



Comité de pilotage CIC - CIB

4 juillet 2014

I. Tour de table et présentation

II. Actualités générales du contrôle interne financier ministériel et interministériel

III. Proposition d'axes directeurs pour le PAM 2014-2016

- a) Proposition de structuration du PAM et messages associés
- b) CIC « Etat » : bilan du PAM 2012-2014 ; proposition de trajectoire
- c) CIB : bilan des expérimentations 2012-2013 ; proposition de périmètre et de trajectoire
- d) Maîtrise des risques « systèmes d'information financier Etat » : proposition de trajectoire
- e) Maîtrise des risques financiers « opérateurs » : état des lieux, perspectives et proposition de trajectoire
- f) Maîtrise des risques comptables et financiers / EPLE : proposition de trajectoire

IV. Outillage des dispositifs de CIC en académies (G2P)

V. Synthèse des décisions et échanges

II. Actualités générales du contrôle interne financier ministériel et interministériel

III. Proposition d'axes directeurs pour le PAM 2014-2016

- a) Proposition de structuration du PAM et messages associés
- b) CIC « Etat » : bilan du PAM 2012-2014 ; proposition de trajectoire
- c) CIB : bilan des expérimentations 2012-2013 ; proposition de périmètre et de trajectoire
- d) Maîtrise des risques financiers « opérateurs » : état des lieux, perspectives et proposition de trajectoire
- e) Maîtrise des risques « systèmes d'information financier » : proposition de trajectoire
- f) Maîtrise des risques comptables et financiers / EPLE : proposition de trajectoire

IV. Outillage des dispositifs de CIC en académies (G2P)

V. Synthèse des décisions et échanges

Actualités générales du contrôle interne financier ministériel et interministériel

- Acte de certification des comptes 2013
 - Dispositifs ministériels de contrôle interne comptable
 - Focus sur le T2
 - Éléments relatifs au SI financier
 - Éléments relatifs aux entités contrôlées
- Validation du CR du COPIL précédent * et niveau de réalisation des actions décidées

CIC / établissements MESR / suites à l'enquête

- Mise à disposition de l'enquête CICF aux établissements
- Diffusion à la Cour des comptes de l'enquête CICF
- Transmission des données sources de l'enquête à la DGESIP, pour intégration d'un sujet CICF dans les contrats de performance des établissements « en retard »
- Transmission au réseau du contrôle budgétaire, des références des établissements de leur périmètre n'ayant pas répondu ou affichant un niveau fragile

CIC / académies

- Atelier avec des académies sur l'usage de l'EMR
- Retours d'expérience croisés de SGA lors d'une réunion de SGA

CIB

- Duplication de la démarche mise en œuvre sur le périmètre P150 aux programmes « Recherche »

III. Proposition d'axes directeurs pour le PAM 2014-2016

- IV. Outillage des dispositifs de CIC en académies (G2P)
- V. Synthèse des décisions et échanges

La démarche de construction

- **Principales sources mobilisées :**

- Rapports de la Cour des Comptes et de l'Audit Interne
- Orientations interministérielles (DGFIP)
- Enquêtes sur le niveau de déploiement du CIC (services déconcentrés ; opérateurs)

- **Ateliers de travail au sein de l'administration centrale**

- En particulier, ateliers avec chaque « pilote de processus » CIC

- **Entretiens avec des acteurs de la fonction finance lors de visites en services déconcentrés (Bordeaux, Dijon, Lyon, Aix-Marseille) ou d'ateliers de travail CIC**

- **Entretiens avec des acteurs CIC/CIB d'autres ministères (Agriculture, Culture, Défense, Intérieur)**



- **Lignes directrice des PAM CIC-CIB présentées à validation du présent COPIL CIC-CIB**



- **Lignes directrice des PAM CIC-CIB présentées au CCIMR de juillet**



Rédaction des PAM pendant l'été par le DCISIF et les parties-prenantes

- **Signature et diffusion des PAM CIC-CIB début septembre**

a. Proposition de structuration du PAM et messages associés

Proposition d'axes directeurs pour le PAM 2014-2016

Structuration du PAM

- **Constat :**
 - Forte porosité des périmètres concernés par des démarches de maîtrise des risques (fonctions financières Etat, opérateurs, EPLE ; acteurs du système d'information financier ...)
 - Complexification des terminologies (CIC, CIB, CICF, maîtrise des risques comptables et financier, ...)

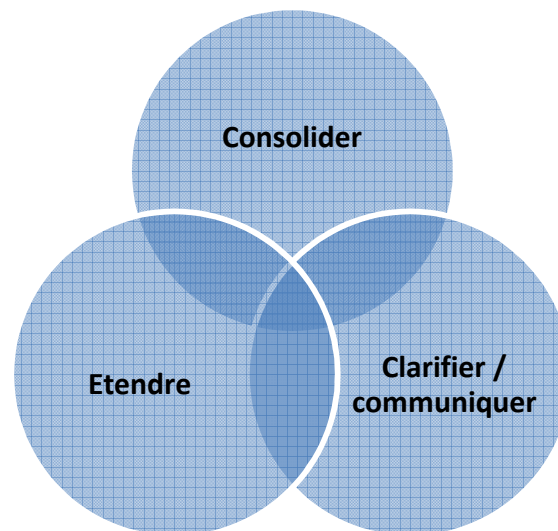
- **Enjeu :**
 - Simplifier les concepts
 - Donner des messages clairs en termes de trajectoire à chaque partie prenante

- **Proposition :** un Plan d'Action Ministériel « contrôle interne financier » structuré autour de 5 volets complémentaires

Proposition d'axes directeurs pour le PAM 2014-2016

Principaux messages en termes de trajectoire

- Pour chaque volet du PAM, une même dialectique :
- **Consolider** les acquis en termes de contrôle interne financier. Il s'agit en particulier de :
 - **maintenir les trajectoires ministérielles** déjà engagées, tout en adaptant au besoin les outils et démarches déjà déployés en fonction des retours d'expérience et de toute opportunité de modernisation/simplification ;
 - veiller au respect des principes de **formalisation et de pilotage des démarches de contrôle interne financier**, qui en constituent les garanties de retour sur investissement
- **Etendre** de manière pragmatique les démarches de contrôle interne financier :
 - en **priorisant** les extensions de périmètre sur les **processus les plus significatifs et/ou les plus susceptibles de générer des risques majeurs** sur la période couverte par le plan d'action ;
 - en pilotant le déploiement des **outils de renforcement du contrôle interne** actuellement faiblement employés par notre ministère, en suivant en cela les recommandations de la Cour des Comptes et de l'audit interne, en particulier.
- **Clarifier** l'articulation entre les démarches de contrôle interne ministérielles existantes et assurer une **communication transparente** à tous les acteurs de la fonction financière concernés afin d'assurer la mobilisation de tous.



Proposition d'axes directeurs pour le PAM 2014-2016

Structuration du PAM

Volet	Risques financiers adressés	Principaux acteurs (hors DCISIF)
Contrôle Interne Comptable « Etat » 2014-2016	Risques comptables des processus dont le MENESR est ordonnateur	Services déconcentrés (S/D), plate-formes CHORUS d'Administration Centrale (AC) « Pilotes de processus » CIC en AC
Contrôle Interne Budgétaire « Etat » 2014-2016	Risques en termes de pilotage budgétaire du périmètre dont le MENESR est RPROG	« Fonction budgétaire » en AC (RFFiM, RPROG) Responsables du pilotage de la masse salariale et des emplois en S/D
Maîtrise des risques du système d'information budgétaire et financier (SIBF) - Etat 2014-2015	Habilitations de CHORUS et de ses AMM Sécurité dans l'usage du SIBF et le suivi de ses évolutions	DNE AIFE MOA ministérielles S/D (en particulier les PF-CHORUS)
Contrôle interne comptable et financier au sein des opérateurs 2014-2016	Risques en termes de qualité des comptabilités et de soutenabilité des opérateurs	Opérateurs Tutelles financières en AC Parties-prenantes interministérielles (MinBud, AMUE, CPU...)
Maîtrise des risques comptables et financiers - EPLE	Maîtrise des risques financiers en EPLE, tant dans le champ de l'ordonnateur (comptabilité budgétaire) que dans celui de l'agent comptable (comptabilité générale)	DAF, et en particulier le bureau DAF A3 Le réseau national d'aide et de conseil Les académies Les EPLE

Légende :

S/D : services déconcentrés

AC : administration centrale

Contrôle Interne Comptable « sphère Etat »

Synthèse des propositions de trajectoire

Volet / Objectifs	CONSOLIDER	ETENDRE	CLARIFIER / COMMUNIQUER
CIC-Etat	<ul style="list-style-type: none">▪ Mettre en œuvre les AMR de niveau « administration centrale »▪ Atteindre le « socle CIC » au sein de chaque académie, en particulier dans ses composantes « pilotage »▪ Déployer G2P-CIC▪ Adapter les référentiels de CIC qui le nécessitent	<ul style="list-style-type: none">▪ Déployer des outils d'évaluation du CIC et de structuration des contrôles de supervision▪ Construire et diffuser des référentiels de CIC sur les processus à risque non couverts actuellement▪ Renforcer la capacité des académies à construire leurs stratégies CIC	<ul style="list-style-type: none">▪ S'assurer d'une diffusion large de la « culture CIC » au sein de la fonction financière ministérielle

PAM 2014-2016 axes structurants du CIC « Etat »

Consolider les acquis (1/3)

- **PAM 2012-2014 :**
 - Cible de construction/diffusion/mise en œuvre de 30 référentiels de CIC à horizon 2014 + usage de l'outil EMR en services déconcentrés
 - Près de 200 actions de niveau Administration Centrale décrites au PAM
- **A mi-parcours :**
 - Choix d'une temporisation de la diffusion des référentiel et d'une priorisation des actions (« socle CIC ») afin d'accompagner l'enracinement de la démarche
- **Appréciation de la Cour :** amélioration significative de la solidité du dispositif mais des points faibles (audit interne, capacité d'évaluation du dispositif, formalisation des organisations)
- **Projection septembre 2014 : un engagement significatif des acteurs CIC**
 - Estimation du niveau de déploiement du « socle » en s/d * (15 référentiels)

Composante « pilotage »	Déploiement des AMR-clés « rémunérations – T2 »	Déploiement des AMR-clés « hors-T2 »
> 90 %	85%	80%

- Taux de réalisation des actions d'Administration Centrale : **XX %**

PAM 2014-2016 axes structurants du CIC « Etat »

Consolider les acquis (2/3)

- Un dispositif de CIC qui couvre les processus financiers les plus significatifs en montants (Sur le périmètre « charges », données issues de CHORUS sur l'exercice 2013)

Rémunérations T2 : >58 Mds €

Référentiels installés	Adéquation des référentiels	Commentaires
<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge d'un agent - Affectation et prise en charge lauréat concours - Nouvelle bonification indiciaire - Gestion du temps partiel - Congé maladie ordinaire - Supplément familial de traitement - Absence de service fait - Indemnités (2 référentiels) 	<input checked="" type="checkbox"/> (hors Absence de SF)	<ul style="list-style-type: none"> - Applicables à toutes les « populations » gérées - Mise en place généralisée de l'usage des « listes de contrôle » - Le réseau des « coordonnateurs -Paie », acteur majeur du déploiement du CIC

Compte PCE « 6311 : Subventions pour charges de service public : EPN » : >17 Mds €

Référentiels installés	Adéquation des référentiels	Commentaires
Subventions aux opérateurs et autres entités	<input checked="" type="checkbox"/>	Mise à jour nécessaire / modification des circuits de visa

Bourses (SCO et SUP) : > 2,4 Mds €

Référentiels installés	Adéquation des référentiels	Commentaires
Enseignement supérieur	<input checked="" type="checkbox"/>	Màj réalisée suite à audit
Enseignement scolaire	<input checked="" type="checkbox"/>	Màj à réaliser suite à audit

Subventions aux établissements : > 2,2 Mds €

Référentiels installés	Adéquation des référentiels	Commentaires
Subventions aux établissements	<input checked="" type="checkbox"/>	Décision conjointe avec DGESCO : refondre le RCIC en le focalisant sur le sujet AED
Forfait d'externat	<input checked="" type="checkbox"/>	

Autres (non exhaustif)

Référentiels installés	Ad. RCIC	Commentaires
Commande publique	<input checked="" type="checkbox"/>	A articuler avec la démarche de « transformations Fonction Financière »
Frais de déplacement	<input checked="" type="checkbox"/>	

PAM 2014-2016 axes structurants du CIC « Etat »

Consolider les acquis (3/3)

- Propositions :
 - Pour les services déconcentrés (s/d) : **maintenir l'objectif d'atteinte du « socle CIC »** à horizon septembre 2015
 - Avec un focus particulier sur les éléments liés au **pilotage académique** de la démarche
 - En intégrant au fur et à mesure les nouveaux RCIC (cf. *infra*)
 - Pour l'AC : actualiser et consolider les actions non-réalisées du PAM (ou identifiées dans les RCIC) et en **renforcer le pilotage** en vue d'une mise en œuvre exhaustive à cible mai 2015
 - **Modernisation / simplification** :
 - « Toiletter » les outils RCIC afin de produire des V2 en septembre 2014 (mises à jour « légères »)
 - Mutualiser les outils de CIC (en particulier requêtes BO pour le T2)
 - Déployer des outils supports aux référents CIC (G2P, cf. *infra*)
 - **Accompagner / partager**
 - Séminaires inter académiques de partage de pratiques organisés avec le DCISIF

PAM 2014-2016 axes structurants du CIC « Etat »

Etendre de manière pragmatique (1/2)

■ Nouveaux référentiels

- **Diffusion de RCIC déjà réalisés (en 2014)**
 - RCIC « Baux » (principalement des actions d'administration centrale)
 - RCIC « Rentes et Accidents du travail »
 - RCIC « Congés longue maladie / longue durée / grave maladie »
- **Refontes de RCIC / création de nouveaux RCIC (à cible début 2015)**
 - Refonte du RCIC « Subventions aux opérateurs (administration centrale) » et création de « Transferts aux organisations étrangères »
 - Refonte du RCIC « Bourses de l'enseignement scolaire » (dans le prolongement de l'audit)
 - Refonte du RCIC « Frais de changement de résidence »

■ Nouveaux outils

- (2014-2015) emploi de l'**outil EMR** permettant d'évaluer l'« environnement de CIC » en complément de l'approche par processus. Définition au sein du PAM d'un périmètre de déploiement a minima (pour le T2 : par organisation ; pour le HT2 : sur des processus pour lesquels le taux de déploiement des AMR est important)
- (2014-2016) sur le périmètre T2, travaux pour compléter l'approche par processus d'une analyse de l'« environnement de contrôle »
- (2014-2015) outiller les « contrôles de supervision » sur un processus HT2 (bourses SCO)
- (dans le cadre du déploiement des SFACT) formalisation d'organigrammes fonctionnels pour les CSP

PAM 2014-2016 axes structurants du CIC « Etat »

Etendre de manière pragmatique (2/2)

- Renforcer la personnalisation des démarches CIC par les académies (2015-2016)
 - Accompagner les académies les plus avancées dans la construction de cartographies de risques et d'outils personnalisés
 - Construire un dispositif de reporting permettant de valoriser les choix d'écarts par rapport à la norme ministérielle

Clarifier / communiquer

- Mobiliser et faire partager la démarche à l'ensemble des acteurs impliqués
 - Présentation aux EPLE de la démarche et des enjeux
 - Travail commun avec la DGRH pour présenter aux acteurs RH le mouvement en cours
- Construire des outils de communication et de formation
 - Expérimentation de « réseau social d'entreprise »
 - Refonte du kit de communication
 - Construction d'une offre de formation

PAM 2014-2016 axes structurants du CIC « Etat »

Principaux points à valider

Maintien de l'objectif de « socle CIC » jusqu'à septembre 2015

Diffusion progressive de nouveaux référentiels et outils CIC

Communication à destination des EPLE et des responsables RH

c. CIB : bilan des expérimentations 2012-2013 ; proposition de périmètre et de trajectoire



Contrôle Interne Budgétaire « sphère Etat et services déconcentrés »

Synthèse des propositions de trajectoire

Volet / Objectifs	CONSOLIDER	ETENDRE	CLARIFIER / COMMUNIQUER
CIB-Etat	<ul style="list-style-type: none">▪ Dupliquer les démarches de cartographie et de maîtrise des RBM pour chaque périmètre budgétaire ministériel▪ Piloter la diffusion des AMR du processus « prévision masse salariale et emplois »	<ul style="list-style-type: none">▪ Documenter les procédures essentielles du cycle budgétaire▪ Etendre le périmètre d'analyse des risques du processus « prévision masse salariale et emplois »▪ Mutualiser les AMR existant aux niveaux RPROG et RBOP pour le pilotage budgétaire HT2	<ul style="list-style-type: none">▪ Documenter le mode de fonctionnement permanent du CIB et préciser le rôle des acteurs

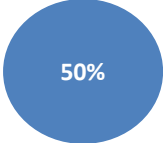




- Le PAM CIB 2013-2014 listait 8 projets :

Liste des projets CIB du PAM
1. Définition de la cible CIB ministérielle et conduite du changement
2. CIB-MESR : Prolongement des travaux sur le périmètre MESR
3. Renforcement du CIB « processus Masse Salariale et Plafond d'Emploi »
4. Cartographie des risques et plan d'action associés au programme 'enseignement privé'
5. Renforcement du CIB sur le périmètre du programme 214 « Soutien de la politique de l'éducation nationale »
6. Prolongement des travaux HT2 MEN (P230, 140, 141)
7. Documentation des processus de niveau RFFIM
8. Risques budgétaires stratégiques / masse salariale et emplois

Projet n° 1 : Cible et conduite du changement	Projet n° 2 : CIB-MESR : Prolongement des travaux sur le périmètre MESR	Projet n° 3 : Renforcement du CIB « processus Masse Salariale et Plafond d'Emploi »
<ul style="list-style-type: none"> Lettre CIB bimensuelle Entretiens avec d'autres ministères <ul style="list-style-type: none"> Culture Intérieur Agriculture Défense Rencontre avec des académies (Bordeaux, Dijon, Lyon, Marseille) <p style="text-align: center;">100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation des risques réalisée lors d'un atelier réunissant des acteurs côtés DAF et RPROG Conception d'un document de restitution <p style="text-align: center;">100%</p> <ul style="list-style-type: none"> Ateliers d'approfondissement des risques budgétaires majeurs <p style="text-align: center;">En cours</p>	<ul style="list-style-type: none"> Deux ateliers se sont déroulés les 17 et 18 décembre <ul style="list-style-type: none"> Atelier 1 : méthodologie générale de construction des prévisions détaillée Atelier 2 : mauvaise organisation et/ou mauvaise circulation de l'information Elaboration du questionnaire et rédaction d'une synthèse et diffusion lors des « visios » Ateliers d'approfondissement pour mutualiser les bonnes pratiques <p style="text-align: right;">100%</p>

Bilan du PAM CIB 2013-2014

Synthèse des expérimentations du PAM CIB (2/2)

Projet n° 4 : Cartographie des risques et plan d'action associés au programme 'enseignement privé	Projet n° 5 : Renforcement du CIB sur le périmètre du programme 214	Projet n° 6 : Prolongement des travaux HT2 MEN (P230, 140, 141)
<ul style="list-style-type: none">▪ Identification (en réunion) des briques de budgétisation sensibles▪ Réalisation de grilles d'analyse et identification des risques▪ Construction d'un document de restitution qui analyse les zones de risques de la brique de budgétisation « forfait » et propose des actions de maîtrise des risques (AMR) <p style="text-align: center;"> 50%</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Travaux sur la programmation budgétaire et ses livrables▪ Finalisation d'un guide de procédures▪ Présentation en séance <p style="text-align: center;"> X %</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Réalisé au S1 2013 : Cartographie des risques MP1 et MP2 sur le HT 2• Travaux ultérieurs décalés pour cause de plan de charge du DCISIF <p style="text-align: center;"> Reporter</p>
Projet n° 7 : Documentation des processus de niveau RFFIM	Projet n° 8 : risques budgétaires stratégiques : masse salariale et emplois	BILAN
<ul style="list-style-type: none">▪ Expérimentation de différentes méthodologies▪ Définition d'un plan de travail programmé dans la durée avec les bureaux budgétaires de la DAF <p style="text-align: center;"> En cours</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Décalé => basculé dans le prochain PAM <p style="text-align: center;"> Reporter</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ L'approche par risque budgétaire majeur (RBM) DAF-RPROG fonctionne bien et mérite d'être étendue▪ La documentation des procédures budgétaires en Administration Centrale doit être un travail collectif et inscrit dans la durée.▪ Les travaux CIB en académie méritent de se focaliser, dans un premier temps, sur les prévisions masse salariale et emploi▪ Il est proposé d'intégrer ces éléments au prochain PAM CIF 2014-106

Cartographie des risques budgétaires majeurs (RBM)

- Fréquence : Une cartographie à une durée de vie de 2 ans et est actualisée tous les ans
- Méthodologie : *Cf projet CIB P 150 PAM 2012 / 2014*

Consolider

- Réaliser les ateliers d'approfondissement du risque après les cartographies des risques
- Valider les plans d'actions qui en ressortent et en assurer le suivi

Etendre

- Réaliser une cartographie des risques sur le thème « masse salariale et emplois »
- Réaliser une cartographie sur les programmes Recherche et Vie étudiante (2015-2016)
- L'extension à d'autres périmètres pourra être étudiée à mi-parcours du PAM

Clarifier / communiquer

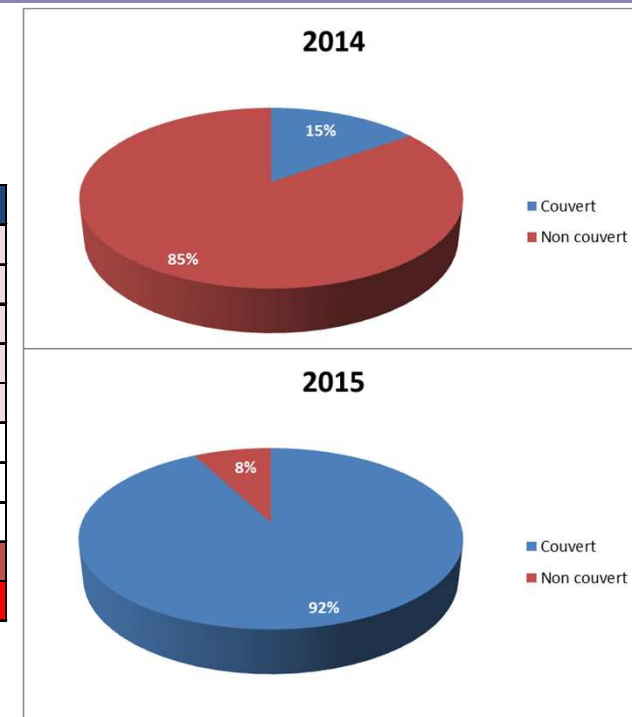
- Valider un document de politique de gestion des risques budgétaires majeurs (RBM)
- Diffuser les documents de synthèse des cartographies RBM aux RPROG, à la DAF et au CBCM

PAM CIF 2014-2016 : couverture des enjeux financiers par le CIB

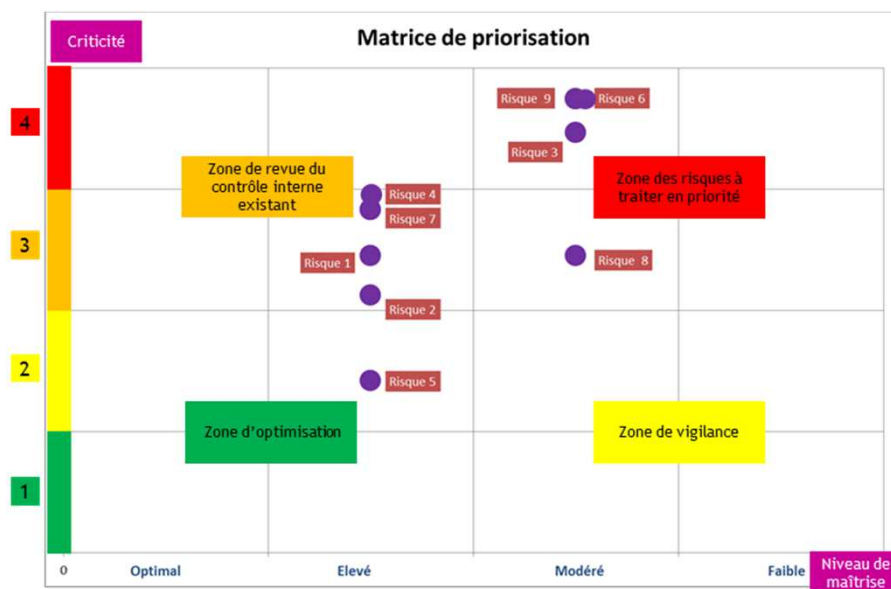
La cartographie des risques budgétaires majeurs

- L'exercice de cartographie des Risques Budgétaires Majeurs (RBM) permet d'assurer la couverture de la quasi-totalité des enjeux financiers du MENESR (*chiffres : RAP 2013 en CP*)

Projet RBM	Montant	Enjeux financiers	Cible	Programmes
P 150	12 788 079 008,00	15,08%	2014	150
Recherche	7 579 928 895,00	8,94%	2014 - 2015	172/187/192
T2 enseignants	54 793 660 298,00	64,61%	2015	139/140/141
P 231	2 329 271 108,00	2,75%	2015	231
P 139 HT2	751 786 516,00	0,89%	2015	139
T2 autres personnels	3 252 791 671,00	3,84%	à définir	214/230
DGESCO HT2	2 558 669 113,00	3,02%	à définir	140/141/230
SAAM HT2	750 808 848,00	0,89%	à définir	214
Total RBM	78 242 725 825,00	92,26%	fin 2015	
TOTAL MENESR	84 804 995 457,00	100,00%		



- En cible 2015, 92,2 % des enjeux du ministère sont couverts
- Exemple d'une cartographie des risques sur le P 150



Libellé des risques	
R1	Incapacité à honorer les notifications sans redéploiement de crédits
R2	Mauvaise anticipation de l'atterrissage de fin de gestion
R3	Identification tardive et / ou non anticipation de situations financières dégradées d'établissements
R4	Mauvaise coordination des services pour l'intégration de la dimension budgétaire dans les arbitrages
R5	Insoutenabilité du fait de la revalorisation du financement de la formation des enseignants du privé conformément au principe de parité
R6	Dégradation de l'immobilier universitaire du fait d'une carence de maintenance
R7	Dégradation de la situation financière des établissements du fait d'une déconnexion de l'évolution des moyens et des dépenses de masse salariale
R8	Dégradation de la situation financière des établissements du fait d'une mauvaise gestion des financements sur contrats
R9	Non maîtrise des projets immobiliers en termes de délais et de coûts

Analyse transversale sur le processus à enjeux : prévisions masse salariale et emplois (*)

- Cf projet de prévision d'exécution de masse salariale avec DAF C2
- Nota : les académies sont acteurs de 1^{er} rang de la démarche

Consolider

- Finaliser les travaux réalisés sur les risques « organisation » ; mutualiser les outils et bonnes pratiques relevés dans les académies
- Réaliser une actualisation de la cartographie des risques avec les académies

Etendre

- Programmer la suite des travaux « masse salariale et emploi » dans le cadre du comité de pilotage dédié

Clarifier / communiquer

- Diffuser largement les conclusions des travaux réalisés en 2013-2014, pour contribuer à renforcer le réseau « masse salariale / emploi »

(*) L'extension à d'autres périmètres pourra être étudiée à mi-parcours du PAM

La documentation des process RFFiM

- Travaux internes à la DAF en lien avec les RPROG (en particulier, articulation avec les documents déjà produits par les RPROG)
- Mobilisation hebdomadaire des acteurs budgétaires de la DAF (une heure par bureau budgétaire), Production mensuelle de livrables de modélisation des procédures
- Démarche collective et inscrite dans la durée

Consolider

- En cours de démarrage
- Converger avec les travaux de formalisation de procédures du SAAM

Etendre

- Formaliser l'ensemble des sujets de la procédure budgétaires jugés pertinents par les acteurs budgétaires

Clarifier / communiquer

- Diffuser les documents sur Pléiade
- Rédiger une règle de gestion de ces documents de procédure (validation, actualisation, diffusion)

PAM 2014-2016 axes structurants du volet CIB

Les trois piliers du CIB « Etat et services déconcentrés »

Cartographie des risques budgétaires majeurs (RBM)

- Périmètre : Tous les programmes du ministère (parfois regroupés par thématique particulière comme la recherche ou le sujet « masse salariale / emploi »)
- Fréquence : Une cartographie à une durée de vie de 2 ans et est actualisée tous les ans
- Méthodologie : Cf projet CIB P 150 PAM 2012 / 2014

CONSOLIDER

- Réaliser les ateliers d'approfondissement du risque après les cartographies des risques
- Valider les plans d'actions qui en ressortent et en assurer le suivi

ETENDRE

- Réaliser une cartographie des risques sur le thème « masse salariale et emplois »
- Réaliser une cartographie sur les programmes Recherche et Vie étudiante (2015-2016)
- L'extension à d'autres périmètres pourra être étudiée à mi-parcours du PAM

CLARIFIER / COMMUNIQUER

- Valider un document de politique de gestion des risques budgétaires majeurs (RBM)
- Diffuser les documents de synthèse des cartographies RBM aux RPROG, à la DAF et au CBCM

Analyse transversale sur le processus à enjeux : prévisions masse salariale et emplois (*)

- Cf projet de prévision d'exécution de masse salariale avec DAF C2
- Nota : les académies sont acteurs de 1^{er} rang de la démarche

CONSOLIDER

- Finaliser les travaux réalisés sur les risques « organisation » ; mutualiser les outils et bonnes pratiques relevés dans les académies
- Réaliser une actualisation de la cartographie des risques avec les académies

ETENDRE

- Programmer la suite des travaux « masse salariale et emploi » dans le cadre du comité de pilotage dédié

CLARIFIER / COMMUNIQUER

- Diffuser largement les conclusions des travaux réalisés en 2013-2014, pour contribuer à fédérer le réseau « masse salariale / emploi »

(*) L'extension à d'autres périmètres pourra être étudiée à mi-parcours du PAM

La documentation des process RFFiM

- Travaux internes à la DAF en lien avec les RPROG
- Mobilisation hebdomadaire des acteurs budgétaires de la DAF (une heure par bureau budgétaire)
- Production mensuelle de livrables de modélisation des procédures
- Démarche collective et inscrite dans la durée

CONSOLIDER

- En cours de démarrage
- Converger avec les travaux de formalisation de procédures du SAAM

ETENDRE

- Formaliser l'ensemble des sujets de la procédure budgétaires jugés pertinents par les acteurs budgétaires

CLARIFIER / COMMUNIQUER

- Diffuser les documents sur Pléiade
- Rédiger une règle de gestion de ces documents de procédure (validation, actualisation, diffusion)

Retenir comme axe majeur de la démarche les « cartographies des risques budgétaires majeurs » et le dispositif associé (ateliers d'analyse des risques, dispositif de revue périodique des risques, etc.)

Mobiliser principalement les services déconcentrés sur les risques budgétaires associés aux processus « pilotage masse salariale et emplois » en prolongeant le chantier CIB ouvert en 2013

Fixer un niveau d'ambition important pour la documentation des procédures budgétaires en administration centrale (chantier collectif et inscrit dans la durée)

**d. Maîtrise des risques « systèmes d'information financier » :
proposition de trajectoire**

Maîtrise des risques « systèmes d'information financier »

Synthèse des propositions de trajectoire

Volet / Objectifs	CONSOLIDER	ETENDRE	CLARIFIER / COMMUNIQUER
<p align="center">Systemes d'information financiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer la sécurisation des habilitations CHORUS <ul style="list-style-type: none"> ▪ RCI « fonction support-CHORUS » ▪ Prolongation des travaux en AC dans non-réalisé ▪ Piloter la formation à CHORUS ▪ Organiser des « comités CHOREGIE » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer la sécurisation des habilitations aux AMM ▪ Prolonger l'expérimentation de décentralisation de gestion des habilitations CHORUS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documenter le « mode permanent » de pilotage du « programme CHOREGIE » au sein du MENESR et avec l'AIFE (temps forts annuels, circulation d'information, solidification des réseaux de diffusion d'information)

Le PAM CIF 2014-2016: volet Systèmes d'Information Financiers

Les axes de travail

- **Habilitations Chorus : un sujet de « risque financier » à part entière**
 - Des acquis structurants, en particulier le Référentiel de Contrôle Interne « fonction support CHORUS »
 - Un enjeu de rationaliser la répartition « rôles sensibles », budgétaires et/ou comptables (Pilote de CP, Administrateur de référentiels budgétaires, RPROG...)
 - Des marges de progrès, en particulier en administration centrale
 - Mise en œuvre partielle du protocole d'administration centrale (pas de retour du SAAM sur les mouvements de personnel)
 - Chantier de sécurisation de l'adéquation des habilitations/délégations à poursuivre, avec le CBCM, à cible fin 2014
 - Une opportunité d'amélioration de l'environnement de contrôle au travers de la décentralisation de la gestion des habilitations (bilan d'expérimentation en septembre 2014)

- **Habilitations des AMM ou « applications déversantes » :**
 - Travail à mener conjointement avec les acteurs MOA et MOE des SI concernés et dans le cadre de la politique ministérielle de sécurisation
 - *Sujet identifié comme majeur par la DGFIP*

- **Formations à CHORUS**

Le PAM CIF 2014-2016: volet Systèmes d'Information Financiers

Les axes de travail

- Le « mode permanent » du « programme CHOREGIE »
 - Des risques majeurs liés à la circulation d'information, en particulier sur les évolutions techniques, de structure budgétaire, de référentiels (Paye, Achats, par exemple), de règles métiers :
 - Entre l'AIFE et le MENESR
 - Entre les MOA/MOE des AMM et les acteurs financiers (DAF et RPROG, en particulier)
 - Entre l'administration centrale et les utilisateurs de CHORUS
 - ...
 - Nécessité de documenter le « mode permanent » (qui fait quoi) du « programme CHOREGIE », de le diffuser, et de s'assurer de sa mise en œuvre. Il en découle les proposition d'action suivantes :
 - Organiser des comités CHOREGIE (au moins 3 par an)
 - Formaliser les rôles et responsabilités des acteurs, en particulier en termes de circulation d'information
 - « Contractualiser » avec l'AIFE les principes organisationnels de fonctionnement (transparence réciproque sur les modes de fonctionnement)

e. Maîtrise des risques financiers « opérateurs » : état des lieux, perspectives et proposition de trajectoire

Maîtrise des risques financiers « opérateurs »

Synthèse des propositions de trajectoire

Volet / Objectifs	CONSOLIDER	ETENDRE	CLARIFIER / COMMUNIQUER
Opérateurs	<ul style="list-style-type: none">▪ Réaliser des enquêtes annuelles sur le déploiement du CICF en les orientant sur les enjeux ministériels▪ Consolider et mutualiser les expériences des opérateurs les plus avancés en termes de CIC, CIB et AI (audit interne)	<ul style="list-style-type: none">▪ Documenter les AMR attendues sur les processus les plus risqués (contrats de recherche, collecte des données financières). Des GT pourraient être réalisables avec l'AMUE▪ Piloter le déploiement du GBCP et maîtriser les risques associés▪ Piloter les évolutions du processus « paye à façon » et maîtriser les risques associés	<ul style="list-style-type: none">▪ Documenter les modalités performantes d'articulation entre les démarches de CIC et CIB, en lien avec les partenaires institutionnels du périmètre ESR (ministère du budget - dont 3MIREs-, AMUE, CPU...)

Maîtrise des risques financiers « opérateurs »

Synthèse des axes du prochain PAM

■ *Consolider les acquis*

- **Premier acquis** : une trajectoire de renforcement du CICF progressive au sein des opérateurs, et une très forte opportunité de mutualisation des outils et expériences (en lien avec les parties prenantes, en particulier l'AMUE)
- **Second acquis** : un dispositif de pilotage et d'animation MENESR renforcé, en particulier sur le périmètre ESR, à pérenniser (cf. COPIL précédent) :
 - Enquête annuelle sur le déploiement du CICF par délégation de la DGFIP dont les résultats ont été communiqués à toutes les parties-prenantes
 - Séminaire annuel ESR (hors-CROUS)

■ *Etendre*

- Documentation des Activités de Maîtrise des Risques (AMR) attendues au sein des EP du périmètre ESR
 - Les actions de documentation des risques des processus « contrat de recherche » et « heures complémentaires », prévues lors du PAM 2012-2014, n'ont pu être réalisées
 - Proposition de reconduire l'objectif de documenter des AMR, en s'appuyant sur des groupes de travail et en lien avec l'AMUE. A cible fin 2014, cette démarche concernerait les processus suivants :
 - Contrats de recherche (périmètre ESR)
 - Collecte et traitement des données financières (dans le prolongement de la mission de la MCIMR dédiée)
- Formaliser les actions ministérielles de pilotage et de maîtrise des risques financiers majeurs
 - GBCP
 - Paye à façon

Maîtrise des risques financiers « opérateurs »

Synthèse des axes du prochain PAM

■ *Clarifier / communiquer*

- Produire avec les principales parties-prenantes des axes directeurs pour le déploiement du CIB (livrables séquencés : fin 2014 pour les grandes lignes ; premier semestre pour les axes détaillés) afin de s'assurer :
 - De la valeur ajoutée de la démarche à tous les niveaux (y compris au profit de la gouvernance)
 - De l'articulation et de la synergie avec les démarches de contrôle interne comptable déjà implantée
 - De la capitalisation sur les acquis CIB de certains établissements publics et des ministères,

Consolider les acquis en termes d'animation du CICF (sur le périmètre ESR : enquête, séminaire) et les étendre à tous les opérateurs

Déterminer au niveau national, en collaboration avec les parties prenantes, les AMR attendues en établissements pour les processus à risque (pour 2014-2015 : « contrats de recherche » et « collecte et traitement des données financières)

Inscrire au PAM les actions structurantes de maîtrise des risques réalisées au niveau de l'Administration centrale, en particulier celles ayant trait au GBCP

Formaliser des axes directeurs pour un déploiement du CIB performant et adapté à nos enjeux

**f. Maîtrise des risques comptables et financiers / EPLE :
proposition de trajectoire**

Maîtrise des risques comptables et financiers / EPLE

Synthèse des propositions de trajectoire

Volet / Objectifs	CONSOLIDER	ETENDRE	CLARIFIER / COMMUNIQUER
EPLE	<ul style="list-style-type: none">▪ Valider les outils rénovés▪ Contribuer à la connaissance et à la mutualisation des bonnes pratiques	<ul style="list-style-type: none">▪ Déployer les outils rénovés du contrôle interne comptable et financier en EPLE (et notamment l'outil d'autodiagnostic) ;▪ Parvenir à un usage plus fréquent et approfondi des outils▪ Mettre en cohérence, au plan local, les actions dans la sphère Etat et dans la sphère EPLE pour les processus qui le nécessitent	<ul style="list-style-type: none">▪ Accompagner le déploiement des outils par une communication ciblée▪ Contribuer au développement des actions de formation (statutaire, continue) des différents acteurs (ordonnateurs, adjoints gestionnaires, agents comptables)

PAM 2014-2016 axes structurants du volet EPLE

Principaux points à valider

Faire de la maîtrise des risques financiers un enjeu de gouvernance, et non une succession d'actions d'ordre technique, réservées aux seuls acteurs de la fonction financière

Synthèse graphique du contenu du PAM

Synthèse du PAM Contrôle Interne Financier 2014-2016

Structure du PAM

PAM CIF

Introduction

- Explication du choix d'un document unique
- Synthèse des volets du PAM
- Définition de l'environnement de contrôle
- Description de la gouvernance
- Description des modalités d'évaluation du contrôle interne du MENESR

CIB

Volet CIB

- Périmètre : administration centrale et académies
- Bilan du PAM 2013-2014
- Axes principaux du PAM 2014-2016
 - Cartographie des risques budgétaires majeurs
 - Analyse des processus à enjeux (priorité 2015 : « pilotage masse salariale et emplois »)
 - Documentation des processus RFFiM

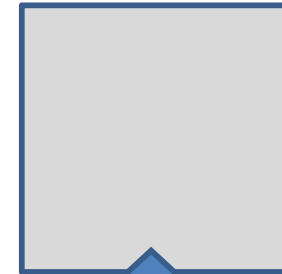
Volet CIC

- Périmètre : académies et administration centrale
- Bilan des travaux réalisés
- Cartographies des processus comptables et cartographie des risques comptables
- Plan d'action
 - Consolider
 - Etendre
 - Diffuser / communiquer / clarifier

Volet SIFm

- Périmètre : Administration centrale et académies

- Risques associés aux système d'informations financier
 - Habilitations
 - Référentiels
- Chorus et AMM



Volet opérateur

- Périmètre : Opérateurs du MENESR
- Bilan CICF
- Axes structurants
 - Consolidation du CIC des opérateurs
 - Définition d'AMR nationales
 - Actions d'Administration Centrale
 - Définition du CIC

Volet EPLE

- Consolider
- Etendre
- Communiquer

CIC

IV. Outillage des dispositifs de CIC en académies (G2P)

V. Synthèse des décisions et échanges

Outillage des dispositifs de CIC en académies (G2P)

Bilan de l'expérimentation

Les +	Les -
<ul style="list-style-type: none">• Outil convivial, appropriation aisée• Outil partagé, commun, normé• Outil structurant, qui permet de planifier les contrôles en détail• Permet une meilleure vision au niveau central des contrôles réalisés en services déconcentrés notamment en formalisant le contrôle de supervision• Outil qui peut se substituer aux nombreux tableaux Excel de suivi• Outil qui permet l'export de toutes les données sous forme de tableur pour des traitement spécifique• Peut contenir les éléments probants des contrôles• possibilité de créer ses propres tâches et d'en suivre l'avancement sur les diagrammes de Gantt• G2P évite l'éclatement du suivi et la dispersion des informations dans plusieurs bases de données	<ul style="list-style-type: none">• Lenteur relative de l'outil (des solutions, sans coût, sont à l'étude)• Coût inéluctable (Inférieur à d'autres solutions)• L'édition des rapports est perfectible

Outillage des dispositifs de CIC en académies (G2P)

Estimation du coût

Objet	Coût	Observations
Adaptation minimum (première année)	20 k€	
Total / 2014	20 k€	
Option basse 80 licences Total / an	20 + 6 = 26 k€	Deux licences par académie. Effet de mobilisation moindre
Option moyenne 300 Licences Total / an	20 + 23 = 43 k€	Moyenne de 10 licences/académie
Option haute 700 licences Total / an	20 + 53 = 73 k€	Pleine utilisation des capacités du système en terme de formalisation du CIC et structuration du réseau
Option : Installation, exploitation et maintenance	+ 20 k€ / an	Option permettant une meilleure performance du SI en créant une « base » dédiée

=> Actuellement plus de 80 référents CIC en académie

Outillage des dispositifs de CIC en académies (G2P)

Autres applications de gestion du CI - Analyse DCISIF 2013

Nom	Plateforme	Coût
Efront	(offre valable au 15 décembre 2013) Scénario minimum (10 users) Maintenance annuelle Avec 100 licences Maintenance annuelle	64 k€ + 12 k€ / an + 14 k€/an + 2 k€/an
AGIR	Application développé par la DGFIP Répondant pour l'essentiel aux besoins mais nécessitant des adaptations. Reporting peu paramétrable.	Participation financière envisagée
ENABLON	Produit relativement complet dont la couverture fonctionnelle va au-delà des besoins.	Adm. cent. : 1,5 k€ Adm. local : 900 € par académie Contributeur : 160 €/ utilisateur Maint. annuelle : 21 % (10 à 15 k€) Accompagnement : 30 à 40 k€

Outillage des dispositifs de CIC en académies (G2P)

Estimation du retour sur investissement 1/2

Domaine		Situation actuelle	Avec G2P	Gain		
				Coût	Qualitatif	
Administration centrale (DCISIF)	Enquête annuelle	Elaboration	Maquettage tableau Excel et rédaction d'une procédure	Aucun document à préparer	5 J/H	Exploitation des données directement « à la source » (export de G2P). Fiabilité de l'analyse.
		Traitement	Récupération des retours et exploitation des données	Export des données en une seule fois puis analyse	6 J/H	
	Référentiel	MAJ référentiel après validation	Modification et diffusion des différents fichiers Excel	Une fois par an par copie de nouveaux projets mis à jour	1 J/H	Unicité des dernières versions de référentiel. Pas de risque de versions différentes
	Accompagnement G2P et animation du réseau			Assuré par le DCISIF	- 12 J/H	Renforcement des liens administration centrale (DCISIF) / académies
Total Gain par an					0 J/H	
Académies	Enquête annuelle	Préparation réponses au sein des académies	Renseignement des documents mis à disposition	Aucun travail spécifique. G2P alimenté au fil de l'eau	5 J/H par académie = plus de 150 J/H	Exploitation des données directement « à la source » (export de G2P). Fiabilité de l'analyse.
		MAJ référentiel après validation	Appropriation des nouveaux référentiels et modification des outils « locaux »	Une fois par an par copie de nouveaux projets mis à jour	1 J/H par académie = 30 J/H	Unicité des dernières versions de référentiel. Pas de risque de versions différentes
	Auditabilité		Dossiers permanents locaux disponible auprès des référents en académies	Ensemble des documents et informations à disposition des auditeurs dans l'application. Le projet dans G2P constitue le dossier permanent.	6 J/H par académie = plus de 180 J/H	Unicité des pièces. Accessibilité des documents et information aisée pour les auditeurs.
Sous-total Gain par an					360 J/H	

Outillage des dispositifs de CIC en académies (G2P)

Estimation du retour sur investissement 2 / 2

Domaine		Situation actuelle	Avec G2P	Gain		
				Coût	Qualitatif	
Administration centrale (DCISIF)	Animation réseau des référents CIC	Communication	Ensemble des informations accessibles sur différents supports	Ensemble des données et échanges accessibles sur le portail par simple acquisition d'une habilitation		Facilite la communication au sein de l'organisation académique Améliore la qualité des relations entre les différents acteurs en académies. Fédération plus forte au sein du réseau par l'usage d'un outil partagé.
	Animation du CIC en académie		Données issues de différents supports / services	Automatique par édition de rapport	3 J/H par académie = plus de 90 J/H	
	Contrôle de supervision		Organisation d'enquêtes et rapprochement des différents acteurs	Consultation des éléments dans G2P		
Administration centrale et académies	Traçabilité		Traçabilité des échanges pas systématiquement organisés	Ensemble des commentaires et des actions sont tracés et sauvegardés dans l'application		Facilite et sécurise le suivi et la recherche de l'historique des actions et échanges.
	Consolidation des données		Par agrégation de diverses données (tableur, texte)	Edition de rapport automatique	2 J/H	Gain en rapidité de réalisation et fiabilité des restitutions
Total général gain par an					452 J/H	

Outillage des dispositifs de CIC en académies (G2P)

Proposition de planning déploiement G2P

2014

Juillet				Août				Septembre				Octobre				Novembre				Décembre			
★ Copil CIC-CIB								Sensibilisation à G2P								Formation G2P « classe virtuelle »							
				★ Mise à disposition du RCIC Souche																			

2015

Janvier				Février				Mars				Avril				Mai				Juin			
★ Mise à disposition des licences																							
																				★ 1 ^{ère} enquête « G2P »			

VI. Synthèse des décisions et échanges