disposition de tout corps d'audit.

10.2. La déclinaison du PAM auprès des opérateurs ainsi qu'en administration centrale

La mise en œuvre des orientations du PAM fera l'objet de lettres d'orientation diffusées aux opérateurs ainsi que d'une « feuille de route » à destination de l'administration centrale.

Pour leur mise en œuvre opérationnelle en administration centrale, ces feuilles de route seront complétées de la diffusion des référentiels de contrôle interne concernés au fur et à mesure de l'élaboration de ces derniers.

10.3. Le dispositif de suivi du CIC

Un tableau de suivi du déploiement du CIC sera établi pour le MESR (administration centrale et opérateurs), qui aura vocation à être présenté en comité de pilotage du CIC ainsi que devant le comité de contrôle interne pour la maîtrise des risques (CCIMR).

Pour alimenter celui-ci, une enquête annuelle auprès des opérateurs (du supérieur et de la recherche) sur le déploiement du CIC, devrait être mise en œuvre.

PLAN D'ACTION MINISTERIEL
POUR LE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE 2012-2014

21 juin 2012

*La mise en œuvre du dispositif d'audit interne
au sein des ministères de l'éducation nationale
et de l'enseignement supérieur et de la recherche*

Les évolutions observées en 2012 : la création du dispositif d'audit interne

L'année 2012 a vu la mise en place des dispositifs de contrôle et d'audit internes au sein des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le décret n° 2012-567 du 24 avril 2012 a créé le comité ministériel d'audit interne et la mission d'audit interne.

Le comité ministériel d'audit interne est constitué en deux formations spéciales, une pour l'enseignement scolaire et une pour l'enseignement supérieur et la recherche.

La formation « scolaire » est composée de douze personnes dont cinq personnalités extérieures et la formation « supérieur » de onze, le doyen de l'inspection générale de l'éducation nationale étant membre de droit de la seule formation « scolaire ».

Le comité siège en formation plénière sous la présidence des ministres et en formation spéciale sous la présidence d'une personnalité extérieure.

Le comité définit la politique d'audit des ministères, approuve le programme des audits proposé par la mission ministérielle d'audit et s'assure de la qualité du dispositif de contrôle interne pour la maîtrise des risques.

La mission ministérielle d'audit interne est créée auprès des ministres chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle est placée auprès du chef de service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche et dirigée par un inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

Le chef de la mission d'audit est associé aux travaux du comité ministériel d'audit et membre du comité d'harmonisation de l'audit interne.

La mission ministérielle d'audit est chargée de fournir à chaque ministre une analyse sur le degré de maîtrise des risques et de lui apporter ses conseils pour l'améliorer. Elle veille également à la diffusion des bonnes pratiques au sein des opérateurs de l'Etat relevant du périmètre des ministères. Pour l'exercice de ses attributions, elle rassemble des membres des corps et services d'inspection des deux ministères ainsi que des auditeurs internes des ministères. Elle peut également s'adjoindre le concours d'experts extérieurs.

Il a paru préférable d'attendre la fin des échéances électorales nationales avant de procéder aux nominations des personnalités extérieures du comité d'audit et du chef de la mission d'audit. Ces nominations devraient intervenir au début du troisième trimestre 2012.

La préparation de la mission ministérielle d'audit interne

L'inspection générale l'administration de l'éducation nationale et de la recherche a engagé fin 2011 les travaux relatifs à la constitution de la mission ministérielle d'audit. De ce fait, une inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche a été désignée comme responsable du groupe de préfiguration de la mission composé d'une quinzaine d'inspecteurs généraux. A ce titre, elle participe aux premières réunions du comité d'harmonisation d'audit interne.

Parallèlement, plusieurs formations ont été suivies par un groupe d'inspecteurs généraux (IGPDE, MNA, IFACI, cabinet AXES).

Plusieurs rencontres sont également intervenues avec le groupe de contrôleurs internes des ministères, et particulièrement avec le référent pour le contrôle interne comptable et la chef de la mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques, recrutée en mai 2012.

Les perspectives 2012

Dans l'attente de la nomination des membres du comité d'audit et du responsable de la mission d'audit, plusieurs travaux ont été engagés par le groupe de préfiguration :

- Rédaction de la charte d'audit (positionnement, périmètre...)
- Rédaction du code de déontologie
- Etablissement d'un référentiel
- Préparation du premier programme d'audit

Un premier programme d'audit devrait être proposé au comité d'audit dès sa première réunion qui devrait se tenir au début de l'automne.

Les perspectives 2013-2014

Les années 2013 et 2014 devraient voir le dispositif d'audit s'engager dans une phase de consolidation. Les priorités, qui seront à confirmer par le comité et le chef de mission devraient concerner :

- La stratégie de la mission et les priorités du programme d'audit
- L'analyse des principaux risques relevant du périmètre concerné
- L'organisation de la mission d'audit (formations, ressources, positionnement par rapport au service de l'inspection générale...)
- La mise en œuvre du plan d'audit

Fiche méthodologique pour la lecture des cartographies des risques et des enjeux au format DGFIP (MEN et MESR – Annexes III et IV)

I. Volet « Animation et pilotage »

La situation des services centraux et des services déconcentrés sur ces aspects a fait l'objet d'une appréciation directe, éventuellement confortée par les réponses au volet « gouvernance » de l'enquête annuelle 2012 sur le CIC (MEN) ou aux réponses à la circulaire DGFIP du 1^{er} juin 2011 (MESR).

Les éléments de justification sont portés directement dans la matrice.

II. Volets « processus »

L'appréciation de la situation des services centraux et déconcentrés ainsi que des opérateurs (MESR) au regard de la maîtrise du CIC sur les différents processus résulte des matrices de priorisation figurant au § 3.3. et au § 8.3., elles-mêmes alimentées par les données (enjeux financiers, coefficients de risque issu des résultats de l'enquête annuelle) rassemblées dans les cartographies ministérielles des processus présentées supra au § 3.2. et au § 8.2.

Les cotations « risque faible » « risque modéré » ou « risque fort », restituées dans la cartographie DGFIP, sont cohérentes avec la priorisation (P1, P2 et P3) déterminée dans les matrices précitées.

En effet, en tenant compte (selon les formules et les procédures décrites au § 3.2. et § 8.2.) à la fois des enjeux financiers concernés, de la fréquence des opérations génératrices de risque ainsi que de la couverture des risques telle que celle-ci est restituée par les académies, les services centraux ou les commissaires aux comptes (pour les opérateurs du MESR), les matrices présentées aux § 3.3. et § 8.3 peuvent être considérées comme permettant une approche objectivée des risques résiduels.

Par ailleurs et comme souhaité par la DGFIP, les différents domaines de maîtrise des risques (attribution des tâches, point de contrôle, élaboration de la documentation, formation, identification des acteurs, traçabilité des actions) ont été complétés des principaux risques détectés, lorsque ceux-ci ont été répertoriés au niveau national dans un référentiel de contrôle interne.

Annexe III – CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET DES ENJEUX DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

AU FORMAT DGFIP

Animation et pilotage

	Gouvernance et pilotage	Animation et mise en œuvre	Pilotage des systèmes d'information	Evaluation reporting et audit	Prise en compte et suivi des recommandations du certificateur	Observations
Service centraux	Risque faible 97% des actions prévues au PAM 2011 ont été réalisées	Risque faible 80% des actions prévues au PAM 2011 ont été réalisées	Risque modéré. Pilotage par un comité directeur SI. Suivi dans un plan d'emploi des moyens. Vigilance stratégique par la Cepsi, supervision des préconisations par la DISIC. Mais existence de zones de risques sur SIRHEN et ONP et les relations CNIL.	Risque faible 80% des actions prévues au PAM 2011 ont été réalisées	Risque faible Diminution de 40% des observations adressées au ministère Levée de 82% des observations du certificateur adressées au ministère pour 2010	Néant
Services déconcentrés	Risque modéré Niveau de maturité de 45% résultant du retour de l'enquête auprès des académies volet « pilotage »		Risque modéré. Les applications informatiques stratégiques sont nationales (cf. ci-dessus) mais faiblesse du CI sur les applications locales pouvant exister.	Risque modéré Le taux de déploiement de l'outil d'auto-évaluation EMR est de 69% dans les académies. Cependant EMR n'est déployé que sur 2 familles de processus		Néant

Légende	Risque fort	Risque modéré	Risque faible
---------	-------------	---------------	---------------

Sécurité financière, juridique et comptable

Cycle	Processus	Sous-processus	Périmètre	Valorisation (en M€)	Organiser			Documentation		Tracer		Système d'information	
					Attributions des tâches	Points de contrôle	Conservation des biens et valeurs	Elaboration	Formation	Identification des acteurs	Traçabilité des opérations	AMG interfacées avec application comptable	AMG non interfacées avec application comptable
Charges	Rémunérations et cotisations sociales	Rémunérations 1er degré	Académies	20 280			Sans objet					Agape ⁹⁰	/
		Rémunérations 2nd degré	Académies	29 650	- Non paiement de l'agent - Absence d'affectation/d'installation - Absence de prise en charge minimale	- Erreur d'attribution ou de retenue d'indemnités	Sans objet					EPP ⁹⁰	/
		Rémunérations pers. administration centrale	Administration centrale	165			Sans objet					EPP ⁹⁰	/
		Rémunérations administratifs	Académies	2 750			Sans objet					EPP ⁹⁰ Agape ⁹⁰	/
		Indemnités et vacances	Académies	2 240			Sans objet					EPP ⁹⁰ Agape ⁹⁰	/
	Pensions	Administration centrale	10 600			Sans objet						Bagad, Pensions	/

Légende	Risque fort	Risque modéré	Risque faible
---------	-------------	---------------	---------------

⁹⁰ Interfacée indirectement

Cycle	Processus	Sous-processus	Périmètre	Valorisation (en M€)	Organiser			Documentation		Tracer		Système d'information	
					Attributions des tâches	Points de contrôle	Conservation des biens et valeurs	Elaboration	Formation	Identification des acteurs	Traçabilité des opérations	AMG interfacées avec application comptable	AMG non interfacées avec application comptable
Charges	Interventions	Bourses de l'enseignement scolaire	Académies	570	- Retard de paiement - Insuffisance de trésorerie des établissements	- Prise en compte de dossiers non-conformes - Action non autorisée du décideur	Sans objet				- Non comptabilisation des charges à payer - Archivage non conforme des pièces	Agebnet	/
		Subventions aux établissements (dont rémunération des assistants d'éducation)	Académies	1 395	- Eléments variables de la paie non déclarés ou tardivement	- non respect des obligations légales de l'employeur	Sans objet	- Non validation des contrats signés - contrats non conformes juridiquement			- Ecart entre les ETP payés et ceux déclarés par les établissements - non rattachement des dépenses à l'exercice	/	/
		Subventions aux établissements privés	Académies	585	- Retard de paiement du forfait d'externat	- Effectifs déclarés par les établissements erronés - Erreur de calcul du forfait d'externat	Sans objet	- non-conformité des arrêtés d'attributions			- comptabilisation inexacte des charges à payer ou des provisions	/	/
		Subventions aux opérateurs scolaires	Administration centrale	220			Sans objet					/	/
		Subventions autres (collectivités, entreprises, associations)	Administration centrale	310			Sans objet					/	/
			Académies	110			Sans objet				/	/	

Légende	Risque fort	Risque modéré	Risque faible
---------	-------------	---------------	---------------

Cycle	Processus	Sous-processus	Périmètre	Valorisation (en M€)	Organiser			Documentation		Tracer		Système d'information		
					Attributions des tâches	Points de contrôle	Conservation des biens et valeurs	Elaboration	Formation	Identification des acteurs	Traçabilité des opérations	AMG interfacées avec application comptable	AMG non interfacées avec application comptable	
Charges	Commande publique	Achats de biens et services	Administration centrale	90			Sans objet					/	/	
			Académies	160			Sans objet					/	/	
		Frais de jurys concours et examens ⁹¹	Académies	90			Sans objet					Imagin ⁹² , Ocean*	/	
		Autres dépenses (taxes, dépenses barémées...)	Administration centrale	ns. ⁹³			Sans objet						/	/
			Académies	30			Sans objet						/	/
	Prestations d'action sociale (T2 et HT2)(2)	Chômage	Administration centrale	5			Sans objet						Galpe ⁹²	/
			Académies	120			Sans objet						Galpe ⁹²	/
		Rentes et accidents du travail	Administration centrale	2			Sans objet						Anagram	/
			Académies	20			Sans objet						Anagram	/
		Autre action sociale (prêts, aide à l'installation,...)	Administration centrale	30			Sans objet						Saxo	/
			Académies	230			Sans objet						Saxo	/
	Baux	Administration centrale	7			Sans objet						/	/	
		Académies	45			Sans objet						/	/	
	Transports, déplacements, missions et réceptions	Frais de déplacements	Administration centrale	8			Sans objet						DT, Imagin ⁹² , Gaia ⁹²	/
			Académies	30			Sans objet						DT, Imagin ⁹² , Gaia ⁹²	/
		Frais changement de résidence	Administration centrale	ns.			Sans objet						/	/
			Académies	45			Sans objet						/	/
	Frais de justice	Administration centrale	3			Sans objet						/	/	
		Académies	20			Sans objet						/	/	

Légende	Risque fort	Risque modéré	Risque faible
----------------	--------------------	----------------------	----------------------

⁹¹ Comprend dépenses T2 et HT2
⁹² Interfacée indirectement
⁹³ ns : non significatif

Cycle	Processus	Sous-processus	Périmètre	Valorisation (en M€)	Organiser			Documentation		Tracer		Système d'information	
					Attributions des tâches	Points de contrôle	Conservation des biens et valeurs	Elaboration	Formation	Identification des acteurs	Traçabilité des opérations	AMG interfacées avec application comptable	AMG non interfacées avec application comptable
Produits	Fonds de concours		Administration centrale	1			Sans objet					/	/
	Répétitions de l'indu et rétablissements de crédit		Administration centrale	25			Sans objet					/	/
			Académies	1			Sans objet					/	/
Immobilisations et stocks	Parc immobilier		Administration centrale	1440								/	/
			Académies	27								/	/
	Autres immobilisations corporelles		AC/SAAM	275								/	/
			Académies	5								/	/
	Immobilisations incorporelles (dont logiciels produits en interne)		Administration centrale	105								/	/
			Académies	2								/	/
	Stocks (fournitures, matières premières,...)		Administration centrale	Néant								/	/
			Académies	Néant								/	/
Engagements et provisions	Provisions pour risques et charges		Administration centrale	ns.			Sans objet					/	/
			Académies	1 430			Sans objet					/	/
	Engagements hors bilan		Académies	305			Sans objet					/	/
Transverse	Fonctions support Chorus		Administration centrale / Académies	4 469									

Légende	Risque fort	Risque modéré	Risque faible
----------------	--------------------	----------------------	----------------------

**ANNEXE IV – CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET DES ENJEUX
DU MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**

AU FORMAT DGFIP

Animation et pilotage

	Gouvernance et pilotage	Animation et mise en œuvre	Pilotage des systèmes d'information	Evaluation reporting et audit	Prise en compte et suivi des recommandations du certificateur	Observations
Service centraux	Risque faible 85% des actions prévues au PAM 2011 ont été réalisées	Risque faible 100% des actions prévues au PAM 2011 ont été réalisées	Risque modéré. Risque faible sur le pilotage des applications ministérielles (Comité directeur, PEM, Cepsi, suivi DISIC) mais très faible intégration avec les applications des opérateurs.	Risque faible 90% des actions de reporting prévues au PAM 2011 ont été réalisées 66% des structures concernées ont appliqué l'EMR	Risque faible Levée de 55% des observations du certificateur formulés en 2010	Néant
Opérateurs	Risque fort Seuls 3 % des opérateurs sont d'un niveau « avancé » en matière du CIC		Risque fort. Faiblesse du CI en matière informatique. Environnement de contrôle peu mature. Fractionnement des applications.	Risque fort Faiblesse dans le déploiement de contrôle et de l'audit internes 45% des opérateurs n'ont pas répondu à l'enquête DGFIP	Risque fort Défaut de reporting efficient sur le suivi des recommandations	

Légende	Risque fort	Risque modéré	Risque faible
---------	-------------	---------------	---------------

Sécurité financière, juridique et comptable

Cycle	Processus	Sous-processus	Périmètre	Valorisation (en M€)	Organiser			Documentation		Tracer		Système d'information		
					Attributions des tâches	Points de contrôle	Conservation des biens et valeurs	Elaboration	Formation	Identification des acteurs	Traçabilité des opérations	AMG interfacées avec application comptable	AMG non interfacées avec application comptable	
Charges	Rémunérations et cotisations sociales		Opérateurs	8 678			Sans objet					/	/	
			Administration centrale	44			Sans objet					EPP ⁹⁴	/	
	Pensions		AC	3 366			Sans objet					Bagad, Pensions	/	
	Interventions	Bourses de l'enseignement supérieur	Académies / CROUS	1 774	- Non recouvrement des indus - Retard dans le paiement aux étudiants	Prise en compte erronée de dossiers	Sans objet					Comptabilisation erronée	Aglae	/
		Subventions aux opérateurs du supérieur	AC	10 722			Sans objet				/	/	/	
		Subventions aux opérateurs de la recherche	AC	5 657			Sans objet				/	/	/	
		Subventions autres (collectivités, entreprises, associations)	AC	2 127			Sans objet				/	/	/	
	Commande publique	Achats de biens et services		AC	24			Sans objet				/	/	
				Opérateurs	2 129			Sans objet				/	/	
		Autres dépenses (taxes, dépenses barémées...)		Opérateurs	290			Sans objet				/	/	

⁹⁴ Interfacée indirectement

Cycle	Processus	Sous-processus	Périmètre	Valorisation (en M€)	Organiser			Documentation		Tracer		Système d'information	
					Attributions des tâches	Points de contrôle	Conservation des biens et valeurs	Elaboration	Formation	Identification des acteurs	Traçabilité des opérations	AMG interfacées avec application comptable	AMG non interfacées avec application comptable
Charges	Baux		Opérateurs	165			Sans objet					/	/
	Transports, déplacements, missions et réceptions		Opérateurs	56			Sans objet					/	/
	Frais de justice		AC	1			Sans objet					/	/
Produits	Fonds de concours		AC	59			Sans objet					/	/
	Autres recettes dont contrats de recherche, droit d'inscription et subvention		Opérateurs	16 708			Sans objet					/	/
	Répétitions de l'indu et rétablissements de crédit		AC	2			Sans objet					/	/
Immobilisations et stocks	Parc immobilier		Opérateurs	17 300			Sans objet					/	/
	Autres immobilisations corporelles		Opérateurs	164			Sans objet					/	/
	Immobilisations incorporelles		Opérateurs	38			Sans objet					/	/
	Participations financières		AC	102			Sans objet					/	/
			Opérateurs	20 500			Sans objet					/	/
Engagements et provisions	Provisions et amortissements		Opérateurs	1 474			Sans objet					/	/
Transverse	Fonctions support Chorus		AC	20 349			Sans objet					/	/

Légende	Risque fort	Risque modéré	Risque faible
----------------	--------------------	----------------------	----------------------

Cycle	Processus	Sous-processus	Périmètre	Valorisation (en M€)	Organiser			Documentation		Tracer		Système d'information	
					Attributions des tâches	Points de contrôle	Conservation des biens et valeurs	Elaboration	Formation	Identification des acteurs	Traçabilité des opérations	AMG interfacées avec application comptable	AMG non interfacées avec application comptable
Transverse	Fonctions support Chorus		AC		<ul style="list-style-type: none"> - Cumul incompatible ou déconseillé des habilitations Chorus - Information tardive d'incident global 		Sans objet			<ul style="list-style-type: none"> - Manque de coordination Chorus/AMG ou métier/technique - Usurpation des droits - Inadéquation des habilitations Chorus avec la fonction de l'agent - Habilitation de l'agent n'est pas modifiée lors de changement de fonction 	Absence de traçabilité des demandes et du traitement des habilitations	/	/

Légende	Risque fort	Risque modéré	Risque faible
----------------	--------------------	----------------------	----------------------

LEXIQUE

Sigle	Libellé
AC	Administration centrale
ACIDUES	Appui au contrôle interne des universités et des établissements d'enseignement supérieur
AGAPE	Système d'Information national des ressources humaines - SIRH - du 1er degré.
AGEBNET	Assistant de gestion des bourses par le net pour gérer les bourses des collèges du privé et des lycées
AGLAé	Système automatisé de gestion des bourses de l'enseignement supérieur
AGORA	Aide à la gestion optimisée des ressources des personnels ATOSS/ITARF
AIFE	Agence pour l'informatique financière de l'Etat
AMR	Activité de maîtrise des risques
AMUE	Association de mutualisation des universités et des établissements
ANAGRAM	Application nationale de gestion des accidents du travail, accidents de service, maladies professionnelles et gestion des rentes associées des personnels et des élèves.
ANR	Agence nationale de la recherche
ASIE	Application nationale web ASIE, d'aide à la saisie des indemnités pour les personnels enseignants du 2nd degré public et privé en établissement
AXES	Cabinet de conseil et de formation
BAGAD	Application nationale de gestion des cotisations des personnels détachés.
BO	Business object
BRGM	Bureau de recherche géologique et minière
CAC	Commissaires aux comptes
CBCM	Contrôleur budgétaire et comptable ministériel
CCIMR	Comité de contrôle interne pour la maîtrise des risques (du MENESR)
CEPSI	Cellule de pilotage des systèmes d'information auprès du secrétariat général des ministères
CHD	Contrôle hiérarchisé de la dépense
CHORUS	Progiciel de gestion intégré interministériel
CI	Contrôle interne
CIB	Contrôle interne budgétaire
CIC	Contrôle interne comptable
CICF	Contrôle interne comptable et financier
CIEP	Centre international d'études pédagogiques
CIRAD	Centre de coopération international en recherche agronomique
CNDP	Centre national de documentation pédagogique
CNES	Centre national d'études spatiales
CNOUS	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CNRS	Centre national de la recherche scientifique

Sigle	Libellé
CNU	Conseil national des universités
COM	Communautés d'outre-mer
CPER	Contrats de projet Etat-région
CQC	Cellules de qualité comptable de la DGFIP
CRDP	Centre régional de documentation pédagogique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSP	Centre de services partagés
DAF	Direction des affaires financières du MENESR
DAF A	Sous-Direction de la mission « enseignement scolaire » de la DAF
DAF A2	Bureau de la comptabilité de la mission "enseignement scolaire" de la sous-direction A
DAF A4	Bureau des opérateurs de l'enseignement scolaire de la sous-direction A
DAF B	Sous-Direction du budget de la mission « recherche et enseignement supérieur » de la DAF
DAF B1	Bureau du budget et de la réglementation financière de l'enseignement supérieur de la sous-direction B
DAF B2	Bureau de la réglementation et de la gestion financière des organismes de recherche de la sous-direction B
DAF B3	Bureau de la comptabilité de l'enseignement supérieur et de la recherche de la sous-Direction B
DAF C	Sous direction de l'expertise statutaire, de la masse salariale et du plafond d'emplois, de la DAF
DAF C3	Bureau des rémunérations de la sous-direction C
DAJ	Direction des affaires juridiques du MENESR
DCISIF	Département du contrôle interne et des systèmes d'information de la DAF
DCM	Département comptable ministériel
DGESCO	Direction générale de l'enseignement scolaire
DGESiP	Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGFIP-CE2A	Bureau des dépenses de l'Etat et des rémunérations de la DGFIP
DGRH	Direction générale des ressources humaines du MENESR
DIGQ	Direction de l'inspection générale et de la qualité du CNES
DISIC	Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication
DRFiP	Direction régionale des finances publiques
DT	Application de gestion des déplacements temporaires et des frais de mission des personnels
EMR	Echelle de maturité de la gestion des risques
EPA	Etablissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPLE	Etablissement public local d'enseignement
EPP	Application nationale de gestion des personnels enseignants, de direction, de documentation, d'orientation, d'éducation du second degré public
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

Sigle	Libellé
ESEN	Ecole supérieure de l'éducation nationale
GAIA	Application nationale de gestion académique informatisée des actions de formation académiques et nationales de formation continue des personnels de l'éducation nationale
GALPE	Application de gestion des allocations pour perte d'emploi
GBCP	Décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique
Génopole	Bioparc dédié à la recherche en génomique, génétique et aux biotechnologies
HSE	Heures supplémentaires effectives (pour les enseignants du second degré public et privé)
IFACI	Institut français de l'audit et du contrôle internes
IFREMER	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGPDE	Institut de la gestion publique et du développement économique
IHEST	Institut des hautes études pour la science et la technologie
IMAGIN	Système d'information national mission affectation pour la gestion des intervenants pour la gestion de la participation aux jurys des examens et des concours de l'éducation nationale
INED	Institut national des études démographiques
INRA	Institut national de la recherche agronomique
INRIA	Institut national de la recherche en informatique et en automatique
INSERM	Institut national et de la santé et de la recherche médicale
IPEV	Institut polaire français Paul-Emile Victor
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRSTEA	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
MCI	Mission de contrôle interne
MDCCIC	Mission doctrine comptable et contrôle interne comptable
MIES	Mission interministérielle de l'enseignement scolaire
MIRES	Mission interministérielle de la recherche et de l'enseignement supérieur
MNA	Mission nationale d'audit de la DGFIP
NBI	Nouvelle bonification indiciaire
NEC	Note d'évaluation de la comptabilité
OCEAN	Ensemble des modules applicatifs d'inscription, d'organisation, de publication composant le système d'information national de gestion des examens et concours
ONP	Opérateur national de paye
OREMS	Outils de remontée des emplois et de la masse salariale
OST	Observatoire des sciences et techniques
PAM	Plan d'action ministériel pour le contrôle interne comptable
PEM	Plan d'emploi des moyens informatiques
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
RCE	Université ayant accédé aux responsabilités et compétences élargies
Reco	Recommandation d'audit

Sigle	Libellé
RH	Ressources humaines
RO	Relevé d'observations de la Cour des comptes
SAAM	Service de l'action administrative et de la modernisation du MENESR
SAXO	Application nationale de gestion des prestations d'action sociale pour les personnels
SCBCM	Service du contrôle budgétaire et comptable ministériel
SCEREN	Service, culture, édition et ressources pour l'éducation nationale (réseau des CNDP et CRDP)
SFT	Supplément familial de traitement
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
SIRHEN	Système d'information des ressources humaines de l'éducation nationale
SLR	Services liaison-rémunérations de la DGFIP
SPEN	Service des pensions (devenu SPGDOCR) de la DAF
SPGDOCR	Service du pilotage de la gestion des données de carrière pour la retraite (ex Service des pensions de la DAF)
STSI	Service des technologies et des systèmes d'information du MENESR
Winpaie	Progiciel de paie et de pilotage de la masse salariale