

Contenu

INTRODUCTION	3
1. LE CONTROLE INTERNE COMPTABLE AU SEIN DU MENESR.....	4
1.1. DEFINITIONS DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE (CIC).....	4
1.2. PRINCIPAUX ORGANES ET ACTEURS DE PILOTAGE DU CIC AU NIVEAU MINISTERIEL	5
1.3. PRINCIPALES ETAPES DU CONTROLE INTERNE COMPTABLE MINISTERIEL.....	7
1.4. LES PRINCIPAUX OUTILS STRUCTURANTS DU CIC	7
1.5. LE « RESEAU CIC ».....	9
1.6. LA PRISE EN COMPTE DES TRAVAUX ONP	9
2. DETAIL DES PROCESSUS CIC	11
2.1. E1 : DEFINIR ET PILOTER LA STRATEGIE CIC SUR LA BASE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	13
2.2. E2 : ORGANISER LES TRAVAUX ET DEFINIR LES FEUILLES DE ROUTES	15
2.3. E3 : DEFINIR LES ACTIVITES DE MAITRISE DES RISQUES (AMR)	17
2.4. E4 : ANIMER LE DISPOSITIF ET SUIVRE LES FEUILLES DE ROUTE	20
2.5. E5 : DEPLOYER LES ACTIVITES DE MAITRISE DES RISQUES (AMR)	21
2.6. E6 : ACCOMPAGNER LA MISE EN ŒUVRE DU CICF DES ETABLISSEMENTS PUBLICS.....	22
2.7. E7 : ACCOMPAGNER LA MISE EN ŒUVRE DU CICF DES ETABLISSEMENTS PUBLICS.....	23
2.8. E8 : ÉVALUER LE DISPOSITIF DE CIC	24
2.9. E9 : ANALYSER LE DEPLOIEMENT DU CIC ET ACTUALISER LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	25
2.10. E10 : DIFFUSER UNE CULTURE	26
3. CALENDRIER ANNUEL DU CIC (SERVICES CENTRAUX ET DECONCENTRES).....	27
ANNEXE 1 : LIGNES DIRECTRICES POUR LA CONSTITUTION DE REFERENTIELS CIC.....	28
ANNEXE 2 : LISTE DES PILOTES DE PROCESSUS ET REFERENTS VALIDEE EN COPIL CIC-CIB DU 14 NOVEMBRE 2013 – COMPLETEE (EN BLEU) EN MAI 2014	30

Suivi des versions :

> Version du 18 novembre 2013 :

- validée en COPIL CIC-CIB du 14 novembre 2013 ;
- annexe 1 modifiée en intégrant les décisions du COPIL et les éléments issus du suivi du PAM CIC.

> Version du 6 mai 2014 :

- mise en forme, mise à jour suite au changement de périmètre des ministères, corrections mineures de coquilles.

INTRODUCTION

Le présent document constitue le cadre de référence de l'organisation du Contrôle Interne Comptable au sein du ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENESR).

Il vise à stabiliser l'organisation ministérielle en termes de Contrôle Interne Comptable (CIC) et à permettre ainsi :

- une consolidation des pratiques ministérielles et un renforcement de l'environnement de gouvernance du CIC ;
- une optimisation de la charge de travail associée au CIC, à chaque niveau ;
- la constitution d'une base solide pour des chantiers d'informatisation de tout ou partie du CIC ministériel.

Le document décrit d'abord les **grands principes d'organisation-cible** de la démarche CIC du MENESR, puis précise les **principales étapes** de conception, de mise en œuvre et d'analyse du CIC.

L'organisation ainsi décrite est une cible, vers laquelle convergeront progressivement l'ensemble des acteurs. Elle pourra être adaptée au besoin en fonction des situations particulières, qui seront alors justifiées et historisées au sein du Dossier Permanent de CIC du ministère.

Ce document a vocation à s'enrichir régulièrement, en particulier en fonction des évolutions organisationnelles et normatives. Le Département du Contrôle Interne et des Systèmes d'Information Financiers (DCISIF) est en charge de cette revue périodique.

La pertinence du référentiel doit être analysée *a minima* chaque année. La présente version du référentiel organisationnel ne comporte pas, en particulier, de développements détaillés relatifs au dispositif de renforcement du CICF au sein des Établissements Publics relevant de son périmètre.

1. Le contrôle interne comptable au sein du MENESR

1.1. Définitions du contrôle interne comptable (CIC)

Le contrôle interne comptable (CIC) 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.

Il s'étend à tous les acteurs qui produisent de l'information comptable en raison de leur participation aux processus comptables. Son champ couvre la comptabilité d'exercice (retranscription normée des flux économiques et financiers de l'entité) et l'ensemble des procédures qui aboutissent à une écriture comptable ou à une procédure qui elle-même aboutit à une écriture comptable.

Ce périmètre exclut les champs budgétaires et décisionnels, ainsi que la comptabilité d'analyse des coûts des actions de politique publique.

Le contrôle interne comptable est un sous-ensemble du contrôle interne ministériel.

- *Références réglementaires* -

Décret du 28 juin 2011

- Article 1

« Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre, mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux, sous la coordination du secrétaire général du département ministériel, qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque ministère. »

Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique

« Chapitre IV : Le contrôle interne et l'audit interne

- Article 170

Dans chaque ministère est mis en place un dispositif de contrôle interne budgétaire et de contrôle interne comptable.

(...)

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. »

1.2. Principaux organes et acteurs de pilotage du CIC au niveau ministériel

Conformément aux normes interministérielles de CIC, le MENESR a désigné :

- Un « **réfèrent promoteur ministériel** » : le Directeur des Affaires Financières en tant que Responsable de la Fonction Financière Ministérielle (RFFIM). Celui-ci donne l'impulsion nécessaire au plus haut niveau en sensibilisant les hiérarchies et en arrêtant les axes de diffusion du contrôle interne comptable (périmètre, calendrier, etc.). Il s'assure de la mise en œuvre du contrôle interne comptable (article 69 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012).
- Un « **réfèrent technique ministériel** » : le chef du Département du Contrôle Interne et des Systèmes d'Information Financiers (DCISIF). Le DCISIF « anime et coordonne (...) les politiques de contrôle interne comptable sur l'ensemble des périmètres des ministères. » (Arrêté du 24 avril 2012).

Le DCISIF assure le secrétariat **du COPIL CIC/CIB**¹, présidé par le DAF. Celui-ci a en particulier comme objectifs de valider les axes stratégiques de renforcement du CIC, au vu d'une analyse du niveau de renforcement du CIC et de la cartographie des risques comptables.

Il organise et anime le Comité de Suivi du Plan d'Actions Ministériel CIC¹ qui suit, à un niveau opérationnel, la mise en œuvre des actions de renforcement du CIC.

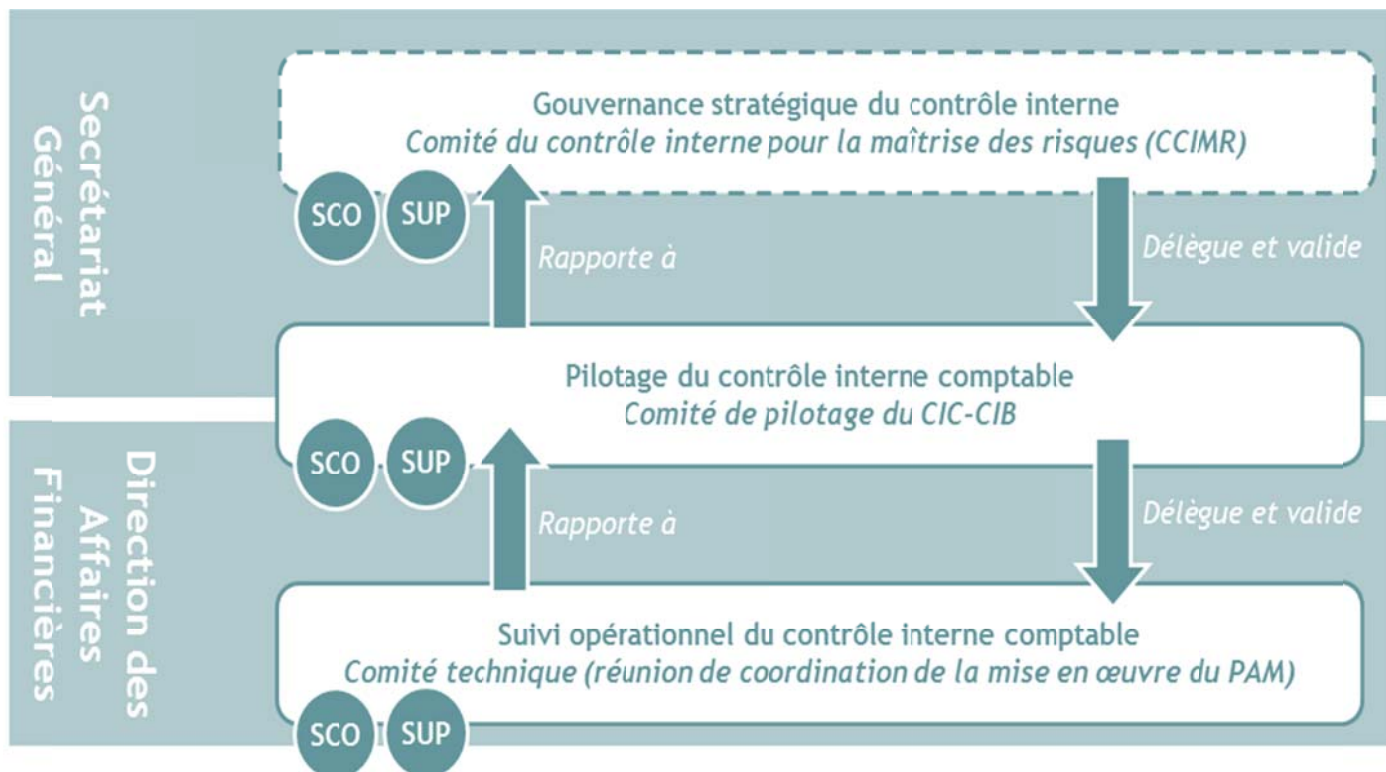
Le dispositif de CIC est intégré à la démarche plus générale de renforcement du contrôle interne, pilotée par la mission de contrôle interne pour la maîtrise des risques placée auprès du secrétaire général. **Le comité commun de contrôle interne pour la maîtrise des risques**² (CCCIMR) définit les orientations nécessaires au déploiement du contrôle interne dans les services centraux et déconcentrés. Il suit également la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne par les opérateurs de l'Etat, dans le cadre de leur organisation et de leur gestion propres (décret n° 2012-567 du 24 avril 2012).

Enfin, le dispositif de CIC du ministère est naturellement articulé avec le dispositif d'**audit interne ministériel** : mission ministérielle d'audit interne et comité d'audit.

¹ Comité de Pilotage Contrôle interne comptable / contrôle interne budgétaire

² Egalement nommé « comité technique »

Figure 1 : articulation entre les comités CCIMR, COPIL CIC/CIB et Comité technique (ou « de suivi du PAM »)



1.3. Principales étapes du Contrôle Interne Comptable ministériel

Le ministère a fait le choix de modéliser ses pratiques de contrôle interne comptable (CIC) au travers de dix étapes qui couvrent la majorité des activités de pilotage, de mise en œuvre, d'analyse et de conduite du changement liées au CIC. Elles sont modélisées dans le graphique ci-contre (*figure 2*). Le détail de ces étapes est décrit dans la deuxième partie de ce document.

1.4. Les principaux outils structurants du CIC

Au niveau stratégique, les priorités de renforcement du CIC sont déclinées dans le Plan d'Action Ministériel pour le CIC et construites à partir de la cartographie des processus et de la cartographie des risques comptables du ministère.

Au niveau opérationnel, les principaux outils du CIC au sein du MENESR sont les **Référentiels de Contrôle Interne Comptable (RCIC)** par processus ou sous-processus qui comportent :

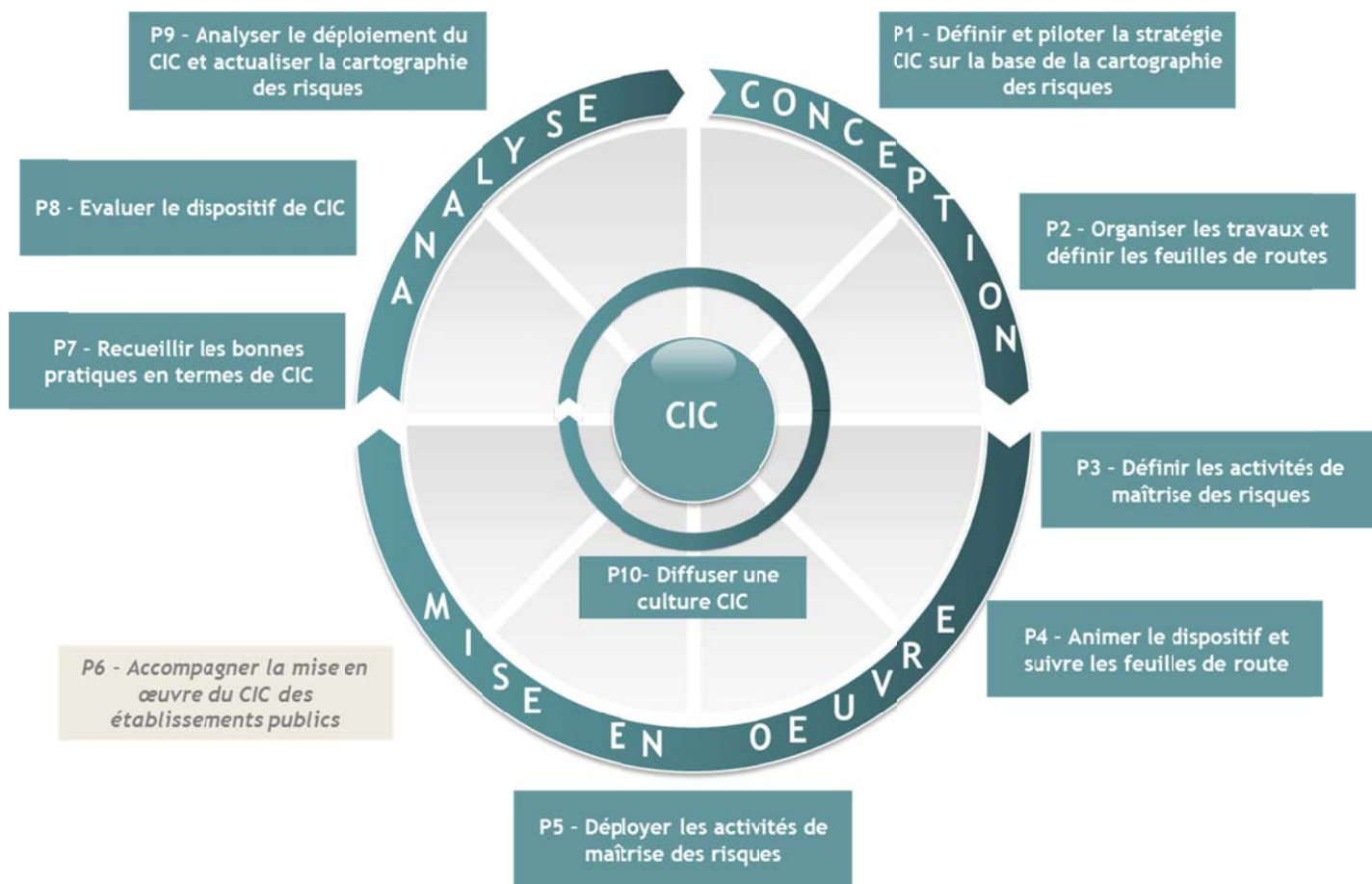
- une **documentation de processus** sous forme de logigramme ;
- une **identification et une priorisation des risques** potentiels au sein du processus et une identification des **activités de maîtrise des risques (AMR)** à mettre en regard ;
- un support pour la **description des rôles et des responsabilités des acteurs** au sein d'un organigramme fonctionnel nominatif (OFN) permettant l'identification des titulaires et des suppléants.

On entend par « déploiement de RCIC » l'ensemble des actions visant à diffuser et à faciliter la mise en œuvre des RCIC à des niveaux opérationnels et de pilotage adéquats, intégrer les AMR aux procédures courantes de gestion, renseigner les OFN et évaluer régulièrement (contrôle de supervision voire de second niveau) l'ensemble de ces actions.

D'autres outils opérationnels de CIC peuvent être produits et diffusés, et en particulier des outils d'évaluation du CIC existant (Echelle de Maturité de la gestion des Risques, par exemple).

A tous les niveaux pertinents peuvent être déployés les outils suivants : la cartographie des processus, la cartographie des risques et le plan d'action. Ils sont historisés dans le dossier permanent de CIC.

Figure 2 : Modélisation des étapes de CIC au sein du ministère MENESR



1.5. Le « réseau CIC »

Le contrôle interne comptable est l'affaire de tous, des organes de direction à l'ensemble des agents du ministère et de ses établissements publics.

Le présent document décrit plus particulièrement les fonctions associées :

- **au département du contrôle interne et des systèmes d'information financiers** (DCISIF), animateur et coordinateur des politiques de CIC ;
- aux « **pilotes de processus** », principaux responsables de la conception des démarches de renforcement de CIC pour des processus / sous-processus donnés, en particulier les référentiels de CIC. Ils sont notamment en charge d'identifier tout risque d'obsolescence des outils de CIC ;
- aux « **référénts CIC** », en services centraux et déconcentrés, en charge de la mise en œuvre concrète des activités de maîtrise des risques comptables et de leur suivi. Le réseau des référents CIC en académie est défini par la note DCISIF n°2012-0069 du 24 septembre 2012 :
 - o un référent « promoteur » ;
 - o un ou plusieurs référents « techniques » ;
- aux « **référénts CIC / établissements publics** » en administration centrale, en charge d'appuyer le renforcement du CICF au sein des établissements publics de leur périmètre.

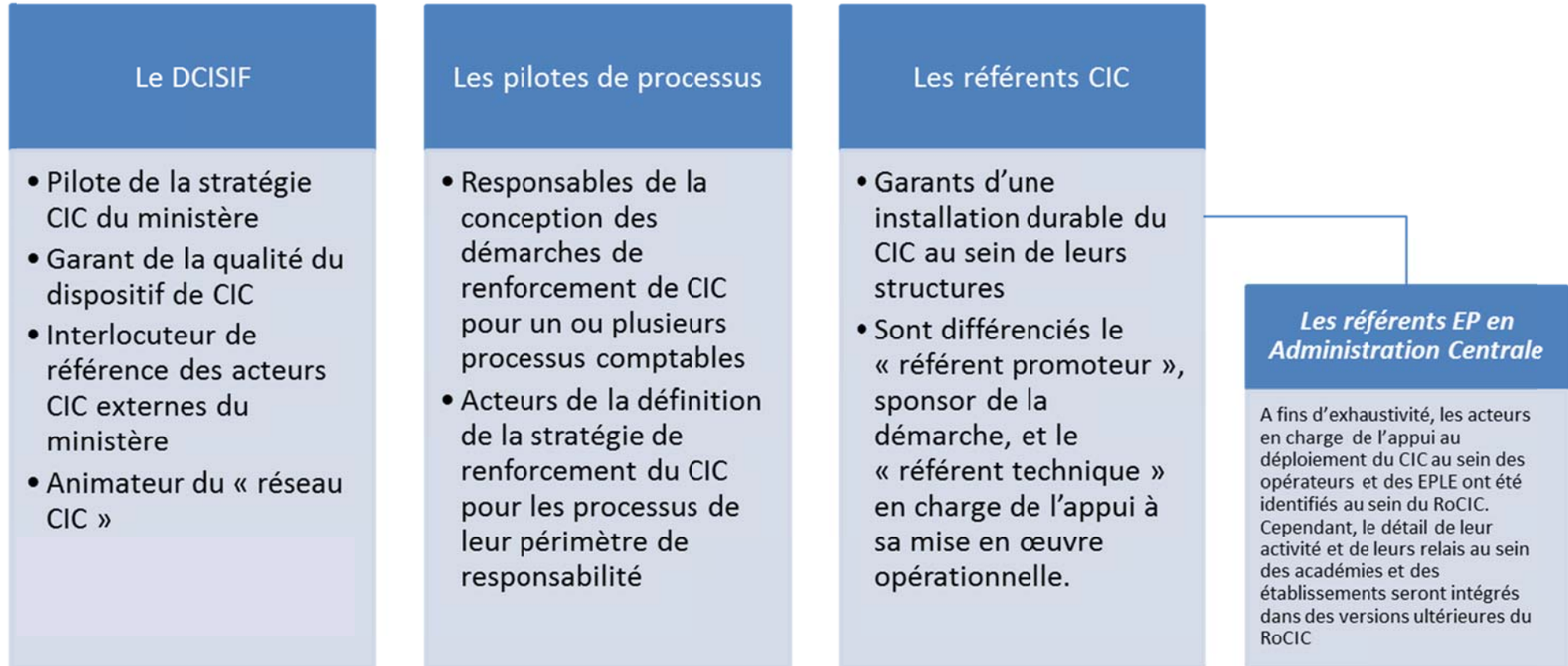
Les acteurs prenant en charge ces fonctions constituent le cœur du « réseau CIC » du ministère. Leurs fiches de postes doivent inclure le descriptif des activités liées à leurs fonctions CIC.

1.6. La prise en compte des travaux ONP

Les travaux de l'Opérateur National de Paie (ONP) alimentent la trajectoire de CIC du MENESR en termes de sécurisation des processus « Titre II-Rémunération ». Ceci se matérialise en particulier par :

- la reprise de la cartographie des processus ONP pour construire le plan de travail des Référentiels de Contrôle Interne Comptable ;
- l'intégration des processus de Gestion Administrative Paye dans les démarches d'analyse des risques et de définition des mesures de maîtrise ;
- l'intégration des « travaux d'identification et de résorption des écarts en gestion » dans les démarches CIC « Titre II – Rémunération ».

Figure 3 : Synthèse des acteurs CIC du ministère



2. Détail des processus CIC

Les processus ci-dessous décrivent l'organisation-cible du CIC. Dans celle-ci :

- le DCISIF a principalement un rôle de définition et de pilotage de la stratégie CIC du ministère³, ainsi que de garantie de la qualité des dispositifs de contrôle interne comptable. Il assume également une fonction d'interlocuteur de référence pour les acteurs CIC externes au ministère, notamment auprès de :
 - o la Cour des Comptes dans son rôle de certificateur ;
 - o la Direction Générale des Finances Publiques dans le cadre du réseau des référents ministériels ;
 - o le CBCM.

Enfin, il anime le réseau CIC :

- les « pilotes de processus » sont en charge de la définition des activités de maîtrise des risques comptables associées à un périmètre de processus. Ils sont notamment responsables des Référentiels de Contrôle Interne Comptable (RCIC). En cible, toutes leurs activités à impact comptable (production réglementaire, réingénierie de procédure, pilotage de réseau, Maîtrise d'Ouvrage de Système d'Information, etc.) sont complètement intriquées avec les objectifs de CIC. Ils participent à l'analyse des risques comptables dans le cadre de la revue de la stratégie CIC ;
- les « référents CIC », en services centraux et en académies, s'attachent à installer durablement au sein de leurs organisations les activités de maîtrise des risques définies dans le PAM CIC et/ou au sein des RCIC. Ils accompagnent les opérationnels à tous les niveaux pour que les activités de contrôle soient pleinement intégrées dans leurs activités de gestion (appui méthodologique, conduite du changement voire revue post-déploiement). Ils effectuent un reporting au DCISIF dans le cadre du lien fonctionnel CIC.

Les référents « CIC / établissements publics » en administration centrale ont un rôle spécifique d'analyse du niveau de CICE au sein des établissements publics et d'appui à son renforcement. Ils participent à l'analyse des risques comptables dans le cadre de la revue de la stratégie CIC. Ils effectuent un reporting au DCISIF dans le cadre du lien fonctionnel CIC.

³ A tous les niveaux : services centraux, déconcentrés et établissements publics

	DCISIF	Pilote de processus	Référent CIC
E1 - Définir et piloter la stratégie CIC sur la base de la cartographie des risques	Réalise	Contribue	Est informé
E2 – Organiser les travaux et définir les feuilles de routes	Réalise	Est informé	Est informé
E3 – Définir les activités de maîtrise des risques	Contribue	Réalise	Contribue (groupes de travail)
E4 – Accompagner la mise en œuvre du CIC dans les établissements publics [<i>nota : rôle du référent EP qui sera densifié ultérieurement</i>]	Contribue / est informé	-	*
E5 – Animer le dispositif et suivre les feuilles de route – niveau opérationnel	-	-	Réalise (référent promoteur + référent technique)
E5 – Animer le dispositif et suivre les feuilles de route – animation réseau CIC	Réalise	Contribue	Contribue
E6 – Déployer les activités de maîtrise des risques	Est informé	Est informé	Réalise
E7 – Recueillir et valoriser les bonnes pratiques	Chaque responsable à son niveau (valorisation et mise en ligne par le DCISIF)		
E8 – Evaluer le dispositif de CIC	Est informé	Est informé	Réalise
E9 – Analyser le déploiement du CIC et actualiser la cartographie des risques	Réalise	Contributeur	Contributeur
E10 – Diffuser une culture	Chaque responsable à son niveau		

2.1. E1 : Définir et piloter la stratégie CIC sur la base de la cartographie des risques

Objectifs de l'étape CIC

Le Plan d'Action Ministériel pour le Contrôle Interne Comptable (PAM CIC) définit la trajectoire de renforcement du CIC d'un ministère sur une période de trois ans, en se fondant en particulier sur l'analyse des risques associés à chaque processus comptable et à l'environnement global de maîtrise des risques. Chaque PAM couvre une période triennale – le PAM actuel couvrant la période [2012-2014]. Le prochain couvrira la période [2014-2016].

Les objectifs de cette étape sont de définir ou de mettre à jour les PAM CIC de chacun des ministères, de les faire valider et de les publier/diffuser.

Livrables / Leviers

- Plan d'Action Ministériel CIC triennal, comportant une cartographie des processus et des risques, supports de la liste des actions ministérielles de renforcement du CIC ; ou la « mise à jour » du PAM CIC, comportant principalement une adaptation de la liste des actions de renforcement du CIC.
- Liste des « pilotes de processus »

Calendrier de réalisation

Les travaux de rédaction ou de mise à jour du PAM débutent à compter de juin chaque année, dès finalisation de l'étape E9 « analyser le déploiement du CIC et actualiser la cartographie des risques ». La signature du PAM ou de sa mise à jour par le DAF et le SG doit être acquise pour le 15 août de chaque année.

Les modes privilégiés de définition des actions de renforcement du CIC sont :

- le COPIL CIC/CIB pour exposer et faire valider les principales orientations du PAM ;
- les réunions entre le DCISIF et les « pilotes de processus » (Comité de suivi CIC et réunions bilatérales) ainsi que le Comité de Direction de la DAF.

Acteurs mobilisés

La rédaction du PAM ou sa mise à jour sont de la responsabilité du DCISIF. Il mobilise l'ensemble des acteurs nécessaires pour la définition des actions et en particulier les pilotes de processus, les référents « établissements publics » et le CBCM. La liste des « pilotes de processus » est validée par le DAF et présentée en COPIL CIC/CIB.

Illustration / Détail

Le PAM est le support d'une vision stratégique du renforcement du CIC qui s'appuie sur :

- *l'élaboration d'une cartographie des activités de chaque ministère, incluant celle de ses opérateurs ;*
- *une évaluation des enjeux financiers concernés ;*
- *l'appréciation de la maîtrise des risques par les différents acteurs ;*
- *l'évolution de la notion de « risques bruts » (croisement de la fréquence et des enjeux financiers) vers la notion de « risques nets », après prise en compte de l'intensité des dispositifs de maîtrise des risques ;*
- *les opérations conduites par les opérateurs, pleinement dans le champ des responsabilités ministérielles ;*
- *une trajectoire triennale, qui devra être actualisée chaque année.*

Il doit constituer un outil de pilotage structuré autour :

- *d'un bilan de la situation de chaque ministère et de ses opérateurs ;*
- *d'un suivi des recommandations de la Cour des comptes ;*
- *des résultats des audits/organismes de contrôle ;*
- *d'une analyse et d'une actualisation des risques encourus ;*
- *de la définition de plans et d'axes d'actions pour les ministères et leurs opérateurs.*

Le PAM et ses mises à jour sont disponibles sur l'intranet de la DAF.

2.2. E2 : Organiser les travaux et définir les feuilles de routes

Objectifs de l'étape CIC

Les objectifs de cette étape sont de décliner au niveau opérationnel les orientations du PAM en décrivant la liste d'activités à mettre en œuvre pour chaque pilote de processus et chaque référent technique.

Les « feuilles de route » des référents techniques constituent le minimum attendu en termes d'actions de renforcement du CIC.

Livrables / Leviers

- Pour les pilotes de processus : planning de diffusion des référentiels de contrôle interne comptable (RCIC)
- Pour les référents CIC : « feuille de route CIC », indiquant les échéances de mise en œuvre opérationnelle des démarches et des outils de CIC
- Pour l'ensemble du « réseau CIC » : séminaire CIC d'octobre

Calendrier de réalisation

Les feuilles de route et les plannings de diffusion des RCIC doivent être produits avant octobre.

Acteurs mobilisés

Le DCISIF est en charge de la production des « feuilles de route » des référents CIC. Celles-ci sont en principe une extraction du PAM. Cependant, le cas échéant, les « feuilles de route » peuvent être personnalisées en fonction des contextes des référents CIC (par exemple : pour des académies ayant des trajectoires de renforcement du CIC plus lentes).

Les plannings de création, la diffusion des RCIC et leurs mises à jour (et des éventuels autres outils de renforcement du CIC) font l'objet d'itérations entre le DCISIF et les pilotes de processus. Le DCISIF s'assure en particulier de la cohérence des rythmes de diffusion des outils avec les plans de charge des référents CIC.

Illustration / Détail

Exemple : extrait de la feuille de route CIC de septembre 2012 à destination des services académiques

N° d'action dans les PAM	Thème	Action	Mise en œuvre	Retour des résultats
54 (MEN)	Pilotage	Actualiser les coordonnées des référents techniques ou des correspondants directionnels	Sept. 2012	30 sept 2012
23 (MEN) 14 (MESR)		Servir la cartographie des activités	4eme trim. 2012	Février 2013 *
46 (MEN)		Etablir une fiche de poste pour le référent CIC en académie (cf. note cadre sur l'organisation du CIC en académie)	1 ^{er} trim. 2013	Février 2014 **
43 (MEN)	Documentation	Etablir l'organigramme du CIC de l'académie	Dès réception	Février 2013 *
64 (MEN) 47 (MEN)	Animation	Participer au séminaire annuel des référents CIC académiques ou d'administration centrale	Oct. 2012	/

2.3. E3 : Définir les activités de maîtrise des risques (AMR)

Objectifs de l'étape CIC
Les objectifs de cette étape sont de produire ou de mettre à jour les principaux outils de Contrôle Interne Comptable (les RCIC et les campagnes de contrôle, en particulier) qui seront mis en œuvre par les référents CIC après diffusion coordonnée avec le DCISIF.
Livrables / Leviers
<ul style="list-style-type: none">- Référentiels de contrôle interne comptable (RCIC) construits selon la méthodologie ministérielle- Autres outils de contrôle (Autodiagnostic du CIC, documentation des contrôles de supervision, « campagnes de contrôle » (cf. activités réalisées sur le périmètre Rémunérations-Titre II, etc.)- Actions de maîtrise des risques au niveau national (évolutions des systèmes d'information, modification de la réglementation, etc.)
Calendrier de réalisation
En fonction des plannings de diffusion de chaque pilote de processus.
Acteurs mobilisés
En cible, ce sont les pilotes de processus qui produisent les RCIC afférents à leurs processus, selon la méthodologie ministérielle. Le DCISIF peut participer aux ateliers de conception des RCIC, anime les « comités de révision » qui permettent la validation des RCIC et est cosignataire des transmissions au « réseau CIC ». En mode transitoire, le DCISIF peut être chargé de réaliser les productions et les mises à jour en lieu et place des pilotes de processus.

Principes de définition des activités de maîtrise des risques au MENESRESR

- Toute définition d'AMR au sein du MENESR doit être le fruit d'une co-construction entre le pilote de processus et un échantillon des praticiens/experts qui auront la charge de mise en œuvre ultérieure des AMR.
- Pour maîtriser efficacement les risques comptables, il convient de positionner les activités de maîtrise au plus près du fait générateur de risque. Aussi, les démarches de contrôle ne se cloisonnent pas à la sphère de la comptabilité publique, entendue au sens le plus restrictif. Par exemple, pour les processus « rémunération-Titre II », elles traitent naturellement les risques comptables générés dans la sphère de la gestion administrative.

Conception et mise à jour des RCIC et charge de travail afférente

Conception des RCIC :

La conception d'un RCIC doit respecter les lignes directrices décrites en annexe 1. Le DCISIF apporte son appui autant que de besoin au pilote de processus en fonction du plan de charge de ce dernier. Il lui transmet en particulier tous les documents supports à sa disposition (notamment les référentiels interministériels produits par la DGFIP ou ceux produits par d'autres ministères). D'expérience, la conception d'un RCIC mobilise de l'ordre de 25 jours/homme pour un processus peu complexe.

Mise à jour des référentiels :

En règle générale, les RCIC sont réputés ne pas nécessiter de mise à jour annuelle. Néanmoins, la question de la mise à jour de ces derniers est posée annuellement. Il convient de distinguer différents cas de figure, en particulier en fonction des événements de l'année :

1. Les événements ci-dessous peuvent impliquer la mise à jour du référentiel et sa rediffusion au réseau CIC pour déploiement :
 - le reporting matérialise que certaines AMR ne sont pas déployées du fait de défaut de conception du RCIC ;
 - une modification de l'environnement réglementaire ou des systèmes d'information impliquent une adaptation des AMR ;
 - des analyses extérieures (audit interne, rapports de la Cour des comptes, etc.) matérialisent un besoin d'évolution du RCIC.
2. Enfin, certains RCIC ont été construits dans une logique de « trajectoire » (versions successives). Ils impliquent donc une refonte substantielle dès lors que les AMR qui y sont décrites auront été mises en place. C'est le cas en particulier du référentiel « commande publique ». La charge de travail associée est dans ce cas équivalente à celle de conception d'un RCIC.

Illustration / DétailExtrait de la bibliothèque des RCIC au 1^{er} septembre 2013 (hors processus « rémunérations-Titre II »)

Classement	Libellé du processus	Echéance pour le déploiement des AMR-clés	Nombre d'AMR-clés (dont : en académie)
Charges / Interventions	Prestations d'action sociale	Avant fin 2013	7 (3)
Charges	Transports, Déplacements, Missions, Réceptions	Début 2013	6 (6)
Charges / Interventions	Bourses de l'enseignement scolaire	Avant fin 2012	10 (7)
Charges / Interventions	Bourses de l'enseignement supérieur	Avant fin 2012	13 (3)
Charges / Interventions	Subventions aux établissements (hors forfait d'externat)	Avant fin 2012	6 (3)
Charges / Interventions	Subventions aux établissements privés (forfait d'externat)	Avant fin 2012	6(4)
Charges / Interventions	Subventions aux opérateurs et autres entités	Avant fin 2013	3 (0)
Charges	Commande publique	Avant fin 2013	7 (0)
Produits / Recettes étrangères à l'impôt et au domaine	Fonds de concours	Avant fin du premier semestre 2013	7(1)
Engagements et provisions	Opérations de clôture de fin d'exercice	Avant fin 2013	5 (2)
Fonctions transverses	CHORUS	Avant fin 2012	9 (6)

2.4. E4 : Animer le dispositif et suivre les feuilles de route

Objectifs de l'étape CIC

L'objectif de cette étape est de maintenir un environnement propice au déploiement et à l'affermissement du CIC à tous les niveaux. Ceci est réalisé principalement au niveau des référents CIC, qui déclinent et adaptent les feuilles de route au sein de leur périmètre.

Il est recommandé que les référents CIC, entendus comme le référent promoteur et le(s) référent(s) technique(s) CIC construisent le plan d'action CIC de leur structure au travers d'une analyse de leurs risques propres reposant sur :

- l'analyse des enjeux financiers et l'exploitation des rapports de contrôle (en particulier retours du comptable public sur les contrôles de la dépense) et d'audit le cas échéant ;
- l'« intelligence terrain », c'est-à-dire la connaissance des opérations, des tâches et de l'environnement comptable, détenue par les différents acteurs du CIC, y compris des événements conjoncturels susceptibles d'impacter la qualité comptable (réorganisation des structures administratives, turn-over de personnel, tension sur les effectifs de certains services, réforme réglementaire, etc.).

Livrables / Leviers

- Note DCISIF de septembre 2012, comportant notamment le descriptif des activités génériques des référents CIC en académie
- Plans d'action locaux de renforcement du CIC, annuaire CIC, fiches de poste CIC à jour, comitologie adaptée, lettre de mission du référent technique CIC, cartographies locales des activités et des risques, dossier permanent CIC...

Calendrier de réalisation

Tout au long de l'année, avec des temps forts lors des comités de pilotage dédiés au CIC

Il est recommandé qu'une réunion spécifique au CIC soit organisée par le référent promoteur (idéalement sous un format « comité de pilotage ») après réception de la feuille de route en vue de formaliser un plan d'action CIC.

Acteurs mobilisés

Le référent promoteur CIC pilote la politique de renforcement du CIC et coordonne les travaux de renforcement du CIC sur son périmètre de responsabilité.

Les référents techniques sont les relais opérationnels du référent promoteur.

2.5. E5 : Déployer les activités de maîtrise des risques (AMR)

Objectifs de l'étape CIC
<p>L'objectif de cette étape est d'installer les activités de maîtrise des risques. Il s'agit en particulier de « déployer les RCIC », mais également de manière plus générale d'interroger les pratiques existantes avec une approche par les risques, de documenter les procédures qui le nécessitent, de renforcer la traçabilité des activités et des acteurs, de sécuriser les délégations de signature, etc.</p> <p>Ceci ne se résume pas à une démarche technique d'adaptation des processus comptables existants. Le déploiement du CIC implique une conduite du changement spécifique : les acteurs opérationnels doivent adhérer aux objectifs du CIC, s'approprier les démarches afférentes et inscrire leur investissement CIC dans la durée.</p> <p>Toutes les activités de renforcement du CIC doivent être recensées dans le dossier permanent du CIC, dont la mise à jour et l'archivage sont assurés par le référent technique.</p>
Livrables / Leviers
<ul style="list-style-type: none">- Sensibilisation et formation au CIC- Plan d'action de renforcement du CIC et ses démarches associées (cartographie des activités, cartographie des risques et outils de suivi du plan d'action), plan de contrôle permanent- RCIC et autres outils opérationnels de CIC <p>Dossier permanent de CIC...</p>
Calendrier de réalisation
Selon le plan d'action local du CIC
Acteurs mobilisés
<p>Tous les acteurs du périmètre comptable sont concernés par cette étape.</p> <p>Le référent technique est le garant de leur mobilisation : il a en charge l'accompagnement des services dans la transmission des outils et de la culture de gestion CIC ; il s'appuie autant que de besoin sur le référent promoteur au sein de son organisation et il peut capitaliser sur les expériences du « réseau CIC ».</p>

2.6. E6 : Accompagner la mise en œuvre du CICF des établissements publics

Objectifs de l'étape CIC
Les objectifs de cette étape sont de contribuer au renforcement du CICF au sein des établissements publics du périmètre ministériel, en mobilisant toutes les postures pertinentes en fonction des situations (tutelle, accompagnateur, conseil, traducteur des normes du ministère du Budget et des Comptes Publics, animateur de réseau, etc.).
Livrables / leviers
Quelques exemples non exhaustifs : <ul style="list-style-type: none">- Liste à jour des établissements publics et des relais CICF au sein de ceux-ci- Enquête annuelle sur le déploiement du CICF au sein des établissements publics- Participation ministérielle aux séminaires nationaux pertinents
Calendrier de réalisation
En fonction des feuilles de route CIC.
Acteurs mobilisés
Les référents CIC / établissements publics (Administration Centrale) et leurs réseaux éventuels, avec l'appui autant que de besoin du DCISIF.

Nota : le détail de cette étape sera décrit dans des versions ultérieures du référentiel organisationnel.

2.7. E7 : Accompagner la mise en œuvre du CICF des établissements publics

Objectifs de l'étape CIC
L'objectif de cette étape est d'identifier et de diffuser les bonnes pratiques et, le cas échéant, de les intégrer au sein des normes et des outils du ministère.
Livrables / Leviers
<ul style="list-style-type: none">- Espaces collaboratifs sur Intranet et messagerie générique « Pilotage CIC »- Séminaires et autres lieux d'échanges du réseau CIC
Calendrier de réalisation
Tout au long de l'année et particulièrement lors de l'enquête annuelle.
Acteurs mobilisés
Tous, le DCISIF assurant un pilotage national des publications sur l'intranet dédié au CIC.

2.8. E8 : Evaluer le dispositif de CIC

Objectifs de l'étape CIC
<p>L'évaluation du dispositif de CIC est un objectif à tous les niveaux de l'organisation.</p> <p>Le contrôle de supervision, qui fait partie des attributions de tout responsable hiérarchique, doit comporter un volet d'auto-évaluation sur l'effectivité du CIC déployé dans chaque périmètre de responsabilité. Celui-ci n'est possible qu'à condition d'avoir respecté le principe de traçabilité des activités de maîtrise des risques.</p> <p>Le référent technique CIC a la responsabilité d'animer les exercices d'auto-évaluation du CIC, de les consolider, voire de les expertiser. Il s'assure notamment de la tenue du dossier permanent du CIC en Académie.</p> <p>Le DCISIF et les pilotes de processus peuvent être amenés à demander la transmission d'« éléments probants de CIC ». Il s'agit notamment d'avoir accès à tout ou partie des éléments du dossier permanent académique CIC. En principe, les demandes d'éléments probants sont émises par le DCISIF, et adressées au référent CIC.</p> <p>Les responsables de processus peuvent également être amenés à solliciter les acteurs en charge de mise en place d'AMR relevant des RCIC qu'ils pilotent. Il s'agit en particulier d'évaluer la mise en place d'AMR à portée nationale. Le référent technique CIC de la Direction ou de l'académie est mis en copie des demandes.</p>
Livrables / Leviers
<ul style="list-style-type: none">- Echelle de maturité des risques (EMR)- Dossier permanent du CIC- RCIC
Calendrier de réalisation
Au niveau opérationnel : selon le plan d'action local du CIC.
Acteurs mobilisés
Tous

2.9. E9 : Analyser le déploiement du CIC et actualiser la cartographie des risques

Objectifs de l'étape CIC

L'objectif de cette étape est de recenser les réalisations en termes de déploiement du CIC à tous les niveaux et d'analyser l'impact en termes de maîtrise des risques au niveau ministériel.

L'enquête annuelle relative au déploiement du CIC doit permettre de réaliser une photographie de l'existant, d'analyser l'écart entre le programmé (PAM et feuilles de routes afférentes) et le réalisé.

Livrables / leviers

- Enquête annuelle sur le déploiement du CIC
- Cartographie des risques du ministère

Calendrier de réalisation

Remontée des données arrêtée en fin mai.

Finalisation des analyses avant fin juin.

Acteurs mobilisés

Le DCISIF est responsable de l'analyse du déploiement du CIC. Il s'appuie sur les référents CIC pour collecter les données nécessaires à l'analyse.

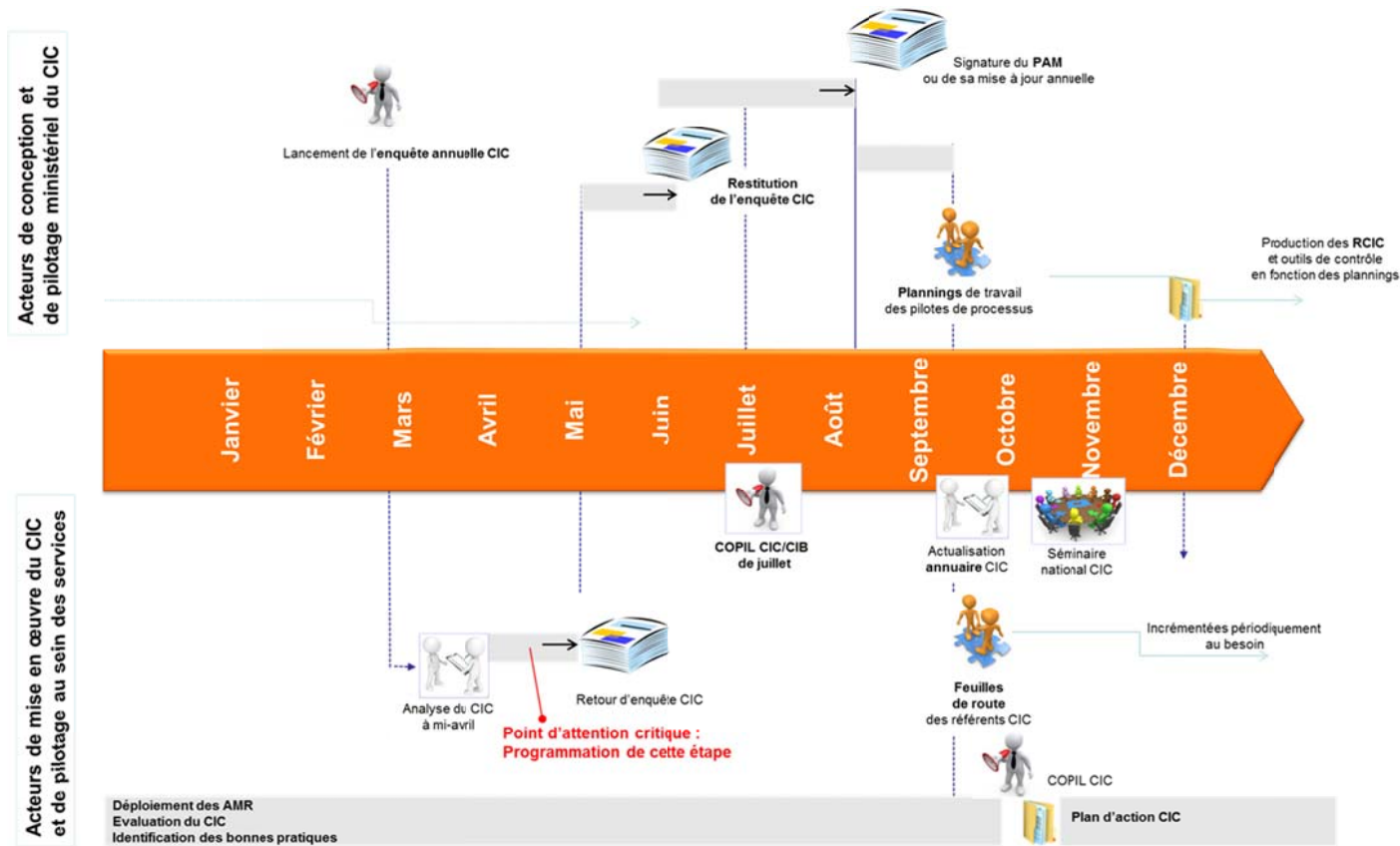
Il assure un retour d'information à tous les acteurs du réseau CIC, et en particulier :

- aux pilotes de processus (niveau de déploiement des AMR notamment) ;
- aux référents CIC.

2.10. E10 : Diffuser une culture

Objectifs de l'étape CIC
L'objectif de ce processus est de diffuser une culture de contrôle interne comptable à tous les niveaux des organisations.
Livrables / leviers
<ul style="list-style-type: none">- Interventions dédiées au CIC lors de séminaires / réunions- Brochures, outils de communication- Intranet, espaces partagés
Calendrier de réalisation
Au fil de l'eau
Acteurs mobilisés
<p>Au niveau de l'administration centrale, le DCISIF participe à la diffusion d'une culture CIC en lien avec la Mission de Contrôle Interne pour la Maîtrise des Risques.</p> <p>Les référents CIC sont le relais privilégié de diffusion de la culture de CIC au niveau de leurs organisations.</p>

3. Calendrier annuel du CIC (services centraux et déconcentrés)



ANNEXE 1 : lignes directrices pour la constitution de référentiels CIC

Actions à réaliser

- Constitution groupe de travail :
 - o lister les directions/services du groupe de travail (toutes les parties impliquées dans le processus, y compris le STSI) et impliquer le CBCM. Prévoir systématiquement la présence du DCISIF ;
 - o échanger sur la composition du groupe avec le DCISIF ;
 - o identifier nominativement les membres du groupe de travail (via les SG ou les chefs de bureau) ;
 - o mettre en copie des échanges les référents CIC (académies et directions d'administration centrale).

- Planification des ateliers :
 - o proposer deux dates pour chaque atelier (normalement, deux ou trois ateliers pour traiter la séquence « processus », « risques » et « AMR ») ;
 - o retenir les dates en fonction du nombre de suffrages exprimés ;
 - o réserver les salles de réunions auprès des secrétariats (penser au paper board et au rétroprojecteur) ;
 - o envoyer les dates et lieux finaux des ateliers ;
 - o faire les convocations pour les participants.

- Préparation, animation et restitution des ateliers :
 - o *voir tableau en page suivante*

- Réunion de validation⁴ :
 - o consolidation des remarques des participants par le pilote de processus au sein de la « fiche d'observations » ;
 - o organisation d'une réunion regroupant *a minima* le pilote de processus, le CBCM et le DCISIF ;
 - o revue en séance de la fiche d'observation en vue de la validation finale du RCIC.

⁴ Anciennement « atelier de révision »

	Phase 1 - Processus	Phase 2 - Risques	Phase 3 - AMR
AVANT	<ul style="list-style-type: none"> Recenser et prendre connaissance des documents existants (ancien référentiel CIC, référentiel CIC DGFIP) Formaliser le ou les processus sous forme de logigramme(s) Imprimer les logigrammes pour l'atelier Rappeler la veille la date et le lieu de l'atelier 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer une première liste de risques sur la base des documents (en particulier les référentiels DGFIP) Préparer une cartographie vierge pour l'alimenter en atelier en fonction des résultats de la cotation Rappeler la veille la date et le lieu de l'atelier 	<ul style="list-style-type: none"> Rappeler la veille la date et le lieu de l'atelier
PENDANT	<ul style="list-style-type: none"> Faire un tour de table de présentation Présenter la démarche globale et un exemple de référentiel pour permettre aux participants de visualiser le résultat final Présenter les logigrammes établis et mettre à jour en fonction des remarques des participants 	<ul style="list-style-type: none"> Dans un premier temps, faire valider la liste des risques (mettre des exemples, expliciter les risques...). Dans un second temps, réaliser la cotation sur les critères d'impact et de probabilité en fonction des participants et alimenter au fil des échanges/débats la cartographie. 	<ul style="list-style-type: none"> Passer les risques identifiés et définir les AMR à mettre en œuvre. Caractériser les AMR (niveau, nature, fréquence...) Définir les indicateurs associés
APRES	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour les logigrammes Diffuser aux participants pour validation intermédiaire des travaux Intégrer les logigrammes au référentiel Excel 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour le référentiel des risques et la cartographie Diffuser aux participants pour validation intermédiaire des travaux Intégrer le référentiel et la cartographie au référentiel Excel 	<ul style="list-style-type: none"> Finaliser le référentiel et diffuser pour validation finale (tenir une fiche des observations) Mettre à jour la base de consolidation

**ANNEXE 2 : liste des pilotes de processus et référents validée en COPIL
CIC-CIB du 14 novembre 2013 – complétée (en bleu) en mai 2014**

Processus (date de la diffusion)	Responsable actuel (création / mise à jour)	Responsable de processus
Tous processus Rémunération-Titre II	DAF C3	DAF C3 (N/A)
Prestations d'action sociale (30 janvier 2013)	DCISIF	DGRH / C1-3
Transports, Déplacements, Missions, Réceptions (30 janvier 2013)	DCISIF	SAAM D1
Bourses de l'enseignement scolaire (30 janvier 2012)	DCISIF	DGESCO B1-3
Bourses de l'enseignement supérieur (31 mai 2012)	DCISIF	DAF B3
Subventions aux établissements (hors forfait d'externat) (3 septembre 2012)	DCISIF	Par défaut, DCISIF
Subventions aux établissements privés (forfait d'externat) (3 septembre 2012)	DCISIF	DAF-D (date de transfert à établir)
Subventions aux opérateurs et autres entités (13 mars 2013)	DCISIF	DGESIP + DAF B3

Processus (date de la diffusion)	Responsable actuel (création / mise à jour)	Responsable de processus
Commande Publique (version 1) (13 mars 2013)	DAF A2	DAF A2 (N/A)
Recettes étrangères à l'impôt et au domaine /Fonds de concours (30 janvier 2013)	DAF A2	DAF A2 (N/A)
Engagements et provisions / Opérations de clôture de fin d'exercice (version 2013) (30 janvier 2013)	DCISIF	DCISIF (N/A)
Fonctions transverses CHORUS (13 mars 2013)	DCISIF	DCISIF (N/A)

Autres RCIC (hors rémunérations-Titre II) programmés ou non-publiés à date

Baux (constitué / diffusion 2013)	DCISIF	SAAM-C
Frais de changement de résidence (initié / diffusion 2013)	DCISIF	SAAM D1
Rentes et accidents du travail (constitué / diffusion 2013)	DCISIF	DGRH C1-3
Répétition de l'indu et rétablissement de crédit	A déterminer (DCISIF par défaut)	DAF A2
Subventions (entreprises et collectivités)	A déterminer (DCISIF par défaut)	DCISIF par défaut