

Cour des comptes



TROISIEME CHAMBRE

**S2018-0230-1**

PREMIÈRE ET DEUXIEME SECTION

# **RESULTATS PROVISOIRES DES VERIFICATIONS**

(Article R. 143-19 du code des juridictions financières)

## **RAPPORT DE SUIVI DU CONTROLE INTERNE DU MENESR**

Exercices 2017



## **TABLE DES MATIÈRES**

INTRODUCTION.....	5
1 LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS AYANT AFFECTÉ LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE MINISTÉRIEL EN 2017 .....	6
1.1 Gouvernance, pilotage, cartographie.....	6
1.2 Sur le pilotage ministériel de la démarche de déploiement du CIC .....	6
1.3 Les travaux conduits sur le dispositif de CIC sur les processus T2 .....	7
1.4 Le suivi du CIC au sein des opérateurs .....	8
2 LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA NEC 2016 .....	9
<b>ANNEXES.....</b>	<b>13</b>



## INTRODUCTION

La présente note a pour objet de présenter un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations formulées dans la note d'évaluation du contrôle interne (NEC) 2016 sur les dispositifs de contrôle interne comptable pour les départements ministériels éducation nationale (MEN) et enseignement supérieur et recherche (MESR).

En 2016, le dispositif de contrôle interne des ministères s'est amélioré pour la troisième année consécutive, sur quatre sujets : la documentation des processus, le compte-rendu du contrôle interne, l'audit interne et la connaissance de la maturité du CI dans les EPN. Les points forts du CIC au sein de ce ministère restent la qualité du pilotage (stabilité des instances de pilotage, qualité de la documentation stratégique, notamment le PAM et le ROCIC, référentiel organisationnel du contrôle interne), de la documentation produite pour appuyer le déploiement dans les services déconcentrés (RCIC, référentiel de contrôle interne), du dispositif de compte-rendu sur l'effectivité mis en place en 2015 (G2P).

Les principales marges de progrès signalées dans la NEC 2016 étaient l'amélioration de la qualité des cartes des risques et des processus, pour garantir une meilleure articulation entre ces outils (la carte des risques mériterait d'être améliorée pour établir de manière plus explicite un lien entre la description des processus, le référencement des risques et leur degré de couverture par le CIC ; ce point est le seul qui fait l'objet d'une dégradation dans la cotation du dispositif ministériel) ; l'outillage des académies en matière de guides de procédure et d'outils opérationnels de contrôle ; le déploiement d'un véritable dispositif de compte-rendu sur l'efficacité des contrôles, et enfin, la montée en charge du dispositif d'audit interne.

Il était par ailleurs indiqué que ces marges de progrès ne pourraient être mobilisées et la dynamique de la démarche d'ensemble maintenue que si l'équipe chargée d'assurer son pilotage au niveau national était confortée, après une série de départs intervenus en 2016.

Afin de réaliser un suivi des recommandations formulées dans le cadre de la NEC 2016, le présent document propose donc :

- une présentation des évolutions du dispositif dans le courant de l'année 2017
- un suivi détaillé de la mise en œuvre des recommandations

En annexe, un état des lieux sur la mise en œuvre des recommandations formulées aux quatre académies auditées dans le cadre de l'enquête réalisée en 2014-2015 et consignées dans la NEC 2014, est présenté.

En 2017, les équipes du ministère chargées de piloter le déploiement du dispositif de contrôle interne ont dû faire face à des absences prolongées de personnels. Après une phase de capitalisation en 2016, qui faisait suite à une montée en charge significative en 2014 et 2015, cette situation de transition explique en large part que le ministère ait concentré ses efforts sur le maintien des acquis antérieurs. Il s'est donc naturellement concentré sur la finalisation de la carte ministérielle des risques stratégiques, sur la continuité des instances de pilotage, sur la révision des outils structurant le dispositif ministériel (en particulier les référentiels du contrôle interne comptable, RCIC). Peu de progrès ont été accomplis en revanche sur les outils de remontée d'informations et de suivi. Le remplacement ou le retour des personnels nécessaires à la poursuite des tendances positives observées ces dernières années laissent néanmoins entrevoir la possibilité de progrès significatifs pour l'année 2018.

La fonction d'audit a poursuivi sa montée en puissance, dont le rythme, très lent, est lié à la faiblesse des moyens qui lui sont octroyés.

# **1 LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS AYANT AFFECTÉ LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE MINISTÉRIEL EN 2017**

## **1.1 Gouvernance, pilotage, cartographie**

En 2017, le ministère a engagé une réflexion visant à réformer le CCIMR (comité du contrôle interne et de la maîtrise des risques), sa composition, sa fréquence, la façon dont il adresse ses recommandations en matière de maîtrise de risques aux services. Ce travail n'a pas été finalisé pour 2017, notamment du fait de fragilités en matière de ressources humaines des équipes chargées de ce dossier : pendant six mois, la mission n'a été composée que d'une seule personne.

Ce manque de ressources a conduit le ministère à se concentrer sur la carte ministérielle des risques stratégiques, qui a été actualisée et complétée, et sur les réflexions visant à assurer un bon niveau d'articulation entre risques métiers et risques comptables. La carte des risques stratégiques révisée a été présentée et validée par le CCIMR le 19 octobre 2017, moyennant quelques ajustements en cours de réalisation. Elle n'a pas encore été validée par le Comité d'audit.

Concernant les cartes de processus et de risques, elles n'ont pas fait l'objet de révision d'ensemble, comme le suggérait la Cour dans les NEC précédentes.

Concernant le référentiel organisationnel du CIC, il a déjà été adapté, et devra l'être à nouveau quand les évolutions de gouvernance évoquées supra l'auront été.

## **1.2 Sur le pilotage ministériel de la démarche de déploiement du CIC**

En 2017 le Département du contrôle interne a également rencontré des difficultés de ressources humaines, du fait de la vacance de poste prolongée pendant 18 mois sur les fonctions de chef de projet, de la prise en charge de nouvelles attributions (modernisation de la chaîne de la dépense), enfin de la forte fragilité sur la mission Chorus, qui a dû être renforcée.

Dans ce contexte, les actions récurrentes simples ont pu être conduites, telle l'administration de l'enquête annuelle sur le déploiement du CIC en académie, la tenue des réunions annuelles du copil CIC CIB, du séminaire annuel (le 13 novembre 2017), ainsi que quelques actions spécifiques comme la réalisation d'un bilan à mi-parcours du plan d'action sur le contrôle interne, la mise en place d'un comité de pilotage opérationnel du CIC. Un travail spécifique sur une méthodologie de révision des RCIC (cinq devaient être révisées) a été engagé, et parallèlement une révision nécessaire sur le référentiel d'un processus T2, concernant la NBI, a été effectuée.

Le bilan de mise en œuvre du PAM à mi-parcours est mitigé. Sur les 18 actions à réaliser, cinq l'ont été en totalité, trois partiellement, et ce bilan fait apparaître que des fragilités ponctuelles demeurent (défaut de ressources dans certaines académies).

La mise en place d'un comité de suivi opérationnel, recommandé par la Cour, vise l'objectif de mieux structurer la mise en œuvre des actions du plan et la préparation des comités de pilotage. Il reflète la volonté de suivre de manière plus opérationnelle le dispositif.

Les perspectives pour l'année à venir sont la mise à jour des cinq référentiels sus mentionnés, et de six complémentaires pour faire suite à l'audit sur les heures supplémentaires, et la préparation du prochain plan d'action.

### **1.3 Les travaux conduits sur le dispositif de CIC sur les processus T2**

Au sein du bureau concerné de la DAF C3, le turn over au sein des équipes, l'absence de la chef de bureau et l'actualité réglementaire fournie (refondation de l'éducation prioritaire ; rénovation du cadre de gestion des contractuels ; PPCR ; rénovation d'un certain nombre de régimes indemnitaires ; extension des IMP ; mise en place du corps des psychologues de l'EN et de leur régime indemnitaire) méritent d'être signalés.

Le travail sur le CIC a néanmoins été poursuivi. Deux référentiels (NBI « Nouvelle bonification indiciaire » et CMO, « congés maladie ordinaire ») ont été identifiés comme devant être révisés. Sur la NBI, le RCIC était mal utilisé, certaines AMR peu utilisées : elles ont été précisées. La révision a été engagée dans le cadre d'un groupe de travail avec une quinzaine de personnes (beaucoup de coordonnateurs paie académiques accompagnés d'un gestionnaire). Ce travail a pu s'appuyer sur la nouvelle « note technique » sur les NBI, qui a été élaborée pour documenter de manière exhaustive et précise le régime de la NBI. Il convient de signaler qu'à l'occasion de cette révision, des indicateurs chiffrés ont été intégrés dans le référentiel NBI, ce qui constitue un progrès significatif dans la perspective de la mise en place d'outils de remontée des informations.

Sur le référentiel CMO, les évolutions annoncées et qui étaient en cours d'examen au parlement pendant la phase d'instruction sur la remise en place du jour de carence ont interrompu les travaux. Le ministère restait en attente des dispositifs techniques de la DGFIP.

L'audit sur les heures supplémentaires, qui comporte un certain nombre de recommandations, a justifié la mise en place d'un groupe de travail pour identifier les impacts sur les RCIC concernés, groupe de travail qui sera ensuite décliné de manière plus opérationnelle pour la mise en œuvre des recommandations et la mise à jour des référentiels concernés pour la rentrée 2018.

Sur les actions de contrôle en elles-mêmes, deux outils principaux existent et sont mis à disposition des académies par la DAF :

- un jeu de requêtes BO, qui existe depuis un certain temps, requêtes dites thématiques, qui ont été « libérées », c'est-à-dire mises à disposition de façon libre, sans calendrier de mise en œuvre impératif. Un bilan de mise en œuvre sera simplement réalisé en fin d'année.
- un dispositif de requêtes sur les retours paie, « nationalisation » de l'outil mis en place à Orléans-Tours, travail qui s'est avéré très compliqué à réaliser, notamment sur le plan technique, pour adapter l'outil au niveau national et le déployer ; la réunion d'un comité d'utilisateurs a été organisée pour faire une deuxième version.

Deux autres outils font également l'objet de travaux en vue d'une mise à disposition ou sont en cours de développement :

- l'outil de suivi des actions et de leur résultat mis en place au sein des services de l'académie de CAEN, sur Excel, a été transposé en outil full web, avec un appui de Poitiers et d'Orléans, travail en cours de réalisation ;
- un outil (en cours de pré-développement et présenté au séminaire des coordonnateurs paie) qui met en regard, d'un point de vue chronologique, les actes de gestion RH et les évènements de paie ; outil de contrôle a posteriori, qui sera utile pour les gestionnaires et chefs de bureau, développé dans l'académie d'Aix-Marseille par la DNE (pôle national développement module paie), pourrait être déployé en 2018.

## **1.4 Le suivi du CIC au sein des opérateurs**

En 2017, l'animation du réseau des référents du contrôle interne dans les opérateurs a été poursuivie, avec la mise en place d'une base intranet dédiée, l'organisation du séminaire annuel (160 personnes en 2016, plus de 200 en 2017, c'est-à-dire au moins une personne de chacun des grands opérateurs concernés).

Un référentiel sur le suivi des contrats de recherche, production d'un groupe de travail animé par la DAF en lien avec les deux directions concernées (DGSIP / DGRI), a également été élaboré avec la contribution des représentants d'une vingtaine d'établissements. Un guide pratique « pas à pas » pour mettre en œuvre un contrat de recherche, assorti de fiches actions en annexe pour décrire les actions de sécurisation, a ainsi été élaboré. Si la démarche mérite d'être saluée, il convient également de signaler l'absence de dispositif de reporting formalisé prévu par le document.

En revanche l'enquête annuelle DGFIP / DB continue à être diligentée chaque année. Administré par Bercy mais avec une participation importante du MESR dans sa phase de conception puis d'exploitation, le questionnaire est lancé fin août (qui n'est pas une période très heureuse pour ce type d'enquête car c'est celle de la rentrée), et un rapport d'analyse est produit (disponibilité du rapport 2016), dont les conclusions sont présentées lors du séminaire annuel.

Enfin en 2017 spécifiquement sur la sphère enseignement supérieur, une action a été engagée en direction des agents qui exercent au sein des services assurant la tutelle du recteur sur les établissements, notamment la tutelle budgétaire et comptable (élaboration de guides, de fiches, et plus récemment mise en œuvre d'une conférence à distance, enregistrée et déposée sur un site à distance, et qui a eu un écho assez important).



## 2 LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DE LA NEC 2016

n°	Objet de la recommandation	Nature*	Priorité**
1	Dans le référentiel organisationnel du CIC des ministères, préciser la description du dispositif de gouvernance et de pilotage (composition, rôles, sources réglementaires).	B	2

Une révision de la gouvernance devait être réalisée en 2017 pour modifier la composition du CCIMR, et ses caractéristiques de fonctionnement. Ce travail n'est pas achevé en 2017. La révision du RCIC ne sera pas engagé avant.

**La recommandation est susceptible d'être reconduite, sous réserve des progrès constatés en 2018.**

2	Réunir le comité de suivi pour assurer un suivi fin de la mise en œuvre du PAM.	B	1
---	---------------------------------------------------------------------------------	---	---

Un comité de suivi (Cosui) a été de nouveau instauré, il s'est réuni une fois en 2017, et s'est vu assigné l'objectif de mieux structurer la mise en œuvre des actions du plan et la préparation des comités de pilotage. Il reflète la volonté de suivre de manière plus opérationnelle le dispositif

**La recommandation est susceptible d'être levée, sous réserve des progrès constatés en 2018.**

3	Formaliser de manière explicite, dans la carte des risques, le lien entre processus, risques associés et actions de maîtrise des risques.	B	1
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---

Le contexte RH, l'importance des mouvements qui ont affecté le ministère, ont nécessité une priorisation des démarches, et en particulier les démarches de terrain, susceptibles de leur être directement utiles. L'existence dans les RCIC de cartes de risques, fondés sur les cartes de processus, permet de suppléer à cette lacune au niveau du pilotage ministériel.

Il convient de noter qu'au niveau de la MCIMR, l'élaboration en cours d'une carte des risques stratégiques ministériels doit contribuer à la démarche de rationalisation du pilotage d'ensemble : parmi les objectifs visés, figurent d'ailleurs la recherche d'une meilleure articulation entre risques métiers et risques financiers, et cette carte devrait servir de point d'appui pour la définition du programme d'audit de la mission ministérielle d'audit.

**La recommandation est susceptible d'être reconduite, sous réserve des progrès constatés en 2018.**

4	Développer la mutualisation des bonnes pratiques académiques (formalisation et conception des actions de contrôle, guides et fiches de procédures, etc), et développer les outils de contrôle homogènes mis à la disposition des académies (exemple : modèles de requêtes BO).	B	1
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---

Cette année peut être considérée, sur ce plan, comme une année de consolidation, non d'approfondissement, ni d'extension de périmètre.

Sur les actions de contrôle en elles-mêmes, deux outils principaux existent et sont mis à disposition des académies par la DAF :

- un jeu de requêtes BO, qui existent depuis un certain temps, requêtes dites thématiques, qui ont été « libérées », c'est-à-dire mises à disposition de façon libre, sans calendrier de mise en œuvre impératif. Un bilan de mise en œuvre sera simplement réalisé en fin d'année.
- un dispositif de requêtes sur les retours paie, « nationalisation » de l'outil mis en place à Orléans-Tours, travail qui s'est avéré très compliqué à réaliser, notamment sur le plan technique, pour adapter l'outil au niveau national et le déployer ; la réunion d'un comité d'utilisateur a été organisée pour faire une deuxième version.

Deux autres outils font également l'objet de travaux en vue d'une mise à disposition ou sont en cours de développement :

- l'outil de suivi des actions et de leur résultat mis en place au sein des services de l'académie de CAEN, sur Excel, a été transposé en outil full web, avec un appui de Poitier et d'Orléans ; travail en cours de réalisation ;
- en cours de pré-développement et présenté au séminaire des coordo paie, un outil qui met en regard, d'un point de vue chronologique, les actes de gestion RH et les évènements de paie a été élaboré, outil de contrôle a posteriori qui sera utile pour les gestionnaires et chefs de bureau

**La recommandation est susceptible d'être levée, sous réserve des progrès constatés en 2018.**

5	Consolider une fois par an les actions de contrôle de supervision au niveau ministériel.	B	2
---	------------------------------------------------------------------------------------------	---	---

**La recommandation est susceptible d'être reconduite, sous réserve des progrès constatés en 2018.**

6	Réaliser une synthèse annuelle des actions de contrôle.	B	2
---	---------------------------------------------------------	---	---

**La recommandation est susceptible d'être reconduite, sous réserve des progrès constatés en 2018.**

---

7	Généraliser l'utilisation de l'outil EMR.	B	2
---	-------------------------------------------	---	---

Le constat relatif à l'utilisation d'EMR dans les académies est très hétérogène. Une petite moitié d'académies l'ont correctement utilisé, l'autre moitié pas du tout.

La demande d'utilisation d'EMR a été supprimée des feuilles de routes.

Bordeaux a testé un nouvel outil adapté d'EMR.

**La recommandation est susceptible d'être reconduite, sous réserve des progrès constatés en 2018.**

8	Finaliser rapidement le premier programme pluriannuel d'audit interne.	B	1
---	------------------------------------------------------------------------	---	---

Le 4ème comité ministériel d'audit interne du 28 mars 2017, a approuvé le plan d'audit interne pluriannuel qui porte sur 2017 et sur une partie de l'exercice 2018, lequel est intégralement mis en œuvre. La MMAI précise être passé de deux audit par an à six, dont deux sur des sujets liés au CIC, en partenariat avec la MRA.

Pour autant, il ne peut être considéré que la recommandation est totalement mise en œuvre : un programme pluriannuel complet devrait porter au moins sur trois exercices, afin de donner une visibilité suffisante au comité d'audit.

**La recommandation est susceptible d'être reconduite, sous réserve des progrès constatés en 2018.**

9	Développer le nombre d'audits internes ayant une dimension comptable et financière et portant sur le CIC, afin de couvrir rapidement les processus significatifs.	A	1
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---

Les audits internes relevant principalement du champ comptable et financier continuent à être réalisés en partenariat avec la DGFIP (MRA).

Contrairement aux années précédentes lors desquelles un seul audit de ce type était réalisé, la MMAI a conduit en 2017 deux audits de cette nature, sur les thèmes suivants :

- la comptabilisation des heures supplémentaires en EPLE (rapport joint)
- la mise en œuvre du traitement direct des pensions par le SRE (rapport joint)

En outre un audit sur les rémunérations de l'assistance éducative est en cours.

---

Bien que la MMAI mobilise 10% des ressources de l'IGAENR, le volume des travaux conduits ne permet pas de considérer que les principaux risques majeurs ont déjà fait l'objet d'un audit, notamment sur le champ comptable et financier. Cet enjeu d'allocation des ressources est sensible au sein du ministère, et ce d'autant que les risques les moins couverts par des dispositifs de maîtrise des risques sont plutôt des risques « métier » que financiers.

En effet, si les audits sur les bourses, les heures supplémentaires ou l'assistance éducative conduits par la MMAI lui ont permis de couvrir des sujets à forts enjeux, le nombre d'audits demeure très modeste eu égard aux enjeux humains et financiers portés par les deux ministères relevant de son périmètre de compétence.

**La recommandation est susceptible d'être reconduite, sous réserve des progrès constatés en 2018.**

10	Confirmer les résultats des enquêtes par des missions d'audit ciblés sur le CIC en établissements.	C	2
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---

Les opérateurs sont bien dans le périmètre de la MMAI. Cette question fait l'objet de travaux à deux niveaux : le comité de pilotage de la mission d'audit, avec la volonté d'élaborer une charte entre les opérateurs ; au sein de l'association francophone des auditeurs interne de la recherche et de l'enseignement supérieur. En outre les opérateurs sont autonomes, certifiés pour la plupart, ce qui rend moins nécessaires l'intervention de la MMAI. Trois universités (Strasbourg, Bordeaux, Aix-Marseille) ainsi que les grands opérateurs de la recherche, très matures sur le sujet, sont moteurs de la démarche.

En l'état, l'audit interne n'a pas vocation à auditer directement les opérateurs. En revanche dans le cadre d'audits sur une politique publique qui repose sur des dispositifs qui « traversent » les opérateurs, ces derniers font l'objet d'investigations. La MMAI audite donc les opérateurs en tant qu'ils portent des dispositifs de politique publique, sur des risques liés à des processus.

**La recommandation est susceptible d'être reconduite, sous réserve des progrès constatés en 2018.**

## ANNEXES

Annexe n° 1. Sigles utilisés.....	14
Annexe n° 2. Gouvernance, pilotage, animation.....	15
Annexe n° 3. Procédures et modes opératoires .....	16
Annexe n° 4. Gouvernance, pilotage, animation.....	17
Annexe n° 5. Dispositif mis en place .....	18
Annexe n° 6. Le dispositif de contrôle.....	19
Annexe n° 7. Outils mis en œuvre.....	21
Annexe n° 8. Dispositifs de reporting .....	22

*Les annexes 2 à 8 présentent les travaux réalisés pour assurer le suivi des recommandations formulées à l'occasion des enquêtes sur le CIC académique en 2014-2015 et consignées dans la NEC 2014. Ces diligences ont été conduites auprès des académies de Grenoble, Lyon, Rennes et Versailles.*

## **Annexe n° 1. Sigles utilisés**

AMR : action de maîtrise des risques  
BO : Business Objects  
CI : contrôle interne  
CIB : contrôle interne budgétaire  
CIC : contrôle interne comptable  
CCIMR : comité du contrôle interne et de la maîtrise des risques  
CMO : congés maladie ordinaire  
DAF : direction des affaires financières  
DB : direction du budget  
DGFIP : direction générale des finances publiques  
DNE : direction du numérique éducatif  
EMR : évaluation de la maturité des risques  
EPLÉ ; établissement public local d'enseignement  
EPN : établissements publics nationaux  
IMP : indemnité pour mission particulière  
MCIMR : mission du contrôle interne et de la maîtrise des risques  
MEN : ministère de l'éducation nationale  
MENESR : ministères de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche  
MESR : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
MRA : mission risques audit  
NBI : nouvelle bonification indiciaire  
NEC : note d'évaluation du contrôle interne  
PAM : plan d'action ministériel  
PPCR : plan parcours, carrières, rémunérations  
RCIC : référentiel de contrôle interne comptable  
ROCIC : référentiel organisationnel du CIC  
SRE : service des retraites de l'Etat

## Annexe n° 2. Gouvernance, pilotage, animation

La gouvernance, le pilotage et l'animation de la dynamique de déploiement du dispositif de CIC académique				
Recommandations	Lyon	Rennes	Versailles	Grenoble
Mettre en place un comité de pilotage pour animer la démarche de CIC au plus près des services gestionnaires.			Fait	
Augmenter la fréquence de réunion des instances	Fait	Fait	Fait	Fait
Elaborer une documentation stratégique du CIC académique composé d'un référentiel organisationnel du CIC académique et d'un plan d'action pluriannuel.	Fait	Fait	Fait	Fait
Mettre en place un organigramme général du CIC.	Fait	Fait		
Mettre en place un séminaire académique annuel sur le CIC.	Fait	Fait		
Mettre en place un site de partage de l'information, permettant la mise à disposition du dossier permanent et de la documentation stratégique et structurante du CIC.	Fait			
Mettre en place un dossier permanent du CIC académique.			Fait	

La gouvernance, le pilotage et l'animation de la dynamique de déploiement du dispositif de CIC académique				
Recommandations	Académie Lyon	Académie Rennes	Académies Versailles	Académie Grenoble
Mettre en place un comité de pilotage pour animer la démarche de CIC au plus près des services gestionnaires.			Outre le COPIL, un comité opérationnel constitué des référents CIC au sein des divisions et services et des chefs de divisions a été installé en fin de premier semestre 2015. Le comité opérationnel s'est réuni 1 fois par an, l'objectif est fixé à 2 réunions annuelles.	
Augmenter la fréquence de réunion des instances	Le comité de pilotage se réunit deux fois par an.	Le comité de pilotage se réunit deux par ans depuis 2015	Pour l'année 2017/2018, 2 COPIL et 2 comités opérationnels sont programmés.	Le comité de pilotage se réunit deux fois par an.
Elaborer une documentation stratégique du CIC académique composé d'un référentiel organisationnel du CIC académique et d'un plan d'action pluriannuel.	Le référentiel existe et le pam pluriannuel n'est pas décliné au niveau académique	<b>2016-2017 :</b> Elaboration du référentiel organisationnel et du plan d'action biennal 2016-2018, avec les correspondants CIC T2 et HT2 <b>2017-2018 :</b> Prochain COPIL CIC (20/12/2017) : adaptation des documents au vu du point d'étape effectué lors du COPIL du 05/07/2017 et des priorités dégagées pour 2017-2018	Un plan d'action académique pluriannuel, regroupant les T2 et le HT2, a été élaboré pour la période 2017-2020 et a été validé par le COPIL du 17/11/2017. Un référentiel organisationnel a été validé lors du dernier COPIL.	Depuis l'audit, l'académie élabore un plan d'action académique bi-annuel. Ce document décrit : - l'organisation et l'évaluation du CIC dans l'académie, - les actions prioritaires selon les 3 axes : consolider les acquis, étendre la démarche et renforcer la conduite du changement. Aucune information sur la documentation
Mettre en place un organigramme général du CIC.	l'organigramme général CIC est mis en place	l'organigramme général CIC est mis en place		
Mettre en place un séminaire académique annuel sur le CIC.	un séminaire académique a été organisé le 08/02/2016	Séminaire sur T2 prévu tous les deux ans. Les sujets sont validés en COPIL		
Mettre en place un dossier permanent du CIC académique.			Un dossier permanent réunissant la documentation du CIC dans l'académie est accessible sur l'espace intranet de l'académie dans l'espace collaboratif libellé "CIC" ouvert en mars 2015.	
Mettre en place un site de partage de l'information, permettant la mise à disposition du dossier permanent et de la documentation stratégique et structurante du CIC.	Le site de partage de l'information a été défini sur l'intranet IDEAL			

	aucune action ou non suivie
	partiellement appliquée
	appliquée

### Annexe n° 3. Procédures et modes opératoires

Les procédures et modes opératoires				
Recommandations	Académie Lyon	Académie Rennes	Académies Versailles	Académie Grenoble
Mettre en place des procédures narratives à une maille plus fine que les logigrammes et mettant en exergue les points de contrôles et leur positionnement. Ces procédures doivent également inclure le mode opératoire des contrôles à réaliser.	Partiellement	Non fait		
Formaliser l'intégralité des procédures sous le même modèle et les compléter des modes opératoires de contrôles.			Fait	Partiellement

Les procédures et modes opératoires				
Recommandations	Académie Lyon	Académie Rennes	Académies Versailles	Académie Grenoble
Mettre en place des procédures narratives à une maille plus fine que les logigrammes et mettant en exergue les points de contrôles et leur positionnement. Ces procédures doivent également inclure le mode opératoire des contrôles à réaliser.	Les procédures ont été mises à jour. Seuls les logigrammes sont restés inchangés.	Le DCISIF a décidé de ne pas modifier les logigrammes.		
Formaliser l'intégralité des procédures sous le même modèle et les compléter des modes opératoires de contrôles.			L'ensemble des procédures est actualisé en fonction de la réglementation.	Un travail important a été effectué sur les procédures mais pas d'avancement en terme de modes opératoires de contrôles

département du contrôle interne et des systèmes d'information financiers (DCISIF).

	aucune action ou non suivie
	partiellement appliquée
	appliquée



## Annexe n° 4. Gouvernance, pilotage, animation

6.1.2 : Appréciation de la mise en oeuvre des AMR				
Recommandations	Académie Lyon	Académie Rennes	Académies Versailles	Académie Grenoble
Finaliser la documentation du dispositif sur l'intranet et s'assurer que tous les acteurs y aient accès.		Partiellement		
Intégrer les risques clés identifiés localement et les AMR associées en annexe des RCIC ou transmettre l'information au MEN pour compléter, le cas échéant, les RCIC.	Partiellement			
Compléter la documentation mise à disposition des gestionnaires. Mettre à disposition l'ensemble de la documentation sur un intranet accessible à l'ensemble des intervenants dans le cadre du CIC.			Fait	Fait

6.1.2 : Appréciation de la mise en oeuvre des AMR				
Recommandations	Académie Lyon	Académie Rennes	Académies Versailles	Académie Grenoble
Finaliser la documentation du dispositif sur l'intranet et s'assurer que tous les acteurs y aient accès.		Un espace de publication a été créé avec de nouvelles rubriques pour couvrir l'ensemble de CIC. Les accès ont été ouverts à tous les gestionnaires. Les rubriques sont alimentées de la documentation mise à jour (en cours)		
Intégrer les risques clés identifiés localement et les AMR associées en annexe des RCIC ou transmettre l'information au MEN pour compléter, le cas échéant, les RCIC.	Réalisation dans l'année à venir dans le cadre d'une réorientation du CIC académique autour de l'analyse des procédures et d'un reexamen des différents points de risques.			
Compléter la documentation mise à disposition des gestionnaires. Mettre à disposition l'ensemble de la documentation sur un intranet accessible à l'ensemble des intervenants dans le cadre du CIC.			L'ensemble de la documentation est disponible sur l'intranet. Aucune information sur la mise à jour de la documentation.	Un outil collaboratif a été mis en place depuis 2015 avec une migration en 2017 à TRIBU. Les acteurs CIC vont y être formés au mois de novembre 2017.

## Annexe n° 5. Dispositif mis en place

5.1 Le dispositif mis en place				
Préconisations formulées à l'issue de l'audit 2014	Lyon	Grenoble	Rennes	Versailles
Finaliser le déploiement des AMR en privilégiant l'implémentation des dispositifs clés.	Partiellement	Partiellement		Partiellement
Intégrer les risques clés identifiés localement et les AMR associées en annexe des RCIC ou transmettre l'information au MEN pour compléter le cas échéant les RCIC.			Non fait	

Préconisations formulées à l'issue de l'audit 2014	Académie de Lyon	Académie de Grenoble	Académie de Rennes	Académie de Versailles
Finaliser le déploiement des AMR en privilégiant l'implémentation des dispositifs clés.	Le déploiement est fortement avancé mais non finalisé.	Le taux d'avancement moyen est de 82 % pour 2016-2017.		Le déploiement est en cours d'avancement.
Intégrer les risques clés identifiés localement et les AMR associées en annexe des RCIC ou transmettre l'information au MEN pour compléter le cas échéant les RCIC.			L'académie a décidé de ne pas engager de modification des RCIC nationaux, mais une adaptation des RCIC locaux.	

## Annexe n° 6. Le dispositif de contrôle

5.5 Le dispositif de contrôle				
Préconisations formulées à l'issue de l'audit 2014	Lyon	Grenoble	Rennes	Versailles
Les anomalies détectées devraient faire l'objet d'un reporting tendant à : - s'assurer de la qualité du dispositif par un suivi quantitatif des anomalies détectées - définir des plans d'actions au regard des anomalies remontées en vue d'améliorer le dispositif de contrôle.	Non fait	Non fait	Partiellement	Partiellement
Sensibiliser les chefs de bureau à utiliser les fiches de 2ème niveau. La coordination paye devra s'assurer de leur correcte réalisation. Les chefs de bureau devront réaliser des contrôles de supervision visant à s'assurer de la permanence et de la qualité des contrôles effectués par les gestionnaires.	Fait			
Mettre en place un contrôle de supervision exhaustif ou par échantillonnage sur les changements de RIB en fonction des volumes.	Partiellement	Partiellement	Non fait	Partiellement
Compléter la documentation sur l'intranet.	Fait			
Mettre en place une formalisation des contrôles clés et un suivi de leur réalisation.		Fait		
Diffuser et faire appliquer une fiche de suivi intégrant les requêtes BO utilisées par les gestionnaires.		Fait		
Les chefs de bureau devront réaliser des contrôles de supervision visant à s'assurer de la permanence et de la qualité des contrôles effectués par les gestionnaires		Partiellement	Non fait	Partiellement
Insérer dans le certificat de contrôle portant sur les listes FLS, les contrôles de type requête BO.			Partiellement	
Instaurer un suivi du plan de contrôles permettant de s'assurer de la correcte application des contrôles. Au minimum la correcte réalisation des AMR clés doit être monitorée. Ce mécanisme de suivi doit permettre d'assurer la piste d'audit des contrôles effectués.				Partiellement

5.5 Le dispositif de contrôle				
Préconisations formulées à l'issue de l'audit 2014	Académie de Lyon	Académie de Grenoble	Académie de Rennes	Académie de Versailles
Les anomalies détectées devraient faire l'objet d'un reporting tendant à : - s'assurer de la qualité du dispositif par un suivi quantitatif des anomalies détectées - définir des plans d'actions au regard des anomalies remontées en vue d'améliorer le dispositif de contrôle.	L'académie n'a pas suivi la recommandation car le recensement systématique et le chiffrage des constatées n'est pas apparu suffisamment significatif au regard de l'alourdissement du suivi de la paye qui en résulterait pour les gestionnaires.		La coordination paye a mis en place un suivi quantitatif des erreurs de paramétrage des listes de contrôle des mouvements de paye (FLSCTL). Il existe également un recensement auprès d'un bureau de gestion (DPE 2) des différentes anomalies rencontrées lors des contrôles des gestionnaires. Des listes de contrôle ont été développées à partir de ces informations, mais il n'y a pas de suivi quantitatif des anomalies détectées. Aucun plan d'actions n'a été mis en place par rapport aux anomalies. Des mesures ont été prises toutefois	Les contrôles sont essentiellement réalisés à partir des listes de contrôles. La DDFIP fournit un tableau de bord des anomalies par service de gestion de personnel. Aucun reporting n'a donc été mis en place.
Sensibiliser les chefs de bureau à utiliser les fiches de 2ème niveau. La coordination paye devra s'assurer de leur correcte réalisation. Les chefs de bureau devront réaliser des contrôles de supervision visant à s'assurer de la permanence et de la qualité des contrôles effectués par les gestionnaires.	Les chefs de bureau ont désormais en charge la tenue de fiches d'autocontrôle, mais aussi l'édition et le suivi du retour paye à partir de listes Webi.			
Mettre en place un contrôle de supervision exhaustif ou par échantillonnage sur les changements de RIB en fonction des volumes.	Aucun contrôle complémentaire n'a été mis en place sur ce point. Les modalités d'un contrôle effectif de supervision n'apparaissent pas évidentes et aucune AMR nationale ne définit	Les gestionnaires sont extrêmement vigilants à la saisie des RIB et le service SLR de la DDFIP 38 effectue un contrôle exhaustif de ceux-ci. Il ne semble toutefois pas y avoir de contrôle	La recommandation n'a pas été suivie.	Le processus est sécurisé par une procédure stricte intégrant des points de contrôle. Il subsiste toutefois un manque de contrôle de supervision.
Compléter la documentation sur l'intranet.	Trois rubriques en lien avec le CIC sont présentes sur l'intranet IDEAL.			
Mettre en place une formalisation des contrôles clés et un suivi de leur réalisation.		La formalisation des contrôles opérés (clés et non clés) s'effectue en complétant des fiches prévues à cet effet. Celles-ci doivent ensuite être déposées sur TRIBU. Pour le T2 rémunérations, il existe		
Diffuser et faire appliquer une fiche de suivi intégrant les requêtes BO utilisées par les gestionnaires.		Les requêtes BO rémunérations apparaissent désormais sur la fiche de contrôle à destination des chefs		
Les chefs de bureau devront réaliser des contrôles de supervision visant à s'assurer de la permanence et de la qualité des contrôles effectués par les gestionnaires		Des groupes de travail concernant les contrôles de supervision (T2 rémunérations) ont été menés courant octobre 2017. Des fiches formalisant les contrôles de supervision à réaliser (plan de contrôle) et permettant d'en effectuer la traçabilité ont ainsi été construites.	En mai 2017, il y a eu une expérimentation dans deux divisions de gestion de personnels d'une procédure dématérialisée de contrôle de supervision par les chefs de bureau sur l'effectivité des contrôles réalisés par les gestionnaires. Cette expérimentation n'a pas été concluante du fait d'une période lourde en gestion et de problèmes de définition des missions du chef de bureau. Des ateliers sont prévus sur 2017-2018 afin de répondre à la recommandation.	Les contrôles de supervision sont inscrits dans le cadre du plan de contrôle, toutefois il est apparu un besoin supplémentaire d'accompagnement pour qu'il soit effectif.
Insérer dans le certificat de contrôle portant sur les listes FLS, les contrôles de type requête BO.			La coordination paie réalise un suivi de l'ensemble de ses requêtes BO. Ce suivi s'effectue cependant hors certificat de contrôle. Les requêtes BO qui figurent sur le plan de contrôle (utilisées en lieu et place des listes de contrôle) sont réalisées par les gestionnaires et ne sont pas non plus insérées dans le certificat de contrôle. Il y a cependant un suivi par les chefs de bureau ou la coordination paie. Par ailleurs, des mesures supplémentaires de suivi des requêtes BO sont prévues sur la période 2017-2018, mais toujours	
Instaurer un suivi du plan de contrôles permettant de s'assurer de la correcte application des contrôles. Au minimum la correcte réalisation des AMR clés doit être monitorée. Ce mécanisme de suivi doit permettre d'assurer la piste d'audit des contrôles effectués.				Le plan de contrôle a été formalisé, toutefois le suivi ne peut pas encore s'appuyer sur ce plan dont l'effectivité de la mise en oeuvre n'est pas démontrée.

## Annexe n° 7. Outils mis en œuvre

Les outils mis en œuvre par l'académie : cartographie des processus et des risques, organigrammes fonctionnels, plan d'action, RCIC				
Préconisations formulées à l'issue de l'audit 2014	Lyon	Rennes	Versailles	Grenoble
Engager un travail de structuration du dispositif de contrôle interne en prenant appui sur une phase d'appropriation des RCIC.	Fait		Fait	
Etablir des plans de contrôle formalisés pour les agents gestionnaires.	Fait		Fait	Fait
Etablir un tableau unique de déploiement des AMR précisant les modalités concrètes de déploiement et les responsables de leur mise en œuvre, servant de tableau de suivi aux instances de pilotage	Fait		Fait	Fait
Intégrer les risques et AMR complémentaires dans les RCIC, pour assurer la cohérence du dispositif.		Fait		
Faire analyser, réviser si nécessaire, le dispositif par la centrale avant diffusion de référentiels complétés et renouvelés.		Partiellement		
Achever le déploiement des AMR clés			Partiellement	Partiellement
Achever la formalisation et le déploiement de fiches de procédure documentant les points de contrôle à réaliser et les modalités opérationnelles des contrôles à effectuer.				Fait

Les outils mis en œuvre par l'académie : cartographie des processus et des risques, organigrammes fonctionnels, plan d'action, RCIC				
Préconisations formulées à l'issue de l'audit 2014	Académie de Lyon	Académie de Rennes	Académie de Versailles	Académie de Grenoble
Engager un travail de structuration du dispositif de contrôle interne en prenant appui sur une phase d'appropriation des RCIC.	Le CIC a été développé en juxtaposant les AMR. Il y a eu fort développement des contrôles de premier niveau uniquement, par ailleurs aux dépens d'une dimension risques.		Des ateliers de travail associant des cadres, des référents, coordonnateurs paye et gestionnaires ont été conduits et ont favorisé l'appropriation des RCIC. Au-delà des RCIC, des réunions de travail sur des thématiques à enjeux pour l'académie ont été approchées sous l'angle CIC afin de formaliser les processus concernés et d'établir un plan d'action.	
Etablir des plans de contrôle formalisés pour les agents gestionnaires.	Le plan de contrôle est actuellement constitué par l'ensemble des fiches d'autocontrôle qui ont vocation à constituer une méthode de travail et de vérification garantissant la qualité de la paye.		Un plan de contrôle académique a été défini pour engager les services dans cette démarche avec le déploiement d'outils de requêtage et du suivi des résultats de contrôle présenté au comité opérationnel pour déploiement dans les services.	Les gestionnaires ont à leur disposition un plan de contrôle qui leur permet également d'effectuer la traçabilité des contrôles opérés (type de contrôle, AMR correspondantes, périodicité, etc.).
Etablir un tableau unique de déploiement des AMR précisant les modalités concrètes de déploiement et les responsables de leur mise en œuvre, servant de tableau de suivi aux instances de pilotage	Un tableau est établi définissant la mise en œuvre académique du déploiement des AMR. Sa mise en œuvre pour 2017/2018 doit faire l'objet d'une décentralisation en assurant une meilleure efficacité.		Outre l'utilisation de G2P pour suivre le déploiement d'un point de vue synthétique ou détaillé, un tableau récapitulatif des AMR permet le suivi de mise en œuvre par chaque structure et contient les observations recueillies dans le cadre de l'examen des référentiels.	Les tableaux de bord des AMR sont déclinés par services de gestion de personnels. Ils intègrent les éléments suivants : - responsable de l'AMR - modalité de déploiement : outil support du contrôle et traçabilité
Intégrer les risques et AMR complémentaires dans les RCIC, pour assurer la cohérence du dispositif.		Les AMR déployées dans l'ensemble des services concernés ont été intégrées dans les RCIC locaux.		
Faire analyser, réviser si nécessaire, le dispositif par la centrale avant diffusion de référentiels complétés et renouvelés.		Afin de garder les RCIC stables et d'éviter que les académies n'ayant pas atteint les pré-requis (AMR clés) ne dispersent leur travail, le choix du DCISIF a été de ne pas intégrer les AMR locales aux RCIC.		
Achever le déploiement des AMR clés			Le taux de déploiement a progressé depuis 2014, de façon différenciée selon les services de gestion ; les AMR clés sont globalement bien déployées toutefois certaines restent à mettre en œuvre et font l'objet d'un suivi. Le déploiement se poursuit.	A ce jour, l'ensemble des AMR clés sont déployées par les acteurs du CIC avec des niveaux d'avancement variables selon les services. T2 AMR clés : 82% d'avancement pour 2016-2017
Achever la formalisation et le déploiement de fiches de procédure documentant les points de contrôle à réaliser et les modalités opérationnelles des contrôles à effectuer.				Une fiche de procédure DAF sur l'utilisation et le paramétrage des listes de contrôles par les gestionnaires est disponible sur TRIBU.

## Annexe n° 8. Dispositifs de reporting

Le dispositif de reporting sur l'effectivité et sur l'efficacité propre à l'académie				
Préconisations formulées à l'issue de l'audit 2014	Lyon	Rennes	Versailles	Grenoble
Mettre en place un dispositif de reporting de l'effectivité des actions de contrôle, fondé sur les plans de contrôle, et susceptible d'être modulable pour évoluer en fonction des échelles de supervision. Conserver intégralement les documents retraçant les contrôles effectués sur l'exercice N-1.	Partiellement	Fait	Partiellement	Non fait
Généraliser l'utilisation de la grille EMR et présenter annuellement les résultats de l'autodiagnostic en séminaire et dans les instances de pilotage.	Fait	Fait	Fait	Fait
Concevoir et mettre en œuvre un dispositif de reporting sur l'efficacité des actions de contrôle interne, avec l'appui de l'administration centrale du ministère.	Non fait	Partiellement	Non fait	Partiellement

Le dispositif de reporting sur l'effectivité et sur l'efficacité propre à l'académie				
Préconisations formulées à l'issue de l'audit 2014	Académie de Lyon	Académie de Rennes	Académie de Versailles	Académie de Grenoble
Mettre en place un dispositif de reporting de l'effectivité des actions de contrôle, fondé sur les plans de contrôle, et susceptible d'être modulable pour évoluer en fonction des échelles de supervision. Conserver intégralement les documents retraçant les contrôles effectués sur l'exercice N-1.	La nécessité de conservation intégrale des documents relatifs aux contrôles (niveau 1 ou niveau 2) pour une durée minimum de 12 mois est inscrite dans les fiches. L'académie n'a pas répondu concernant le volet dispositif de reporting.	Contrôle d'effectivité réalisé par la coordination paye sur la base des certificats de contrôle. L'expérimentation de la dématérialisation des listes de contrôle, démarrée en 2015, permet la conservation intégrale des documents.	Le plan de contrôle a été formalisé. Toutefois, le suivi ne peut pas encore s'appuyer sur ce plan dont l'effectivité de la mise en œuvre n'est pas démontrée.	Aucun dispositif de reporting n'a été mis en place. La réponse de l'académie précise uniquement qu'il existe des vistes des services de gestion de personnel qui servent à mesurer le déploiement du dispositif CIC.
Généraliser l'utilisation de la grille EMR et présenter annuellement les résultats de l'autodiagnostic en séminaire et dans les instances de pilotage.	Un exercice EMR a été effectué en 2017 dans le cadre de la Direction des personnels administratifs. Mais il convient de rappeler que le projet de plan d'action ministériel 2018-2020 abandonne l'obligation d'utiliser l'EMR comme outil d'autoévaluation.	Le projet de plan d'action ministériel 2018-2020 abandonne l'obligation d'utiliser l'EMR comme outil d'autoévaluation.	L'EMR réalisée en 2015 pour le service de gestion des personnels enseignants publics du 2nd degré n'a pas été actualisée. L'outil ministériel est en voie de rénovation. Mais il convient de rappeler que le projet de plan d'action ministériel 2018-2020 abandonne l'obligation d'utiliser l'EMR comme outil d'autoévaluation.	L'EMR est utilisée chaque année pour chacun des services de gestion de personnels et RCI. Mais il convient de rappeler que le projet de plan d'action ministériel 2018-2020 abandonne l'obligation d'utiliser l'EMR comme outil d'autoévaluation.
Concevoir et mettre en œuvre un dispositif de reporting sur l'efficacité des actions de contrôle interne, avec l'appui de l'administration centrale du ministère.	Au plan national, outil G2P.	Cette recommandation est suivie dans le cadre du plan d'action ministériel 2016-2018. Le dispositif demandé n'est pas finalisé à ce jour.	L'académie n'ayant pas répondu à la recommandation, nous supposons qu'elle n'a pas été suivie.	La mise en place des contrôles de supervision cette année devrait permettre d'amorcer la réflexion sur la définition d'un dispositif de reporting sur l'efficacité des actions de contrôle interne. L'académie souhaiterait être accompagnée de l'administration centrale sur cette thématique.