



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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



# Bilan du contrôle interne comptable au sein du MENESR (services centraux et déconcentrés)

Année scolaire 2013-2014

CIC

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

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

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

(...)

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

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

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

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

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

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

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

## Sommaire

<b>AVANT-PROPOS : UN BREF RAPPEL DES ENJEUX DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE</b> .....	1
<b>INTRODUCTION</b> .....	4
<b>1. GOUVERNANCE ET PILOTAGE DU CIC</b> .....	6
1.1. ORGANISATION MINISTERIELLE DU CIC.....	7
1.1.1. STRUCTURES NATIONALES DE PILOTAGE DU CIC .....	7
1.1.2. STRUCTURES DE PILOTAGE DU CIC EN SERVICES DECONCENTRES.....	8
1.2. PROCEDURES DE SUIVI ET D'ANALYSE DU DEPLOIEMENT DU CIC .....	11
1.2.1. L'ENQUETE ANNUELLE SUR LE DEPLOIEMENT DU CIC EN SERVICES DECONCENTRES.....	11
1.2.2. LE SUIVI DU PLAN D'ACTION MINISTERIEL .....	12
1.3. ACCOMPAGNEMENT AU DEPLOIEMENT DU CIC.....	13
1.3.1. LA CIRCULATION DE L'INFORMATION .....	13
1.3.2. LES FORMATIONS ET SENSIBILISATIONS AU CIC .....	13
1.3.3. LES EVENEMENTS ANNUELS .....	13
1.3.4. LA MUTUALISATION ET LA VALORISATION DES BONNES PRATIQUES .....	14
<b>2. ACTIVITES DE MAITRISE DES RISQUES COMPTABLES</b> .....	15
2.1. LES LEVIERS MINISTERIELS POUR LE DEPLOIEMENT D'ACTIVITES DE MAITRISE DES RISQUES COMPTABLES.....	16
2.2. MISE EN ŒUVRE DES REFERENTIELS DE CIC.....	17
2.2.1. EVOLUTIONS DE LA « BIBLIOTHEQUE DES RCIC » .....	17
2.2.2. DEPLOIEMENT DES ACTIONS DE NIVEAU « SERVICES DECONCENTRES » .....	18
2.2.3. DEPLOIEMENT DES ACTIONS AU NIVEAU DES SERVICES GESTIONNAIRES EN ADMINISTRATION CENTRALE ..	31
2.2.4. DEPLOIEMENT DES AMR DE NIVEAU « ADMINISTRATION CENTRALE ».....	32
2.2.5. DEPLOIEMENT DES AMR AU SEIN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS.....	32
2.3. CONTROLES THEMATIQUES « INDEMNITES » AU TITRE DE 2013-2014 .....	34
2.4. NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DU PAM 2012-2014 .....	35
2.5. FOCUS SUR D'AUTRES ACTIONS SIGNIFICATIVES DU MENESR PARTICIPANT A LA MAITRISE DES RISQUES COMPTABLES	36
2.5.1. LA « TRANSFORMATION DE LA FONCTION FINANCIERE ».....	36

2.5.2.	LA GESTION ET LA SECURISATION DES HABILITATIONS A CHORUS .....	37
2.5.3.	LE RENFORCEMENT DU CIC DU PROCESSUS DE SUBVENTIONS AUX OPERATEURS DE LA MISSION MIRES ..	37
2.5.4.	LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES DU MINISTERE DES FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS .....	39
3.	EVALUATION DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE MINISTERIEL .....	41
3.1.	L'USAGE DE L'ECHELLE DE MATURITE DE LA GESTION DES RISQUES AU SEIN DU MENESR .....	42
3.2.	L'EVALUATION PAR L'AUDIT .....	44
	ANNEXES .....	48
	RESULTATS DETAILLES DE L'ENQUETE ACADEMIQUE / DEPLOIEMENT DES AMR EN SERVICES DECONCENTRES .....	48
	NIVEAU D'ATTEINTE DU SOCLE CIC .....	54
	UN MOT SUR LES ACTEURS DU CIC .....	56

## Introduction

### > Objectif et structure du document

Le présent rapport constitue une photographie du niveau de déploiement du contrôle interne comptable (CIC) au sein des services centraux et déconcentrés du ministère en septembre 2014, c'est-à-dire à l'issue du Plan d'Action Ministériel (PAM) 2012-2014 publié en septembre 2012. Il se fonde en particulier sur les résultats de l'enquête annuelle sur le déploiement du CIC au sein des services déconcentrés de mai 2014 et sur le travail de revue du PAM et des référentiels de CIC réalisé en administration centrale en juin-juillet 2014.

Son objectif n'est pas de décrire exhaustivement l'ensemble du dispositif de contrôle interne comptable mais :

- de rappeler les principales actions engagées pour renforcer la maîtrise des processus financiers significatifs et concourant à la fiabilisation des comptes du ministère ;
- de permettre aux acteurs opérationnels du CIC en académies de se situer par rapport à leurs collègues, tant sur les options en termes de pilotage que de mise en œuvre des actions de maîtrise de risques ;
- d'éclairer les choix structurants ayant conduit à la rédaction du Plan d'Action Ministériel 2014-2016.

Ce rapport ne traite pas en revanche des démarches de renforcement du contrôle interne financier au sein des établissements publics nationaux<sup>1</sup> ni des établissements publics locaux d'enseignement.

Il est structuré en trois parties :

- Organisation ministérielle du CIC et gouvernance du dispositif
- Activités de maîtrise des risques comptables
- Evaluation du dispositif de CIC

---

<sup>1</sup> A noter : le rapport « Niveau de déploiement du contrôle interne comptable et financier au sein des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche en 2013 » est disponible sur le site intranet CIC (CIC > Opérateurs de l'Etat > Pilotage)

### > Principaux enseignements du Bilan CIC du MENESR de l'année scolaire 2013-2014

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

« **L'objectif du ministère est qu'il dispose (à échéance 2014) d'un dispositif stable de gouvernance et de pilotage et couvre, par des référentiels effectivement appliqués dans les services opérationnels, les principaux processus (recettes et dépenses) de son périmètre et que les actions menées fassent l'objet d'une évaluation et d'un suivi effectif** »<sup>2</sup>. A mi-parcours du PAM 2012-2014, l'analyse du déploiement du CIC matérialisait une bonne trajectoire d'atteinte de ces objectifs ambitieux<sup>3</sup>, malgré des retards pris sur certains volets ou au sein d'une partie des services opérationnels.

Au terme du PAM 2012-2014, il apparaît légitime de **tirer une satisfaction collective des réalisations suivantes** :

- Les **instances de gouvernance et de pilotage**, éléments clés de tout dispositif de contrôle interne, se sont solidifiées tant au niveau national qu'au niveau des services déconcentrés. Elles constituent une garantie essentielle de non-réversibilité des acquis en termes de contrôle interne comptable ;
- Des **instruments de CIC** ont été définis pour assurer la maîtrise des processus comptables les plus risqués du périmètre ministériel. En particulier, 19 « référentiels de contrôle interne comptable » ont ainsi été définis. Ils documentent en particulier 61 « activités de maîtrise des risques-clés » (AMR-clés) à mettre en œuvre au sein des services déconcentrés, dont certaines sont particulièrement structurantes en termes d'impact organisationnel et de pratiques de travail ;
- Grâce à l'investissement des acteurs des fonctions financières académiques et des animateurs du dispositif que sont les « référents CIC », la **mise en œuvre des activités de maîtrise des risques** au sein des services déconcentrés continue à suivre une trajectoire particulièrement positive. A titre d'exemple, 13 académies ont programmé un déploiement compris entre 95% et 100% des AMR-clés des processus « rémunérations » en septembre 2014 ;
- La procédure de **suivi du déploiement du CIC en services déconcentrés**, adaptée en 2014 pour prendre en compte l'extension du périmètre du CIC, a été mise en œuvre avec succès ;
- Une grande partie des **recommandations issues de l'évaluation par l'audit** (interne ou externe) ont été intégrées au dispositif opérationnel de CIC ministériel et ont permis de l'enrichir.

En revanche, les attendus du PAM n'ont pas pu être atteints sur un certain nombre de sujets. Le Plan d'Action 2014-2016 prendra en compte ce constat pour programmer des actions de redressement, en particulier sur les points suivants :

- Niveau de réalisation des actions de maîtrise des risques à mener au niveau de l'administration centrale ;
- Risque de « décrochage » de la trajectoire collective de certaines académies ;
- Suivi du déploiement du CIC au niveau des services gestionnaires en administration centrale ;
- Lignes directrices en termes d'auto-évaluation du CIC par les services gestionnaires ;
- Accompagnement au changement au travers de la mutualisation des pratiques et de la formation au CIC.

<sup>2</sup> Plan d'Action Ministériel pour le contrôle interne comptable 2012-2014, page 43

<sup>3</sup> Cf. documents « Analyse détaillée sur l'état du CIC en 2012 au sein des ministères » et « Mise à jour des PAM pour le CIC 2012-2014 de septembre 2014 »

**Première partie**  
**Gouvernance et pilotage**  
**du CIC**

## **1.1. Organisation ministérielle du CIC**

### **1.1.1. Structures nationales de pilotage du CIC**

- > Les rôles et responsabilités des acteurs en charge du pilotage ministériel du CIC ont été documentés**

L'organisation ministérielle du CIC est désormais documentée dans le Référentiel organisationnel de Contrôle Interne Comptable (RoCIC). Ce cadre de référence, validé lors du COPIL CIC-CIB du 14 novembre 2013, détaille notamment les responsabilités en termes de gouvernance et pilotage du dispositif ministériel, et constitue une déclinaison du cadre interministériel du CIC (arrêté du 31 décembre 2013). Il comporte ainsi :

- Le rappel du rôle du Responsable de la Fonction Financière Ministériel en termes de mise en œuvre du Contrôle Interne Comptable<sup>4</sup>, dans le cadre plus général de déploiement du Contrôle Interne ministériel, coordonné au niveau du Secrétaire Général<sup>5</sup> ;
- Une précision du rôle du Département du Contrôle Interne et des Systèmes d'Information Financiers de la direction des affaires financières du ministère, responsable de l'animation et de la coordination des politiques de contrôle interne comptable sur le périmètre ministériel<sup>6</sup> ;
- La description du rôle de « pilote de processus », responsable de la conception des démarches de renforcement de CIC pour un ou plusieurs processus, ainsi qu'acteur de la définition de la stratégie ministérielle de CIC.

- > Les instances de pilotage ont régulièrement suivi le niveau de déploiement du CIC et défini les orientations de la trajectoire ministérielle**

La structure en charge du pilotage du déploiement du Contrôle Interne Comptable est le « COPIL CIC-CIB », présidé par le directeur des affaires financières

Le COPIL CIC-CIB s'est réuni trois fois entre septembre 2013 et août 2014. Il a réuni des représentants d'administration centrale ainsi que d'académies (8 académies invitées<sup>7</sup>). En outre, le Contrôleur Budgétaire et Comptable Ministériel en est membre depuis le COPIL d'avril 2014.

---

<sup>4</sup> Article 69 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique

<sup>5</sup> Décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne

<sup>6</sup> Article 18 de l'arrêté du 17 février 2014 fixant l'organisation de l'administration centrale du MENESR

<sup>7</sup> Amiens, Bordeaux, Lille, Lyon, Nantes, Orléans-Tours, Rennes, Versailles

Les principales décisions prises par le COPIL au titre de la politique de CIC « Etat » ont été :

- COPIL du 14 novembre 2013 : fixation des objectifs CIC des services déconcentrés à horizon septembre 2014 (« socle CIC ») ; validation du Référentiel organisationnel de Contrôle Interne Comptable (RoCIC) ; décision d'expérimentation d'un outil de pilotage et de reporting du CIC en académie (G2P) ;
- COPIL du 9 avril 2014 : organisation d'un atelier de travail sur l'usage des outils d'évaluation du CIC ; programmation d'une intervention sur le CIC lors d'une réunion de Secrétaires Généraux d'Académie ;
- COPIL du 4 juillet 2014 : validation des axes directeurs du Plan d'Action Ministériel 2014-2016 ; validation de la généralisation de l'outil G2P comme outil de pilotage et de reporting du CIC en académie.

En outre, des sujets relatifs au CIC ont été inscrits à l'ordre du jour du Comité commun de contrôle interne pour la maîtrise des risques (CCIMR), présidé par le Secrétaire Général, auquel rapporte le COPIL CIC-CIB.

- CCIMR du 21 novembre 2013 : présentation des décisions prises par le COPIL CIC-CIB et discussions relatives aux travaux prioritaires ;
- CCIMR du 16 juillet 2014 : validation des axes directeurs du Plan d'Action Ministériel « contrôle interne financier » 2014-2016.

### **1.1.2. Structures de pilotage du CIC en services déconcentrés**

#### **> Les attendus en termes de pilotage du CIC en services déconcentrés ont été précisés**

Les principes d'organisation académique du pilotage du CIC sont restés constants depuis septembre 2012 (note DCISIF du 24 septembre 2012), et ont été repris dans le cadre du Référentiel organisationnel du Contrôle Interne Comptable ministériel (RoCIC).

La feuille de route « renforcement du CIC » pour les académies du 8 janvier 2014 a cependant précisé les éléments impératifs à installer « de manière durable et formalisée » à horizon de septembre 2014 :

<b>Organisation et pilotage du dispositif de CIC :</b>	1) Des référents CIC (« promoteur » et « technique(s) ») sont nommés. Leurs fonctions sont retracées dans leurs fiches de poste.
	2) Un organigramme du CIC en académie est constitué et/ou un texte organisant le pilotage du CIC existe.
	3) Un plan d'action CIC est établi et piloté par les référents CIC ; son suivi est assuré dans le cadre d'un comité traitant du CIC ; des comptes rendus de ces comités sont établis.

**> Les dispositifs de pilotage du CIC en services déconcentrés se sont solidifiés, mais l'absence de plan d'action dans certaines académies constitue un point de vigilance important**

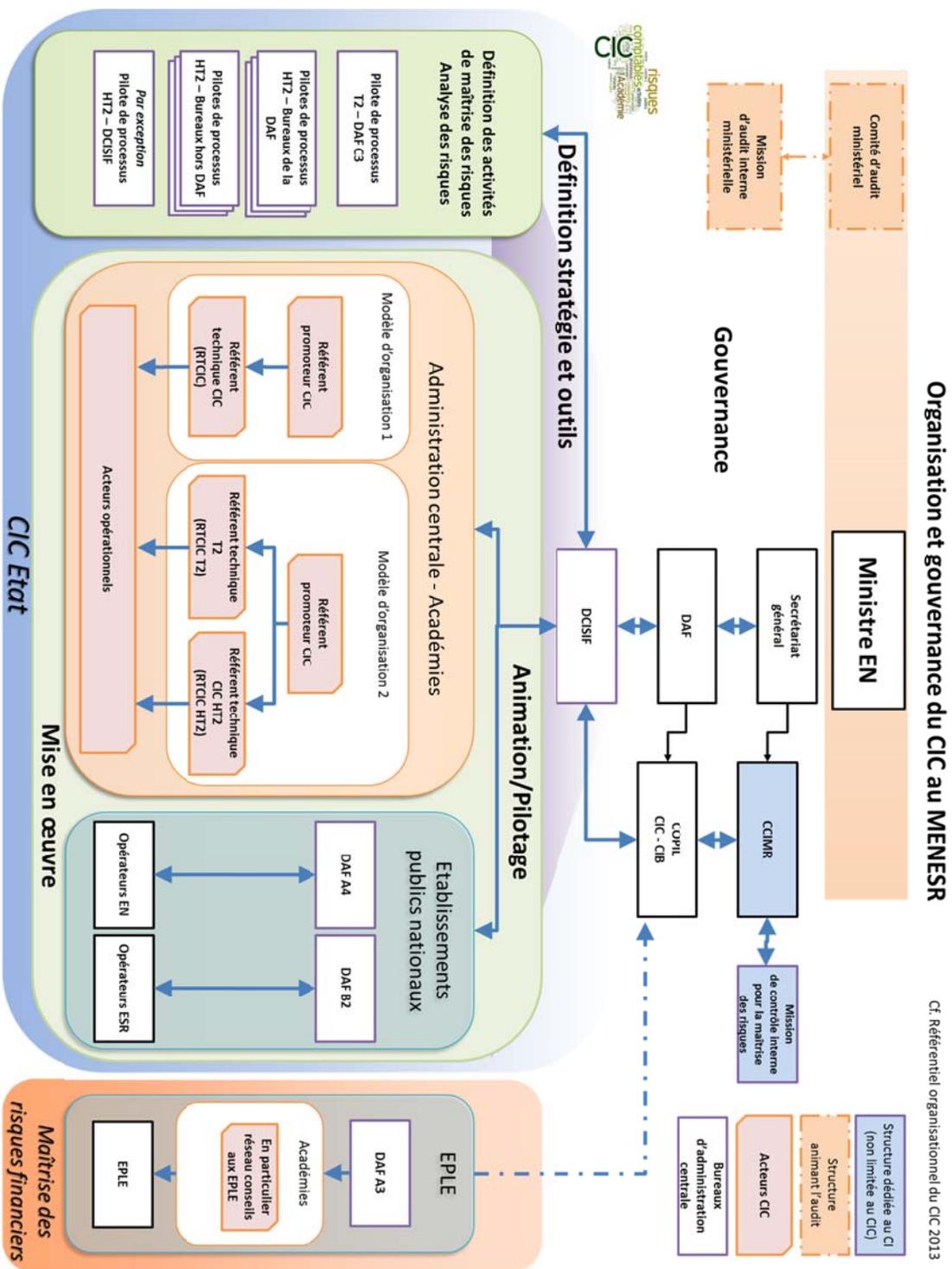
Une consolidation des dispositifs de pilotage du CIC en services déconcentrés est constatée à l'issue de l'enquête annuelle relative au déploiement du CIC. En effet :

- Dans chaque service déconcentré, un ou plusieurs « référents promoteurs » ont été désignés ;
- Seuls 3 services déconcentrés ne disposaient pas en mai 2014 d'organigramme ou de texte formalisant l'organisation du pilotage du CIC ; deux d'entre eux ont cependant programmé de s'en doter à horizon septembre 2014 ;
- La mise en place de Comités de Pilotage CIC (COPIL CIC) se généralise. En outre, dans les 25 académies où un COPIL-CIC s'est réuni au moins une fois depuis mai dernier, il était présidé (ou introduit) :
  - Dans 1 académie, par le recteur
  - Dans 15 académies, par le secrétaire général
  - Dans 6 académies, par un secrétaire général adjoint
- 71% des répondants déclarent avoir mis en place un dossier permanent CIC. En septembre 2014, le taux d'installation devrait atteindre 94%.

Seulement 66% des services ont déclaré disposer en mai 2014 d'un « plan d'action académique formalisé ». Même si le taux de mise en œuvre en septembre 2014 est prévu à 91%, ce résultat reste un point de vigilance important, tant cet instrument est essentiel pour le déploiement durable du CIC et pour assurer l'efficacité des Comités de Pilotage. Cependant, certaines académies indiquent ne pas avoir réalisé de plan académique en attente d'un renfort spécifique sur le CIC prévu à la rentrée scolaire, ou parce qu'elles considèrent que l'objectif national d'attente du « socle CIC » constitue un support suffisant pour remplacer un plan d'action académique.

Le tableau *infra* synthétise les retours de l'enquête annuelle ayant trait au pilotage du CIC, et les rapproche des résultats de l'enquête menée 2013

	MAI 2014	SEPTEMBRE 2014 (projection)	Enquête 2013
Identification de référents CIC (techniques et promoteurs)	100%	100%	73%
Elaboration d'un organigramme ou d'un texte décrivant l'organisation	91%	97%	70%
Mise en place d'un plan d'actions académique	66%	91%	70%
Existence d'un COPIL	78%	94%	73%
Création d'un dossier permanent	71%	94%	N/C



Rappel du schéma général de gouvernance et de pilotage du CIC au MENESR

## 1.2. Procédures de suivi et d'analyse du déploiement du CIC

L'organisation d'enquête sur le niveau de déploiement du CIC au sein des services est un prérequis pour assurer le pilotage du dispositif national. En 2014, une démarche d'enquête auprès des services déconcentrés a été menée, dont le bilan est détaillé dans la partie 2 du présent document. En revanche, l'enquête sur le niveau de déploiement au sein des services gestionnaires d'administration centrale n'a pu être réalisée.

Par ailleurs, un suivi de réalisation des actions structurantes relevant des services d'administration centrale, inscrites au Plan d'Action Ministériel, a été réalisé.

### 1.2.1. L'enquête annuelle sur le déploiement du CIC en services déconcentrés

#### > **Le dispositif d'enquête annuelle a été simplifié en 2014, afin de favoriser une meilleure lisibilité du niveau de déploiement du CIC**

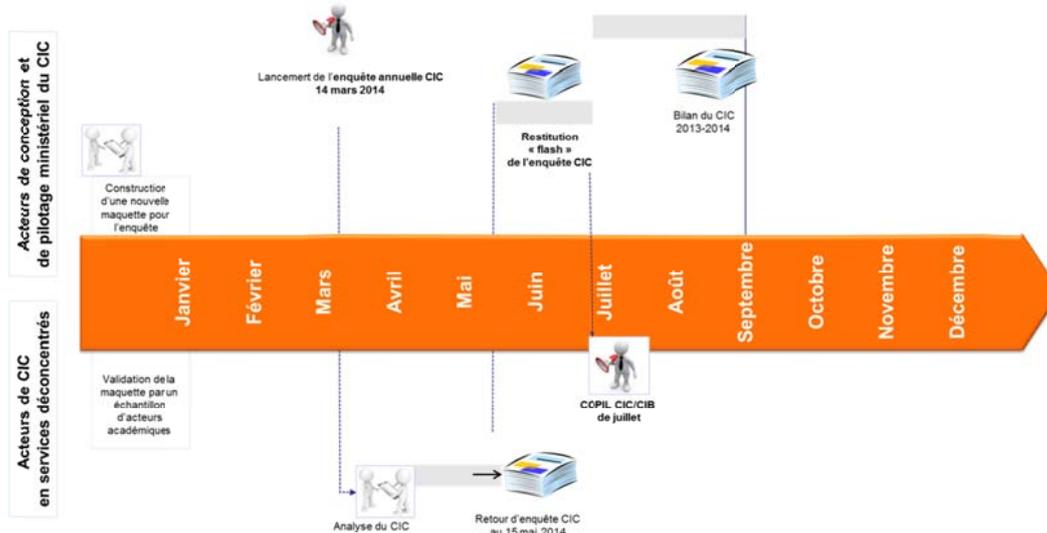
Le MENESR a fait le choix de mettre en œuvre une enquête annuelle unique relative au déploiement du CIC en services déconcentrés, à l'inverse d'autres ministères qui organisent des analyses plus régulières (Défense, Justice, Ecologie, Agriculture, ...<sup>8</sup>). Ce choix découle principalement de considérations pragmatiques en termes de plan de charge des services déconcentrés (en particulier la période de rentrée scolaire) et de volumétrie des données à analyser, ainsi que de l'absence d'un système d'information dédié au reporting du CIC.

Tirant expérience des difficultés opérationnelles rencontrées en 2013 lors de l'enquête annuelle, tant au niveau des services répondant à l'enquête qu'à celui des bureaux en charge de son exploitation, un dispositif simplifié a été défini et diffusé aux académies par courrier du 14 mars 2014. L'enquête se composait de trois questionnaires (« mise en œuvre des actions de maîtrise des risques des référentiels Rémunération », « mise en œuvre des actions de maîtrise des risques des référentiels hors rémunérations », « pilotage du CIC et utilisation de l'échelle de maturité des risques ») à renvoyer au 15 mai 2014.

Une très grande majorité des rectorats et vice-rectorats ont répondu dans les délais (83% des documents attendus) ce qui a permis au DCISIF de renvoyer dès le 27 mai un « retour-flash sur l'enquête CIC » à l'attention des référents CIC académiques. Au premier juillet 2014, un seul retour d'enquête (sur le volet « rémunérations ») n'avait pas fait par un rectorat, soit un taux de réponse de 99% des documents pour les rectorats.

---

<sup>8</sup> Source : rapport sur le contrôle interne comptable et financier de l'Etat et de ses établissements publics 2013



Représentation graphique du planning de mise en œuvre de l'enquête CIC « services déconcentrés »

### > Un outil support pour le reporting CIC a été expérimenté avec succès en 2014

Prolongeant une décision antérieure du COFIL CIC-CIB d'identifier un logiciel support du pilotage du CIC, le choix d'expérimenter l'outil G2P avec un panel d'acteurs académiques et d'administration centrale a été validé lors du COFIL du 14 novembre 2014.

Six académies (Amiens, Bordeaux, Caen, Orléans-Tours, Reims et Versailles) ont expérimenté l'outil durant le premier semestre 2014. Le bilan d'expérimentation a été présenté au COFIL du 4 juillet 2014, qui a décidé la généralisation de l'outil pour 2015, après le développement de certaines fonctionnalités complémentaires et la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement à son usage.

### 1.2.2. Le suivi du Plan d'Action Ministériel

Le Plan d'Action Ministériel 2012-2014 a fait l'objet d'une mise à jour en septembre 2013, à l'occasion de laquelle la liste des actions a été amendée et/ou complétée, et les échéances associées reprécisées.

Le suivi du plan d'action est normalement assuré par une instance dédiée, prévue dans le RoCIC : le « Comité de suivi du Plan d'Action CIC ». Ce Comité ne s'est cependant réuni qu'une seule fois, le 15 novembre 2014, dans une configuration incomplète (nombreux bureaux non-représentés). S'y est substitué un ensemble de réunions bilatérales entre le DCISIF et les acteurs responsables du plus grand nombre d'actions, mais avec un niveau de formalisation et de portage des décisions moindre que celui ambitionné dans le RoCIC.

Il convient en revanche de noter qu'un cycle de réunions bilatérales entre le DCISIF et des acteurs CIC d'administration centrale (en particulier une dizaine de réunions avec les « pilotes de processus » au sens CIC,) aura été mené en juin 2014 afin de préparer le PAM 2014-2016. A l'occasion de ces réunions, programmées et dont les conclusions ont été formalisées, une évaluation du niveau de réalisation du PAM a été menée faisant office de reporting.

## **1.3. Accompagnement au déploiement du CIC**

### **1.3.1. La circulation de l'information**

L'intranet Pléiade 3 comporte deux rubriques dédiées au Contrôle Interne Comptable, au sein de la rubrique métier « Gestion Budgétaire, Financière et Comptable » :

- L'espace « contrôle interne » / « CIC », construit principalement à destination des référents techniques CIC des académies ;
- L'espace « rémunérations » / « coordonnateurs Paie » / « CIC-rémunérations » qui comporte des documents relatifs à la mise en œuvre du contrôle interne comptable sur ce périmètre.

Un courriel mensuel est adressé par le DCISIF à la liste des référents promoteurs et techniques CIC. Il comporte les actualités mensuelles en termes de CIC et en particulier les modifications de contenu des sites CIC.

Enfin, une adresse générique « [pilotage.cic@education.gouv.fr](mailto:pilotage.cic@education.gouv.fr) » permet aux acteurs CIC de communiquer avec le DCISIF ou de porter à sa connaissance les modifications d'annuaires de référents CIC.

### **1.3.2. Les formations et sensibilisations au CIC**

Deux modules de formation ont été conçus par le DCISIF et délivrés en janvier 2014 dans le cadre du Plan d'Action de Formation de l'Administration Centrale :

- CIC Niveau 1 (une journée/ 26 inscrits), dont les objectifs sont l'appréhension des enjeux de qualité comptable, l'appropriation des fondements théoriques et des outils concrets du CIC et la présentation de l'organisation du CIC au MENESR ;
- CIC Niveau 2 (deux journées / co-animation DCISIF-DAFC3 / 13 inscrits), adressé à un public plus expérimenté en termes de déploiement de CIC, dont les objectifs principaux sont l'acquisition d'une connaissance approfondie des outils ministériels du CIC, et le renforcement des compétences de « pilotage de projet ».

En outre, une action de communication à destination des secrétaires généraux d'académie (SGA) a été mise en œuvre en juin 2014. A l'occasion d'une réunion des SGA, les secrétaires généraux d'Orléans-Tours et de Reims ont ainsi présenté à leurs collègues leurs retours d'expérience sur la valeur ajoutée à attendre du CIC au sein d'une académie.

### **1.3.3. Les événements annuels**

Le séminaire annuel « contrôle interne comptable » du 11 octobre 2013 a réuni 75 participants, principalement des référents CIC académiques. Il réservait pour la première fois un temps significatif aux « retours d'expériences » de certaines académies (Reims, Rennes, Versailles). Son contenu ainsi que la synthèse des questionnaires d'évaluation sont sur le site Pléiade.

Par ailleurs, le Contrôle Interne Comptable est l'un des points à l'ordre du jour du séminaire annuel des coordonnateurs-Paie. Lors du séminaire des 9 et 10 juillet 2014, une présentation des premiers résultats de l'enquête annuelle sur le déploiement du CIC a ainsi été réalisée, suivie d'ateliers de travail en vue de préparer le contenu du PAM 2014-2016.

#### **1.3.4. La mutualisation et la valorisation des bonnes pratiques**

Au titre des leviers de mutualisation employés depuis septembre 2013, on pourra mettre en avant :

- Périodiquement, le DCISIF réalise un « retour d'expérience académique » en sollicitant des acteurs académiques. Depuis septembre 2013, quatre interviews accompagnées le cas échéant de documents supports ont été publiées sur l'intranet ;
- Deux ateliers de travail ont été organisés avec des acteurs CIC académiques au deuxième trimestre 2014 :
  - Un atelier visant à identifier les leviers pour optimiser l'usage de l'outil EMR (échelle de maturité des risques), dont le compte-rendu a été diffusé au réseau ;
  - Un atelier visant à déterminer les leviers à mobiliser pour améliorer l'« environnement de contrôle » des processus Rémunérations-Paie.

**Deuxième partie**  
**Définition et mise en œuvre d'activités**  
**de maîtrise des risques**

## 2.1. Les leviers ministériels pour le déploiement d'activités de maîtrise des risques comptables

Les trois principaux leviers employés au MENESR pour assurer le renforcement du CIC sont :

- Les **référentiels de contrôle interne comptable (RCIC)** par processus comptable
  - Ces référentiels documentent les activités de maîtrise des risques (AMR) à déployer pour les processus concernés ;
  - Ces AMR relèvent de deux catégories :
    - actions à mener au niveau des services en charge de la mise en œuvre des procédures (on parlera de « déploiement des AMR ») ;
    - actions à mener par des acteurs d'administration centrale pilotant ou contribuant au pilotage national des processus (on parlera d' « AMR de niveau administration centrale »).
- Sur le périmètre des processus « rémunérations », les **campagnes thématiques de contrôle des indemnités**, qui complètent l'approche par processus par une démarche de revues de dossiers ;
- La **liste des actions relevant de l'Administration Centrale** détaillée au sein du Plan d'Action Ministériel CIC 2012-2014.

Le niveau de déploiement de ces trois outils est détaillé dans ce paragraphe.

Par ailleurs, d'autres démarches et outils sont mis en œuvre à tous les niveaux de responsabilité de la fonction financière ministérielle, et participent à la maîtrise des risques financiers en respectant tous les critères attendus d'une démarche de CIC (pilotage des actions, traçabilité des acteurs, évaluations des réalisations, etc.).

Certaines de ces démarches sont décrites dans un paragraphe dédié.

## 2.2. Mise en œuvre des Référentiels de CIC

### 2.2.1. Evolutions de la « bibliothèque des RCIC »

Les Référentiels de Contrôle Interne Comptable (RCIC) sont les outils structurants du MENESR en termes de renforcement du CIC. Ceux-ci se composent principalement d'une description des processus, d'une identification et hiérarchisation des risques associés, et de la description des Activités de Maîtrise des Risques à installer en regard.

Suite à la décision du COPIL CIC-CIB du 3 juillet 2013 de temporiser le rythme de production et de diffusion des RCIC afin de permettre une meilleure appropriation de l'existant par les acteurs CIC, seules deux modifications majeures de la « bibliothèque des RCIC » ont été réalisées sur l'année scolaire 2013-2014 :

- Diffusion de la mise à jour des RCIC relatifs aux indemnités (en réponse à la recommandation de la Cour des Comptes sur le sujet et au vu des montants concernés), par courrier du 18 novembre 2013 [pilote de processus : DAF-C3] ;
- Diffusion d'une version renouvelée du référentiel « bourses de l'enseignement supérieur » dans le prolongement de l'audit interne réalisé en 2013 sur le sujet. La refonte du RCIC a été réalisée, conformément au RoCIC, en associant les services d'administration centrale concernés, des représentants d'académies et de CROUS<sup>9</sup>, et les services du SCBCM (Contrôle Budgétaire et Comptable Ministériel) [pilote de procédure : DAF B3].

Des groupes de travail ont également été organisés pour réaliser des RCIC relatifs aux processus « baux »<sup>10</sup>, « Accidents du travail, maladies professionnelles, rentes »<sup>11</sup> et « Frais de jurys et indemnisation des missions »<sup>12</sup>. Ils ont été validés en « comité de validation » le 8 octobre 2013 mais non-diffusés. Ils le seront selon un calendrier arrêté dans le PAM CIF 2014-2016, après revue de leur pertinence. Ils sont à disposition des acteurs CIC le souhaitant.

---

<sup>9</sup> Concours des académies de Bordeaux, d'Aix-Marseille et de Nantes, des CROUS de Poitiers, Nantes et Aix.

<sup>10</sup> Concours des académies de Créteil et Versailles

<sup>11</sup> Concours des académies de Nantes, Dijon, Clermont-Ferrand, Paris

<sup>12</sup> Concours des académies de Lille, de Nancy-Metz, de Rennes, de Nantes et de Strasbourg

## 2.2.2. Déploiement des actions de niveau « services déconcentrés »

### > Rappel du périmètre et du contexte : la définition du « socle CIC »

Les référentiels publiés pour mise en œuvre par les services déconcentrés sont les suivants :

Processus « Rémunérations-Paie » (T2)	Autres Processus (HT2)
Gestion de la nouvelle bonification indiciaire (NBI)	Bourses de l'enseignement scolaire
Gestion des congés de maladie ordinaire	Bourses de l'enseignement supérieur
Gestion du Supplément Familial de Traitement	Commande publique
Gestion du temps partiel	Déplacements
Prise en charge financière d'un agent	Fonctions support Chorus
Absence de service fait	Prestations d'action sociale
Affectation et prise en charge financière d'un lauréat de concours	Opérations de clôture de fin d'exercice
Indemnités gérées dans les établissements (ASIE / STSWeb)	Recettes étrangères à l'impôt et au domaine /Fonds de concours / FIPH
Indemnités gérées dans les SIRH dans les services académiques	Subventions aux établissements (hors forfait d'externat)
	Subventions aux établissements privés (forfait d'externat)

L'analyse du niveau de déploiement du CIC en 2013 a amené le comité de pilotage CIC-CIB du 14 novembre 2013 à établir le **principe qu'une cible minimale de mise en œuvre des outils structurants du CIC ministériel**<sup>13</sup> devait être déterminée pour les services déconcentrés, afin notamment d'orienter leurs investissements et d'homogénéiser les trajectoires de déploiement. Le courrier « renforcement du CIC » pour les académies du 8 janvier 2014 a précisé cette cible appelée « **socle CIC** ».

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

<sup>13</sup> Outils de pilotage du CIC, activités prioritaires de maîtrise des risques comptable, reporting et traçabilité.

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



### Organisation et pilotage du dispositif de Contrôle Interne Comptable

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



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

- Au sein des référentiels de CIC diffusés en 2012 et en 2013, toutes les AMR clés à mettre en œuvre au niveau académique et départemental (ou au niveau des plateformes CHORUS pour le référentiel « CHORUS : fonctions transverses») doivent avoir été déployées.
- Les enquêtes CIC thématiques de 2014, pilotées par le bureau DAF-C3 (rémunérations), sont mises en œuvre.



### Tracabilité et reporting

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

> **Principales conclusions en termes de déploiement des AMR des référentiels « rémunérations »**

Le niveau de mise en œuvre des Activités de Maîtrise des Risques détaillées dans les référentiels « rémunérations » est en très nette progression par rapport au constat dressé en 2013, malgré l'augmentation significative de périmètre (nouveaux référentiels, inclusion de l'ensemble des « populations » de personnels au périmètre « rémunérations-Paie »).

### Périmètre des Référentiels de CIC « rémunérations » à déployer en services déconcentrés

Les référentiels de CIC comportent la description d'AMR pour toutes les populations gérées, selon le tableau *infra* :

Référentiels / population	1 <sup>er</sup> degré public	1 <sup>er</sup> degré privé	2 <sup>nd</sup> degré public	2 <sup>nd</sup> degré privé	Personnels non-enseignants
Gestion des congés de maladie ordinaire	10 (6)	9 (5)	9 (5)	9 (5)	9 (5)
Affectation et prise en charge financière d'un lauréat de concours	10 (4)	10 (4)	11 (4)	11 (4)	9 (4)
Prise en charge financière d'un agent	23 (6)	23 (6)	23 (6)	23 (6)	23 (6)
Gestion de la nouvelle bonification indiciaire (NBI)	7 (5)	7 (5)	7 (5)	7 (5)	7 (5)
Gestion du temps partiel	7 (2)	7 (2)	10 (2)	10 (2)	7 (2)
Indemnités gérées dans les SIRH dans les services académiques	9 (2)	9 (2)	9 (2)	9 (2)	8 (2)
Indemnités gérées dans les établissements (ASIE / STSWeb)	0	0	11 (0)	11 (0)	0
Service fait	4 (0)	4 (0)	4 (0)	4 (0)	4 (0)
Supplément Familial de Traitement	7 (0)	7 (0)	7 (0)	7 (0)	7 (0)
<b>Total</b>	<b>77 (25)</b>	<b>76 (24)</b>	<b>91 (24)</b>	<b>91 (24)</b>	<b>74 (24)</b>

Légende : nombre d'AMR par référentiel et par population (le nombre d'AMR-clés est indiqué entre parenthèses)

## Déploiement des AMR-clés par Référentiels de CIC « rémunérations »

Le tableau ci-dessous détaille le taux de déploiement des AMR-clés des processus « rémunérations » déclaré dans l'enquête annuelle. Le taux de déploiement consolidé à l'issue de l'enquête 2013 est indiqué pour mémoire, mais doit être pris en compte avec précaution (moindre nombre de répondants et biais pour le calcul du déploiement relatif à la population des enseignants du premier degré<sup>14</sup>).

Référentiel de CIC	Retour d'enquête 2014		Enquête 2013
	à date	Septembre (cible)	
Gestion de la nouvelle bonification indiciaire (NBI)	41%	78%	27 %
Gestion des congés de maladie ordinaire	51 %	80 %	30%
Gestion du temps partiel	61%	78%	63%
Prise en charge financière d'un agent	65 %	88 %	44%
Affectation et prise en charge financière d'un lauréat de concours	65 %	87 %	51%
Moyenne à périmètre constant entre 2013 et 2014	56 %	83 %	43 %
Indemnités gérées dans les SIRH dans les services académiques	63 %	90 %	Nc
Moyenne de déploiement 2014	58 %	84 %	Nc

Concernant les Référentiels les moins déployés à date de l'enquête :

- Au sein du référentiel « nouvelle bonification indiciaire », cinq AMR-clés sont documentées, à déployer sur chaque population gérée. A date de l'enquête, deux AMR étaient très faiblement déployées (moins de 26%) en particulier sur le périmètre des enseignants du second degré :
  - AMR NBI-04 : (contrôle de supervision portant sur les interims) déployée à moins de 33% dans 21 académies (et déployée à 0% dans 11) ;
  - AMR NBI 05 (construction d'une requête pour identifier les attributions de NBI en cas de service partagé), déployée à plus de 50% dans 4 académies uniquement, et non déployée dans 14 autres ;
- Au sein du référentiel « congés de maladie ordinaire », l'AMR CMO 5 (revue mensuelle des agents en attente de récupération des IJSS) est la plus faiblement déployée (41% de déploiement).

<sup>14</sup> Se référer pour plus de détail à la page 8 du document « Analyse détaillée de l'enquête sur l'état du Contrôle Interne Comptable en 2012 »

## Trajectoire de déploiement des AMR-clés académies « rémunérations »

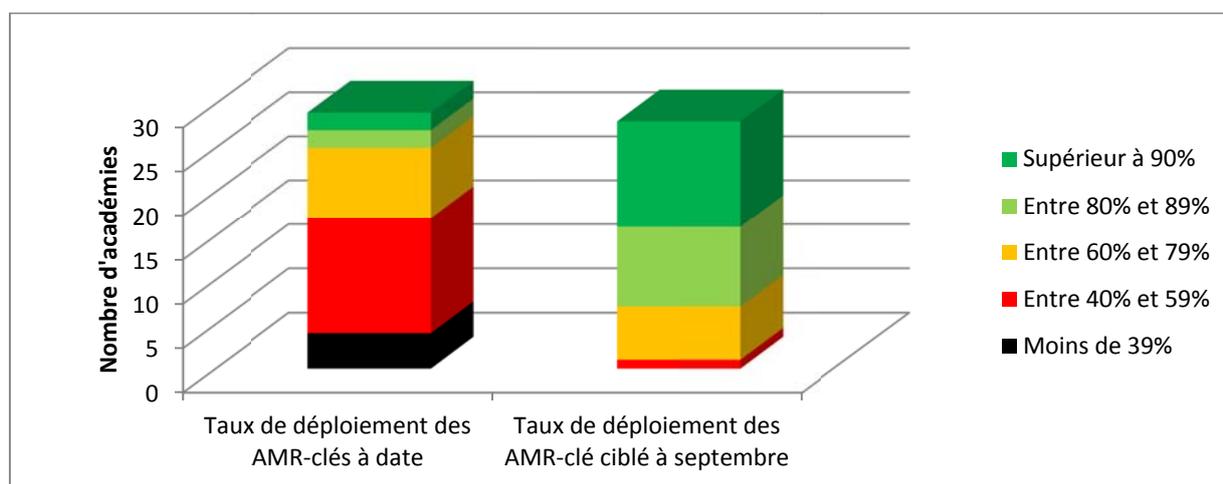
Le tableau ci-dessous matérialise le taux de déploiement ciblé à horizon septembre 2014 par les académies ayant répondu à l'enquête (hors-COM)<sup>15</sup>.

	Indemnités gérées dans les SIRH / académies	Prise en charge financière d'un agent	p.e.c financière d'un lauréat de concours	Congés de maladie ordinaire	Nouvelle bonification indiciaire	Gestion du temps partiel	Tous référentiels	
Objectifs de chacune des 29 académies ayant répondu à l'enquête	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	100%	100%	100%	100%	99%	100%	80%	98%
	100%	100%	100%	100%	100%	90%	100%	98%
	95%	98%	98%	95%	100%	100%	100%	98%
	100%	100%	85%	98%	100%	100%	100%	97%
	100%	100%	100%	100%	92%	92%	80%	95%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	40%	95%
	100%	100%	90%	94%	92%	90%	90%	95%
	60%	100%	100%	88%	100%	100%	100%	94%
	100%	83%	93%	92%	94%	93%	93%	91%
	95%	86%	85%	98%	84%	100%	100%	90%
	100%	100%	100%	69%	80%	100%	100%	89%
	100%	100%	60%	100%	80%	80%	80%	88%
	92%	94%	90%	86%	73%	96%	96%	87%
	100%	90%	100%	71%	100%	45%	87%	87%
	90%	87%	95%	99%	54%	90%	90%	85%
	90%	90%	100%	54%	88%	100%	100%	84%
	80%	83%	89%	82%	83%	60%	81%	81%
	100%	100%	95%	54%	80%	50%	81%	81%
	83%	90%	89%	66%	86%	50%	80%	80%
	100%	83%	75%	81%	80%	50%	79%	79%
	88%	80%	66%	70%	64%	88%	74%	74%
	50%	67%	85%	73%	80%	70%	73%	73%
	100%	83%	80%	67%	40%	50%	69%	69%
	78%	83%	95%	52%	37%	60%	67%	67%
	65%	59%	60%	68%	60%	50%	61%	61%
	90%	77%	55%	38%	20%	100%	56%	56%
60%	43%	85%	62%	39%	60%	56%	56%	
	<b>90%</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>	<b>81%</b>	<b>79%</b>	<b>78%</b>	<b>84%</b>	

<sup>15</sup> Le principe d'anonymisation des académies a été retenu par le COPIL national CIC-CIB

De manière synthétique, la trajectoire de déploiement des AMR-clés « rémunérations » entre la date de l'enquête et septembre 2014 peut être synthétisée ainsi :

Nombre d'académie / taux de déploiement des AMR-clés	Taux de déploiement des AMR-clés à date	Taux de déploiement des AMR-clé ciblé à septembre
Moins de 39%	4	
Entre 40% et 59%	13	1
Entre 60% et 79%	8	6
Entre 80% et 89%	2	10
Supérieur à 90%	2	12



### Focus sur la mise en œuvre des « listes de contrôle »

22 des 29 académies (hors COM) ayant répondu à l'enquête déclarent **utiliser les listes de contrôle** pour chacune des cinq populations gérées (Premier degré public et privé, Second degré public et privé, personnels non-enseignants). Sur les 7 académies restantes, pour lesquelles le taux d'emploi des listes de contrôle varie entre 0% et plus de 75%, 5 ambitionnent un usage à 100% à horizon septembre 2014. Ainsi, seules deux académies n'atteindraient pas l'objectif d'utilisation exhaustive des listes de contrôle (toutes deux sur le périmètre des enseignants du premier degré).

Nombre d'académies concernées	Usage des listes de contrôle à date de l'enquête	Objectif d'usage des listes de contrôle en septembre
22 académies	100 %	100 %
4 académies	Entre 60% et 95%	100%
1 académie	95 %	95 %
1 académie	75 %	80 %
1 académie	0 %	100%

Concernant la « traçabilité » de l'usage des listes de contrôle, on retiendra que :

- Neuf académies ont déclaré remplir cet objectif à date de l'enquête ;
- Toutes les académies (sauf une) ont déclaré avoir fixé un objectif de plus de 75% pour cette AMR à horizon septembre 2014

> **Principales conclusions en termes de déploiement des AMR des référentiels hors-rémunérations**

79 AMR sont décrites au sein des 10 RCIC à mettre en place, dont 46% sont identifiées comme « AMR-clés ». La répartition est détaillée dans le tableau infra.

Référentiels	Clés	Non clés	Total
Commande publique		7	7
Bourses de l'enseignement scolaire	8	6	14
Bourses de l'enseignement supérieur	4		4
Fonctions support Chorus	6	6	12
Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP)	1	3	4
Frais de transports, déplacements, missions, réceptions	6	4	10
Opérations de clôture de fin d'exercice	1	5	6
Prestations d'action sociale	3	3	6
Subventions aux établissements (hors forfait d'externat)	3	6	9
Subventions aux établissements privés (forfait d'externat)	4	3	7
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	<b>79</b>

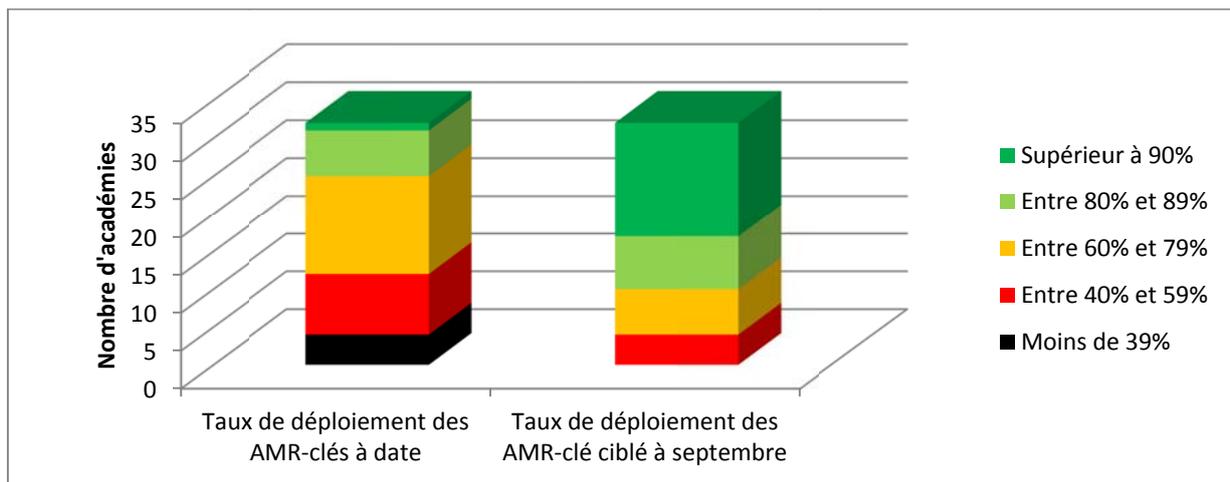
Il était demandé aux services déconcentrés d'indiquer le niveau de mise en œuvre des AMR à date de l'enquête (mi-mai 2014) et une estimation du niveau de déploiement à horizon septembre 2014. Le taux de déploiement moyen par RCIC selon ces deux axes est détaillé en annexe, ainsi que les taux de déploiement par académie.

Il en ressort que quatre groupes d'académies peuvent être identifiés, selon une méthodologie décrite en annexe de ce document :

- Neuf académies présentant une trajectoire d'atteinte du socle CIC à court terme, dans lesquelles un nombre significatif d'AMR-clés est déjà installé ;
- Treize académies affichant une ambition d'atteindre le socle CIC à court terme, sous réserve que la période de mai à septembre 2014 mobilise particulièrement les services ;
- Quatre académies affichant une très forte ambition de rattrapage de la trajectoire ministérielle à horizon de septembre 2014 ;
- Six académies présentant des risques de décrochage de la trajectoire ministérielle, l'objectif de déploiement des AMR-clés pour septembre 2014 étant significativement plus faible que la moyenne nationale. Au sein de celles-ci doivent cependant être isolés deux vices-rectorats, qui ont apporté des précisions concernant la non-adéquation de certaines AMR-clés à leurs environnements.

De manière synthétique, la trajectoire de déploiement des AMR-clés « hors-rémunérations » entre la date de l'enquête et septembre 2014 peut être synthétisée ainsi pour les 32 rectorats et vice-rectorats ayant répondu :

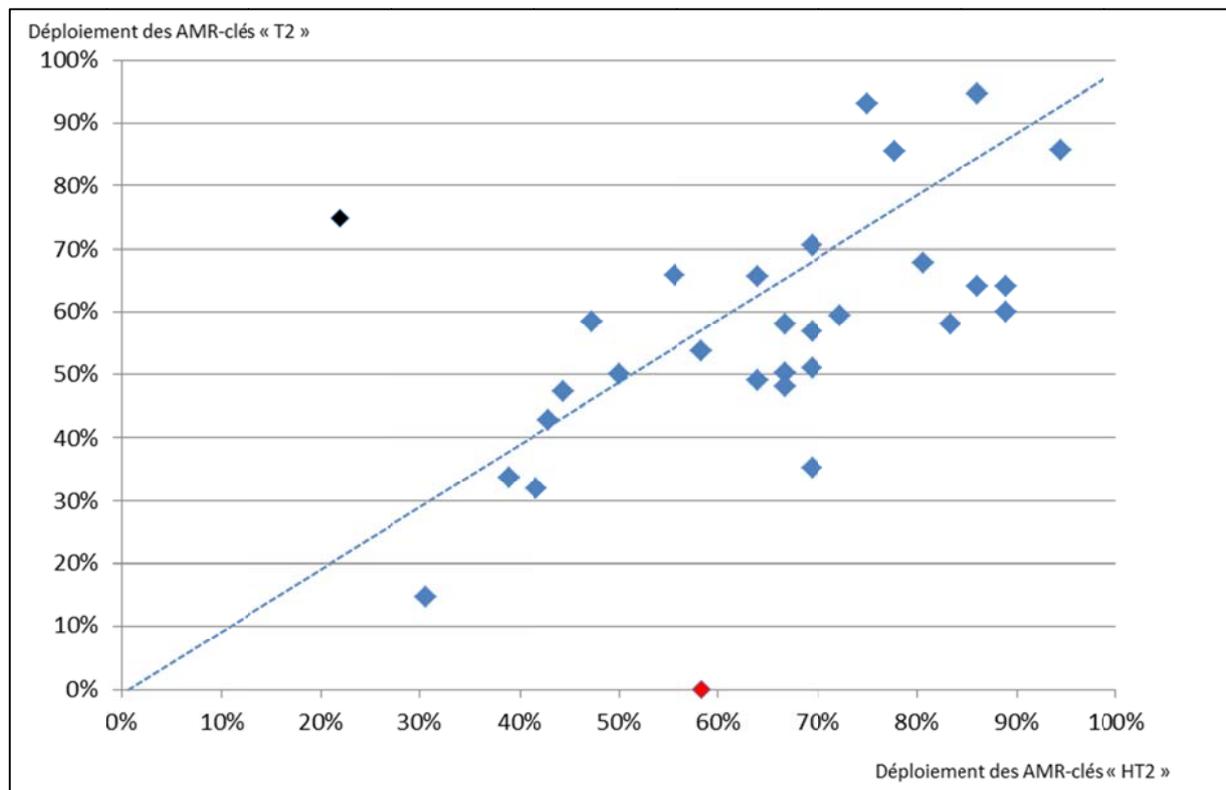
Nombre d'académie / taux de déploiement des AMR-clés	Taux de déploiement des AMR-clés à date	Taux de déploiement des AMR-clé ciblé à septembre
Moins de 39%	4	
Entre 40% et 59%	8	4
Entre 60% et 79%	13	6
Entre 80% et 89%	6	7
Supérieur à 90%	1	15



> **Trajectoires croisées de déploiement des AMR-clés « rémunérations » et « hors-rémunérations »**

Le graphique ci-dessous, qui compare les taux de déploiement des AMR-clés des référentiels « rémunérations » et « hors-rémunérations » en mai 2014, matérialise une certaine homogénéité des trajectoires.

Ainsi, la majorité des académies poursuit concomitamment le déploiement du CIC sur ces deux périmètres, à l'exception d'une seule qui affiche un retard significatif sur le périmètre « hors-rémunérations » par rapport aux acquis sur la rémunération (point noir sur le graphique). Pour une autre académie (point rouge), le positionnement atypique découle du fait qu'elle n'a pas transmis de données relatives au déploiement des AMR-clés « rémunérations ».



Mise en relation du déploiement des AMR-clés « rémunérations » et « hors rémunérations » par académie, en mai

## > L'atteinte du socle CIC

A l'issue de l'enquête 2013 sur le niveau de déploiement du CIC en services déconcentrés, un graphique matérialisant un positionnement des académies en fonction de leur « taux de pilotage CIC » (indice calculé à partir des éléments déclarés en termes de pilotage, formalisation de l'organisation, etc.) et le taux de déploiement des AMR-clés (tous processus confondus) avait été réalisé, en page suivante.

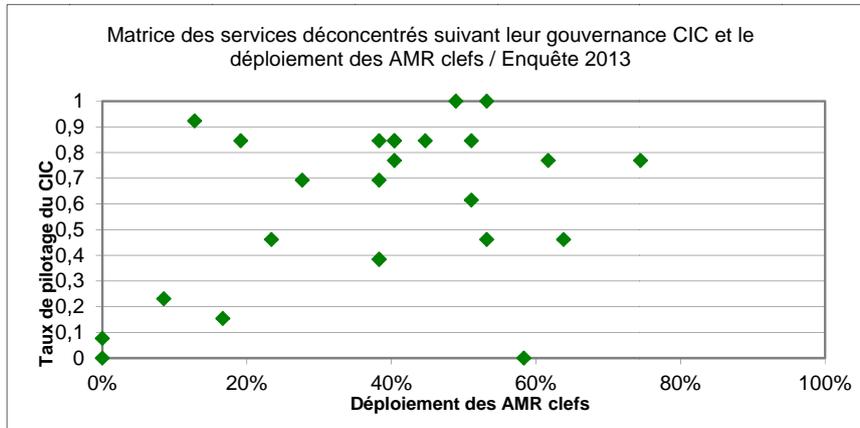
Malgré les différences en termes de questions posées sur le périmètre « pilotage », de périmètre des AMR-clés et de modification de règles de calcul, il a été décidé de présenter une vision symétrique à l'issue de l'enquête 2014, matérialisée par les graphiques ci-dessous. Le tableau-source de ces graphiques ainsi que la méthode de calcul sont présentés en annexe.

Nota :

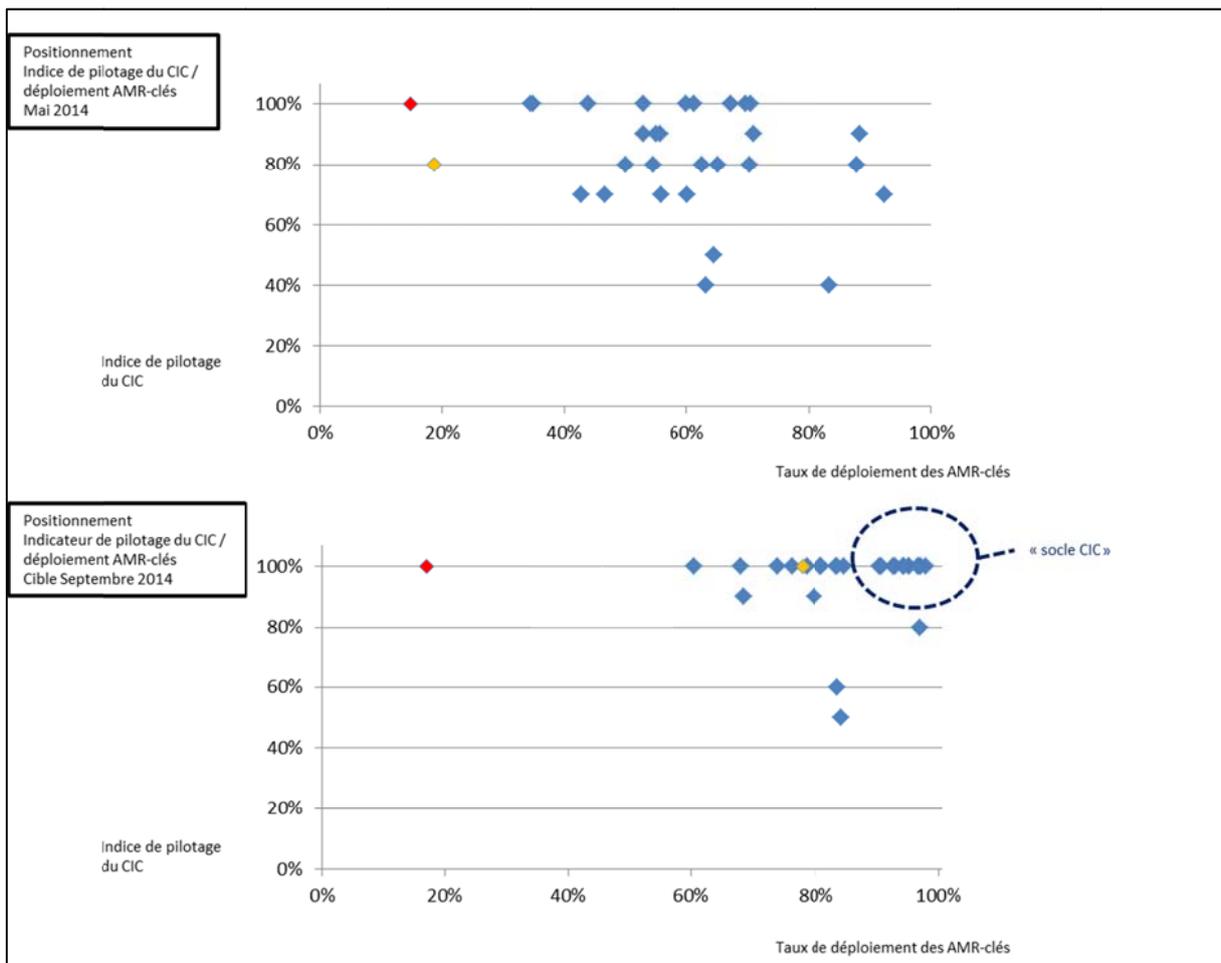
- le point rouge dans le graphique correspond à l'académie n'ayant pas renvoyé de données quant au taux de déploiement des AMR « rémunérations »
- le point jaune correspond à l'académie affichant l'objectif le plus significatif de renforcement du CIC à court-terme

**Cette série de graphiques matérialise les réalisations collectives par les services déconcentrés au titre du déploiement du CIC en 2013-2014, et leur engagement pour atteindre l'objectif de « socle CIC » à court terme pour une grande partie d'entre eux.**

**BILAN 2013 : positionnements pilotage CIC / AMR**



**BILAN 2014 / positionnements pilotage CIC / AMR**



### **2.2.3. Déploiement des actions au niveau des services gestionnaires en administration centrale**

Le DCISIF n'a pas organisé de reporting du niveau de déploiement du CIC au sein des services gestionnaires en Administration Centrale en 2014.

En revanche, il convient de noter que :

- Le bureau DAF A2 « bureau de la comptabilité de la mission enseignement scolaire » a réalisé en mars 2014 un rapport d'évaluation du déploiement de son dispositif de CIC (comprenant un nombre important de référentiels de CIC personnalisés). Ce rapport, le second depuis la mise en place de référentiels de contrôles internes au sein du bureau, a mis en exergue une progression du taux de réalisation des AMR au cours de l'année 2013. Il a permis de déceler les points à améliorer et les activités du bureau pouvant comporter encore des risques. Les observations du rapport d'évaluation vont permettre la mise en place de mesures correctives destinées à améliorer le déploiement global du CIC au sein du bureau DAF A2. Il est à noter que l'ensemble des dispositifs de pilotage (indiqués page 9) ont été mis en place au sein du bureau : identification d'un référent CIC, élaboration d'un organigramme, mise en place d'un plan d'action, existence d'un comité et création d'un dossier permanent CIC.
- Un travail de revue du déploiement du RCIC « Subventions aux opérateurs et autres entités » a été réalisé conjointement par le bureau DAF-B3 « bureau de la comptabilité de l'enseignement supérieur et de la recherche » et le DCISIF. Le référentiel n'étant plus à jour (en particulier du fait des modifications des modalités de contrôle du CBCM), et n'apportant pas un niveau de détail suffisant en termes d'AMR au vu des risques spécifiques du bureau, un travail significatif de renforcement du CIC a été mené (documentation des procédures, des acteurs, des contrôles). Il sera prolongé courant 2014, en lien avec les partenaires du bureau.
- En outre, en miroir de l'organisation retenue au niveau académique, les directions d'administration centrale ont nommé des « référents promoteurs » et des « référents techniques » suite à la demande de mise à jour d'annuaire adressée par le DCISIF en septembre 2014.

#### 2.2.4. Déploiement des AMR de niveau « Administration Centrale »

Au sein des RCIC sont identifiées des AMR relevant de l'administration centrale, avec un niveau de détail sur les responsables des actions inégal selon les référentiels. Le niveau d'effort associé aux actions est également extrêmement hétérogène, certaines étant uniquement une valorisation de démarches existant d'ores et déjà, d'autres appelant à des actions extrêmement structurantes.

Une revue de ces AMR a été réalisée avec les « pilotes de processus » en juin 2014, afin d'évaluer le niveau d'avancement et de préciser au besoin les acteurs à mobiliser et la revue de calendrier à opérer. Il en ressort le niveau de réalisation suivant :

Référentiels	Nombre d'AMR Clés (C)	Nombre d'AMR non-clés (NC)	Taux de déploiement	
			C	NC
RCIC « rémunérations-Paie »	11	18	36%	37%
Autres RCIC (*)	37	47	62%	66%

(\*) hors RCIC « subventions aux opérateurs » (cf. supra) et « opérations de clôture »

Ce faible niveau de réalisation a amené à décider d'inscrire au PAM 2014-2016 un objectif de suivi plus spécifique de ces actions, en vue d'une mise en œuvre intégrale dans les meilleurs délais.

#### 2.2.5. Déploiement des AMR au sein des Etablissements Publics

Deux RCIC comportent des AMR devant être mises en œuvre par des acteurs extérieurs aux services centraux et déconcentrés des ministères. Cependant, une consolidation nationale de leur mise en œuvre n'a pas pu être réalisée à date du présent rapport :

- Le RCIC « bourses de l'enseignement supérieur » : les actions à charge du réseau des CROUS ont été revues dans le prolongement de la refonte du RCIC (diffusé au CNOUS par courrier du 27 février 2014). En mai 2014, le CNOUS a réalisé un bilan de l'enquête annuelle menée auprès des CROUS. Il en ressort les points suivants :
  - ✓ Parmi les AMR clés qui incombaient aux CROUS en 2013, 5 actions sur 7 ont été réalisées à plus de 50%. En outre, les 3 AMR non clés ont été bien mises en application (taux de réalisation moyen de 75%) ;
  - ✓ Néanmoins, une AMR clé (SUP012 : « Réaliser à la fin du mois de septembre de chaque année une opération de relance des étudiants ayant reçu une notification conditionnelle favorable, mais n'ayant pas transmis la confirmation d'inscription permettant de finaliser le dossier et de bénéficier du paiement. ») présente un taux de réalisation nul et une autre (SUP022 bis : « Rapprocher les listes des bourses indues (Aglae) des titres de perception émis (Chorus) – dispositif de fiche navette - contrôle par sondage – traçabilité. ») est concrétisée à hauteur de 20% seulement.

Par conséquent, la trajectoire globale de déploiement apparaît globalement positive. Dans son bilan le CNOUS indique par ailleurs que : « Si en 2013, on pouvait faire le constat que le dispositif du Contrôle Interne Comptable était encore souvent mal connu de l'ensemble des acteurs, il apparaît désormais en 2014 qu'au niveau des CROUS, ce dispositif non seulement est connu, mais fait l'objet d'une appropriation

beaucoup plus large et consensuelle. Malgré le fait que certaines AMR nouvelles restent encore à construire ou à consolider, les actions plus anciennes s'inscrivent bien davantage dans l'activité quotidienne des CROUS. A l'évidence en 2013-2014, des relations plus étroites entre les acteurs concernés se sont mises en place (72 % des CROUS ont tenu une ou plusieurs réunions avec les rectorats), voire institutionnalisées et ont permis la mise en œuvre d'actions concertées qui prendront leur plein effet en 2014. Alors que d'une académie à l'autre les situations demeurent disparates et peuvent, ici ou là, faire l'objet d'améliorations très sensibles des actions à conduire, il apparaît nettement que la progression collective est significative. »

- Le RCIC « bourses de l'enseignement scolaire » : l'audit interne relatif à ce processus a permis de mettre en évidence que ce référentiel avait été insuffisamment diffusé aux Etablissements Publics Locaux d'Enseignement (EPL). En outre, le dispositif de CIC national ne permettait pas un reporting du niveau de déploiement des AMR en EPLE. Cet aspect sera abordé dans le cadre de la refonte du RCIC, consécutive au rapport d'audit interne.

## 2.3. Contrôles thématiques « indemnités » au titre de 2013-2014

La campagne annuelle de contrôles thématiques sur le domaine indemnitaire a été initiée au travers de la note DAF C3 n° 2014-028 du 26 février 2014. Les académies devaient effectuer des contrôles sur les situations de présence simultanée, sur les bulletins de salaires, d'indemnités dont la compatibilité est soumise à des conditions réglementaires. Le résultat des travaux relatifs à la quinzaine d'indemnités ciblées devait faire l'objet d'un retour au bureau DAF-C3 pour le 25 avril (Le taux de réponse des académies dans les délais a été de 90%).

Les principales conclusions de l'enquête ont été présentées aux coordinateurs-paie lors de leur séminaire annuel des 9 et 10 juillet 2014. On peut notamment en retenir les conclusions suivantes :

- Le nombre d'anomalies identifiées reste, comme en 2013, relativement faible (866 anomalies identifiées), soit 0,17% des contrôles réalisés ;
- Une attention particulière doit être apportée aux modalités de gestion de l'indemnité ISOE -0462 (indemnité de suivi et d'orientation des élèves).
  - Cette indemnité était très peu employée jusqu'en 2012 ;
  - Le taux d'anomalies identifié lors de la campagne thématique 2012-2013 était particulièrement élevé (6%). Malgré un travail important de régularisation effectué depuis, en particulier dans le cadre de la notification et du traitement de cette indemnité en cas de services dits partagés ou mixte, le taux d'anomalies constaté à l'issue de la campagne de contrôle 2013-2014 reste important (3%) ;
  - La vigilance sur cette indemnité est d'autant plus nécessaire que le périmètre d'emploi s'est significativement élargi (multiplication par trois du nombre d'agents percevant l'ISOE 0462 entre 2012 et 2013 – de 812 à 2295 dossiers) ;

INDEMNITES	Nombre d'agents percevant l'indemnité	Nombre de dossiers en anomalies (1)	% d'anomalies
Indemnité de suivi et d'orientation des élèves part fixe (ISOE - 0364)	373 182	218	0,06%
ISOE services partagés (0462)	2 295	69	3,01%
Total ISOE	375 477	287	0,08%
Indemnité de sujétions spéciales en faveur des personnels enseignants, de direction et d'éducation exerçant en zone d'éducation prioritaire (ISS ZEP - 0403)	50 270	167	0,33%
Indemnité ECLAIR part fixe (ECLAIR - 1671)	27 672	172	0,62%
Indemnité de fonctions particulières à certains professeurs des écoles (IFP PE - 0408)	22 768	211	0,93%
Indemnité de fonction aux instituteurs et professeurs des écoles maître formateurs (IFPEMF - 0650)	1 492	0	0,00%
Avantage en nature et plafond de la part fonction de la prime de fonctions et de résultats (part F -PFR 1548)	17 734	29	0,16%
Total	495 413	866	0,17%

Tableau de synthèse de l'enquête thématique « indemnités » 2013-2014

## 2.4. Niveau de mise en œuvre des actions du PAM 2012-2014

Le Plan d'Action Ministériel 2012-2014 comportait la description d'actions structurantes nécessaires au renforcement du CIC du MENESR, construite en particulier à partir des recommandations de la Cour des Comptes. En septembre 2013 a été publiée une mise à jour du PAM décrivant son niveau de réalisation et les amendements à la liste d'actions suite à des changements d'environnement ou l'identification d'opportunités nouvelles.

Ces actions peuvent être réparties en trois catégories :

- Actions ayant trait à la gouvernance et au pilotage du CIC (taux de réalisation : 65%) ;
- Actions ayant trait à l'« environnement de contrôle » (taux de réalisation : 17%) ;
- Actions ayant trait au renforcement du CIC sur certains processus (taux de réalisation : 13%).

Le bilan à septembre 2014, porté en annexe, matérialise un taux global de réalisation de 39%. La liste des actions et leur taux de réalisation est disponible sur l'intranet Pléiade.

## 2.5. Focus sur d'autres actions significatives du MENESR participant à la maîtrise des risques comptables

### 2.5.1. La « transformation de la fonction financière »

La décision CIMAP<sup>16</sup> n°8 du 18 décembre 2013 relative à l'organisation de la fonction financière de l'Etat constitue un événement important dans le cadre du renforcement du CIC pour le processus « dépense », et en particulier pour le processus « commande publique ».

Décision n°8 : La chaîne de la dépense de l'Etat sera modernisée pour atteindre un objectif de 20 jours de délai de paiement de l'Etat en 2017, une meilleure qualité comptable et une organisation plus efficiente.

Suite à cette décision, et dans le cadre de la gouvernance interministérielle assurée par l'AIFE<sup>17</sup> pour ce sujet, le **MENESR a défini un « plan ministériel d'action pour la modernisation de la chaîne de la dépense »**, comportant deux volets :

- Dans une première partie dédiée à l'amélioration des processus, une présentation des engagements chiffrés pour 2014 relatifs à la mise en œuvre de différents leviers d'amélioration du processus de la dépense (et les perspectives pour les années suivantes) :
  - l'évolution des indicateurs MP3<sup>18</sup> : définition de 5 indicateurs jugés « structurants » et fixations de valeurs cibles ministérielles et interministérielles, ainsi que l'envoi aux académies volontaires (à la maille trimestrielle) d'un « zoom » identifiant leurs forces et leurs faiblesses sur la chaîne de la dépense,
  - la progression de la dématérialisation sous toutes ses formes : encouragement des académies à utiliser Chorus formulaires et mise en place d'un accompagnement de la part du bureau DAF A2 au bénéfice des académies souhaitant expérimenter la dématérialisation duplicative,
  - l'optimisation du processus achat.
- Dans une seconde partie, les aspects organisationnels à horizon 2017 :
  - le schéma d'organisation cible des centres de services partagés,
  - l'extension des services facturiers

**C'est le bureau DAF A2 « bureau de la comptabilité de la mission 'enseignement scolaire' » qui assure le pilotage du plan d'action ministériel ainsi que l'appui aux services pour son déploiement.**

Le plan d'action ministériel comporte en particulier un objectif de passage en service facturier de l'ensemble des académies en 2017, au travers de trois vagues annuelles de 7 académies métropolitaines (sachant que 4 académies expérimentent déjà ce mode de fonctionnement).

<sup>16</sup> Comité interministériel pour la modernisation de l'action publique

<sup>17</sup> Agence pour l'informatique financière de l'État

<sup>18</sup> Indicateurs MP3 : indicateurs de qualité du processus « commande publique »

Le passage au service facturier est une modalité puissante de renforcement du contrôle interne comptable, grâce en particulier aux modalités d'accompagnement mises en œuvre par une équipe projet constituée au sein de DAF-A. En effet, il s'accompagne notamment de la réalisation d'un état des lieux, structurée à partir d'organigrammes détaillés des services financiers, de l'établissement d'organigrammes fonctionnels nominatifs, et de la documentation des circuits de gestion.

### **2.5.2. La gestion et la sécurisation des habilitations à CHORUS**

Le contrôle de l'allocation des rôles et habilitations CHORUS est un des leviers essentiels du Contrôle Interne Comptable de l'Etat. Le DCISIF assure la fonction de gestion ministérielle du dispositif d'habilitation dans le cadre de sa mission de « support national CHORUS ».

Le cadre national de la politique de gestion des habilitations est documenté au travers du référentiel de contrôle interne comptable « fonctions supports CHORUS ». Il est également outillé via la mise à disposition des acteurs académiques de la liste des habilitations actives et d'un tableau comparatif des répartitions de rôles/habilitations par académies, mis à jour régulièrement<sup>19</sup>.

L'année scolaire 2013-2014 aura notamment été marquée par trois actions de renforcement du CIC relatives aux habilitations CHORUS :

- L'expérimentation d'une gestion dite décentralisée des habilitations, autorisée par la décision du COS SIFE (Comité d'Orientation Stratégique des Systèmes d'Information Financiers de l'Etat) du 1<sup>er</sup> octobre 2013. Celle-ci concerne aujourd'hui huit académies ainsi que les bureaux comptables de la DAF ;
- Un exercice de revue de l'adéquation entre habilitations CHORUS « comptables » et délégations juridiques en administration centrale en particulier pour les attributions de « certificateurs de service fait »<sup>20</sup> ;
- Une rationalisation de la distribution du rôle sensible de « pilotes de CP » (passage de 339 habilitations à 239 entre juin 2014 et juillet 2014).

La majorité des actions de maîtrise des risques associée au pilotage des habilitations CHORUS prévues au sein du PAM et du « protocole de gestion en administration centrale » a été mise en œuvre (à l'exception d'une défaillance : absence de transmission par le SAAM de la liste des personnels ayant fait l'objet d'une mutation).

### **2.5.3. Le renforcement du CIC du processus de subventions aux opérateurs de la mission MIRES**

Les subventions pour charge de service public aux opérateurs de l'Etat de la mission « recherche et enseignement supérieur » (MIRES) sont entièrement gérées par le bureau DAF B3, plate-forme Chorus « enseignement supérieur et recherche » de l'administration centrale.

<sup>19</sup> Outils mis en ligne sur le site collaboratif « correspondants applicatifs CHORUS »

<sup>20</sup> Avec notamment l'impulsion du SCBCM en amont de la démarche.

En 2014, les procédures d'exécution de la dépense afférentes ont été fortement impactées :

- par l'arrêté du 26 décembre 2013 relatif au cadre de la gestion budgétaire et au contrôle budgétaire du MENESR pris en application des articles 88-III et 105 du décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;
- par un changement de la doctrine de la DGFIP en matière d'imputation budgétaire des flux financiers entre l'Etat et ses opérateurs.

Les modifications apportées par ces évolutions réglementaires, notamment aux modalités de versement des SCSP (titre 3) et des attributions à titre de dotation (titre 7), désormais soumises au visa sur liste du contrôleur budgétaire dès le 1er €, ont conduit le bureau à réviser entièrement les référentiels existants. Cette révision s'inscrit elle-même dans une démarche plus large de déploiement du contrôle interne comptable (CIC) pour l'ensemble des catégories de dépenses et de recettes qu'exécute le bureau DAF B3.

Le déploiement du CIC a ainsi fait l'objet d'un document général décrivant notamment les missions du bureau et le calendrier annuel de ses tâches et incluant, conformément aux préconisations du RoCIC, un plan d'actions 2014-2015 regroupant l'ensemble des opérations à exécuter au titre du déploiement du CIC.

Ces opérations se déclinent en sept volets :

- L'organisation du pilotage du CIC
- La sécurisation des procédures
- La révision des habilitations CHORUS
- L'établissement d'un dossier permanent unique
- Le contrôle a posteriori
- Le pilotage du processus des « bourses de l'enseignement supérieur »
- La rédaction d'un « memento du gestionnaire »

Ainsi, au titre de l'organisation du pilotage, ont été nommés début 2014, en application du référentiel organisationnel (RoCIC), un référent promoteur, un référent technique, un référent technique du contrôle a posteriori ainsi que six référents techniques relais, un par processus.

En ce qui concerne la sécurisation des procédures (point 2), un travail d'identification des risques liés aux activités du bureau et des actions à mener pour les maîtriser est mené pour chaque processus de dépenses et de recettes. Ces risques et les actions de maîtrise afférentes sont retracés dans des référentiels spécifiques (néanmoins issus des référentiels ministériels). Des fiches de procédures détaillées, décrivant précisément les étapes et les acteurs, sont rédigées pour chaque processus. Les premières de ces fiches, quasi finalisées, concernent les SCSP aux opérateurs (titre 3). Celles relatives aux subventions aux associations (titre 6) et aux attributions à titre de dotation (titre 7) sont en cours d'élaboration. Le plan d'actions 2014-2015 a programmé au total une dizaine de référentiels (dépenses, recettes, travaux de fin d'exercice...) à finaliser d'ici fin 2015.

## **2.5.4. La collaboration avec les partenaires du ministère des finances et des comptes publics**

Au niveau déconcentré, les académies peuvent s'appuyer sur l'offre d'accompagnement des services déconcentrés de la DGFIP pour améliorer leurs dispositifs de CIC. Onze académies ont ainsi sollicité cet appui au cours de l'année civile 2013. Le dispositif a été mis à jour en juillet 2014, après une phase d'échange entre la DGFIP et les ministères : les services déconcentrés de la DGFIP s'engagent désormais à un appui plus orienté sur la valorisation des contrôles réalisés par le comptable, y compris sur le périmètre des rémunérations pour le MENESR.

Au niveau national, le Département Comptable Ministériel est un partenaire essentiel du ministère dans sa démarche de qualité comptable, que ce soit au niveau de processus spécifiques (par exemple la clôture des comptes) ou de sa participation à la démarche de pilotage du CIC et à la construction de ses outils.

Sur l'année scolaire 2013-2014, le Département Comptable Ministériel a en particulier apporté un appui dans l'analyse des processus comptables (en vue de la cartographie des risques comptables ministériels) et dans la collecte et l'analyse des résultats des contrôles de la dépense par les services de la DGFIP.

A ce titre, les résultats du **Contrôle Hiérarchisé de la Dépense** des services déconcentrés de la DGFIP sur l'année 2013, pour une sélection de nature de dépenses, sont les suivants :

- Nature de dépense « frais de déplacement » : sur les 18.479 dossiers contrôlés par le comptable, 558 ont fait l'objet de suspension, soit un taux de de 3%. Cependant, plus de la moitié des suspensions concerne uniquement deux comptables publics (qui affichent des taux de suspension atypiques de 6,6% et de 78%). Si on exclut ces deux cas du périmètre d'analyse, le taux de suspension ministériel s'établit à 1,47%
- Nature de dépense « marchés publics » : sur les 13.060 dossiers contrôlés par le comptable, 725 ont été suspendus, soit un taux de 5,5%. Dans cinq rectorats, le taux de suspension est inférieur à 0,4%, soit un niveau particulièrement bas. Dans 14 autres, il est situé entre 1,43% et 4,26%. Enfin, dans 15 services, il est supérieur à 5%, atteignant même pour un service 15,6% (159 suspensions sur 1.022 dossiers)
- Nature de dépense « Paie et capital décès » : sur les 12.962 dossiers contrôlés, 602 ont été suspendus, soit un taux de 4,64%, recouvrant trois situations :
  - 15 services pour lesquels le taux de suspension est inférieur à 2% (sur 5.615 dossiers contrôlés)
  - 13 services pour lesquels le taux est compris entre 2% et 10%
  - 6 services pour lesquels le taux est supérieur à 14,7%, correspondant à 164 dossiers suspendus sur un total de 682 dossiers (taux moyen de suspension pour ces quatre services de 24%)
- Nature de dépense « autres dépenses barémées » : sur les 8.391 dossiers contrôlés, 317 ont été suspendus, soit un taux de 3,78%. A nouveau, ce taux élevé s'explique largement par une situation exceptionnelle (sur un des services académiques, 195 dossiers sur 782 semblent avoir présenté des anomalies). Si on exclut ce cas du périmètre d'analyse, le taux de suspension s'établit à 1,6%
- Nature de dépense « frais de changement de résidence » : un taux de suspension significatif de 5,2% est constaté (295 dossiers sur 5.677 contrôlés). Ce taux recouvre trois types de situations :
  - Dans 11 services, le taux de suspension sur les 1.778 dossiers contrôlés est de l'ordre de 0% ;
  - Dans 9 autres services, le taux de suspension 1.022 dossiers contrôlés est inférieur à 4% ;

- Dans 13 derniers services, le taux de suspension est compris entre 4 % et 27%. Sur ce périmètre de services, ce sont 269 dossiers des 2.877 contrôlés qui présentaient des anomalies, soit un taux de suspension moyen de 9,4%
- Nature de dépense « subventions aux collectivités » : le taux de suspension national de 1,26% résulte :
  - D'un taux de suspension très faible (0,38% en moyenne) dans 31 services ;
  - De trois situations atypiques : services présentant des taux de suspension de 8%, 15% et 35% sur un ensemble de 424 dossiers contrôlés

### Synthèse

N°	Nature de dépense	Nombre d'actes contrôlés	Taux de suspension	Commentaires
3.1	Frais de déplacement	18.479	3%	En excluant deux services aux profils atypiques, le taux de suspension moyen est de 1,47%
2.3	Marchés publics	13.060	5,5%	Grande hétérogénéité des taux de suspension
5.0	Paie et capital décès	12.962	4,64%	Grande hétérogénéité des taux de suspension
3.3	Autres dépenses « barémées »	8.391	3,78%	En excluant un service au profil atypique, le taux de suspension moyen est de 1,6%
3.4	Frais de changement de résidence	5.677	5,2%	Grande hétérogénéité des taux de suspension
4.3	Subventions aux collectivités	5.413	1,26%	Taux d'erreur découlant de trois situations atypiques

**Nota bene** : l'analyse des taux de suspension constatés par le comptable public dans le cadre de ses contrôles réglementaires, dont la traçabilité est assurée dans CHORUS, doit être prise en compte avec précaution. En effet :

- les données brutes peuvent ne pas refléter la réalité de situations locales (par exemple : taux de suspension de paiement important sur certaines catégories de dépense relevant de problèmes liés à l'outil CHORUS et non métier)
- le niveau de détail sur les rejets apporté par les comptables publics au sein du CHORUS est très hétérogène, en particulier concernant les motifs d'erreur, ce qui rend complexe les comparaisons
- une partie significative des suspensions découle d'une action de l'ordonnateur antérieure au contrôle (rejet à la demande de l'ordonnateur).

En tout état de cause, il appartiendra à chaque ordonnateur d'échanger avec son comptable assignataire sur le résultat de ses contrôles, les éléments ci-dessous visant exclusivement à permettre une comparaison inter-académique et à orienter les actions du PAM CIC 2014-2016.

**Troisième partie**  
**Evaluation du contrôle interne**  
**comptable ministériel**

L'évaluation du Contrôle Interne Comptable est le troisième pilier de la maîtrise des risques comptables avec l'analyse des risques et la définition/mise en œuvre des activités de maîtrise des risques<sup>21</sup>.

Il est mis en œuvre par les acteurs de la fonction comptable ministérielle, dans le cadre notamment d'opérations d'auto-diagnostic, ou par l'audit comptable, interne ou externe (certification des comptes de l'Etat).

### **3.1. L'usage de l'échelle de maturité de la gestion des risques au sein du MENESR**

#### **> L'usage de l'outil EMR n'a pas été inclus dans le socle CIC**

Un des outils recommandés par la Direction Générale des Finances Publiques pour l'évaluation du CIC est l'« échelle de maturité des risques » (EMR). Il se présente sous forme de questionnaire, qui doit permettre à un responsable de comparer sa démarche de CIC à un schéma théorique en se situant dans une logique de « paliers » (non fiable / informel / standardisé / évolué / optimisé). Les cotations qui en découlent doivent être déterminées dans le cadre d'échanges avec les acteurs intéressés et fondées sur des « éléments probants ».

Afin de prioriser le déploiement des AMR, le MENESR a choisi de ne pas inclure l'usage de l'EMR au sein du « socle CIC » (cf. supra). La Cour recommande cependant l'usage de cet outil (ou de dispositif équivalent) dans le cadre de ses évaluations du CIC ministériel.

#### **> L'auto-évaluation par l'EMR est cependant mise en œuvre par un certain nombre d'académies**

Il était demandé dans le cadre de l'enquête CIC de 2014 d'indiquer si l'EMR avait été employée en 2013, en 2014 à date de l'enquête, et s'il était prévu de l'employer à cible de fin 2014. Le retour d'enquête matérialise un taux d'utilisation significatif de l'EMR et une ambition d'emploi sur l'année 2014 pour un nombre important d'académies.

Il convient de noter que l'usage de l'outil est différent selon que sont abordés les processus « rémunérations » ou « hors rémunérations ».

---

<sup>21</sup> Cf. Arrêté du 31 décembre 2013 relatif au cadre de référence interministériel du contrôle interne comptable

Concernant les processus « hors-rémunérations », les perspectives d'usage par processus sont les suivantes<sup>22</sup> :

Périmètre d'usage de l'EMR / nombre d'académies déclarant avoir utilisé l'EMR ou prévoyant de le faire	Utilisée en 2013	Utilisée en 2014 à date de l'enquête	Usage prévu sur le second semestre 2014
Bourses de l'enseignement scolaire	13	2	18
Subventions aux établissements (hors forfait d'externat)	7	2	16
Prestations d'action sociale	5	2	16
Subventions aux établissements privés (forfait d'externat)	7	3	16
Fonctions support Chorus	7	4	15
Transports, déplacements, missions, réceptions	7	5	14
Opérations de clôture de fin d'exercice	5	4	13
Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (FIPHFP)	3	3	13
Bourses de l'enseignement supérieur	7	1	12
Commande publique	3	2	11

Concernant les processus « rémunérations », il apparaît qu'un grand nombre d'académie emploie l'EMR non par processus, mais d'une manière globale pour l'ensemble des processus par service de gestion. Le détail par processus n'est donc pas pertinent.

L'usage par académie de l'EMR, passé ou programmé, sur le périmètre « rémunérations » peut ainsi être résumé :

Usage en 2013 ou 2014	Prévision d'usage sur le second semestre	Nombre d'académies concernées
Non	Non	9
Non	Oui	13
Oui	Oui	7
Oui	Non	3

<sup>22</sup> Nota : une grande partie des académies n'ayant pas indiqué le « score » obtenu à l'issue de l'usage de l'EMR en 2013 ou 2014, il a été décidé de ne pas utiliser les données chiffrées

## 3.2. L'évaluation par l'audit

### > L'évaluation par l'audit interne

En application du décret du 28 juin 2011, l'audit interne est une activité exercée de manière indépendante et objective qui donne au ministre une assurance sur le degré de maîtrise des opérations comptables et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure ainsi de l'effectivité et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne comptable.

Deux rapports audits partenariaux IGAENR-MNA<sup>23</sup> ont été remis sur la période couverte par le présent document :

- Le rapport d'audit interne de novembre 2013 « processus d'allocation et de comptabilisation des bourses au sein de l'enseignement supérieur »<sup>24</sup>. Le plan d'action établi sur la base des recommandations comportait notamment la mise à jour et la diffusion du RCIC dédié, qui a été réalisée en février 2014. Le rapport d'audit a été diffusé et publié sur l'intranet Pléiade ;
- Le rapport d'audit interne de juillet 2014 « processus d'allocation et de comptabilisation des bourses au sein de l'enseignement scolaire »<sup>25</sup>. Le plan d'action établi sur la base des recommandations comporte en particulier la mise à jour et précision du RCIC « bourses de l'enseignement scolaire ». Ce travail est inscrit au sein du PAM 2014-2016. Le rapport d'audit sera transmis au plus tard à l'appui du RCIC rénové, mais peut être communiqué également sur demande au DCISIF.

Il convient également de noter qu'au-delà des recommandations et des plans d'action associés, les rapports d'audit comportent des propositions d'optimisation du dispositif ministériel de CIC. Celles-ci sont naturellement prises en compte dans la définition de la stratégie de pilotage du CIC.

En outre, dans le prolongement du décret n° 2012-567 du 24 avril 2012 relatif au contrôle et à l'audit internes des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche, il convient de noter que :

- Les personnalités qualifiées du comité ministériel d'audit interne (CMAI) ont été nommées par décision du 25 avril 2014 ;
- Le chef de la mission ministérielle d'audit interne (MMAI) a été nommé par arrêté du 23 juin 2014 (M. Bernard Bétant, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche).

<sup>23</sup> Mission Nationale d'Audit de la DGFiP

<sup>24</sup> Académies auditées : Aix-Marseille, Amiens et Paris

<sup>25</sup> Académies auditées : Créteil, Lille et Montpellier

## > L'évaluation par la Cour des Comptes (audit externe)

L'appréciation de l'audit externe sur le dispositif de contrôle interne comptable du ministère s'est exprimée en 2013 au travers de trois rapports :

- le rapport de certification des comptes de l'Etat 2013,
- la note d'évaluation du contrôle interne comptable ministériel (NEC),
- et, pour la première fois en 2013, un document de synthèse des onze NEC ministérielles permettant à chacun des ministères de se positionner par rapport aux autres.

La note d'évaluation du contrôle interne comptable MENESR pour les comptes de l'Etat 2013 de mars 2014 porte l'appréciation suivante sur le dispositif de CIC ministériel :

Extrait de la synthèse de la NEC MEN/MESR<sup>26</sup>

La NEC 2012 (...) avait souligné la relance du dispositif d'animation et de pilotage du déploiement du contrôle interne. Les ministères avaient en effet conforté réglementairement les structures de pilotage et de gouvernance et clarifié leurs relations, établi une nouvelle cartographie des processus et des risques, plus complète, et formalisé un plan d'action, pluriannuel, pour les exercices 2012-2014. (...)

Concernant la maturité du dispositif, la NEC faisait le constat du caractère très abouti de la réflexion sur le dispositif d'audit interne, méritant la mise en œuvre d'une phase plus opérationnelle, retardée par l'absence de désignation des membres du comité d'audit ministériel. La maturité globale du dispositif de contrôle et d'audit interne des ministères, sur l'ensemble de leur périmètre, restait en revanche faible. (...)

La NEC 2013 permet de confirmer que le ministère a atteint un niveau très satisfaisant en matière de gouvernance et de pilotage du dispositif : la composition des instances est stabilisée et elles se réunissent régulièrement, les outils mis en place sont aboutis, le plan d'action a été révisé. L'ensemble de la démarche a par ailleurs fait l'objet d'une formalisation avec la réalisation d'un référentiel organisationnel du contrôle interne comptable.

En matière d'adaptation du dispositif, la présente NEC est l'occasion de recommander au ministère d'élaborer des référentiels organisationnels des services impliqués dans la chaîne de la dépense, pour faciliter la capacité d'accompagnement de l'administration centrale et conforter les mécanismes d'ajustement du CIC (...).

La capacité d'appréciation du degré de maturité du dispositif de contrôle par l'administration centrale (...) présente encore des insuffisances, dues en particulier aux faiblesses des mécanismes de reporting. La généralisation de l'outil EMR est un élément de réponse et la recommandation sur ce point est maintenue. (...)

Enfin (...sur le cycle « charges de personnel et engagements de retraite »...), deux des recommandations formulées en 2012 sont levées, seule la recommandation relative aux mouvements manuels de saisie dans les SIRH est maintenue

<sup>26</sup> Nota : les développements relatifs à SIRHEN et au projet ONP ont en particulier été retirés, une grande partie d'entre elles ayant désormais un caractère trop daté par rapport aux évolutions de ces sujets.

La NEC comporte la formulation de 16 recommandations :

N° reco	Nature des recommandations (NEC relative à l'exercice 2013)
R1/R2/R3/R7/R9	Recommandations relatives à la gouvernance nationale et aux outils nationaux de CIC : articulation entre le CCIMR et les instances de gouvernance/pilotage du CIC, apport de précision au sein du référentiel organisationnel ministériel, construction de la cartographie des risques ministérielle, suivi de la mise à jour des outils de CIC
R4/R5/R6	Recommandations relatives au dispositif de reporting (informatisation du dispositif, consolidation annuelle des contrôles de supervision, corroboration annuelle des actions de contrôle)
R8	Recommandation relative à l'élaboration de référentiels d'organisation pour les services impliqués dans la chaîne de la dépense
R10/R11	Recommandations relatives au projet SIRHEN et au calendrier de raccordement ONP
R12	Recommandation de généralisation de l'outil EMR
R13/R14/R15	Recommandations relatives à l'audit interne ministériel
R16	Recommandation d'amélioration de la fiche de procédure portant sur les mouvements manuels saisis dans les SIRH et mise en place sur cette base de contrôles de supervisions adéquats.

Il convient de rappeler que les travaux de cette NEC n'ont pas compris d'analyse au sein des services déconcentrés (même si les travaux de la Cour réalisés en 2013 au sein de l'académie d'Orléans ont pu intégrer des analyses du dispositif académique de contrôle interne comptable).

SYNTHÈSE DES COTATIONS PAR DOMAINE ET PAR MINISTÈRE												
N°	DOMAINE / MINISTÈRE	MIEF	MINDEF	MEF- MESR	MCC	MIN	MJ	MAE	TRAVAIL- EMPLOI	SANTÉ	MEDDE	MAAF
1	L'organisation et le fonctionnement des structures de gouvernance du contrôle interne											
2	L'organisation et le fonctionnement des structures de pilotage et d'animation du contrôle interne											
3	Les outils de reporting du contrôle interne											
4	La carte des processus ministériels											
5	La carte des risques											
6	Le plan d'action ministériel											
7	L'organisation des services											
8	L'adaptation des dispositifs de contrôle interne à l'évolution de l'environnement							NA				
9	L'échelle de maturité et de gestion des risques (et autres dispositifs d'évaluation)											
10	Le dispositif d'audit interne ministériel											
	Au-dessus de la moyenne											
	Dans la moyenne											
	En dessous de la moyenne											

Extrait du document de synthèse des onze NEC ministérielles (Cour des Comptes, avril 2014)

## Annexes

### Résultats détaillés de l'enquête académique / déploiement des AMR en services déconcentrés

DETAIL DE L'ENQUETE ACADEMIQUE 2014 : PROCESSUS HORS REMUNERATIONS

> Taux de déploiement par type d'AMR, à date de mai 2014 et à cible septembre 2014.

Type d'AMR	Déploiement à date de l'enquête		Déploiement à cible septembre 2014	
	Clés	Non-clés	Clés	Non-clés
Commande publique		45%		70%
Bourses de l'enseignement scolaire	76%	42%	91%	59%
Bourses de l'enseignement supérieur	43%		73%	
Fonctions support Chorus	65%	57%	83%	67%
Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP)	45%	47%	74%	71%
Frais de transports, déplacements, missions, réceptions	72%	51%	93%	66%
Opérations de clôture de fin d'exercice	78%	49%	91%	60%
Prestations d'action sociale	58%	48%	77%	65%
Subventions aux établissements (hors forfait d'externat)	46%	36%	68%	50%
Subventions aux établissements privés (forfait d'externat)	63%	55%	84%	67%
<b>Total</b>	<b>64%</b>	<b>47%</b>	<b>84%</b>	<b>63%</b>

DETAIL DE L'ENQUETE ACADEMIQUE 2014 : PROCESSUS HORS REMUNERATIONS

> Taux de déploiement par service déconcentré.

Académie	A date de l'enquête		Cible septembre 2014	
	Clés	Non clés	Clés	Non clés
	83%	0%	100%	0%
	69%	9%	100%	12%
	94%	74%	100%	81%
	22%	26%	100%	74%
X	64%	51%	97%	74%
X	69%	70%	97%	86%
X	81%	74%	97%	86%
X	89%	70%	97%	91%
X	89%	53%	97%	56%
X	72%	58%	94%	81%
X	44%	9%	94%	14%
X	39%	60%	94%	93%
X	86%	74%	92%	81%
X	67%	56%	92%	93%
X	86%	70%	92%	79%
X	64%	74%	89%	88%
X	58%	53%	89%	84%
X	67%	35%	86%	47%
X	75%	70%	83%	77%
X	67%	40%	81%	58%
X	69%	0%	81%	0%
X	78%	72%	81%	77%
X	68%	61%	79%	78%
X	50%	37%	78%	60%
X	69%	65%	75%	70%
X	31%	0%	72%	0%
X	58%	42%	67%	95%
X	56%	49%	61%	49%
X	47%	28%	56%	53%
X	42%	44%	53%	67%
X	34%	38%	51%	62%
X	43%	45%	51%	60%
<b>Total</b>	<b>64%</b>	<b>47%</b>	<b>84%</b>	<b>63%</b>

## DETAIL DE L'ENQUETE ACADEMIQUE 2014 : PROCESSUS HORS REMUNERATIONS

### > Identification de quatre « groupes » d'académies

- **Groupe 1** : trajectoire d'atteinte du socle CIC à cible septembre 2014  
9 académies affichent un taux d'AMR-clés supérieur à 75% à date de mai 2014 et ambitionnent une progression à cible septembre 2014 (taux-cible entre 81% et 100%). A une exception près, elles ont également une trajectoire de déploiement des AMR non-clés et en ont d'ores et déjà déployé plus de la moitié.

Académie	A date de l'enquête		Cible septembre	
	Clés	Non clés	Clés	Non clés
	94%	74%	100%	81%
	89%	53%	97%	56%
	89%	70%	97%	91%
	86%	70%	92%	79%
	86%	74%	92%	81%
	83%	0%	100%	0%
	81%	74%	97%	86%
	78%	72%	81%	77%
	75%	70%	83%	77%

- **Groupe 2** : ambition de franchir un palier important entre mai et septembre 2014  
13 académies affichent l'ambition d'atteindre en septembre 2014 un taux d'AMR-clés supérieur à 75%, et ont d'ores et déclarent avoir d'ores et déjà déployé au moins 50% d'entre elles. A deux exceptions près, elles ont également une trajectoire de déploiement des AMR non-clés et en visent un taux de déploiement d'au moins 47%.

Académie	A date de l'enquête		Cible septembre	
	Clés	Non clés	Clés	Non clés
	69%	9%	100%	12%
	69%	70%	97%	86%
	64%	51%	97%	74%
	72%	58%	94%	81%
	67%	56%	92%	93%
	64%	74%	89%	88%
	58%	53%	89%	84%
	67%	35%	86%	47%
	69%	0%	81%	0%
	67%	40%	81%	58%
	68%	61%	79%	78%
	69%	65%	75%	70%
	50%	37%	78%	60%

- **Groupe 3 :** très forte ambition de rattrapage de trajectoire entre mai et septembre 2014  
4 académies affichent un taux de déploiement des AMR-clés inférieur à 50% en mai 2014 mais une très forte ambition de rattrapage de retard à cible de septembre 2014. L'une d'entre elle priorise clairement les AMR-clés (et n'affiche pas de niveau d'ambition pour les AMR non-clés). Deux autres en revanche affichent un niveau d'ambition significatif tant pour les AMR-clés que pour les AMR non-clés.

Académie	A date de l'enquête		Cible septembre	
	Clés	Non clés	Clés	Non clés
	44%	9%	94%	14%
	39%	60%	94%	93%
	31%	0%	72%	0%
	22%	26%	100%	74%
	44%	9%	94%	14%

- **Groupe 4 :** risques de décrochage de la trajectoire nationale  
6 académies affichent un niveau de déploiement d'AMR-clés inférieur à 60% à date et un objectif à septembre inférieur à 70%. Au sein de ceux-ci doivent cependant être isolés deux vices-rectorats, qui ont apporté des précisions concernant la non-adéquation de certaines AMR-clés à leur environnement.

Académie	A date de l'enquête		Cible septembre	
	Clés	Non clés	Clés	Non clés
	58%	42%	67%	95%
	56%	49%	61%	49%
	47%	28%	56%	53%
	43%	45%	51%	60%
	42%	44%	53%	67%
	34%	38%	51%	62%

DETAIL DE L'ENQUETE ACADEMIQUE 2014 : PROCESSUS HORS REMUNERATIONS

- > « TOP / AMR-clés » : activités de maîtrise de risques dont le taux de déploiement est le plus important (> 85% en mai 2014)

Libellé de l'AMR-clé	Déploiement mai 2014	Prévision septembre 2015
Référentiel relatif aux fonctions support Chorus Utiliser systématiquement la fiche de demande d'habilitation (cf. modèle en annexe) et archiver chaque fiche (papier ou dématérialisé).	94%	97%
Référentiel relatif aux frais de transports, déplacements, missions, réceptions A partir du mois de novembre, il est recommandé de hiérarchiser les demandes de paiement des dossiers selon le critère principal (mais non exclusif) de leur ancienneté (date de dépôt chez le gestionnaire).	91%	100%
Référentiel relatif aux bourses de l'enseignement scolaire Mise en œuvre de la circulaire à paraître DGESCO/DAF sur la procédure de virement du montant des bourses à compter de l'exercice 2012 (acompte en juin et régularisation en novembre)	90%	97%
Référentiel relatif aux frais de transports, déplacements, missions, réceptions Faire systématiquement établir des ordres de mission permanents nominatifs (individuels ou collectifs) sauf cas des enseignants en service partagé disposant d'un arrêté de nomination	88%	97%
Référentiel relatif aux subventions aux établissements privés (forfait d'externat) Préparer de manière anticipée les opérations pour limiter le délai entre la mise à disposition des crédits et le versement aux établissements, en particulier la présaisie des formulaires Chorus de demandes de subvention ou des EJ associés, et mesurer le nombre d'établissements payés après le 31/01 de l'année.	88%	97%
Référentiel relatif aux fonctions support Chorus S'assurer que la charte d'utilisation a été signée par tous les utilisateurs Chorus.	88%	97%

DETAIL DE L'ENQUETE ACADEMIQUE 2014 : PROCESSUS HORS REMUNERATIONS

- > « FLOP / AMR » : les trois activités de maîtrise de risques dont le taux de déploiement est le plus bas (inférieur à 30%)

Libellé de l'AMR	Déploiement mai 2014	Prévision septembre 2015
<p>Référentiel relatif aux subventions aux établissements (hors forfait d'externat)</p> <p>Réaliser et formaliser un contrôle sur un échantillon de trois établissements en s'appuyant sur les données GFC, visant à s'assurer que les dépenses liées au paiement des AED sur l'exercice n ne sont pas reportées sur l'exercice n+1. Cette action peut être complétée d'un rappel réglementaire aux établissements mutualisateurs.</p> <p>(AMR non-clé)</p>	6%	32%
<p>Référentiel relatif aux bourses de l'enseignement scolaire</p> <p>Demande de présentation des originaux des pièces justificatives lors de la constitution du dossier.</p> <p>(AMR non-clé)</p>	23%	29%
<p>Référentiel relatif aux subventions aux établissements (hors forfait d'externat)</p> <p>Pour chaque demande de dotation supplémentaire de fonds sociaux exprimée par un établissement, vérifier au préalable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'existence d'une délibération du conseil d'administration de l'établissement sur les modalités d'attribution des fonds sociaux</li> <li>- l'existence d'opérations de recouvrement en cours (afin de s'assurer de l'existence au sein de l'établissement de diligences nécessaires au recouvrement de créances impayées).</li> </ul> <p>(AMR non-clé)</p>	23%	35%

## Niveau d'atteinte du socle CIC

A partir des documents transmis dans le cadre de l'enquête annuelle sur le déploiement du CIC en services déconcentrés, un dispositif de scoring des académies a été construit. Il se compose de deux indices :

- Indice « déploiement des AMR-clés » sur 141 points :
  - Sur 105 points : déploiement des AMR « rémunérations » (prise en compte du déploiement pour chacune des populations : 1 point par AMR-clé à déployer par population) ;
  - Sur 36 points : déploiement des AMR-clés « hors-rémunérations (1 point par AMR-clé à déployer)
- Indice « taux de pilotage » sur 100 points :
  - Identification des référents promoteurs et techniques : 20 points ;
  - Existence d'organigrammes ou de textes décrivant l'organisation CIC : 20 points ;
  - Existence d'un plan d'action : 20 points (10 points en cas de justification/explication) ;
  - Existence d'un dossier permanent : 20 points
  - Réunion d'un COPIL CIC au moins une fois entre septembre 2013 et mai 2014 : 20 points
  - Réunion d'un COPIL CIC seulement une fois entre septembre 2013 et septembre 2014 : 10 points
  - Réunion d'un COPIL CIC au moins deux fois entre septembre 2013 et septembre 2014 : 10 points

Acad.	Déclaratif enquête mai-14			Cible affichée à septembre2014		
	Indice "déploiement AMR-clés »	Indice "pilotage"	"Score"	Indice "déploiement AMR-clés »	Indice "pilotage"	"Score"
1	92%	70%	65%	98%	100%	98%
2	65%	80%	52%	97%	100%	97%
3	53%	100%	53%	97%	100%	97%
4	44%	100%	44%	97%	100%	97%
5	55%	90%	49%	95%	100%	95%
6	35%	100%	35%	95%	100%	95%
7	89%	90%	80%	94%	100%	94%
8	54%	80%	44%	94%	100%	94%
9	88%	80%	70%	93%	100%	93%
10	61%	100%	61%	93%	100%	93%
11	70%	100%	70%	91%	100%	91%
12	50%	80%	40%	90%	100%	90%
13	70%	80%	56%	85%	100%	85%
14	70%	100%	70%	84%	100%	84%
15	60%	70%	42%	83%	100%	83%
16	67%	100%	67%	81%	100%	81%
17	60%	100%	60%	81%	100%	81%
18	64%	50%	32%	81%	100%	81%
19	43%	70%	30%	79%	100%	79%
20	56%	90%	50%	78%	100%	78%
21	63%	80%	50%	97%	80%	78%
22	71%	90%	64%	76%	100%	76%
23	53%	90%	48%	74%	100%	74%
24	19%	80%	15%	80%	90%	72%
25	56%	70%	39%	68%	100%	68%
26	47%	70%	33%	68%	90%	62%
27	34%	100%	34%	61%	100%	61%
28	63%	40%	25%	84%	60%	50%
29	84%	40%	33%	84%	50%	42%
30	15%	100%	15%	17%	100%	17%

« scoring » des académies en fonction des deux indices : « taux de déploiement des AMR-clés » et « pilotage »

## Un mot sur les acteurs du CIC

Les réalisations en termes de CIC ministériel décrites au sein de ce document sont le résultat d'un investissement collectif (le CIC étant nécessairement « l'affaire de tous ») :

- C'est d'abord **l'implication des acteurs gestionnaires** des fonctions financières et de « gestion administrative » qui ont intégré à leurs modalités de travail les exigences associées au contrôle interne, ainsi que **l'investissement des cadres dirigeants** qui légitiment et rendent possible cette amélioration ;
- C'est également **l'engagement des acteurs qui pilotent, accompagnent et structurent** ce changement à tous les niveaux opérationnels : les équipes « **référénts CIC** », promoteurs et techniques, les **coordonnateurs paye**, et tous les autres acteurs transversaux qui sont les garants de la diffusion de la « culture CIC » au sein des services de gestion du MENESR. Le présent document ne met en évidence qu'une partie de leurs réalisations et initiatives en termes de démarches de maîtrise des risques comptables et d'appropriation de la démarche nationale au profit des risques de leurs structures ;
- Enfin, ce sont les **acteurs en charge de la conception, du pilotage et de la gouvernance** du CIC en administration centrale, au sein des directions du ministère ou du SCBCM. *Ce document est l'occasion de saluer particulièrement :*
  - *Celles et ceux qui, ayant largement œuvré en 2013/2014 pour le déploiement du CIC au niveau ministériel, ont aujourd'hui pris d'autres fonctions (Nadine Bellegarde, rédactrice au sein de DAF C3, Anne-Sophie Furry-Roussel, correspondante CIC au sein de DAF B, Véronique Gris, experte de haut niveau au sein de la DAF, Fabienne Nidjam-Reynaud, chef de projet CIC au DCISIF...)*
  - *Celles et ceux qui, depuis septembre 2013 ont pris des fonctions cruciales au sein du dispositif de CIC ministériel (Damien Barillon, DAF C3, septembre 2014 ; Marina Bihi, chef de projet CIC au DCISIF, mai 2014 ; Nathalie Chalumeau, DAF C3, septembre 2013...).*

